ECONOMÍA Y EMPRESA

INMA RODRÍGUEZ-ARDURA
GUILLERMO MARAVER-TARIFA
ANA I. JIMÉNEZ-ZARCO
M. JESÚS MARTÍNEZ-ARGÜELLES
GISELA AMMETLLER

PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING (VOL. 2)



NUEVA EDICIÓN
revisada y ampliada

EDITORIAL UOC

Principios y estrategias de marketing

Inma Rodríguez-Ardura
Guillermo Maraver-Tarifa
Ana I. Jiménez-Zarco
M. Jesús Martínez-Argüelles
Gisela Ammetller

EDITORIAL UOC

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

Primera edición en lengua castellana: noviembre 2018
Primera edición en formato digital: diciembre 2018

© Inma Rodríguez-Ardura, Guillermo Maraver-Tarifa, Ana I. Jiménez-Zarco,
M. Jesús Martínez-Argüelles 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: 978-84-9180-298-3

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 Universitat Oberta de Catalunya (UOC), donde también dirige el grupo de investigación Digital Business Research Group. Además, colabora como profesora de la Escuela de Negocios de la Universidad de Miami. Ha sido *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.

Guillermo Maraver-Tarifa
Profesor titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Granada y profesor colaborador de la UOC. Ha sido *Visiting Professor* en la Boston University y en The Artic University of Norway en Tromso. Es licenciado y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y ha trabajado en diversos proyectos de investigación sobre el comercio detallista, la gestión de los canales de distribución y el desarrollo sostenible. Es autor de diversos artículos y capítulos de libro sobre estos temas, publicados en el ámbito nacional e internacional. Actualmente, centra su actividad investigadora en el análisis estratégico de los canales de distribución y la planificación estratégica desde una perspectiva de desarrollo sostenible.

Ana I. Jiménez-Zarco
Profesora agregada de Innovación y Marketing en la UOC, e investigadora del grupo de investigación consolidado I2TIC. Asimismo, es profesora asociada en ICADE Business School, y *Visiting Researcher* en las universidades de East Anglia y Brighton. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Castilla-La Mancha, y posgrado en Construcción de Modelos en Ecología y Gestión de Recursos Naturales por la Universitat Politècnica de Catalunya. Es evaluadora del Programa Marie Sklodowska-Curie Actions Innovative Training Networks de la Unión Europea, y también evaluadora de la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva, en el área de innovación empresarial e innovación social. Autora de más de setenta artículos en revistas de ámbito nacional e internacional.

M. Jesús Martínez-Argüelles

Profesora agregada de Organización de Empresas y miembro del grupo de investigación sobre Management & eLearning de la UOC. Es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo, máster en Economics por la Universidad Pompeu Fabra y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. En la UOC, ha sido directora de la diplomatura en Ciencias Empresariales, del grado en Administración y Dirección de Empresas y del máster en Dirección de Organizaciones en la Economía del Conocimiento; y actualmente es subdirectora de docencia de los Estudios de Economía y Empresa.

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. Creando valor: decisiones de productos, marcas e innovaciones 23
Ana I. Jiménez-Zarco

Introducción 23
Objetivos 26
1. La propuesta de valor integral 27
1.1. Complejidad, tipologías y niveles de producto 27
1.2. Los servicios como producto intangible 52
1.3. La gestión de la intangibilidad en la propuesta de valor 59
1.4. Las ideas de la propuesta de valor 62
1.5. El concepto integral de propuesta de valor 65
2. Creando valor a través de los atributos del producto 67
2.1. La calidad: qué es y cómo se mide 68
2.2. Hacia la gestión integral de calidad 73
2.3. El diseño del producto: envase y etiqueta 77
2.4. La garantía y la atención al cliente 82
3. La gestión de la marca 87
3.1. El concepto de marca 88
3.2. El nombre y logotipo 92
3.3. El capital de marca como fuente de ventajas competitivas 97
3.4. Las estrategias de marca 113

3.5. Las nuevas tendencias en la gestión de la marca: el *lovebrand* 132
4. Decisiones sobre la cartera de productos 134
4.1. El concepto de cartera de productos 136
4.2. Decisiones estratégicas sobre composición y tamaño de la cartera 138
5. El desarrollo y creación de productos 139
5.1. La innovación en producto: tipo de innovaciones y riesgos asociados al proceso 140
5.2. El proceso innovador 143
5.3. La cocreación y el aporte de valor de producto 148
5.4. El ciclo de vida del producto 152
5.5. El comportamiento del consumidor ante la innovación 162
6. Decisiones de marketing 167
6.1. Yo fui a EGB: el factor X de la estrategia de *lovebrand* 167
6.2. La generación X y la EGB 169
6.3. Yo fui a EGB y el amor a la marca: algunas propuestas de valor 170
Bibliografía 174

Capítulo II. Captando el valor creado a través de la estrategia de precios 179
M. Jesús Martínez-Argüelles

Introducción 179
Objetivos 182
1. Valor y precio 183
1.1. El precio que paga el cliente 183
1.2. La dificultad de fijar el precio 192
1.3. La estrategia de negocio y los precios 195

1.4. El precio como variable del marketing mix 199
2. Métodos para fijar el precio..... 209
2.1. Métodos basados en los costes 210
2.2. Métodos basados en la demanda 219
2.3. Métodos basados en la competencia..... 226
2.4. Métodos basados en el valor 235
3. Llevando los precios a la práctica..... 249
3.1. La situación de la empresa 250
3.2. El comportamiento del consumidor 277
4. Decisiones de marketing..... 282
4.1. Top Queens: moda de diseño a precio único ajustado..... 282
4.2. Los orígenes: ideas de éxito..... 282
4.3. La expansión: segmentación y diversificación 284
Bibliografía..... 287

Capítulo III. Entregando valor: diseño y gestión integral de canales de distribución 289
Guillermo Maraver-Tarifa

Introducción..... 289
Objetivos..... 292
1. La entrega de valor y de relaciones con el cliente a través de los canales de distribución..... 294
1.1. La importancia de los canales de distribución..... 297
1.2. Cómo aportan valor los intermediarios al fabricante y al consumidor..... 299
2. El diseño de los canales de distribución 310
2.1. Marco teórico para el análisis del canal de distribución..... 312
2.2. Análisis de las necesidades, deseos y expectativas del consumidor 328

2.3. Objetivos y decisiones en el canal de distribución 335
2.4. Estructura del canal 342
2.5. Canales de distribución para productos de consumo 361
2.6. Canales de distribución para productos industriales ... 369
2.7. Canales de distribución electrónicos 371
2.8. Canal simple y canales múltiples de distribución 377
2.9. Sistemas verticales de distribución 384
2.10. Sistemas horizontales de distribución 388
3. La gestión de los canales de distribución 390
3.1. La motivación de los miembros del canal 391
3.2. Cómo se gestionan las relaciones en el canal 392
3.3. Decisiones de modificación del canal de distribución 417
4. La gestión integral de la cadena logística 429
4.1. Beneficios de la gestión de cadenas de suministro ... 433
4.2. El concepto de coste logístico total 435
4.3. Coordinación y colaboración en la cadena logística 439
4.4. Cómo la colaboración y la innovación pueden proporcionar a los clientes un valor superior 448
5. Decisiones de marketing 461
5.1. Canales de distribución del vino y del turismo enológico 461
Bibliografía 470

Capítulo IV. Comunicando valor y construyendo relaciones con el cliente: decisiones para la comunicación de marketing integrada 475
Inma Rodríguez-Ardura, Gisela Ammetller

Introducción 475
Objetivos 480

1. La comunicación con los consumidores 480
1.1. Por qué se necesita una comunicación de marketing integrada..... 481
1.2. El proceso de comunicación de marketing 488
1.3. Cómo se despliega la comunicación con los consumidores 501
1.4. El modelo AIDA 513
2. Los instrumentos de la comunicación de marketing integrada 523
2.1. La venta personal..... 525
2.2. La publicidad 530
2.3. La promoción de ventas 537
2.4. El marketing directo..... 544
2.5. Las relaciones públicas..... 553
2.6. Las comunicaciones híbridas 561
2.7. Los vehículos de comunicación en marketing digital..... 565
3. La planificación de la comunicación de marketing integrada 575
3.1. La revisión del plan de marketing..... 576
3.2. El análisis de la situación de comunicación 577
3.3. Los objetivos de la comunicación de marketing integrada..... 581
3.4. El presupuesto de la comunicación de marketing integrada..... 587
3.5. El diseño del programa de comunicación de marketing..... 589
3.6. Medición de la eficacia de la comunicación de marketing integrada..... 600
4. Aspectos éticos de la comunicación de marketing integrada 602

5. Decisiones de marketing 611
5.1. Con Heineken la Champions piensa en verde 611
5.2. Comparte el sofá 612
5.3. Gana el partido 615
5.4. Heineken se abre al mundo 618
Bibliografía 622

Glosario 625

Índice de figuras 639

Índice de imágenes 643

Índice de videos 669

Introducción

Una de las claves del éxito de una empresa reside en su capacidad para relacionarse de manera efectiva y eficiente con los consumidores mediante las iniciativas de marketing: desplegando una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades de un modo superior a la competencia, generando beneficios para la empresa y responsabilizándose de las consecuencias de sus actividades en la sociedad.

En el primer volumen de *Principios y estrategias de marketing* tuvisteis ocasión de estudiar los principios y estrategias fundamentales del marketing actual. Esto os permitió comprender que las decisiones de marketing no se improvisan, sino que son el resultado de un proceso meticuloso de planificación que parte del conocimiento sobre el mercado, adquirido a través de la investigación de marketing, y que lleva a segmentar el producto-mercado de la empresa, a definir el mercado objetivo y a establecer un posicionamiento de la propuesta de valor sobre la base de ventajas competitivas sostenibles.

Con estas herramientas conceptuales en mano, ha llegado el momento de analizar con detenimiento las estrategias y actividades de marketing que permiten crear, captar, entregar y comunicar la propuesta de valor a los consumidores. Aquí cabrá estudiar cómo innovar y desarrollar productos en estrecha colaboración con los consumidores, cómo captar valor mediante estrategias dinámicas de precios, cómo hacer llegar los productos con sistemas omnicanal, o cómo construir entornos comunicativos donde los consumidores dialoguen y se impliquen con la marca.

Hay pocos campos que ofrezcan una panorámica tan dinámica e interesante como el marketing, tanto en su práctica como estudio. El marketing está experimentando transformaciones radicales que están cambiando el modo en que las empresas se relacionan con el mercado. Estos cambios proceden tanto de los consumidores, que interactúan de manera distinta con los estímulos de marketing y demandan propuestas de valor superiores, como de la tecnología digital, que ha llevado a reinventar los procesos de marketing e introducir nuevas formas de conectar con los clientes.

Los estudiantes suelen tener particular interés en saber cómo usar las herramientas de marketing en el mundo real y conocer cuáles son las últimas tendencias en la disciplina. En respuesta a estas inquietudes, este libro integra los desarrollos y marcos teóricos con numerosas aplicaciones prácticas y ejemplos que ilustran situaciones y casos de negocios reales. Además, cubriremos temáticas actuales de especial interés mediante recursos dedicados al marketing móvil y 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 al libro de un conjunto robusto y completo de recursos, ejemplos ilustrativos y casos, que además presentamos en formatos interactivos y multimedia en la web asociada [https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2].

Creando valor

A través de este recurso didáctico se explica cómo una empresa, un producto o una marca aplican la lógica dominante del servicio, añaden valor a través de sus productos y, con ello, contribuyen al bienestar de los consumidores y la sociedad en general.

Creando valor

Los supermercados británicos Tesco encontraron una alta competencia en su proceso de entrada al mercado surcoreano, lo que les llevó a innovar en el propio concepto de establecimiento. Su competidor directo en este mercado, E-Mart, tenía un número muy superior de supermercados físicos, lo que limitaba las posibilidades de crecimiento de Tesco.

Imagen 1.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Tesco decidió analizar al consumidor coreano y observó que utiliza la tecnología y está altamente conectado. Con un horario laboral largo, tiene un estilo de vida muy ocupado y necesita además bastante tiempo para desplazarse al trabajo. Por ello, es un consumidor orientado al precio, que busca valor y conveniencia.

Tesco decidió innovar con una propuesta de tienda que ofrecía valor, imagen inteligente y experiencia al consumidor coreano. Se asoció con Samsung para desarrollar supermercados virtuales en estaciones de me-

tro y paradas de autobús. Con ayuda de los desarrollos tecnológicos y de una adecuada gestión logística, Tesco consiguió aumentar las ventas en Corea sin tener que aumentar el número de supermercados físicos. Los lineales de los supermercados virtuales estaban diseñados para parecerse a los estantes reales de una tienda, para que la experiencia fuera fácil de asumir. La utilización de los códigos QR para identificar los productos y el uso de los teléfonos inteligentes permitieron esta forma de venta.

Imagen 2.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Tesco detectó que la mayoría de sus pedidos se concentraban a primera hora de la mañana y a última de la tarde, cuando los consumidores están viajando hacia o desde el trabajo. La aplicación se hizo tan popular que recibió más de 900.000 descargas en menos de un año y las ventas a través del canal virtual aumentaron en un 130%.

Esto nos enseña que, cuando una empresa entra en un mercado nuevo, debe conocer a sus competidores y analizar las tendencias de comportamiento de los consumidores. Tesco demostró su capacidad para adaptarse y ofrecer valor al consumidor local.

Video 1.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Construyendo relaciones

Ilustra el caso de un negocio volcado 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

Para que el servicio financiero se adapte a la demanda del cliente, es necesario que este último muestre una fuerte implicación. Las entidades financieras velan para que sus profesionales se pongan al servicio del cliente. Como asesores financieros, estos profesionales no solo muestran una fuerte formación en aspectos financieros, sino además un elevado grado de orientación hacia el cliente y una elevada capacidad de empatía.

Imagen 3.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Marketing móvil y de medios sociales

Presenta estrategias de marketing que integran con éxito el marketing móvil o el marketing de medios sociales.

Marketing móvil y de medios sociales

Yo fui a EGB surgió como una iniciativa en Facebook, luego extendida a un blog y un sitio web. En estas plataformas, dos amigos españoles que cursaron sus estudios de primaria cuando estos se llamaban EGB (Educación General Básica) rememoran su infancia mediante las golosinas, la moda, los programas de televisión, los juguetes y los personajes famosos de aquella época, comprendida entre las décadas de los setenta y mediados de los noventa del siglo pasado.

La crema untable de cacao Nocilla es mencionada con frecuencia en los comentarios y aportaciones publicadas en la página de Facebook Yo fui a EGB. De ahí que Nocilla decidiera servirse de esta página para difundir una promoción especialmente dirigida al segmento de consumidores que la marca denomina *generación Nocilla*, y del que forman parte los adultos para los que la crema de cacao de la marca es un verdadero símbolo de su infancia.

Con esta promoción, Nocilla se proponía reforzar su reputación, ganar credibilidad entre los adultos que luego habían optado por Nutella u otras marcas competidoras y recordar que, como antaño, el envase puede servir luego de vaso. Para evocar aún mejor tiempos pasados, Nocilla decoró los envases con los personajes de series de dibujos animados de la época (D'Artacán, la abeja Maya, Mazinger Z, Naranjito).

Imagen 4. Iniciativa promocional para los consumidores de la generación Nocilla



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 5.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

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 venta a pérdida existe y no es un fenómeno nuevo, especialmente en la gran distribución. Durante años, y especialmente durante la Gran Recesión, han sido muchas las empresas y organizaciones que han

denunciado que las cadenas de establecimientos minoristas la estaban utilizando como reclamo hacia el consumidor.

Por ejemplo, Dia fue acusada por los sindicatos agrarios españoles de vender a pérdidas aceite o adulterar la calidad de este producto porque estaba ofertando botellas de «aceite de oliva suave» a 2,19 euros por litro, cuando el precio de venta de los agricultores no baja de 2,60 euros. No obstante, se ha de tener en cuenta que la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia ha defendido en varias ocasiones la posibilidad de que los distribuidores comerciales puedan vender por debajo del coste.

Imagen 6.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Decisiones de marketing

Al final de cada capítulo encontraréis un estudio de caso sobre una marca, un producto o una empresa real. Este caso 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 cuatro capítulos. El primer capítulo, «Creando valor: decisiones de productos, marcas e innovaciones», os permitirá conocer los principales aspectos de la oferta de la empresa que permiten satisfacer las necesidades de los consumidores y crear valor. Para ello, analizaremos el concepto de producto, las formas en que el producto crea valor, cómo se gestiona la marca del producto y la cartera de productos de la empresa, y los procesos por los que se desarrollan y lanzan nuevos productos.

En el segundo capítulo, «Captando el valor creado a través de la estrategia de precios», estudiaremos las decisiones que pueden tomar los especialistas y directivos de marketing en materia de precio para sobrevivir en un entorno como el actual: globalizado, competitivo y con menores asimetrías informativas entre empresas y consumidores. Este capítulo nos permitirá conocer los distintos sistemas que cabe utilizar para fijar los precios, las limitaciones que presentan y las tácticas que se pueden utilizar para adaptarlos de manera dinámica a cada segmento del mercado, y casi a cada cliente.

En el tercer capítulo, «Entregando valor: diseño y gestión de canales integrados de distribución», centraremos nuestra atención en el canal de distribución como elemento estratégico del marketing. Mostraremos cómo los canales de distribución aportan valor y utilidad al consumidor, al tiempo que a las empresas les permiten alcanzar sus objetivos de negocio. Analizaremos también los factores que influyen en la elección y gestión de canales de distribución.

En el cuarto capítulo, «Comunicando valor y construyendo relaciones con el cliente: decisiones para la comunicación de mar-

keting integrada», nos introduciremos en el campo de la comunicación de marketing integrada, que aboga por que las decisiones de comunicación consideren las múltiples herramientas y vías de contacto con las que los consumidores se relacionan con la marca o el producto. Aquí estudiaremos cómo experimentan los consumidores las iniciativas de comunicación de marketing y qué impacto tienen en sus decisiones. También analizaremos las disciplinas o instrumentos de que se sirve la comunicación de marketing integrada y la contribución de cada uno de estos instrumentos a la estrategia de comunicación. Completaremos el capítulo estudiando cómo planificar iniciativas de comunicación de marketing integrada, examinar sus resultados y analizar sus implicaciones éticas.

Capítulo I

Creando valor: decisiones de productos, marcas e innovaciones

Ana I. Jiménez-Zarco

Introducción

Bajo el diseño de una estrategia de marketing integral, las cuatro herramientas clave (el producto, el precio, la distribución y la comunicación de marketing integrada) son capaces de generar sinergias si se combinan de forma coherente y se complementan las unas con las otras. Pero el marketing no solo concibe el producto como una variable especialmente relevante del marketing mix. Además, se reconoce en el producto la capacidad de generar valor para el cliente, y se conciben algunos de sus atributos (por ejemplo, la calidad percibida y la marca) como recursos estratégicos con los que construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El producto es mucho más que un conjunto de elementos físicos que prestan una función básica. Bajo un enfoque de marketing orientado a la creación y entrega de valor al cliente, el producto se presentará como una combinación de bienes, servicios e ideas con que aportar valor al consumidor, satisfacer sus necesidades y crear experiencias.

En cada nuevo lanzamiento de iPhone, los expertos consideran que el nuevo modelo ofrece atributos superiores a los de sus más directos competidores. Los puntos fuertes del iPhone X, por ejemplo, fueron una pantalla OLED sin apenas marcos, que proporciona a las imágenes mayor brillo y contraste; la ausencia

de componentes mecánicos, como el botón central; un sistema de reconocimiento facial para desbloquear el móvil, que funciona incluso en la oscuridad; carga inalámbrica de la batería, que además ofrece mayor autonomía; uso en combinación con auriculares inalámbricos, y un diseño resistente al agua.

Imagen 1.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Pero más allá de las mejoras tecnológicas que pueda incorporar, cada nuevo modelo iPhone ofrece un valor muy superior al cliente, derivado de la experiencia satisfactoria que vive el usuario que lo ha adquirido.

Desde sus primeras versiones, los iPhones se han dirigido a un perfil de usuario muy concreto: sofisticado, amante de la tecnología y el diseño, cosmopolita, al que le gusta viajar y que cuenta con ingresos relativamente elevados. Y los lanzamientos de Apple no le defraudan, puesto que le ofrecen un producto exclusivo, aspiracional y que pone en la palma de la mano todo aquello que desean en un móvil, desde la última tecnología hasta al reconocimiento social. Y es que, para este tipo de consumidor, los iPhones, además de un instrumento práctico, les genera una sensación de poder y estima.

Video 1.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Una parte importante de la experiencia del cliente de iPhone se debe a la imagen de Apple, una marca líder en tecnología digital que se caracteriza por la calidad y el diseño de sus productos. Para sus clientes, Apple es sinónimo de diseño, sofisticación, modernidad, calidad y tecnología de vanguardia. Para ellos, cualquier producto perteneciente a la familia Apple comparte estas características, por lo que la tasa de fidelización con la marca es muy elevada. Y es que es habitual que los consumidores de las últimas versiones de iPhone ya dispongan de otro terminal de una generación anterior, y que además usen otros productos de la marca como una Apple TV, el MacBook o el iMac.

En este capítulo estudiaremos los principales aspectos de la propuesta de valor de la empresa que permiten crean valor para los consumidores. Para ello, analizaremos el concepto de producto y estableceremos sus distintas clasificaciones, atendiendo a su naturaleza, duración y formas de consumo. Seguidamente, definiremos los conceptos de servicio e idea, atendiendo a su intangibilidad, y estudiaremos cómo se confecciona una propuesta integral de bienes, servicios e ideas que aporte valor a los clientes y les satisfaga.

Seguidamente, estudiaremos las diversas formas en las que las empresas pueden crear valor para los consumidores, bien a través de la gestión de los atributos del producto o mediante la creación y desarrollo de nuevos productos. Para ello, consideraremos algunos de los principales atributos del producto, como son la calidad, el diseño o la garantía y la atención al cliente. Asimismo, estudiaremos la gestión de la marca y la construcción de un capital comercial.

Finalmente, analizaremos los procesos de desarrollo y creación de nuevos productos, lo que nos permitirá conocer las diferentes fases que conforman el proceso, los niveles de innovación y tipos de riesgo existentes, así como el ciclo de vida de producto.

Objetivos

Los objetivos que debéis alcanzar con la lectura y estudio de este capítulo son los siguientes:

- Definir el producto como la variable principal utilizada por los responsables de marketing de las empresas para crear valor para los consumidores.
- Conocer las diferentes clases de productos que pueden ofrecerse a los consumidores, y cómo valoran sus atributos durante el proceso de decisión de compra.
- Establecer las diferentes decisiones que debe tomar la empresa sobre el producto y sus atributos, desde el momento en que descubre una nueva necesidad en el mercado y decide lanzar el producto hasta que ofrece el producto al mercado.

- Analizar la importancia de la marca como atributo del producto en el proceso de construcción de ventajas competitivas para la empresa.
- Conocer los riesgos y fases asociados a los procesos de desarrollo e innovación de nuevos productos,
- Identificar las etapas que conforman el ciclo de vida del producto, y establecer recomendaciones estratégicas para la gestión de producto a lo largo de su ciclo de vida.

1. La propuesta de valor integral

Una parte muy importante de la propuesta de valor que la empresa se compromete a proporcionar a los consumidores viene definida por el producto que pone a disposición de ellos. En ocasiones, esta propuesta es resultado de ofrecer un bien físico, un servicio o una idea. Pero, frecuentemente, la empresa consigue una propuesta de valor integral, superior a la de la competencia, ofreciendo una combinación de bienes y servicios accesorios, e incluso de información e ideas.

1.1. Complejidad, tipologías y niveles de producto

Ofrecer una definición clara y concisa sobre lo que es un producto resulta una tarea bastante compleja. La literatura especializada ha aportado varias definiciones sobre este concepto, que atienden a criterios diversos. No obstante, algo que tienen en común todas ellas es el hecho de considerar el producto como uno de los elementos que aportan valor al con-

sumidor, sobre la base de los beneficios que ofrece (Grewal y Levy, 2018).

En marketing, el producto constituye la variable más importante del mix. Las estrategias y políticas de precio, distribución y comunicación de marketing integrada deben ajustarse a los productos de la empresa, y a la posición que ocupan frente a las demás empresas rivales en la mente de los clientes potenciales. Asimismo, los productos de la empresa determinan en gran medida el mercado en el que esta compite; y las necesidades que satisfacen esos productos y la tecnología sobre la que se sustentan también influyen en las actividades de investigación y desarrollo que se pondrán en marcha.

1.1.1. ¿Qué es un producto?

> El producto es el medio del que dispone la empresa, o cualquier organización humana, para satisfacer las necesidades de los consumidores y aportarles valor a través de un intercambio voluntario (Grewal y Levy, 2018).

Aunque la mayoría de los productos son objetos físicos, también existen productos que, por su naturaleza, son intangibles, si bien cumplen las características y funciones de un producto. Por lo tanto, en un sentido amplio, el concepto de producto debe dar cabida no solo a los bienes físicos y tangibles, sino también a bienes intangibles, como un servicio (de restauración, sanidad, bancario, un viaje, etc.) o una idea (como todas las difundidas por instituciones públi-

cas, entidades no gubernamentales y partidos políticos); e incluso puede tratarse de una persona (como artistas, músicos, etc.). Todos los productos satisfacen una necesidad, por lo que son susceptibles de ser comercializados en el mercado y pueden ser objeto de programas de comunicación de marketing integrada que tengan como fin favorecer su venta, aceptación o reconocimiento.

1.1.2. Tipos de productos

La definición de producto que acabamos de ver pone de manifiesto que un producto, entendido como un conjunto de atributos que ofrecen beneficios y satisfacen y aportan valor al consumidor, puede consistir en bienes, servicios e ideas de muy diversa tipología. A continuación, vamos a estudiar esta variedad de productos existente, atendiendo a dos criterios tan diferentes como su naturaleza y a quiénes van destinados.

1) Bienes, servicios e ideas

Atendiendo a su naturaleza, los productos se pueden clasificar en bienes físicos, o simplemente bienes, en servicios y en ideas:

a) Los bienes son elementos físicos que pueden ser ofrecidos al mercado para su exhibición, adquisición, uso o consumo, y que satisfacen un deseo o necesidad a la vez que aportan valor a quien los consume.

En función de su consumo, podemos diferenciar, a su vez, dos tipos de bienes: los bienes de consumo inmediato y los bienes duraderos. Son bienes de consumo inmediato aquellos cuyo consumo provoca su extinción, tanto si es de forma inmediata como en un breve periodo de tiempo. En cambio, los bienes duraderos pueden consumirse durante un periodo de tiempo relativamente más amplio.

Imagen 2. Consideramos como bienes de consumo inmediato los periódicos, porque, al igual que los alimentos y las bebidas, son consumidos de forma inmediata. A diferencia de ellos, los automóviles, el mobiliario del hogar y los electrodomésticos son bienes duraderos ya que presentan un periodo de consumo largo en el tiempo



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

b) Los servicios consisten en actividades, beneficios o satisfacciones esencialmente intangibles y que no dan como resultado ningún tipo de propiedad a quien los contrata y disfruta de ellos.

Imagen 3. Una comida en un restaurante constituye un ejemplo de servicio, de modo similar a una visita al médico o la asistencia a una representación teatral



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

c) Las ideas son pensamientos, razonamientos, estados de opinión, conceptos o cuestiones sociales. Con su difusión, básicamente, la empresa u organización busca aumentar el nivel de

conocimiento del consumidor sobre un producto, tema o cuestión determinados, para que medite sobre ello y se forme un juicio, una valoración o una opinión.

Video 2. En ocasiones, las ideas difundidas no tienen una finalidad lucrativa, sino que persiguen una mejora del bienestar social o la concienciación en torno a los peligros o beneficios que acarrean determinadas acciones. En otros casos, las ideas se promueven bajo una finalidad lucrativa o de mejora de la imagen de determinados individuos u organizaciones. ¿Qué se propone aquí Indesit?



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Sin embargo, los productos no necesariamente se incluyen de manera exclusiva en una de las tres categorías que acabamos de describir. En determinadas circunstancias, un producto puede compartir algunas características propias de cada una de ellas.

Ejemplo

La persona que decide tomar un refresco en una terraza de verano disfruta tanto de un bien (la bebida) como de un servicio (el prestado por el establecimiento). La bebida se puede tocar, almacenar y degustar, y presenta las mismas cualidades en cada ocasión en que es consumida, al ser resultado de un proceso de producción estandarizado. Sin embargo, también tiene lugar una actividad intangible como es la de servir la bebida. El servicio proporcionado por el camarero no se podría prestar fuera del establecimiento y sin contar con la presencia del cliente.

Imagen 4.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2) Productos de consumo y productos industriales

Es posible establecer una clasificación de los productos atendiendo a quién sea su destinatario, y así distinguir entre productos de consumo y productos industriales u organizacionales. Los primeros están dirigidos a los mercados de particulares y su destinatario principal son los consumidores finales, mientras que los segundos van destinados a los mercados empresariales B2B (del inglés *business to business*). Estos últimos mercados están integrados por empresas y otras organizaciones que, una vez adquieren los productos, los utilizan para el desarrollo de sus actividades.

a) Productos de consumo

Un producto de consumo es aquel que está dirigido a los consumidores finales, para que sea adquirido y utilizado por ellos y les reporte satisfacción.

Dado el elevado número y la gran diversidad de productos de consumo existentes, el criterio más habitual para clasificarlos es aquel que considera los hábitos de compra de los consumidores. A partir de este criterio cabe distinguir entre:

- productos de conveniencia,
- productos de compra esporádica,
- productos de especialidad y
- productos no buscados.

Los productos de conveniencia son aquellos que el consumidor tiende a adquirir con frecuencia y en cuya compra desea destinar un mínimo esfuerzo. En muchos casos, son adquiridos sin una planificación previa y sin haber comparado las alternativas de compra existentes.

Son productos de conveniencia la pasta de dientes y los detergentes. Todos ellos suelen tener un precio bajo y, como el consumidor no está dispuesto ni a dedicar demasiado tiempo para decidir cuál comprar ni a desplazarse a adquirirlos, los responsables de marketing se preocupan de distribuirlos de manera intensiva para que estén disponibles en un gran número de puntos de venta, siempre que los clientes los necesiten.

Imagen 5. La distribución ejerce un importante papel en la comercialización de los productos de conveniencia por cuanto facilita la adquisición de la marca y evita que los clientes compren otra distinta, que sea menos accesible



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los productos de conveniencia, a su vez, pueden clasificarse en distintas categorías:

- Productos de uso común, también conocidos como productos de compra corriente. Son adquiridos de manera habitual por el consumidor, muchas veces de modo rutinario y realizando un esfuerzo mínimo. Sin embargo, de algún modo, el consumidor planifica su compra antes de hacerla efectiva ya que previamente ha reconocido que tiene una necesidad que puede ser satisfecha con el uso del producto.

Imagen 6. La leche, el pan o los huevos son productos de uso común: se consumen casi a diario y su compra conlleva un mínimo esfuerzo



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- Productos de compra por impulso. Son aquellos productos cuya compra no ha sido planificada y se realiza sin esfuerzo. De modo habitual, la decisión de compra se toma en el momento en el que el consumidor recibe un estímulo externo (como puede ser la visión del producto en el establecimiento), lo que le lleva a recordar la existencia de una necesidad determinada.

La rapidez y el poco esfuerzo con que se lleva a cabo la toma de decisión y el acto de compra llevan a los responsables de marketing a establecer una política de distribución intensiva de estos productos. A través de ella, buscan conseguir su presencia en gran número de puntos de venta, en una ubicación fácilmente visible y próxima a las zonas con gran tránsito o afluencia de clientes.

Imagen 7. Las chocolatinas y los chicles son productos de compra impulsiva. La decisión de adquirirlas es poco meditada, y se suele tomar una vez que los vemos, por ejemplo cuando hacemos cola en la caja registradora del supermercado



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- Productos de compra de emergencia. Estos productos se adquieren cuando surge una necesidad urgente. Tienen en común con los casos anteriores que se distribuyen de manera intensiva, de modo que se sitúan donde probablemente surgirá la necesidad. Así se asegura que el cliente dispondrá de ellos en el momento preciso en el que los necesita.

Imagen 8. Un paraguas cuando cae una tormenta, unas cadenas para los neumáticos durante la primera nevada de invierno o un repelente para mosquitos en el verano son ejemplos de productos de compra de emergencia



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los productos de compra esporádica son aquellos productos que se adquieren con menor frecuencia que los productos de conveniencia, y una vez el consumidor ha realizado un proceso más exhaustivo de comparación y selección entre diferentes alternativas, por el que ha considerado su calidad, precio y diseño, entre otras características.

Los consumidores están dispuestos a destinar más tiempo y esfuerzo para obtener la información sobre las distintas ofertas disponibles de estos productos. También cabe que realicen comparaciones que conduzcan a la decisión de compra más acertada. Algunos ejemplos de estos productos los encontramos en los electrodomésticos y los productos informáticos.

Si los productos que configuran las distintas alternativas de compra son considerados homogéneos en lo que respecta a su nivel de calidad, pero existen diferencias significativas en su precio, los consumidores basarán su comparación y decisión

principalmente sobre esta última variable. En casos como este, la empresa se deberá esforzar en comunicar y justificar adecuadamente el precio al comprador. Por el contrario, si los productos son considerados heterogéneos en cuanto a su nivel de calidad, la empresa deberá realizar un esfuerzo mayor en ofrecer un producto distinto y adaptado a los gustos de los consumidores, ya que estos realizarán comparaciones sobre elementos como el diseño, la funcionalidad y los servicios ofrecidos al cliente.

Video 3. Marcas como Renault establecen su diferencia frente a otras como Nissan. En particular, modelos como el Renault Kadjar y el Nissan Qashqai, pese a sus aparentes similitudes, tienen niveles de precios distintos, que justifican en su garantía, su aspecto exterior, el tamaño de sus habitáculos o su equipamiento



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los productos de especialidad son aquellos productos que, por sus características específicas o su identificación con una marca de prestigio, provocan, en un grupo de compradores significativo, la voluntad de hacer un esfuerzo mayor de compra. Son ejemplos de este tipo de productos las joyas, la ropa de marca y las estancias en hoteles de lujo.

Ejemplo

En la compra de productos de especialidad los consumidores saben lo que quieren. Su adquisición no exige, generalmente, la búsqueda de demasiada información o la realización de grandes comparaciones, y los esfuerzos se centran más en localizar al vendedor que puede facilitar el artículo deseado. Por otro lado, la proximidad al establecimiento no será determinante en la comercialización del producto, puesto que el consumidor estará dispuesto a realizar el esfuerzo de desplazarse. No obstante, algunas marcas realizan un gran esfuerzo de marketing para comunicar y promover el establecimiento adecuadamente. Tal es el caso de la marca Louis Vuitton, que destina grandes inversiones en hacer de sus tiendas lugares únicos y muy conocidos en las ciudades donde se ubican.

Imagen 9. Establecimiento de Louis Vuitton en el distrito de diseño de Miami



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los productos no buscados son aquellos productos cuya existencia no es conocida por el consumidor o que, conociéndola, no se ha planteado su adquisición, aunque puedan satisfacer alguna necesidad y aportarle valor.

Video 4. Los seguros de vida y los servicios funerarios suelen ser productos no buscados, por lo que requieren un esfuerzo de comunicación de marketing importante, especialmente en publicidad y en venta personal



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Tabla 1. Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing para productos de consumo

	Productos de conveniencia	**Productos de compra esporádica**	**Productos de especialidad**	**Productos no buscados**
Comportamiento del consumidor	Compra frecuente y escasamente planificada. Baja implicación en la compra. Escasa comparación. Pueden tratarse de productos de uso común, comprados por impulso o ante una emergencia.	Compra menos frecuente, mayor planificación, comparación de precios, calidad y estilo entre marcas.	Fuerte lealtad y preferencia de marca. Esfuerzo especial de compra. Reducida comparación entre marcas. Baja sensibilidad al precio.	Reducido conocimiento de la existencia del producto y, si se conoce, interés bajo o incluso negativo por él.
Precio	Bajo	Más alto	Alto	Variable
Distribución	Distribución intensiva, en localizaciones convenientes.	Distribución selectiva, en pocos puntos de venta	Distribución exclusiva en uno o muy pocos puntos de venta por cada área de mercado.	Variará

	Productos de conveniencia	Productos de compra esporádica	Productos de especialidad	Productos no buscados
Comunicación de marketing	Comunicación masiva y a cargo del productor.	Publicidad y venta personal, a cargo tanto del productor como de los distribuidores.	Comunicación a públicos objetivo cuidadosamente definidos. A cargo tanto del productor como de los distribuidores.	Fuerte presión por medio de la publicidad y la venta personal, a cargo tanto del productor como de los distribuidores.
Ejemplos	Pasta de dientes, revistas, detergentes.	Electrónica de consumo, mobiliario doméstico, ropa.	Bienes y servicios de prestigio, como relojes de lujo y estancias en hoteles de cinco estrellas.	Seguros de vida, donaciones a ONG.

Fuente: elaboración propia.

b) Productos industriales

Los productos industriales son adquiridos por empresas, instituciones públicas u organizaciones privadas sin fines de lucro para utilizarlos en el desarrollo de sus actividades. También reciben el nombre de productos organizacionales.

Atendiendo a los usos a los que se destinan, es posible clasificar los productos industriales en:

- bienes de capital,
- materiales y conjuntos incorporables, y

- suministros y servicios auxiliares.

Los **bienes de capital** son bienes duraderos que facilitan la creación o la gestión del producto final de la empresa pero que no forman parte del producto. A su vez, cabe distinguir entre los siguientes bienes de capital:

- Las instalaciones, entre las que se encuentran los edificios (fábricas, laboratorios, oficinas) y los bienes de equipo (generadores, ordenadores, etc.).
- Los accesorios de equipamiento, que comprenden equipos portátiles, herramientas de trabajo y equipamiento de oficina.

Imagen 10. Para la elaboración de un perfume se requieren tanto instalaciones en forma de laboratorios como accesorios de equipamiento (aparatos electrónicos de medición, probetas, etc.)



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los **materiales y conjuntos incorporables** son bienes adquiridos por los fabricantes que, una vez añadidos a sus procesos productivos, acaban formando parte de otro producto, ya sea como ingredientes o como componentes del mismo. Incluyen los siguientes:

- Las materias primas, que constituyen una parte fundamental del producto, habitualmente tras un proceso de transformación.

- Los componentes materiales, que son productos semielaborados (generados en un proceso previo de transformación) que se incorporan al producto para darle mayor valor añadido.
- Los conjuntos incorporables, que acaban formando parte del producto final sin haber sido objeto de ninguna transformación, como es el caso de las bujías y los parabrisas de los automóviles, y los procesadores de Intel que llevan los ordenadores.

Imagen 11. Las esencias son la materia prima de los perfumes, los alcoholes sus componentes materiales y los envases de cristal que los contienen constituyen conjuntos incorporables



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los **suministros y servicios auxiliares** son productos que, aun siendo necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa, no forman parte del producto terminado. Podemos distinguir los siguientes:

- Los suministros, que, aunque son productos de naturaleza tangible, intervienen en el proceso de producción sin incorporarse al producto final. Así, podemos hablar de suministros operativos (lubricantes, papel para imprimir, bolígrafos, etc.) y suministros destinados al mantenimiento y las reparaciones (pintura, llaves, brocas, etc.).

- Los servicios auxiliares, que resultan necesarios para el buen funcionamiento de la empresa u organización. Entre ellos, se incluyen actividades variadas como los servicios de mantenimiento y reparaciones, y los servicios de consultoría (en materia legal, fiscal, estratégica, etc.).

1.1.3. Los niveles constitutivos del producto

Los responsables de la cartera de productos de una empresa no solo han de conocer las distintas necesidades que motivan la compra de un producto, sino también los diferentes beneficios que este ofrece a los consumidores. A partir de ello, es posible identificar los niveles constitutivos del producto.

Para identificar los distintos beneficios que un producto ofrece, previamente es necesario establecer las diferentes necesidades que un individuo presenta.

El trabajo de Abraham Maslow plantea, desde un punto de vista psicológico, cómo las necesidades del consumidor pueden ser clasificadas de forma jerárquica atendiendo a su naturaleza; de tal modo que tratará de satisfacer las necesidades de orden inferior y, una vez que estas se encuentren cubiertas, se planteará satisfacer otras de orden superior.

Pirámide de jerarquías

La teoría de Maslow establece un orden en el que las necesidades deben satisfacerse, y que adopta la forma de una pirámide de jerarquías. La parte inferior de la pirámide está ocupada por las necesidades humanas básicas. A medida que estas necesidades son satisfechas, aparecen necesidades y deseos más elevados, que van ocupando las partes superiores de la pirámide. La jerarquía establecida marca el camino que debe seguir el individuo a fin de dar respuesta a todas sus

necesidades. De esta forma, primero se satisfacen las necesidades fisiológicas básicas. Una vez que estas se satisfacen, surgen las necesidades relacionadas con la seguridad, luego con la afiliación y afecto, con el reconocimiento y finalmente con la autorrealización personal.

Figura 1. Pirámide de Maslow

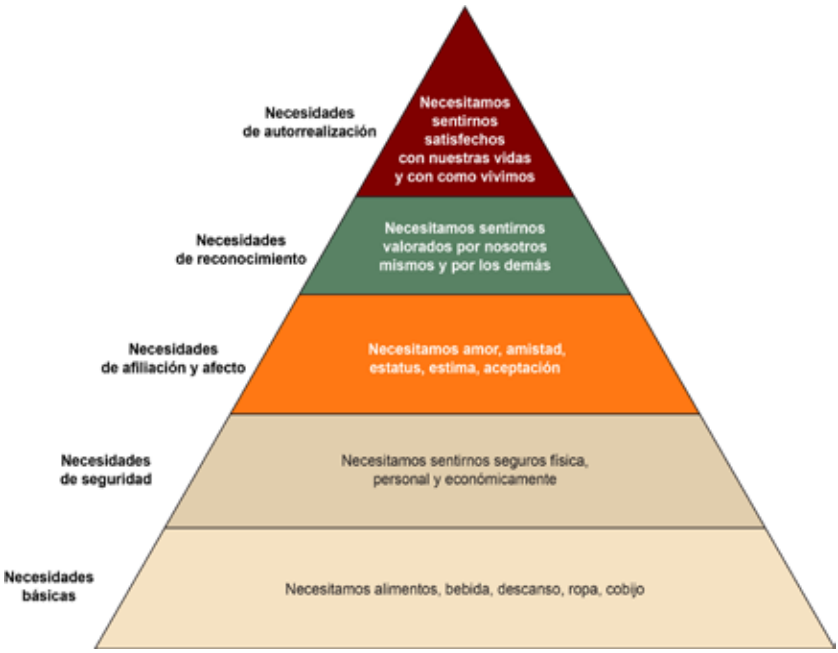


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En rasgos generales, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow señala que:

- Solo las necesidades no satisfechas consiguen influir en el comportamiento de una persona, mientras que las que están satisfechas no generan comportamientos.
- Las necesidades básicas nacen con la persona, mientras que el resto de necesidades surgen a lo largo de la vida.

- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas, aparecen gradualmente necesidades de orden superior.
- No todas las personas sienten necesidades de autorrealización, puesto que estas surgen como resultado de una conquista individual.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción de un ciclo motivador relativamente corto. En contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Podemos establecer una relación entre las necesidades de los consumidores y los diversos beneficios que aporta un producto, lo que nos permite distinguir entre:

- beneficios básicos,
- beneficios accesorios,
- beneficios estéticos y
- beneficios simbólicos de los productos.

Los beneficios básicos son el nivel más elemental de beneficios que un producto puede ofrecer. Están relacionados con la satisfacción de necesidades de orden fisiológico o de seguridad del consumidor y son ofrecidos mediante la combinación de los atributos intrínsecos que proporciona el producto. Determinan la razón de ser del producto, la función principal para la que ha sido creado.

Ejemplo

Consideremos la adquisición de un servicio como es la reserva de una noche de hotel. El beneficio básico que busca el consumidor es dormir fuera de su domicilio habitual. La necesidad será satisfecha considerando algunos de los atributos básicos de que dispone el hotel, como

es el tamaño de la cama, o la ausencia de ruidos y otros elementos que perturben la tranquilidad del cliente.

Imagen 12.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Otro ejemplo lo encontramos en la compra de un coche. En este caso, el beneficio básico que ofrece el producto es el de desplazamiento. Esta es la razón por la que el producto ha sido creado, y el cumplimiento de esta función depende de los componentes básicos que presenta el automóvil.

Los beneficios accesorios son aquellos que facilitan la satisfacción de la necesidad básica, haciendo más accesible y cómoda su realización. El producto puede ofrecer este tipo de beneficios, para lo que añadirá algunos atributos o características adicionales, de tal manera que aumentarán su valor a ojos del consumidor.

Creando valor

Los beneficios accesorios de una reserva de hotel o un automóvil son proporcionados a partir de atributos que facilitan la función básica del

bien o servicio. En el caso del hotel, el tamaño de la habitación, la disponibilidad de algunos pequeños electrodomésticos en la habitación (secador para el cabello, nevera, plancha, etc.), el dominio de varias lenguas por parte del personal o la disponibilidad de parking propio incrementan el valor percibido.

Por su parte, el valor que un coche ofrece al usuario es cada vez mayor a medida que el producto se dota de tecnologías que permiten sincronizar el móvil con el coche, sistemas de ayuda a la conducción (avisos de cambios involuntarios de carril, monitores de ángulo muerto, lectores de señales de tráfico, controles de crucero adaptativos, sensores de fatiga, detectores de peatones y ciclistas, frenadas automáticas de emergencia) y sistemas de aparcamiento asistido (cámaras, sensores de distancia, sistemas de aparcamiento remoto con el móvil), etc.

Video 5. La tecnología de ayuda a la conducción crea valor para el consumidor



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los beneficios estéticos incrementan el valor del producto gracias a la introducción de atributos o características que lo hacen más atractivo para el consumidor. Elementos como la forma, el diseño o el color permiten que el consumidor encuentre el producto más agradable, más cómodo o más moderno, de tal modo que la decisión de compra puede estar causada por su presencia.

Creando valor

Los beneficios estéticos de una reserva de hotel son proporcionados por atributos tales como la decoración de la habitación y las instalaciones, la iluminación y los elementos estéticos de las zonas comunes. En un automóvil, estos atributos vienen determinados por el diseño de su carrocería e interiores, los materiales de los asientos y el salpicadero, etc.

Video 6. El diseño de los vehículos aporta beneficios de orden estético



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los denominados beneficios simbólicos buscan satisfacer necesidades relacionadas con la afiliación social, la autoestima y la autorrealización.

En ocasiones, el consumir un producto o marca concreta puede ser sinónimo de pertenencia a un determinado grupo social, de disposición de un determinado nivel de ingresos o nivel educativo. De ello se deduce que, para que un producto ofrezca beneficios simbólicos, debe presentar, además de atributos intrínsecos, otros de orden extrínseco por los que se incremente su valor.

Creando valor

El nombre o marca de la cadena a la que pertenece un establecimiento hotelero, su ubicación en la ciudad o la presencia de botones son beneficios simbólicos en una reserva de hotel. En el caso de un vehículo, el modelo y la marca, o el hecho de que se trate de un coche de importación, pueden ser considerados beneficios simbólicos.

Video 7. Los beneficios simbólicos de un automóvil con una marca de prestigio como Maserati son de reconocimiento social, de autoconfirmación, de identificación o expresión personal



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Todos estos aspectos simbólicos determinan el segmento de consumidores al que va dirigido el producto, e influyen en el uso para el que ha sido creado.

Podemos distinguir tres niveles constitutivos de un producto: el producto básico, el producto tangible y el producto aumentado. Para ello, tendremos en cuenta tanto la capacidad del producto para satisfacer diversos tipos de necesidades de los consumidores como los distintos tipos de beneficios que les ofrece (Ruiz y Parreño, 2013). Asimismo, consideraremos que, a medida que un producto presenta beneficios adicionales y de orden superior, se hace más valioso para el consumidor.

1) En un primer nivel se encuentra el denominado producto básico, que es capaz de satisfacer las necesidades básicas que presenta el consumidor mediante la entrega de beneficios, también básicos. Habitualmente, el producto básico se encuentra asociado a las características técnicas del producto, o a determinadas características del establecimiento o de la persona que presta el servicio.

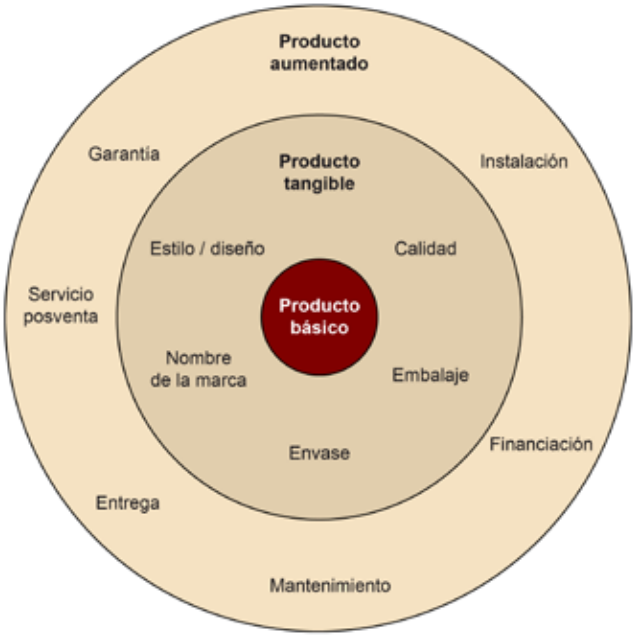
2) En el segundo nivel se sitúa el producto tangible, que satisface necesidades adicionales a la función básica a través de la entrega de beneficios de orden accesorio o estético, así como también de servicios previos y posteriores a la venta del producto.

3) En el último nivel se encuentra el producto aumentado, que permite satisfacer todas las necesidades del consumidor potencial: las básicas, las complementarias y las de expresión individual (simbólicas), ya sean de orden social o psicológico.

Las marcas usan cada vez menos el nivel básico del producto en su estrategia de posicionamiento ya que, en muchos casos, los atributos que sirven a la función o funciones básicas del producto son comunes entre todos los que compiten en el mercado y, simplemente, actúan como prerrequisito para que el producto sea considerado por el consumidor dentro del conjunto evocado de alternativas de elección.

De hecho, las estrategias de posicionamiento se suelen construir sobre los niveles de producto aumentado. Sin embargo, el paso de un nivel de producto a otro implica para la empresa costes adicionales que deben recuperarse a través del precio de venta del producto. Además, las utilidades accesorias, estéticas y simbólicas que se van incorporando al producto pasan a ser consideradas por el consumidor como aspectos que necesariamente deben constituirlo de manera sistemática y que, por tanto, en lo sucesivo serán beneficios esperados.

Figura 2. Niveles del producto



Fuente: elaboración propia.

Estrategia de posicionamiento y propuesta de valor

La estrategia de posicionamiento de la marca debe transmitir una idea clara del producto y distintiva de los de la competencia, y que su propuesta de valor debe traducirse en un valor superior y único.

Conjunto evocado

El conjunto evocado es el conjunto de marcas o productos que vienen a la mente del consumidor cuando este se propone satisfacer una necesidad.

Puede ocurrir que, al competir con el producto aumentado, el incremento de precio que ello representa deje espacio para que los competidores consigan posicionarse en un segmento de mercado con un producto básico a un precio menor, por lo que la empresa ha de planificar de manera correcta los beneficios que ofrecerá en su producto.

Imagen 13. Los hoteles Ritz ofrecen una diversa gama de servicios, impecables y de gran calidad, que completan todos los niveles del producto. Su objetivo es «crear recuerdos inolvidables a sus huéspedes», también entre las nuevas generaciones de consumidores, quienes buscan experiencias únicas y un contacto más estrecho con la cultura local y además valoran el diseño y estética de los establecimientos donde se alojan



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

1.2. Los servicios como producto intangible

Desde finales del pasado siglo, el sector servicios ha ido ganando en importancia en las economías occidentales. Unido a ello, cada es mayor y más necesaria la aplicación de los principios del marketing en las actividades no empresariales. Pero, además,

los gestores de marketing han encontrado que el valor que el consumidor percibe en el producto se eleva, a medida que este incorpora servicios adicionales. De ahí la importancia de conocer bien los servicios.

Para comercializar adecuadamente los servicios es preciso haber comprendido las características específicas que se derivan de su naturaleza: su intangibilidad, la inseparabilidad de la producción y del consumo, su caducidad y la variabilidad que presentan en su prestación.

La **intangibilidad** se refiere al hecho de que el servicio, a diferencia de un bien tangible, no puede ser percibido por los sentidos: no puede ser probado, visto, sentido, olido, ni escuchado. Esto hace difícil que el consumidor se forme una imagen real del servicio antes de comprarlo y consumirlo.

El consumidor no puede hacerse una idea real de la calidad de servicio hasta que este no le es suministrado por el proveedor. Ello dificulta con frecuencia su comercialización.

Dado que el consumidor difícilmente podrá conocer el nivel de calidad de un servicio si previamente no lo ha consumido, en ocasiones considerará su compra como arriesgada. Con el ánimo de reducir la incertidumbre del consumidor y facilitar la evaluación del nivel de calidad del servicio, los responsables de marketing buscan asociar la calidad del servicio a algún elemento tangible o visible que lo identifique, o bien utilizan algunos atributos del mismo (la marca o el precio) para que actúen como indicadores de su nivel de calidad.

Ejemplo

Sanitas, compañía aseguradora de salud, utiliza la tarjeta de usuario, ya sea en su versión analógica o digital, para transmitir confianza a sus clientes. A través de las tarjetas, los clientes son identificados y queda constancia de los servicios sanitarios a su disposición. Amazon, por su parte, intenta compensar la intangibilidad de los servicios de comercio electrónico con la posibilidad de probarlos antes de adquirirlos. De ahí que permita probar su servicio Premium de forma gratuita durante un mes.

Imagen 14.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La **inseparabilidad de la producción y el consumo** supone que los servicios no se pueden disociar ni de quien los presta ni de quien los recibe. Esto se debe a que la producción y el consumo se producen de forma simultánea.

Esta característica provoca con frecuencia que los clientes asocien la persona que presta el servicio con el propio servicio. De esta manera, la imagen que se crea de la empresa se encuentra condicionada al comportamiento y las características de las personas que les han ofrecido el servicio. Asimismo, la imagen del servicio se encuentra influida por las características y condiciones del lugar donde se realiza la prestación y consumo del servicio.

Ejemplo

Aspectos como la decoración del local, el olor o la música de fondo influyen en el estado anímico del cliente. Los olores a cítrico y la música lenta relajan, por lo que la compra y el consumo del servicio se realizan en mejores condiciones.

Determinados elementos decorativos también permiten recrear espacios o situaciones que son agradables para el consumidor. Así lo ha entendido Hollister, que en sus establecimientos evoca el estilo de vida californiano: sol, playas para el windsurf, etc., lo que se acaba asociando con la imagen de la marca.

Imagen 15.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Una segunda implicación de la inseparabilidad o simultaneidad de la producción y el consumo es que, con frecuencia, el usuario tiene una participación elevada en el proceso productivo del servicio. Para que el servicio pueda prestarse a medida del cliente, es necesario que este previamente especifique cuáles son sus necesidades, características y preferencias particulares. Todo ello hace muy recomendable aprovechar las ventajas que se deri-

van de la relación personal con el cliente y la prestación de un servicio adaptado a sus preferencias particulares.

Construyendo relaciones

Para que el servicio financiero se adapte a la demanda del cliente, es necesario que este último muestre una fuerte implicación. Las entidades financieras velan para que sus profesionales se pongan al servicio del cliente. Como asesores financieros, estos profesionales no solo muestran una fuerte formación en aspectos financieros, sino además un elevado grado de orientación hacia el cliente y una elevada capacidad de empatía.

Imagen 16.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La **caducidad** de los servicios es consecuencia de la imposibilidad de almacenarlos. Los servicios deben consumirse en el momento en que se crean. Si no se utilizan en el momento en que están disponibles, no pueden guardarse para utilizarlos posteriormente.

La caducidad de los servicios llega a ser un problema para la empresa cuando la demanda del mercado es fluctuante, inestable o está sometida a variaciones estacionales. En casos como estos, los responsables de marketing deberán desarrollar alguna estrategia para conseguir hacer la demanda más estable.

Ejemplo

Mientras que los domingos por la tarde se produce un exceso de demanda de sesiones de cine, que muchas veces no puede ser absorbido, en las sesiones entre semana es habitual que muchas butacas queden vacías. Con la implantación del día del espectador, las salas de cine intentan descongestionar las sesiones de mayor concurrencia y reconducir la demanda hacia horas de menor ocupación, con precios rebajados. Y para hacer aún más atractiva su propuesta de valor para el día del espectador, suelen ofrecer descuentos adicionales en el precio de palomitas y bebidas.

Imagen 17.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Servicios tan distintos como los ofrecidos por las compañías telefónicas o las concesionarias de las autopistas también despliegan estrategias análogas, que les llevan a establecer tarifas reducidas para las franjas horarias en las que la ocupación es inferior.

La **variabilidad** de los servicios, en especial de los que son prestados esencialmente por personas, se refiere a la dificultad de conseguir su estandarización. Así, el trato que se puede recibir en un restaurante puede no ser siempre el mismo, lo que provoca una cierta incertidumbre en el consumidor. Para minimizar esta variabilidad, las empresas analizan los procesos de sus servicios, desarrollan estándares de prestación y, en la medida de lo posible, incorporan sistemas automatizados.

Imagen 18. Una parte importante de los servicios más básicos ofrecidos desde los departamentos de atención al cliente se han automatizado o se proporcionan por el personal del departamento sobre la base de guías de actuación que establecen los protocolos que se han de aplicar en cada caso



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El siguiente cuadro resume las principales características de los servicios, así como algunas de las estrategias de marketing utilizadas por las compañías.

Tabla 2. Características diferenciales de los servicios

Características de los servicios	Estrategias de marketing de servicios	Ejemplos
Intangibilidad	Asociar el servicio a algún elemento tangible, visible.	Tarjetas de usuario de compañías aseguradoras.
Inseparabilidad	Capitalizar las ventajas de la prestación personal del servicio.	Motivación y formación continuas del personal en contacto directo con el cliente.
Caducidad	Dirigir la demanda hacia la oferta disponible.	El día del espectador en los cines, precios bajos en destinos turísticos fuera de temporada.

Características de los servicios	Estrategias de marketing de servicios	Ejemplos
Variabilidad	Estandarizar la prestación del servicio en la medida en que sea posible.	Cajeros automáticos, banca en línea y banca móvil en servicios financieros, cocina de comida rápida o *fastfood*.

Fuente: elaboración propia.

1.3. La gestión de la intangibilidad en la propuesta de valor

Hoy día, los consumidores pueden elegir entre un gran número de productos físicos para satisfacer una necesidad, y las características básicas y accesorias que presentan estos productos son muy similares. De ahí que buena parte de estas características sean consideradas una condición necesaria, que no suficiente, para que el producto sea comercializado.

Imagen 19. Prácticamente todos los automóviles nuevos incorporan aire acondicionado, dirección asistida, sistema antibloqueo de frenos y doble *airbag* en su equipamiento básico, lo que hace décadas se consideraba como equipamiento de lujo



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En otras palabras, los atributos del producto que son similares a los de la competencia no forman parte de la propuesta de valor. Y sí forman parte, en cambio, los atributos que, a la vez que satisfacen necesidades de los consumidores, no coinciden con los de la competencia.

Para que el consumidor considere la compra de un producto, es necesario que este le ofrezca un valor superior al del resto. Este hecho ha llevado a gran número de empresas a fundamentar sus estrategias de diferenciación en la incorporación al producto de atributos adicionales, o en la oferta de servicios complementarios, que enriquecen el contenido de la propuesta de valor. En ambos casos, el incremento del valor que el consumidor percibe en el producto se debe a la incorporación de un elemento intangible, a una propuesta de valor que en origen se corresponde con la de un bien tangible.

Ejemplo

La marca es un atributo intangible del producto que puede contribuir a mejorar la propuesta de valor. Precisamente, en algunos productos de alimentación básicos, como la leche y los cereales, la marca actúa como un elemento diferencial. A través de ella, el consumidor percibe los beneficios superiores que el producto ofrece frente a otros productos rivales.

Video 8. Puleva se identifica como una marca preocupada por que los consumidores adopten un estilo de vida saludable, y Kellogg's se asocia con un estilo de vida natural y basado en un buen desayuno



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 9.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En otros casos, al consumidor se le proporciona gratuitamente un servicio complementario, que facilita su proceso de compra. Eso es lo que ha hecho Audi, con su programa Audi Selection Plus.

Video 10. Audi Selection Plus es un servicio gratuito que permite encontrar automóviles de segunda mano, seminuevos, en los concesionarios próximos al domicilio del usuario



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La gestión de los elementos intangibles de la propuesta de valor, como la marca y los servicios complementarios, constituye un proceso complejo, que será clave en el éxito del producto en el mercado. Así, el conjunto de decisiones a tomar va más allá de establecer los servicios que acompañarán al producto, o el nombre de marca que este llevará. Como veremos en los próximos apartados, también conlleva construir una imagen de marca fuerte y favorable en la mente de los consumidores y establecer los niveles de calidad que serán ofrecidos.

1.4. Las ideas de la propuesta de valor

En ocasiones, las ideas son en sí mismas el objeto de intercambio entre el consumidor y la empresa u organización. Encontramos ejemplos de ello en los ámbitos de la política y de las organizaciones no gubernamentales, donde se busca que el consumidor simpatice con unas ideas. A cambio, el consumidor muestra su adhesión a ellas emitiendo un voto, o bien dedicando su tiempo o dinero a colaborar con la organización.

Ética y responsabilidad social en práctica

El voluntariado es una de las múltiples formas mediante las que las personas muestran su adhesión a una causa o idea. A través de él, las personas dedican su tiempo y esfuerzo para servir a la sociedad, por decisión propia y sin percibir ninguna retribución a cambio. Organizaciones no gubernamentales como Oxfam Intermon utilizan el voluntariado para llevar a cabo parte de su obra social en ámbitos tan diversos como la exclusión social, la protección infantil o el comercio justo.

Video 11. Los voluntarios de Oxfam ayudan a cambiar vidas y transformar la sociedad



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Sin embargo, en otras ocasiones, la idea se incorpora a una propuesta de valor ya formada por un bien tangible y/o un servicio, con el fin de incrementar el valor que el consumidor recibe.

Ética y responsabilidad social en práctica

Marcas como Gucci han sabido aunar bajo su enseña conceptos que, en principio, parecen inconexos: el lujo, la protección de la infancia y del medio ambiente. Entre sus actividades de responsabilidad social corporativa destaca su colaboración con los programas de Unicef destinados a promover la salud, educación y justicia entre niñas y mujeres. Con ello, los compradores de la marca son capaces de satisfacer, a través de su consumo, necesidades tan diferentes como el reconocimiento social y la protección de la infancia.

Con esta iniciativa, iniciada ya en 2005, Gucci logró anticiparse a muchos competidores de la industria de la moda que luego se vieron envueltos en conflictos de responsabilidad social (condiciones laborales insatisfactorias, empleo de mano de obra infantil, accidentes laborales, etc.).

Imagen 20. La actriz Salma Hayek colabora con Gucci y Unicef dando a conocer el problema de los refugiados sirios



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Comúnmente, las ideas suelen hacer referencia a causas sociales o medioambientales, de tal forma que la comunicación de marketing suele apelar a los sentimientos y la sensibilidad del potencial consumidor para conseguir un mayor impacto.

Imagen 21. Campaña de Save the Children para concienciar sobre el *cyberbulling* y la violencia viral



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Marketing móvil y de medios sociales

Los medios sociales han favorecido una rápida y amplia difusión de las ideas. No obstante, generan un menor nivel de implicación de la audiencia.

Imagen 22.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Este fenómeno se debe a que la difusión de causas en redes sociales corre el riesgo de no tener ninguna repercusión real, más allá de hacer sentir bien a la persona que está participando. Algunos ejemplos de ello los encontramos en el envío de mensajes de apoyo a ciertas causas, la petición de firmas, la adhesión a comunidades virtuales o en los cambios de imagen en Facebook en apoyos a ciertas causas, que luego no se trasladan en un apoyo efectivo a las mismas.

1.5. El concepto integral de propuesta de valor

En los apartados anteriores, hemos podido ver que la propuesta de valor de la empresa puede estar conformada únicamente por un bien físico, un servicio o una idea. Pero bien es cierto que, en la medida en que las empresas y organizaciones se

esfuerzan por aumentar el valor de sus propuestas a los consumidores, incorporan al producto básico elementos adicionales que lo hacen más atractivo a ojos del consumidor.

Las empresas ofrecen a sus consumidores un concepto de propuesta de valor integral, que combina bienes, servicios e incluso ideas que se complementan entre sí. Gracias a ello, incrementan el valor total que recibe el consumidor.

Video 12. Los supermercados Veritas ofrecen mucho más que una amplia oferta de bienes de alimentación. También despliegan servicios adicionales, que aumentan su propuesta de valor (compra por comercio electrónico, talleres sobre alimentación saludable y bienestar, encuentros con chefs, investigadores y profesionales de la salud, etc.). De todos modos, los principales valores de Veritas son su carácter ecológico y su proximidad, lo que acaba por configurar una verdadera oferta integral



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2. Creando valor a través de los atributos del producto

La capacidad mostrada por los productos en la satisfacción de las diferentes necesidades y deseos de los consumidores ha llevado a las empresas a mostrar un creciente interés por el análisis de los distintos componentes del producto: los incorporados durante el proceso de elaboración del producto, conocidos como componentes intrínsecos o ingredientes; y los que han sido agregados posteriormente, denominados componentes extrínsecos. Sin embargo, pese a estas diferencias, todos ellos permiten que el producto cumpla con sus funciones y, al mismo tiempo, favorecen su identificación y su diferenciación con respecto a los productos de la competencia.

Los componentes intrínsecos, o ingredientes utilizados en la elaboración del producto, determinan el grado de eficacia y eficiencia con el que el producto satisface la necesidad o necesidades para las que ha sido creado. Se trata, por lo tanto, de elementos esenciales en el producto.

No obstante, son los componentes extrínsecos los que requieren mayor atención de los responsables de marketing, porque acaban determinando la acogida que finalmente recibirá el producto por el mercado. La gran importancia concedida por los consumidores a beneficios de orden estético y simbólico, así como la capacidad de la empresa para obtener ventajas competitivas en diferenciación con productos capaces de proporcionar estos beneficios, así lo justifican. De este modo, el marketing favorece el análisis y la potenciación de elementos de la propuesta de valor tales como la calidad, el diseño, la marca y el servicio al cliente.

2.1. La calidad: qué es y cómo se mide

La calidad es, sin lugar a dudas, uno de los atributos más valorados por los consumidores a la hora de enfrentarse a la compra de un producto. Con frecuencia, es considerada como la «superioridad del producto frente a otros», o bien como la «capacidad del producto para responder a una necesidad». No obstante, a pesar de la facilidad con la que se utiliza el término *calidad*, establecer una definición del mismo plantea dificultades.

La evaluación que el consumidor realiza sobre la calidad de un producto se basa en las percepciones que se ha formado sobre el producto y las capacidades del mismo para satisfacer determinadas necesidades. Posiblemente, el consumidor no considere tanto la calidad objetiva o real del producto (la calidad de sus componentes, del proceso de fabricación, de los acabados, etc.) cuanto la calidad subjetiva del mismo.

Desde el punto de vista del consumidor, un producto tiene una elevada calidad cuando lo percibe como superior frente a los demás: bien porque posee unas cualidades diferenciales que lo hacen superior, bien porque ha sido desarrollado mediante un correcto proceso de elaboración, o bien porque es capaz de satisfacer de un modo superior las necesidades para las que había sido creado.

La calidad percibida por el consumidor se refiere a la calidad global o superior de un producto con respecto al fin para el que ha sido creado, o en relación con el resto de alternativas del mercado (Kotler y Keller, 2016).

Por tratarse de una percepción individual, la calidad percibida es determinada por el consumidor de manera subjetiva. Cada consumidor podrá servirse de un conjunto de indicadores particular, a partir de los que se formará su opinión sobre el nivel de calidad del producto. Estos indicadores de calidad le permiten reducir la percepción de riesgo asociada a una compra, y son especialmente útiles cuando:

a) el consumidor carece de experiencia previa con el producto y, en consecuencia, tiene dificultades para evaluar la calidad real del producto;
b) su nivel de implicación con el producto es bajo; o
c) es difícil medir la calidad a simple vista.

Las características personales, el momento del tiempo y la situación en la que se encuentra el consumidor influyen tanto en los indicadores seleccionados como en las evaluaciones que realice sobre la base de estos indicadores. De este modo, la necesidad o necesidades que deban ser satisfechas, las distintas alternativas entre las que el consumidor pueda elegir, el momento del tiempo en el que haya de tomar la decisión, así como las características personales, juicios y expectativas del consumidor determinan tanto las características o atributos del producto, en función de los que establece la evaluación, como el proceso de evaluación que seguirá y el resultado final al que llegará.

Ejemplo

A lo largo del tiempo, el consumidor puede valorar de forma diferente la calidad de un producto. Las necesidades que le llevan a comprarlo cuando es adolescente, así como la importancia relativa que le da a

cada atributo a la hora de examinar la calidad del producto, pueden diferir de los utilizados cuando es adulto.

Por ejemplo, en la compra de un reloj de pulsera, el adolescente podrá valorar la calidad del producto sobre la base de algunos elementos como el tamaño y el color de la esfera y la posibilidad de cambiar el modelo y color de la correa. Cuando se es adulto, la calidad del producto puede ser valorada por la procedencia de la maquinaria (preferiblemente suiza), un diseño elegante o el material con el que el reloj ha sido fabricado (oro, platino, titanio...).

Imagen 23.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La calidad que el consumidor percibe en un producto es relativa porque se establece por el consumidor a partir de su comparación con un producto ideal, o con otros productos o marcas similares.

Imagen 24. Los jóvenes clientes de marcas como Abercrombie & Fitch evalúan su calidad mediante comparaciones con marcas parecidas, como American Eagle, Polo Ralph Lauren, La Martina, etc.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La evaluación del nivel de la calidad difiere sustancialmente si refiere a un bien o a un servicio. Mientras que la calidad de un bien se determina principalmente en función de sus componentes físicos y tangibles, como su aspecto, duración, etc., la calidad de un servicio suele examinarse a través de aspectos relacionados con las entidades y agentes que lo desarrollan.

Imagen 25. En la evaluación de la calidad de un servicio como los paquetes turísticos de Viajes El Corte Inglés intervienen factores de naturaleza tan variada como el trato, la profesionalidad y la información ofrecida por el comercial de la agencia de viajes, la puntualidad y comodidad del medio de transporte empleado, la limpieza y el ambiente del hotel donde se aloja el cliente, o la calidad de las playas que visita



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Asimismo, el consumidor examina la calidad del producto en función del contexto físico o virtual donde se lleva a cabo la interacción. En los entornos físicos, la calidad percibida está influida por elementos del establecimiento donde se ofrece el producto, tales como:

a) las características físicas del propio establecimiento (ubicación, ambientación, disposición de los productos...);

b) los servicios ofrecidos en tienda (parking, entrega de productos adquiridos en línea, etc.); y

c) las características y comportamientos del personal de ventas y atención al cliente.

En cambio, las características especialmente valoradas por los consumidores en los entornos virtuales son:

a) la plataforma tecnológica que soporta el servicio de comercio electrónico;

b) la información y los contenidos proporcionados; y

c) la relación que el consumidor establece con el comerciante mediante la interfaz (Chan et al., 2014).

Ejemplo

La calidad percibida en las tiendas físicas de Gucci viene determinada por el diseño interior del establecimiento, su iluminación, la amplitud de los escaparates y la disposición del producto, y también por la atención que proporcionan los vendedores. Por su parte, la calidad percibida en el espacio web de la marca viene influida por elementos relativos a la tecnología que le da soporte, tales como la velocidad con la que la web carga la información o los elementos visuales y auditivos que contenga. Asimismo, la cantidad y el nivel de actualización de la información contenida también son valorados por los consumidores en línea, y también el trato y respuesta que el individuo recibe durante el proceso: búsqueda de información, retorno de productos, etc.

Imagen 26.

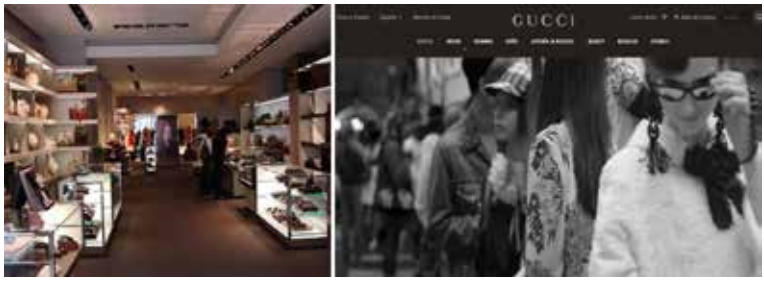


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.2. Hacia la gestión integral de calidad

La calidad percibida influye de forma importante en la decisión de compra del consumidor. De ahí que, para la gestión de la calidad de los productos, los especialistas de marketing deban tener en cuenta los diversos elementos que influyen sobre las percepciones de los consumidores.

Sin embargo, la gestión de una oferta integral formada por la combinación de bienes, servicios e ideas, que aportan valor al cliente de forma conjunta, hacen esta tarea compleja. Los especialistas de marketing tienen que diseñar estrategias que no solo contemplen las características del bien o servicio ofrecido, sino también del más o menos amplio abanico de servicios complementarios y de ideas o valores que lo acompañan. Además, el contexto donde se realiza la interacción también influirá en la percepción de calidad total del consumidor.

Todo ello lleva a proponer que la gestión de la calidad que las empresas realicen de su propuesta de valor se desarrolle de forma integral. Esta estrategia no solo ha de considerar todos los elementos que conforman la propuesta de valor, sino también la importancia que tiene cada uno de estos elementos, así como los diversos aspectos y características de los mismos que influyen sobre la calidad percibida.

La mayor parte de las métricas utilizadas actualmente para medir la calidad percibida de los bienes físicos y de los servicios ofrecen una visión más o menos integral de la oferta, ya que contemplan diversas dimensiones, relacionadas con los aspectos tangibles e intangibles de la propuesta de valor.

Algunos trabajos, como los de Dawar y Parker (1994) y DelVecchio (2001), entre otros, señalan que, en su evaluación de los productos físicos, el consumidor utiliza la apariencia física del

producto, la marca, el precio y la reputación del establecimiento como signos de la calidad del producto. De forma particular, algunas características físicas del producto, como el material con el que ha sido construido, el tamaño, el color o el sabor ofrecen al consumidor información sobre la calidad del producto. En otras ocasiones, es el precio la variable considerada para evaluar el nivel de calidad, de tal manera que un precio elevado es considerado por muchos consumidores como indicador de un nivel alto de calidad.

Imagen 27. La calidad de un vino viene determinada por el color, el sabor y el olor del mismo mientras que, para un teléfono móvil, el tamaño de la pantalla, la capacidad de almacenamiento e incluso el precio son indicadores de la calidad



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Una propuesta interesante para medir la calidad de los bienes físicos es la de Moreno-Luzon, Peris y González (2001), quienes sugieren considerar las siguientes dimensiones o indicadores:

- el rendimiento, determinado por las características primarias y las especificaciones básicas;
- las prestaciones, entendidas como las características secundarias o complementarias del bien;
- la fiabilidad, es decir, el rendimiento y las prestaciones esperados en el producto, desde que se adquiere hasta que se produce la primera avería o incidencia;

- la conformidad, o sea, el grado en que el bien se ajusta a los estándares en el mercado;
- la durabilidad, esto es, la vida útil del producto;
- la capacidad de servicio, en cuanto a rapidez y profesionalidad; y
- la estética, que está vinculada a la imagen y reputación de la marca.

Una de las métricas de calidad más empleadas en los servicios, tanto en el ámbito académico como profesional, es la propuesta por Zeithal, Parasuraman y Berry (1988), conocida como Servqual. Se trata de una escala de medida que permite examinar la calidad del servicio a través de cinco dimensiones:

- fiabilidad: disposición para realizar el servicio prometido de forma certera y precisa;
- capacidad de respuesta: disposición para prestar a los usuarios un servicio excelente de forma ágil;
- certeza: conocimientos y habilidades mostradas por los empleados para inspirar confianza y seguridad;
- empatía: capacidad del vendedor de comprender los sentimientos y valores del comprador y proporcionarle atención individualizada;
- elementos tangibles: apariencia física de las instalaciones, los equipamientos, el personal y el material de comunicación de marketing.

Estas métricas se plasman en baterías de preguntas de respuesta múltiple que han sido especialmente diseñadas para comprender las expectativas de los clientes con respecto a un servicio. Pero, además de medir la calidad percibida, estas métri-

cas son también un instrumento útil para la comparación con los servicios de la competencia y la mejora de la propuesta de valor de la empresa.

Como acabamos de ver, la adopción de un modelo de gestión integral de la calidad lleva a considerar un amplio abanico de dimensiones, tanto las relativas a los bienes físicos como las aplicables a los servicios. Además, se deberá examinar la importancia relativa que cada una de estas dimensiones tiene para el consumidor.

Finalmente, también se deberá considerar el contexto presencial o virtual donde se desarrolla la relación, para lo que convendrá recordar que la calidad percibida viene influida por factores tan diversos como el ambiente o la localización del establecimiento físico, o el tipo de información ofrecida y las características tecnológicas del comercio electrónico.

Ejemplo

El lector de libros electrónicos Amazon Kindle es ampliamente utilizado por los amantes de la lectura, que les da acceso a un amplio y variado catálogo de obras y también les permite el pago electrónico y la posibilidad de devolver los libros descargados hasta quince días más tarde de haber sido comprados. Pero además de todo esto, la calidad de Kindle viene influida por las características de diseño su interfaz, que facilita la interacción del consumidor con el sistema; la cantidad de información ofrecida, la rapidez de las descargas, el atractivo de los elementos visuales (fotos y videos); la facilidad de uso del dispositivo; y la seguridad y confidencialidad en la transmisión de datos bancarios. Todos estos elementos determinan la calidad total percibida.

Imagen 28.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.3. El diseño del producto: envase y etiqueta

Un concepto clave en la política de producto es el de diferenciación. No todos los productos pertenecientes a la misma categoría son iguales. Es posible que proporcionen beneficios básicos muy similares, pero seguramente pueden diferir en algún aspecto formal o añadido, o bien ofrecer ciertos beneficios adicionales. El diseño de ciertos elementos del producto, como el envase y la etiqueta, pueden marcar esta diferencia.

El envase es, en primera instancia, el elemento utilizado para contener, envolver o proteger el producto: puede ser el frasco que contiene un perfume, la botella donde se envasa un vino o la caja de cartón que protege un producto alimenticio.

En múltiples ocasiones, el envase es el primer elemento del producto con el que el consumidor establece contacto. De ahí que las empresas encuentren en él un elemento ideal para que cumpla funciones adicionales a las ya mencionadas, y así aporte más valor. De hecho, el envase se utiliza como un instrumento de diferenciación y comunicación del producto, para lo que se emplean tipografías, gráficos y colores que estimulan, si no la adquisición del producto, al menos el interés por recabar más información sobre él. De ahí que los responsables de marketing hayan de cuidar y renovar el diseño del envase cuando los efectos comunicativos disminuyan o cuando aparezcan materiales que mejoren sus funciones y lo puedan hacer más atractivo.

Ejemplo

Algunos envases tienen tal importancia que plantean un coste muy elevado, especialmente si se compara con el del producto que contienen. Como ejemplo, pueden considerarse los envases destinados al sector de la perfumería: su diseño responde a una estrategia que intenta reflejar una imagen adecuada a cada segmento de mercado, por lo que recurren, incluso, a tópicos que identifican distintos perfiles.

Los envases utilizados para los perfumes masculinos procuran evocar valores de aventura y riesgo, con diseños puros, simples y estrictos, fundamentalmente en colores azul y plata. Para los perfumes femeninos, en cambio, se emplean envases de formas redondeadas, que aumentan la percepción de sensualidad e incluyen motivos florales que simbolizan la fragancia del perfume. Predominan los colores pastel (que acentúan la sensación de suavidad), y los cromados y dorados (que ayudan a transmitir un estatus de lujo). En las fragancias para jóvenes, las formas y colores son más fuertes y libres, pues evocan valores urbanos.

El diseñador también tiene en cuenta otros parámetros como la incidencia de la luz en el envase, que depende de la forma, el color y la textura. En algunos casos y, sobre todo, en épocas de fuertes ventas, se encuentran envases más propios de ejercicios escultóricos que de diseño y que buscan un impacto rápido en el consumidor.

Imagen 29.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Otro elemento muy útil para identificar, describir y diferenciar los productos es la etiqueta.

Stanton et al., (2007) definen la etiqueta como «la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor. Puede ser parte del empaque o estar adherida al producto».

La etiqueta cumple primeramente una labor informativa, mediante la que facilita datos sobre el fabricante o vendedor, sobre las características del producto (composición, lotes y fechas de fabricación y caducidad), así como sobre sus modos de uso o consumo. Las etiquetas son diseñadas, en primer lugar, para ayudar a los consumidores a que seleccionen adecuadamente los productos y a reducir su disonancia cognoscitiva después de la compra.

Requisitos de la etiqueta

El etiquetado utilizado por los productos se haya sujeto a la normativa legal aplicable en cada país o región, que establecerá los requisitos de su contenido informativo.

Pero en marketing, la importancia de la etiqueta es tal que además se configura como un poderoso instrumento de comunicación, que puede utilizarse como un elemento persuasivo y diferenciador del producto (Lamb et al., 2018). Las etiquetas que desempeñan funciones persuasivas o de diferenciación confieren gran importancia a un tema o logotipo promocional en cuestión.

Imagen 30. Algunas marcas de ropa utilizan su etiqueta para destacar aquella característica que hace el producto diferente. Abercrombie & Fitch señalan su procedencia neoyorquina, como elemento diferencial y representativo del estilo de vida americano; y Louis Vuitton muestra en sus etiquetas su larga tradición y saber hacer en la elaboración de artículos de viaje



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Stanton et al., (2007) identifican tres tipos de etiqueta:

1) La etiqueta de marca, que muestra únicamente el nombre de la marca. Por ejemplo, la que se encuentra en las prendas de vestir.

2) La etiqueta descriptiva: aquella que aporta información sobre el producto, su forma de uso y otras características consideradas relevantes. Tomemos como ejemplo las etiquetas de los medicamentos.

3) La etiqueta de grado, que identifica la calidad del producto mediante una letra, un número o una palabra.

Ejemplo

La etiqueta energética que acompaña a los electrodomésticos es un claro ejemplo de etiquetas de grado. Estas informan sobre la capacidad de un electrodoméstico para realizar su función con un consumo de energía menor. Para ello, adoptan una escala de clasificación por letras y colores, que va desde la A y el color verde, para los equipos más eficientes, a la D y el color rojo, para los equipos menos eficientes. Además, contemplan hasta tres clases adicionales de eficiencia energética (A+, A++ y A+++), e incorporan pictogramas con información adicional sobre las características del equipo.

Imagen 31.

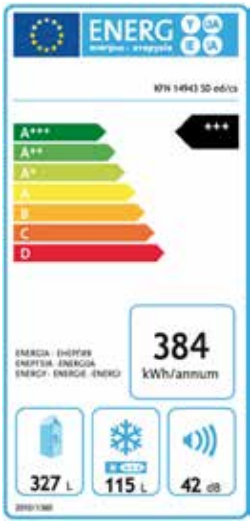


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.4. La garantía y la atención al cliente

La garantía es un derecho que la ley reconoce a los consumidores y que afecta a los bienes destinados a su consumo privado. La garantía protege a los consumidores durante un periodo predeterminado frente a problemas surgidos por un mal funcionamiento del producto adquirido, y obliga al productor a sustituir o reparar los elementos defectuosos.

Existen dos tipos de garantía: la garantía legal y la garantía comercial. La garantía legal es obligatoria para los fabricantes, si bien no rige en la compraventa de bienes entre particulares. Por su parte, la garantía comercial es una garantía adicional que las empresas pueden ofrecer al consumidor y que podrá mejorar, nunca empeorar, las prestaciones contempladas en la garantía legal.

Pero además de ser un medio para respetar y proteger los derechos de los consumidores, la garantía también constituye una excelente herramienta de marketing. Y es que la garantía ayuda a incrementar la confianza de los consumidores en la propuesta de valor. Comunicada correctamente, es útil para disipar las dudas y los miedos del usuario cuando este ha de tomar una decisión de compra. De esta forma, se podría decir que la garantía puede ser un factor que impulsa al cliente a realizar la compra del producto.

Los especialistas de marketing pueden considerar el despliegue de las siguientes garantías comerciales (*Mercadeo de Servicios*, 2015) para favorecer la comercialización del producto:

- **Si no le gusta, le devolvemos su dinero**. Es quizá la garantía más extendida, ya que es vista tanto como un derecho del consumidor como una ventaja en sí misma. Su apoyo a la venta es muy positivo ya que proporciona seguridad al

cliente, pese a que, para que sea aplicable, se exijan varias condiciones: su período de vigencia es limitado, se requiere presentar una determinada documentación, etc.

- **Pruébalo gratis**. Es una fórmula frecuentemente utilizada en productos nuevos, por la que se ofrece un período de prueba gratuito, sin compromiso de compra. Desde la perspectiva del consumidor, el riesgo que supone la compra de estos productos es elevado, por lo que las empresas utilizan la garantía como indicador de su valía y eficiencia.

Imagen 32. La garantía riesgo 0 viene a decir al cliente que, contratando el producto, no puede equivocarse. Muchas veces consiste en la prueba gratuita del servicio

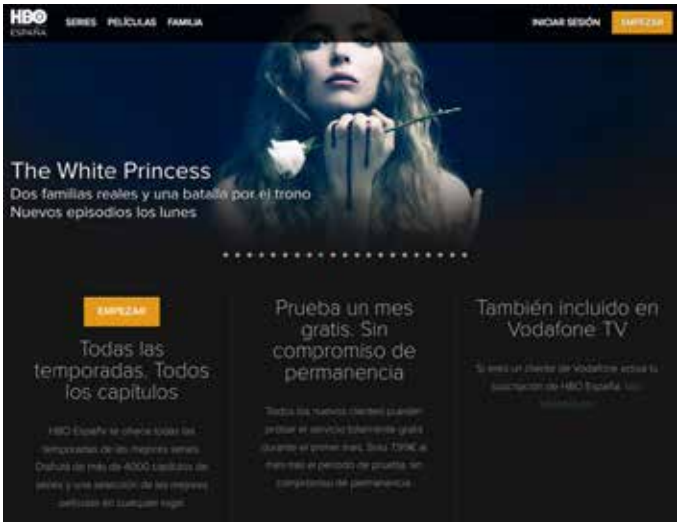


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- **Satisfacción garantizada**. Esta forma de garantía es considerada como más extensa que las dos anteriores. Con ella, se limitan los riesgos para la empresa que ofrece el producto ya que se centra en la experiencia del usuario, que es clave para conseguir un cliente fidelizado.

Imagen 33. El Corte Inglés ha hecho un lema organizativo de su garantía «Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero»

Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- **Garantía de por vida**. A través de esta garantía, la empresa pone de manifiesto su total seguridad sobre la calidad del producto. Su equivalente en el ámbito de los servicios y las aplicaciones sería una asistencia gratuita de por vida.

Video 13. La marca de bicicletas B'TWIN ofrece garantía de por vida para los cuadros, potencias, manillares y horquillas rígidas de sus bicicletas. Los talleres de la marca reparan las piezas rotas o las cambian gratis. Y si la bicicleta está descatalogada, es sustituida por un modelo equivalente de la gama actual



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- **Garantía ampliada**. Algunas marcas ofrecen extender la garantía estándar durante un período de tiempo adicional, o una garantía con una cobertura más completa que la convencional. En ocasiones estos planes de ampliación se ofrecen de forma gratuita, previo registro en una base de datos, lo que

permite incorporar al cliente a la comunidad de usuarios de la marca; pero en otros muchos casos tienen un coste adicional.

Imagen 34. Sony ofrece garantías ampliadas para prolongar las garantías convencionales con coberturas completas que cubren el servicio técnico y las reparaciones



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- **Precio más bajo**. Con esta garantía el consumidor tiene la seguridad de que, si encuentra el producto en otro establecimiento a un precio más económico, se le abonará la diferencia. Esto tiene una ventaja adicional para el cliente: se puede ahorrar la búsqueda exhaustiva del producto y la comparación de modelos, condiciones y precios, que lleva tiempo y puede resultar engorrosa.

  Pese a estas ventajas, son escasos los consumidores que solicitan la devolución de la diferencia, porque supone un esfuerzo de tramitación y justificación para luego obtener una cantidad de dinero que suele ser poco sustancial.
- **Miles de personas han elegido este producto**. Esta garantía se propone infundir confianza en el producto, para lo que apela al número de clientes que ya han adquirido el producto o la importancia o popularidad de quienes lo están utilizando. Por lo tanto, responde a un sencillo razonamiento: los consumidores confían en el buen criterio de las personas que previamente

se han hecho con un producto, puesto que consideran que, si lo han adquirido, no pueden estar equivocadas y ha de ser realmente bueno. Su principal limitación es que la marca necesita de un gran volumen de clientes o, en su defecto, de algunos clientes reconocidos que se presten a hacer pública esa información.

Marketing móvil y de medios sociales

En 2016, había diecinueve aplicaciones móviles que superaban los cien millones de descargas entre usuarios de la plataforma Android (Ras, 2016). Muy posiblemente, esta alta concentración de las descargas en unas pocas aplicaciones obedece al hecho de que algunas de ellas se encuentran preinstaladas en los teléfonos móviles; pero también a que, a la hora de elegir un servicio de mensajería instantánea, un buscador o cualquier otra aplicación móvil, el número de descargas previas influye en nuestra elección de unas sobre otras.

Imagen 35.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Muy relacionado con la garantía se encuentra el servicio de atención al cliente. De hecho, este componente de la propuesta de valor ha ganado gran importancia como herramienta de

comunicación de marketing, y se ha convertido en una pieza fundamental en la construcción de una relación y diálogo con los clientes (Carolina y Pérez, 2010). Las organizaciones actuales son conscientes de la gran importancia del cliente en la proyección de su negocio. De ahí que, en un intento por satisfacer sus expectativas, ofrezcan servicios de atención al cliente que incrementan el valor que este recibe.

La atención al cliente es el servicio prestado por la empresa a los consumidores en caso de que estos necesiten obtener información y ayuda sobre el producto, o realizar una reclamación o sugerencia sobre el mismo.

Para llevar a cabo una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe asegurarse de que se les proporciona un servicio útil y de calidad. Debe atendérseles de manera ágil, sin retardos ni cancelaciones, de forma educada y con profesionalidad, tanto si han comprado el producto como si no.

3. La gestión de la marca

Uno de los principales activos de la empresa es la marca, puesto que resulta determinante del éxito de su propuesta de valor. La marca es un intangible cuyo valor reside en la percepción que sobre ella tienen los consumidores, así como en la relación que entre ambos se establece.

3.1. El concepto de marca

La primera definición ofrecida sobre la marca fue elaborada por la American Marketing Association en 1995, que la concibió como:

> «un nombre, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo fin es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de su competencia».

En esta definición se observa que las empresas encuentran en las marcas un elemento para que los productos puedan ser identificados y diferenciados del resto de los que compiten en el mercado, y también para protegerlos legalmente. De este modo, la inscripción de la marca en un registro permite que la competencia no pueda aprovechar el prestigio y el reconocimiento del nombre empleado por la empresa para rubricar sus productos.

La marca es utilizada por las empresas para identificar, diferenciar y proteger sus productos.

Actualmente, sin embargo, esta definición de la marca se considera incompleta y, por lo tanto, superada. Esto se debe a que concibe la marca exclusivamente desde el punto de vista de la empresa, y atiende solo a los potenciales beneficios estratégicos que puede ofrecerle. En cambio, no considera los efectos y relaciones que la marca genera en los consumidores, ni tampoco tiene en cuenta que las marcas han superado el ámbito pura-

mente empresarial y comercial, y se utilizan en otros muchos contextos: desde la política hasta el arte, pasando por el ámbito personal y las ONG.

Imagen 36. En el panorama político son bien conocidos las siglas y logos de algunas formaciones, así como el nombre de los candidatos que los representan. Asimismo, enseñas como Unicef, Oxfam o Cruz Roja gozan de niveles de reconocimiento tan elevados como cualquier marca comercial



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En el ámbito académico, se ha asumido la importancia de la demanda en la conceptualización de la marca, lo que ha llevado a definirla como un elemento que identifica el nivel de calidad y el valor que el producto aporta al consumidor y que, además, aglutina y recoge el significado que la marca tiene para él, actuando así como un almacén de información. Tomemos como ejemplo la definición aportada por Parreño, Ruiz y Casado (2005), quienes definen la marca en los siguientes términos:

> «La marca es un indicador perfecto del nivel de calidad de los productos y para el consumidor es un elemento que permite la identificación, clasificación y ordenación de la oferta de bienes y servicios existentes en el mercado».

En el ámbito profesional, también se han elaborado algunas definiciones sobre la marca, como la aportada por González (2012), que recoge de forma amplia todas las dimensiones de la relación que las marcas establecen con sus consumidores. Atendiendo a la misma, las marcas son definidas como catali-

zadores de afectos, es decir, como la suma de todas y cada una de las sensaciones, percepciones y experiencias que una persona tiene como resultado del contacto con una organización, sus bienes y servicios. Tal y como señala González, esta definición muestra como:

> «la marca reside, por encima de todo, en la mente de las personas, que acceden a ella a través de uno o varios de sus puntos de contacto».

La percepción que una persona tiene sobre la marca viene influida por lo que ha visto, escuchado o leído sobre ella en los medios de comunicación y las redes sociales personales, y por el nivel de calidad del contacto con el personal de la marca y la satisfacción con lo comprado (en caso de haber adquirido el producto).

Tanto en el ámbito académico como en el profesional, la marca se considera un elemento creado por las organizaciones que ejerce un importante efecto sobre el comportamiento de los consumidores. De ahí que, a la hora de ofrecer una definición sobre la marca, sea necesario adoptar un enfoque integrador de oferta y demanda. Sobre esta base, consideremos la aportación de Valverde (2015), quien señala lo siguiente:

La marca es:

- un intermediario en las relaciones entre la empresa y los consumidores,
- un agente con capacidad de decisión y actuación,
- un portavoz y representante de los valores, principios y compromisos adquiridos por la organización.

Y además, ofrece al consumidor una importante entrega de valor a lo largo del tiempo.

La marca constituye un elemento fundamental sobre el que pivota la estrategia de marketing. La creación de marcas fuertes que sirvan de base para la obtención de ventajas competitivas en diferenciación constituye una de las estrategias más habituales. De este modo, un mismo producto puede ser percibido de una manera distinta según la marca que lo comercialice.

Imagen 37. Algunas marcas gozan de tal grado de prestigio y reconocimiento que, incluso, llegan a convertirse en embajadoras y portavoces de sus países de procedencia (Nebenzahi y Jaffe, 2013). Es el caso de Louis Vuitton, Dior, Chanel o Yves Saint Laurent, que representan el glamur de Francia; y Coca-Cola, McDonald's o Nike, que son dignas representantes del estilo de vida estadounidense



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El potencial estratégico que la marca presenta no depende exclusivamente de sus actuaciones, sino que su éxito o fracaso es fundamentalmente responsabilidad de los consumidores (Carpenter y Nakamoto, 1990; Keller, 1993). Por ello, en la actualidad, el estudio de la relación que se establece entre la marca y el consumidor y el modo de desarrollar estrategias de marketing que favorezcan el aprovechamiento de las potencialidades de la marca constituyen algunas de las líneas de interés del marketing.

Para determinar los beneficios que la marca ofrece al consumidor, se ha de considerar el papel destacado que ejerce la imagen de la marca y la actitud ante ella en el proceso de decisión de compra (Kottemann et al., 2017). Pero también se ha de tener en cuenta que las organizaciones han de fundamentar sus estrategias en aquello que la marca *es* (Orth y Rose, 2017), y no solo en lo que *desean* que sus clientes piensen de la marca. Es por ello que tanto la imagen de marca como la identidad de marca, entendida esta última como lo que la marca realmente es, son elementos fundamentales de la estrategia de marca.

3.2. El nombre y logotipo

En una marca caben distinguir dos componentes: su nombre y su logotipo o logo. El nombre es la parte de la marca que se pronuncia, y puede coincidir con la denominación del producto concreto o de la empresa que lo fabrica. Por su parte, el logotipo es el símbolo gráfico que se utiliza para distinguir una marca.

Imagen 38. El logotipo suele ser una combinación múltiple del nombre de la marca, o parte del mismo, con otros elementos gráficos, como símbolos o emblemas, con un grafismo específico y unos colores distintivos. En el caso de Nike, sin embargo, no recoge ni total ni parcialmente el nombre de la marca



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.2.1. El nombre de la marca

Un producto puede ser percibido de manera distinta según el nombre de la marca bajo el cual se comercializa. De tal modo que la información aportada por el nombre utilizado como marca puede contribuir, de una manera positiva o negativa, en su venta y aceptación en los mercados.

El nombre es la esencia básica de la marca. Es uno de los elementos más duraderos en el plan de marketing, favorece el conocimiento y recuerdo de la marca, a la vez que determina en gran medida la estrategia de comunicación de marketing que hay que utilizar. Por ello, su elección constituye una decisión clave para la empresa.

El nombre de la marca debe ser elegido considerando una serie de aspectos formales, aunque siempre sin perder de vista la realidad del mercado. Ello implica considerar el posicionamiento de la empresa o el producto en la mente de sus clientes.

El nombre debe ser apropiado: tiene que ayudar a que el producto sea fácil de reconocer y de recordar. También se recomienda que consista en una o varias palabras que tengan un sonido agradable y que sean de fácil pronunciación, sobre todo si se pretende conseguir una difusión internacional. Además, conviene que las palabras recogidas en el nombre no tengan dobles significados que puedan ser peyorativos para el producto o que permitan trivializarlo en las lenguas en las que se comercializará.

A pesar de que el proceso de almacenamiento y recuperación de la información guardada en la memoria es complejo, existen algunas situaciones en las que el nombre elegido facilita su capacidad para ser recordado:

- Cuando el nombre es diferente o lo suficientemente inhabitual como para atraer la atención y, quizá, despertar la curiosidad. Pringles es el nombre de unas patatas fritas y Calvo el de unas conservas de pescado. Ninguno de los dos dice nada del tipo de producto que rubrican.
- Cuando tiene algo interesante, como por ejemplo una rima, una aliteración o un juego de palabras o humor. Es el caso de Coca-Cola y Toys-R-Us (en inglés, «los juguetes somos nosotros»).
- Cuando despierta una imagen mental, puesto que esta proporciona una línea de memoria generalmente más fácil de recuperar que un concepto abstracto. Es el caso de nombres como Orange (naranja) y Jaguar.
- Cuando despierta alguna emoción favorable, ya que esta influye positivamente en la memoria. Incluso los nombres que podrían asociarse con emociones negativas, en ciertos casos, pueden acabar funcionando bien. En el mundo de la alta perfumería encontramos algunos ejemplos conocidos, como Obsession (obsesión), Eternity (eternidad) y Poison (veneno en francés).
- Cuando es simple. Una palabra sencilla será más fácil de recordar, sobre todo si el consumidor tiene poca motivación para aprender. Este es el caso de nombres como Raid y Bic.

No obstante, las empresas optan en ocasiones por elegir nombres que no cumplen algunas de estas recomendaciones porque se les presentan dificultades para establecer una estrategia de marketing que vincule ese nombre al producto y resalte sus atri-

butos más destacables. Las situaciones más comunes en las que no se siguen las recomendaciones anteriores son las siguientes:

- La empresa opta por un nombre vinculado a la categoría de producto, con lo que pretende obtener un alto nivel de reconocimiento o recuerdo dentro de su categoría. Es el caso de nombres como British Airways o Gas Natural, que recuerdan fácilmente el servicio suministrado o alguno de los beneficios que se deriva de su uso.

  Esta estrategia, sin embargo, tiene un inconveniente. Y es que, a medida que el nombre se haga más descriptivo de la categoría de producto, será más difícil extender la marca a otros productos de la empresa, que puedan pertenecer a categorías de producto distintas.
- El nombre utilizado se corresponde con el de la persona que ha diseñado, creado o inspirado el producto. En estos casos, el objetivo perseguido es que el producto se asocie con algunas de las connotaciones y rasgos de la persona que le da nombre.

Video 14. Los diseños presentados por firmas como Dior, Chanel o Yves Saint Laurent representan un estilo mucho más clásico y femenino que los de Prada. Esta última firma se asocia con un estilo más urbano y transgresor que las anteriores



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.2.2. El logotipo

Tal y como se ha señalado previamente, el logotipo o logo se corresponde con la parte gráfica de la marca. En ocasiones, es una combinación del nombre con otros elementos gráficos, mientras que en otras tan solo viene definido por un símbolo o un emblema.

El logo favorece el reconocimiento y el recuerdo de la marca por parte de los consumidores. Su importancia en ello es tal que resulta especialmente relevante establecer cuáles son los elementos del logo que favorecen el reconocimiento y recuerdo de la marca (LanceTalent, 2014).

Ejemplo

La creatividad y exclusividad en el diseño del logo son algunos de los elementos señalados como determinantes del reconocimiento y recuerdo de la marca. Pero, junto con ellos, también destacan recursos visuales tales como el color o la grafía utilizada en el logo. Cada color aporta matices distintos al mensaje. Los colores brillantes y audaces captan la atención hacia el producto pero también pueden parecer temerarios, mientras que los tonos apagados exudan sofisticación, si bien pueden ser pasados por alto (LanceTalent, 2014). Asimismo, se ha de evitar el uso de tipos de letra poco comunes para el texto del logo.

Imagen 39. Fuentes como la Helvetica han sido ampliamente utilizadas por marcas populares, tal es el caso de Vans, Panasonic y Post-it



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Por otra parte, ciertos gráficos, como flechas, o el uso de ciertas letras pueden dar una imagen de agilidad o movimiento.

Imagen 40. Amazon juega con su nombre en el logo utilizando una flecha de la «a» a la «z» que evoca su amplio inventario y, a la vez, una amplia sonrisa



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Pero el logo no solo facilita la identificación de la marca, sino que además puede ser utilizado por los clientes como un elemento de identificación y autoexpresión (Park et al., 2013).

3.3. El capital de marca como fuente de ventajas competitivas

El capital de marca, o valor de marca, se refiere a los componentes y beneficios que el uso de la marca proporciona a la empresa. Entre las definiciones más utilizadas del capital o valor de marca destacan las de David A. Aaker (1991) y Kevin L. Keller (1998), que la vinculan a los beneficios que obtiene la empresa y que se derivan del comportamiento de los consumidores con respecto a la marca.

> Para Aaker y Keller, «el capital de marca es el conjunto de activos y pasivos que, vinculados a la misma, su nombre y símbolo, incorporan o disminuyen el valor que proporciona el producto a los consumidores».

Esta concepción del capital de la marca es plenamente vigente, si bien cabe añadir que los activos y pasivos que genera el valor de marca pueden diferir en función del contexto donde actúa la marca (Keller, 2016), y que estos activos o pasivos pueden ser agrupados en cinco categorías:

- notoriedad de marca,
- calidad percibida,
- asociaciones de la marca,
- lealtad a la marca, y
- otros activos de la marca (patentes, marcas registradas, relaciones con el canal de distribución, etc.).

Figura 3. Activos del capital de marca



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>
Fuente: Aaker (1991)

Un análisis detallado del capital comercial creado en torno a la marca pone de manifiesto que los activos que lo conforman son el resultado directo del grado de conocimiento que el consumidor tiene de la marca y de la influencia que este conocimiento ejerce sobre sus sentimientos y su conducta ante la marca. Esto determina que los distintos activos que conforman el valor de la marca estén relacionados entre sí. Así, la calidad que el consumidor percibe en la marca vendrá determinada, en parte, por el grado de conocimiento que el consumidor disponga sobre la marca y por las asociaciones que esta le genere. Del mismo modo, la asociación de la marca con un símbolo determinado puede influir en la capacidad del consumidor para reconocerla y recordarla.

3.3.1. La notoriedad de marca

La notoriedad es uno de los activos del capital de marca y está determinada de forma directa por el nivel de conocimiento que el consumidor tiene sobre la marca (Alameda et al., 2006). Para que una marca goce de notoriedad, es necesario que sea percibida como una gran marca, que sea conocida, se hable de ella y esté presente en distintas enseñas o comercios, junto a la competencia.

La notoriedad es la capacidad potencial que un comprador tiene para reconocer o recordar que una marca es miembro de una cierta categoría de producto, para ser consciente de lo que la marca promete y saber cuál es su territorio de competencia (Baños y Rodríguez, 2016).

Para crear notoriedad en sus marcas, los especialistas y directivos de marketing suele llevar a cabo grandes esfuerzos en comunicación y una distribución intensiva. Pero la notoriedad también puede ser el resultado de estar presente en el negocio desde hace largo tiempo. De hecho, el tiempo de permanencia en el mercado influye notablemente en el grado de notoriedad de una marca. De este modo, las marcas que entran en el mercado de manera temprana y que desarrollan entonces una intensa estrategia de comunicación se benefician de la ventaja de ser pioneras.

Imagen 41. Muchas marcas que dominaron un mercado en el momento de su creación continúan siendo líderes. Es el caso de Black & Decker, Cola Cao, Gillette y Nestlé. No obstante, la ventaja estructural de ser pionero solo se dará y se mantendrá en el tiempo si la marca es capaz de dar satisfacción y aportar valor



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Se pueden establecer diferentes grados de notoriedad. Puede considerarse que la notoriedad de marca se mueve en un continuo que va del sentimiento vago de que la marca es conocida a la creencia de que la marca es la única de esta clase de producto. En concreto, es posible identificar tres niveles de notoriedad que miden el grado de reconocimiento que el sujeto tiene de la marca: el reconocimiento o notoriedad asistida o sugerida, la notoriedad espontánea y la notoriedad superior en la mente (*top-of-mind*).

La notoriedad contribuye a la formación del valor de la marca, al menos de tres maneras distintas:

1) Sirve de ancla para que otras asociaciones puedan ser alcanzadas. El nombre de la marca es como un fichero en la mente de los consumidores, donde se almacenan todos los conocimientos, sentimientos y hechos que están relacionados con la marca. De ahí que el aprendizaje de las características y los beneficios de un producto nuevo sea difícil de conseguir si su nombre carece de notoriedad.

2) Proporciona a la marca un sentido de familiaridad, especialmente cuando el consumidor está poco implicado en la compra o uso del producto.

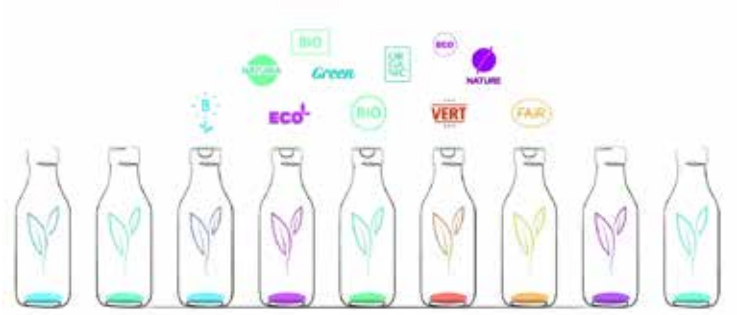
Imagen 42. En ausencia de una motivación para evaluar con detenimiento los atributos del producto, puede bastar con la familiaridad conseguida mediante la publicidad. Así es como ciertas marcas de productos, como por ejemplo los lácteos, se convierten de consumo habitual en los hogares



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3) Puede convertirse en una señal del compromiso de la empresa con determinados valores o causas.

Video 15. La asociación de la marca con su compromiso por ciertas causas puede marcar la diferencia para algunos consumidores y explicar por qué seleccionar esa marca. Tal es el caso de L'Oréal y su apoyo al consumo sostenible. Esto hace que aquellos compradores sensibilizados con el tema la elijan frente a otras marcas



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.3.2. La calidad percibida

La calidad percibida es la que el consumidor se ha formado sobre la calidad general o la superioridad de un producto con respecto a las funciones o beneficios que el mismo ofrece, y en comparación con el resto de alternativas de compra del consumidor (Díaz y Oliva, 2015).

La calidad percibida de los productos es uno de los factores determinantes de las decisiones de compra de los consumidores;

influye en el hecho de que determinadas marcas sean incluidas o eliminadas del conjunto de alternativas de elección y en la elección de las marcas que finalmente serán consumidas. En ciertas situaciones, el papel de la calidad percibida es aún más importante, porque constituye el único atributo del producto sobre el que el consumidor fundamenta su decisión de compra.

La empresa tiene capacidad para influir en el nivel de calidad que percibe el consumidor. Si desea mejorar la percepción de calidad en el producto, lo primero que debe hacer es ofrecer niveles de calidad real elevados. Es decir, debe asegurarse de que el producto reúne unos componentes de calidad, es desarrollado a través de un eficiente proceso de fabricación y ofrece mayores beneficios que los productos de la competencia.

No obstante, alcanzar una calidad real alta no resulta suficiente si no se consigue que el consumidor perciba esa mejora. El carácter subjetivo de la calidad percibida dificulta esta tarea y, por ello, a veces la empresa debe incorporar señales que indiquen la presencia y mejora de la calidad.

Algunas señales indicativas de la calidad son las características intrínsecas del producto, tales como el rendimiento del motor (en el caso de un coche), el consumo eléctrico (si se trata de un electrodoméstico), la textura (en una prenda de vestir), el olor (en una prenda de piel), etc. Pero muchas veces los indicadores de calidad son atributos extrínsecos del producto, como el precio; y las asociaciones relacionadas con la marca: el esfuerzo de comunicación de marketing o el propio nombre de la marca.

Ejemplo

El precio es uno de los indicadores externos de calidad más utilizados. En líneas generales, se acepta que entre las variables de precio y calidad

existe una relación directa y positiva. De este modo, el consumidor tiende a asociar un precio alto con un producto de calidad elevada.

La probabilidad de que el precio actúe como indicador de la calidad es mayor en aquellas situaciones en las que el consumidor no disponga de otros indicadores de carácter intrínseco o extrínseco, o cuando no conoce suficientemente la categoría de producto o está poco implicado en la compra.

Imagen 43. Al ser intangibles, los servicios ofrecidos por un hotel son difíciles de evaluar; de ahí que el precio sea un indicador ampliamente utilizado por los potenciales clientes para anticipar el nivel de calidad que pueden recibir si finalmente deciden alojarse en él



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El esfuerzo dedicado a comunicar la marca al mercado también puede señalar que la empresa confía plenamente en la calidad de sus productos, por lo que está dispuesta a realizar una fuerte inversión. De igual modo, el nombre de la marca también es un indicador sobre el que los consumidores desarrollan percepciones de calidad, hecho que queda patente cuando la empresa lo utiliza para rubricar varias categorías de productos.

La calidad percibida suministra valor a la marca y, por lo tanto, a la empresa fabricante. De entre las principales ventajas que se derivan de la percepción de una alta calidad de marca, destacan las siguientes:

- Contribuye a que las comunicaciones de marketing sean más efectivas, ya que el consumidor se mostrará más atento y receptivo a los mensajes de marketing que se refieran a una marca de calidad.
- Facilita un sólido posicionamiento de la marca en el mercado. Un posicionamiento atractivo supone una importante ventaja competitiva, de la que se podrán derivar elevados beneficios para la empresa.
- Permite establecer precios elevados para los productos, sin que ello afecte excesivamente al comportamiento de compra de los consumidores habituales, que mostrarán un elevado grado de lealtad a la marca.

Además, la calidad percibida puede reportar ventajas para el distribuidor. Los distribuidores serán más proclives a comercializar aquellos productos de mayor calidad porque su imagen está afectada por la de los productos que suministran. Además, ofrecer un producto de una elevada calidad percibida, especialmente si tiene un precio atractivo, les permite atraer clientes a los establecimientos y aumentar el tráfico de mercancías.

3.3.3. Las asociaciones de la marca

Las asociaciones de la marca son todo aquello que el consumidor vincula al recuerdo de la marca y le confiere un significado.

El consumidor pueda vincular a la marca diversos significados, lo que da lugar a distintos tipos de asociaciones. Así, la marca puede asociarse con logotipos, símbolos gráficos y sonidos utilizados en su comunicación; con características, atributos y beneficios del producto; con situaciones de uso y consumo de los productos de la marca; con sentimientos, impresiones y emociones que la marca despierta en el consumidor; con productos complementarios al uso de la marca, y con el origen geográfico de la empresa productora.

Video 16. La marca Nike muestra una fuerte asociación no solo con su logo y el eslogan que usa en sus campañas («Just do it»), sino también con los deportistas de élite, que son patrocinados por la marca



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El número de asociaciones de marca y la intensidad de estos vínculos pueden fortalecerse a medida que el consumidor tenga más contacto con ella. Cuanta más experiencia tenga el consumidor con la marca y mayor sea el número de veces que se exponga a las comunicaciones de marketing que esta lleva a cabo, más elevado será el número de asociaciones de marca y mayor será la fuerza con la que se vinculan al nombre.

Cuando los consumidores organizan e integran las asociaciones vinculadas a una marca en una imagen coherente, que tiene

sentido para ellos, se forma la imagen de marca. Como la imagen de marca se configura en la mente de los consumidores, puede incluir percepciones o sentimientos que reflejen, o no, la realidad objetiva de la marca.

> La imagen de marca es una representación mental de la marca que se corresponde con el modo en que los consumidores interpretan y definen el conjunto de señales procedentes de los bienes, servicios y comunicaciones emitidos por la marca.

La imagen de marca desempeña un papel fundamental durante los procesos por los que los consumidores toman las decisiones de compra del producto. Su influencia en el comportamiento del consumidor se produce tanto en el ámbito cognitivo como en el afectivo y el conductual:

- La imagen captura la información que el consumidor tiene sobre la marca y el significado que tiene para él.
- La interpretación que el consumidor hace de la información que ofrece la imagen de marca constituye la base sobre la que se forma actitudes y sentimientos hacia ella.
- Las decisiones de compra del consumidor sobre un producto están influidas por su actitud hacia al mismo, por lo que la imagen de marca acaba orientando la conducta de consumo.

Las asociaciones de marca suministran valor a la empresa de varias formas:

- Pueden sintetizar hechos y especificaciones complejos que, de otro modo, serían costosos de comunicar y difíciles de procesar por los consumidores. Las asociaciones influyen en la fase de recogida de información durante el proceso de toma de decisión y también en la interpretación que se hace de la misma. De este modo, una asociación puede proporcionar un *paquete* compacto de información y una vía para solucionar problemas.

Video 17. Las marcas de origen alemán se benefician muchas veces de su asociación con tecnología de calidad. Este es el caso de Opel, que incluso refuerza esta asociación utilizando en sus comunicaciones de marketing a la modelo de origen alemán Claudia Schiffer



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- Pueden proveer a los productos de una base de diferenciación. Si la marca está bien posicionada sobre atributos clave, los competidores lo tendrán difícil cuando intenten atacarla.
- Pueden estimular el desarrollo de sentimientos positivos hacia la marca. El uso de un eslogan atractivo o el apoyo de un personaje famoso puede ser agradable a ojos de los consumidores y estimular emociones y actitudes favorables sobre el producto.

- Pueden suministrar las bases para el desarrollo de estrategias de extensión de la marca, si crean un buen encaje entre el nombre de la marca y el nuevo producto.

3.3.4. La lealtad a la marca

Un consumidor es leal o fiel a una marca cuando la compra habitualmente, de modo que aun habiendo otras posibles alternativas de elección elige siempre la misma. Esto puede llevar a entender la lealtad como un comportamiento de compra repetitivo, pero en realidad la lealtad es algo más que eso.

Las razones que llevan al consumidor a elegir de una manera continuada la misma marca pueden ser variadas. Y es aquí donde realmente se establece el verdadero significado de la lealtad y donde se sitúan los factores que diferencian un comportamiento leal de otros que, a primera vista, pueden resultar similares.

La lealtad no solo incorpora una dimensión conductual, plasmada en la repetición de la compra, sino que también recoge una dimensión afectiva; y es, en realidad, esta última la que motiva y condiciona verdaderamente el comportamiento desarrollado por el consumidor ante la marca.

La lealtad es un sentimiento de atracción, vinculación o afecto que el consumidor tiene hacia la marca, que lo lleva a mostrar un comportamiento repetitivo de compra, aun en el caso de que la empresa realice cambios en el mix de marketing: en las características y atributos del producto, en el precio, en los canales de distribución o en la comunicación de marketing.

El consumidor puede mostrar distintos grados de lealtad hacia el producto. Una de las clasificaciones más extendidas y aceptadas es la propuesta por Aaker (1991), quien distingue hasta cinco niveles de lealtad en función del grado de compromiso que el consumidor muestra hacia la marca.

Figura 4. Niveles de lealtad a la marca

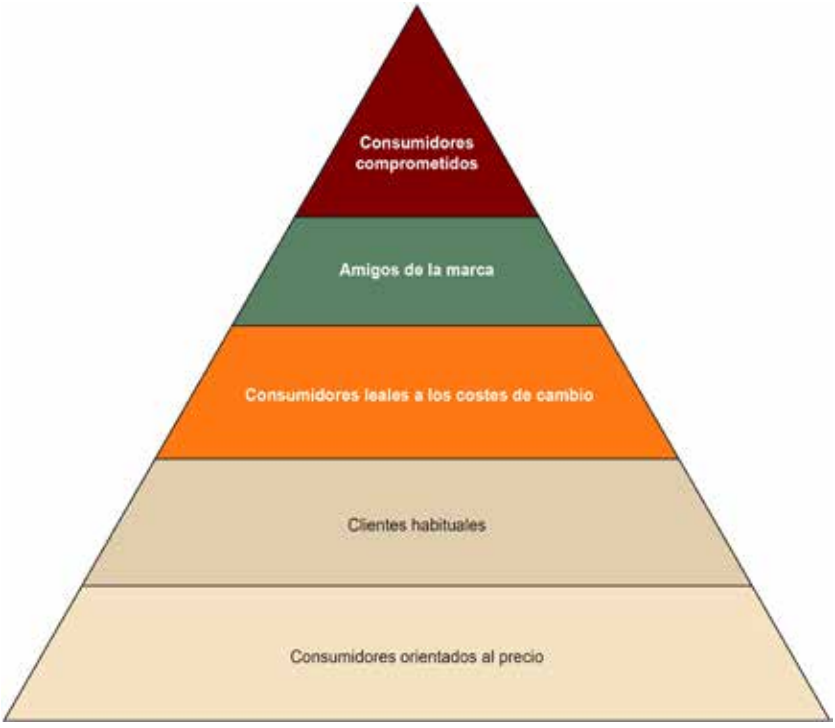


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>
Fuente: Aaker (1991)

Niveles de lealtad a la marca

En el nivel inferior de lealtad, denominado consumidores orientados al precio, se encuentran representados los individuos no leales, en

cuya decisión de compra el papel de la marca es mínimo. Para ellos, la marca solo es un nombre dado al producto y la decisión de compra se desarrolla básicamente atendiendo a otros atributos, como el precio o la calidad.

Cuando los gestores de marketing alteran algunas de las características del producto, o bien modifican sus niveles de precio, es bastante frecuente que decidan cambiar de marca, sin que ello les suponga ningún tipo de sacrificio.

En un segundo nivel se sitúan los denominados clientes habituales, consumidores caracterizados por presentar un determinado grado de satisfacción con la marca, de modo que no hay ningún estímulo que los incite al cambio.

No obstante, si la competencia es capaz de ofrecer algún nuevo beneficio visible para estos consumidores, o el cambio de marca no les supone ningún sacrificio, es posible que cambien sus preferencias.

En el tercer nivel se sitúan los consumidores leales a los costes de cambio. Estos consumidores están verdaderamente satisfechos con la marca, por lo que les resultaría difícil y costoso cambiarla por otra. Los costes asociados al cambio de marca pueden ser temporales, de carácter económico e incluso psicológico.

Para atraer a estos clientes, la competencia necesita superar los costes de cambio e inducirles a cambiar de marca mediante la entrega de beneficios lo suficientemente atractivos como para compensar estos costes.

En el cuarto nivel se encuentran los individuos a los que verdaderamente les gusta la marca. Denominados amigos de la marca, estos consumidores basan sus preferencias en asociaciones con símbolos, conjuntos de experiencias de uso o una elevada calidad percibida.

Si bien en este nivel comienza a existir un vínculo emocional entre la marca y el consumidor, el gusto por la marca constituye a menudo un

sentimiento general, por lo que puede ser realmente complejo vincularlo a algo tan específico como la marca.

En el último nivel se sitúan a los consumidores comprometidos realmente con la marca, que manifiestan su orgullo por haberla descubierto o por utilizarla. La marca es muy importante para ellos, de tal modo que a veces la pueden llegar a considerar una extensión de sí mismos. Su confianza en la marca es tan elevada que la recomendarán a otros consumidores, por lo que se convierten en auténticos prescriptores de ella.

La lealtad hacia la marca es un activo estratégico para la empresa que, si es gestionado y explotado con propiedad, tiene potencial para proporcionarle valor. El conjunto de clientes fieles a la marca reduce los costes de hacer negocios: es mucho menos costoso retener a un cliente satisfecho que ganarse a otros nuevos, que, generalmente, presentan poca motivación por cambiar de marca. Lo familiar es confortable y seguro, y la clave para mantener a los clientes radica a menudo en hacer que desarrollen actitudes favorables y positivas, que los vinculen con la marca y refuercen sus decisiones previas. Para acceder a un mercado en el que los clientes actuales son fieles y están satisfechos con una marca establecida, se requieren elevados esfuerzos que les inciten a cambiar por un producto alternativo.

3.3.5. Otros activos de la marca

La última categoría de activos de la marca está formada por los beneficios económicos que reporta a la empresa el poseer una marca. Entre ellos se encuentran las patentes, las marcas registradas y las relaciones con el canal de distribución.

Una patente es un título que otorga el derecho a fabricar y comercializar el producto durante un período de tiempo deter-

minado. Por su parte, una marca registrada es aquella inscrita en un registro oficial de marcas y patentes, lo que permite hacerse con su propiedad, de tal modo que no puede ser copiada, reproducida o comercializada por otras empresas y particulares distintos del propietario. Finalmente, las relaciones con el canal se refieren a todo tipo de contactos y vínculos, de índole contractual o informal, que se establecen entre la empresa fabricante y los distribuidores del producto.

La existencia de estos activos ofrece a la empresa beneficios de carácter estratégico y económico. Así, una patente poderosa y relevante para los consumidores puede prevenir la competencia directa; una marca registrada protegerá la marca de los competidores que intenten confundir a los clientes usando nombres, símbolos o envases similares; y una buena relación con el canal de distribución permitirá a la empresa controlar los productos y la política desarrollada por los distribuidores.

3.4. Las estrategias de marca

Crear y gestionar una marca es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan los especialistas y directivos de marketing. Para garantizar su desarrollo, mantenimiento y permanencia en los mercados, las marcas requieren una gran cantidad de recursos financieros, humanos y estratégicos, aunque no por ello desaparece el riesgo de fracaso. No obstante, las múltiples posibilidades de aplicación que ofrecen, la imagen del producto y de la empresa que son capaces de generar, así como la posible base de consumidores leales que pueden crear, hacen de la marca un elemento de primer orden en el desarrollo de estrategias de marketing.

Las estrategias relacionadas con la marca se circunscriben a las decisiones que la empresa debe tomar: comercializar el producto con o sin marca; utilizar o no una marca propia, establecer la relación entre la marca y los productos, o establecer el ámbito geográfico donde se comercializará el producto.

3.4.1. La marca frente al producto genérico

En la actualidad, la mayor parte de las empresas venden sus productos como marcas. Incluso en algunos productos en los que el uso de la marca había sido, tradicionalmente, muy bajo ha proliferado la utilización de marcas de fabricante o de marcas públicas de uso común, que identifican el producto y lo diferencian de la competencia.

Ejemplo

El uso de la marca de fabricante es muy habitual en los productos que, pese a ser de origen agrícola, experimentan algún tipo de transformación; es el caso de los vinos, el jamón o el aceite de oliva. Sin embargo, esto no implica que, para otros productos agrícolas que no requieren un proceso de transformación, la marca no sea una alternativa estratégica.

Imagen 44. Algunos productos agrícolas se comercializan con su propia marca, tal es el caso de la marca española de melones y sandías que se recoge aquí. Otros productos, por el contrario, establecen su diferenciación utilizando marcas públicas de uso colectivo, con las que tratan de destacar el origen y las características diferenciales del producto. Este es el caso de los alimentos con denominación de origen



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La opción de no utilizar una marca puede resultar bastante atractiva para algunas empresas. Esta alternativa reduce los costes de comercialización del producto, lo que es una ventaja considerable en los mercados en los que las decisiones de compra se establecen principalmente a partir del precio. Pero, aunque la creación de una marca implica importantes costes, los beneficios que confiere al producto y a la empresa motivan que sea una alternativa que debe ser considerada comercialmente.

3.4.2. La marca de distribuidor

Una vez adoptada la decisión de comercializar el producto bajo una marca, la siguiente decisión que debe tomarse es si crear una marca propia, utilizar una marca de distribuidor o bien desarrollar una política híbrida.

Aunque los distribuidores comercializan muchos productos con marcas de fabricante, como una forma de atraer a sus potenciales compradores, también apuestan por sus propias marcas, conocidas como marcas de distribuidor, marcas privadas o marcas blancas.

Los productos con marcas gestionadas por el distribuidor son fabricados por cuenta del comerciante, quien las difunde y comercializa en su red de distribución. Sus características son las mismas que las de las marcas líderes de los fabricantes, pero con una variante: suelen ser significativamente más baratas (Cruz et al., 1999).

> La marca de distribuidor es aquella marca cuya fabricación ha sido asumida por el propio distribuidor o por un fabricante; que es gestionada y comercializada por el distribuidor bajo el mismo nombre de la enseña u otro distinto; y que puede ser distribuida tanto en sus propios establecimientos como en los de otras cadenas (Oñederra, 2014).

La cuota de mercado de las marcas de distribuidor ha aumentado en los países europeos, hasta alcanzar en 2017 una cuota del 52% en el caso español, según estimaciones de la consultora Nielsen para el *Anuario internacional de la marca de distribuidor* (Private Label Manufacturers Association, 2018). La excepción es Francia, donde las marcas de fabricante han iniciado una agresiva actividad promocional en su intento de frenar el avance de la marca de distribuidor.

Son varias las razones argumentadas para justificar el auge de la marca de distribuidor:

- El distribuidor puede ser capaz de crear un producto único, añadiendo o eliminando atributos y ajustando el precio para reflejar un valor propio. Las marcas de distribuidor, además de presentar un menor precio de adquisición para el consumidor, ofrecen productos de elevada calidad. La buena relación calidad-precio derivada de los costes de distribución y comunicación asociados a estas marcas puede generar en el consumidor un alto grado de satisfacción y un comportamiento de lealtad hacia la marca.
- Confiere al distribuidor una defensa que garantiza que el proveedor no dejará de suministrar el producto. Por un lado, una alteración en las características de cualquiera de los pro-

ductos comercializados bajo la marca del distribuidor no suele implicar cambios en el comportamiento de los consumidores frente a la marca. Por otro lado, es bastante común que el consumidor desconozca quién es el fabricante del producto. Ambos hechos permiten que el distribuidor pueda cambiar de fabricante tan a menudo como desee y que, en la relación que establezca con los fabricantes, sea él mismo quien tenga más poder y fije las condiciones que estos habrán de cumplir.

- El distribuidor puede sustituir costes fijos de producción por costes variables, al comprar productos que han fabricado otros. Dado que no desarrolla ninguna actividad productiva, los costes de adquisición de los productos que comercializa bajo su propia marca se pueden considerar como costes variables.
- La lealtad generada en los consumidores hacia la marca y el establecimiento que la comercializa otorga al distribuidor un alto poder de negociación frente a los fabricantes y otros distribuidores. La posesión de una marca fuerte ofrece a los distribuidores importantes beneficios, derivados del capital comercial creado en torno a la marca.

Creando valor

Mercadona fue el primer supermercado español que apostó por crear una marca propia para cumplir fielmente sus objetivos. En 1996, la empresa empieza a desarrollar marcas blancas como Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.

Mercadona pone gran énfasis en el ahorro que ofrecen estas marcas, para lo que evita costes innecesarios en el proceso de producción. Esto le ha permitido minimizar el impacto del incremento del precio de las materias primas. Además, Mercadona prioriza la venta de los

productos de su marca en los establecimientos de la cadena, lo que le ha llevado a reducir su surtido de marcas, que para muchas categorías de producto se limita a la marca o marcas líderes y a la propia.

Imagen 45. Las marcas privadas de Mercadona añaden valor ofreciendo ahorro



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La estrategia de marca de distribuidor no es necesariamente negativa para el fabricante. Por un lado, puede facilitarle la entrada en un nuevo mercado o alcanzar una mayor cuota de participación en un mercado en el que ya estaba presente. Por otro lado, no conlleva inversiones en comunicación de marketing, lo que puede ser interesante para fabricantes con marcas poco conocidas.

A pesar de ello, también hay razones para considerar que el desarrollo de este tipo de actividades puede tener un impacto negativo para el fabricante:

- Pérdida de control sobre el producto. El fabricante no puede influir en el modo en que su producto es comunicado y vendido. Este hecho puede ser crítico si el distribuidor no realiza un buen trabajo para comercializarlo, o bien desarrolla una estrategia que, aunque en principio sea correcta para alcanzar sus objetivos, esté descoordinada o sea contraria a los intereses del fabricante.
- Fuerte dependencia del distribuidor. Un fabricante débil deberá aceptar las condiciones impuestas por el distribuidor sobre las formas de elaboración o los plazos de entrega del producto. Además, el distribuidor establecerá la estrategia de marketing del producto sin que el fabricante pueda intervenir en estas decisiones.

- Competencia en precios con otros fabricantes. Para mantener el volumen de actividad y de ventas al distribuidor, el fabricante debe competir en precio. El distribuidor siempre podrá cambiar de proveedor para los productos con marca de distribución sin que el consumidor lo note, ya que físicamente el producto es igual y la marca continúa siendo la misma.

La elección del fabricante entre comercializar con su propia marca o con la marca del distribuidor depende de su poder de negociación. Si el distribuidor es importante y el fabricante es desconocido y está ansioso por entrar en el mercado, quizás le convenga operar con marca de distribuidor. Pero si el fabricante tiene una fuerza superior, debería desplegar su propia marca y conseguir que el distribuidor la acepte en sus establecimientos. En cualquier caso, las alternativas de marca de fabricante y de distribuidor no se excluyen mutuamente. De hecho, marcas de dimensión internacional adoptan ambas estrategias simultáneamente.

3.4.3. La extensión de la marca

La extensión de marca consiste en hacer uso de la marca para rubricar diversos productos, que pueden pertenecer a distintos ámbitos profesionales, ser comercializados en distintos mercados, estar dirigidos a segmentos de consumidores diferentes y ser obtenidos con tecnologías diversas.

Cuanto más amplio sea el conjunto de asociaciones que forman el capital de marca, mayor sea la calidad percibida en el producto, más elevada sea su notoriedad y más amplia la base de clientes fieles, habrá más posibilidades de extender la marca actual a nuevos productos.

Podemos identificar seis estrategias distintas con las que extender la marca: la marca producto, la marca línea, la marca gama, la marca paraguas, la marca fuente y la marca garantía, que estudiaremos a continuación.

Estrategias de extensión

Las seis estrategias de extensión de marca que se explican aquí son casos típicos, modelos que, en la realidad, no siempre se presentan de una manera pura. Esto se debe a que los responsables de marketing muchas veces adoptan configuraciones híbridas en las que la marca es, según los productos, gama, paraguas, fuente o garantía.

Estrategia de marca producto

La estrategia de marca producto supone vincular de manera exclusiva un nombre a un solo producto y a un único posicionamiento. La consecuencia de esta estrategia es que cada nuevo producto recibe un nombre de marca que le es propio, de modo que la empresa tiene una cartera de marcas que coincide con su cartera de productos.

Ejemplo

Danone sigue una estrategia de marca producto para sus marcas de yogures. Cada una de ellas tiene un posicionamiento concreto y ocupa un segmento bien definido. Savia es el yogur 100% vegetal elaborado con proteína de soja, y libre de gluten y lactosa; Activia es el yogur elaborado con leche fermentada con Bífidus ActiRegularis; Vitalinea es la gama de los 0% grasas de Danone, y así sucesivamente.

Imagen 46.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La estrategia de marca producto ofrece variadas ventajas a la empresa:

- Permite ocupar distintos segmentos y maximizar cuota de mercado. Incluso cuando los productos son muy similares entre sí, elegir un nombre distinto para cada uno facilita a los consumidores la percepción de sus diferencias.
- Permite correr riesgos en nuevos mercados. En la introducción de productos con un cierto grado de novedad, de los que se desconoce qué reacción pueden suscitar entre los consumidores, se hace recomendable emplear una nueva marca que asuma el riesgo sin dañar la marca ya instalada en el mercado.
- Es aconsejable para empresas altamente diversificadas, al permitirles gran libertad para establecer cada una de sus marcas

con una orientación distinta. Con esta política el nombre de la empresa continúa siendo desconocido para el público, ya que normalmente no coincide con el de las marcas que utiliza para sus productos.

Los inconvenientes de esta estrategia son fundamentalmente de tipo económico:

- No es demasiado aconsejable para las organizaciones que dudan en destinar grandes inversiones a publicidad y promoción de ventas. En realidad, cada lanzamiento de un nuevo producto es un lanzamiento de marca.
- Como los distribuidores no quieren correr riesgos con productos cuyo futuro está aún por determinar, solo los aceptan en sus estanterías a cambio de importantes primas.
- A causa de que la segmentación de mercados suele ser cada vez más afinada, la multiplicación de las marcas en el mercado tiene un efecto negativo sobre la esperanza de una rápida recuperación de la inversión. De modo que esta estrategia puede ser adecuada para mercados en crecimiento, en los que una débil cuota de participación asegura un volumen de ventas importante, pero no para mercados saturados en los que la esperanza de recuperar rápidamente la elevada inversión desaparece.
- La decisión de circunscribir cada marca a un producto muy específico dirigido a un segmento de mercado concreto impide el pleno aprovechamiento del capital de marca. De esta manera, los nuevos productos creados no aprovechan la notoriedad de marca o los ahorros en costes de comunicación y distribución que se podrían conseguir.

Estrategia de marca línea

La estrategia de marca línea responde al deseo de proporcionar una oferta de productos coherente bajo el mismo nombre. Esta estrategia puede ir desde el ofrecimiento de distintas prestaciones de la marca hasta la inclusión de productos diversos en el seno de una misma promesa específica y que, por lo tanto, son percibidos por el consumidor como «vinculados unos a otros».

Imagen 47. La marca línea explota un concepto que ha tenido éxito, extendiéndolo en sus variantes, que además se mantienen cerca del producto de partida. Tal es el caso de Finish, que da nombre a toda una línea de detergentes y aditivos destinados a la limpieza con lavavajillas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Entre las ventajas que ofrece la estrategia de marca línea encontramos la fuerza que confiere a la propuesta de valor de la marca, ya que establece una imagen de marca coherente; la fácil y rápida distribución de las extensiones creadas, y la amplia reduc-

ción de los costes de lanzamiento de cualquiera de los nuevos productos que se añadan a la línea.

El principal inconveniente de esta estrategia surge porque, a veces, se olvida que la línea es un universo limitado, donde no se pueden incluir más que innovaciones y productos muy próximos a los de la oferta existente.

Estrategia de marca gama

La estrategia de marca gama supone agrupar, bajo un mismo nombre de marca y comunicar bajo la misma promesa, un conjunto de productos que pertenecen al mismo territorio de competencia profesional. En la estructura de gama, los productos conservan los nombres corrientes o genéricos.

Imagen 48. Nivea comercializa una amplia gama de productos, todos ellos dedicados al cuidado de la piel



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El desarrollo de la estrategia de marca gama tiene una serie de ventajas asociadas:

- Evita la dispersión de las comunicaciones de marketing, ya que los esfuerzos se concentran en un único nombre, con lo que se crea un capital de marca que luego repercute sobre todos los productos de la gama.
- La marca comunica de una manera genérica, exponiendo su concepto de marca o apoyándose en determinados productos específicos que le permiten expresar mejor su significado.
- La gestión de nuevos productos se simplifica por cuanto, al estar definidos a partir de un único concepto, deben respetar el significado que se ha establecido para la marca.
- Genera menores costes de lanzamiento y de distribución de productos, como ya ocurría con las marcas línea.

Sin embargo, el uso de esta estrategia puede plantear inconvenientes a la empresa:

- La voluntad de aprovechar la marca al máximo puede llevar a un incremento excesivo de la oferta, de manera que se incorporan productos que nada tienen que ver con el principio o concepto sobre el que se fundamenta la marca.
- No siempre resulta fácil que los mensajes de marketing se adapten a los distintos públicos de los productos. A veces, el mensaje que parece adecuado para un público no lo es para otro.

Estrategia de marca paraguas

La estrategia de marca paraguas supone utilizar el mismo nombre de marca para comercializar productos bien distintos para mercados también diversos. Utilizando el nombre genérico, cada producto realiza su propia comunicación, desarrolla su propuesta de valor y establece su propio posicionamiento.

Imagen 49. Bajo una sola marca paraguas, Samsung comercializa distintos productos: dispositivos móviles, televisores, electrodomésticos, aparatos de aire acondicionado, etc.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La principal ventaja de la estrategia de marca paraguas reside en la sinergia de capitalización. No hay acción, producto o comunicación desarrollada por la marca que no influya en su notoriedad. Esto permite entrar en sectores en los que la empresa estaba ausente y capitalizar el nombre y la reputación a partir de una inversión mínima en comunicación.

Por otro lado, la marca paraguas permite hacer evolucionar el contenido de la marca, nutriéndola por medio de la aportación de la imagen de los productos que hasta ahora no cubría. Además, es una estrategia poco coercitiva, de modo que cada

división puede dirigir su propia estrategia de comunicación para optimizar la cuota de mercado y adaptarse a las características específicas de los segmentos a los que se orientan.

En contrapartida, el ahorro monetario conseguido al diversificar bajo una misma marca paraguas puede hacer olvidar que el objetivo de la marca es ganar, y que la notoriedad por sí misma no garantiza este objetivo. Así, cada división debe aplicar los recursos financieros y humanos necesarios para demostrar que sus productos valen tanto como los de las marcas especializadas.

Por otro lado, olvidar el sentido de la marca puede llevar a introducir productos que no tienen nada que ver con el **concepto** que da origen a la marca. Cuando esto sucede, cuando la marca se estira demasiado, se debilita y pierde parte de su energía, hasta convertirse en un simple nombre sobre los productos, en una indicación de origen o en garantía de calidad mínima.

Estrategia de marca fuente

La estrategia de marca fuente es prácticamente idéntica a la de marca paraguas, salvo que los productos tienen nombre propio. Ya no se los denomina por un nombre genérico (perfume o agua de colonia), sino que reciben una denominación específica, como Aire de Loewe, CK Two de Calvin Klein o Coco Mademoiselle, de Chanel.

Frecuentemente, la estrategia de marca fuente se confunde con la estrategia de marca garantía. Pero mientras que aquí lo

que domina es el «espíritu de familia», pese a que los productos mantengan una personalidad por sus nombres propios; en la marca garantía, los productos son autónomos y solo tienen en común la garantía.

Las ventajas del uso de una marca fuente residen en las aportaciones que la marca principal hace a las otras que rubrica. La marca matriz aporta su significación y su identidad, enriqueciendo la marca filial con la finalidad de interesar a un segmento de consumidores concreto.

Por otro lado, las limitaciones de la marca fuente se deben a la necesidad de respetar el fondo, el espíritu y la identidad de la marca matriz.

Imagen 50. Cuando una marca como Chanel rubrica los perfumes N.º 5, Coco Mademoiselle, Chance, Allure, Cristalle, etc. actúa más que como una simple garantía: otorga a los productos una distinción que no conseguirían exclusivamente con el nombre



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La estrategia de marca garantía

La marca garantía es la que da fundamento y seguridad a las demás marcas que rubrica.

Imagen 51. Nestlé adopta una estrategia de marca garantía



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La principal ventaja de la estrategia de marca garantía reside en la libertad de maniobra que otorga. Además, el nombre de cada producto confiere un impacto y un poder de evocación que la nutre y enriquece. Esto hace de esta estrategia una de las vías menos costosas para dar contenido al nombre de la empresa y conseguir que acceda al estatuto de marca.

3.4.4. La internacionalización de la marca

Las empresas requieren muchas veces una dimensión internacional para mantener una ventaja competitiva, ya sea aprovechando economías de escala o de experiencia, o explotando el posicionamiento e imágenes favorables de sus productos en los diferentes mercados objetivo. Esto conduce a que sea cada vez más necesario incorporar productos globales a las carteras de productos de las empresas.

Sin embargo, esto no significa que las marcas deban ser globales. En realidad, una empresa puede optar por utilizar marcas

globales o por marcas locales, sin que nada asegure que las primeras serán más exitosas que las segundas. La elección de una estrategia u otra dependerá fundamentalmente de las características del producto y de los mercados a los que se orienta, así como también de los recursos de los que disponga la empresa para desarrollarlos.

Una estrategia de marca global va más allá de comercializar el producto con el mismo nombre en todos los mercados. Aunque siempre se pueden variar o adaptar algunos elementos concretos del mix de marketing según el mercado al que se dirija, la marca global debe estar guiada siempre por los mismos principios estratégicos, estar posicionada de la misma manera en todos los mercados y responder a un mismo enfoque de marketing.

La estrategia de marca global única es necesaria cuando los compradores potenciales tienen motivaciones, características y comportamientos similares en todo el mundo. También es aconsejable cuando se desean aprovechar las oportunidades de comunicación global que ofrecen internet y los medios sociales, y estructuras sociodemográficas o tendencias culturales y sociales que son comunes en distintos países o regiones.

Video 18. Los clientes de empresas de ámbito internacional no entenderían por qué comprar un equipo HP, Toshiba o un portátil de Apple bajo otro nombre de marca. La marca global también es necesaria cuando procede de una persona que la creó y la hizo su firma, su sello



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La marca única para todos los países donde actúa la empresa acelera el proceso de capitalización sobre el nombre, que adquiere más difusión y notoriedad y, si los productos poseen buenas prestaciones, una buena reputación. El capital de marca adquirido de este modo proporciona una palanca irremplazable para introducirse en nuevos mercados y en otros servicios.

Pero también existen ciertos frenos a la utilización de esta estrategia, que proceden, por un lado, de las diferencias estructurales y de los comportamientos, las actitudes y la cultura entre países; y, por el otro, de la dificultad para mantener para un producto el mismo posicionamiento en precio entre el país de origen y el país meta, lo que también lleva a establecer diferencias en las estrategias de comunicación de marketing.

Para la globalización de la marca se requiere una modificación de los procedimientos de decisión y, en general, de todas las estructuras de la empresa. Se hace necesario el desarrollo de estructuras y procedimientos de información, persuasión,

coordinación y aprobación generales y centralizados. La globalización provoca que la función de marketing ascienda hasta las sedes central o regional, cuando antes podía estar enteramente descentralizada. En materia de comunicación de marketing, la globalización exige adoptar una sola red que facilite la coordinación creativa y los intercambios de información y de personas.

3.5. Las nuevas tendencias en la gestión de la marca: el *lovebrand*

Las empresas tienen en las marcas un activo intangible de incalculable valor. Y es que, en muchos casos, la marca ha superado su condición de nombre, de rúbrica de un producto, o la de almacén de información sobre los beneficios que ofrece el producto, y se ha configurado como un agente con el que establecer relaciones.

Los consumidores han hecho suyas las marcas y encuentran en ellas a *alguien* en quien confiar, con quien establecer un diálogo o mantener una relación. El tipo de vínculos afectivos que el cliente puede mantener con la marca puede ir desde el simple conocimiento hasta un nivel máximo de emociones positivas que podría ser calificado de *amor*.

El amor a la marca o *brand love* se define como el sentimiento pasional de un consumidor satisfecho hacia una marca (Carroll y Ahuvia, 2006).

Pero no todas las marcas son proclives a alcanzar este máximo nivel de relación con el cliente. Suelen ser principalmente las marcas que rubrican productos hedónicos, aquellas que permiten al cliente la vivencia de experiencias placenteras, las que pueden llegar a generar este tipo de emociones tan positivas. Y es que el amor a la marca se establece en términos de la conexión emocional que une al cliente con la marca.

También son más propensos a suscitar amor a la marca los productos con los que el consumidor se identifica fácilmente, y aquellos con los que percibe que forma parte de una comunidad o colectivo de personas que también lo usan (Bergskvist y Berch-Larsen, 2010; Albert et al., 2007).

Asimismo, cabe identificar cinco elementos que son esenciales para que se produzca amor a la marca (Carroll y Ahuvia, 2006):

- pasión por la marca,
- conexión con la marca,
- evaluación positiva de la marca,
- emociones positivas, y
- declaraciones de amor hacia la marca.

Entre las consecuencias directas que desencadena el sentimiento de amor por la marca en el comportamiento del individuo destacan la lealtad hacia la marca y el compromiso activo hacia ella, entendido este último como la disposición del consumidor a invertir tiempo o dinero en dar a conocer la marca, especialmente a través del boca a oreja electrónico o eWOM (del inglés *electronic word of mouth*).

4. Decisiones sobre la cartera de productos

La mayoría de las empresas no fabrican y comercializan un único producto, sino un número más o menos elevado de ellos. Sin embargo, como bien sabemos, los costes de fabricación se minimizan cuando se elaboran grandes volúmenes de un producto estándar. Del mismo modo, los costes de distribución tienden a reducirse si se almacena, gestiona y comercializa un solo producto. Si esto es verdad, ¿por qué muchas empresas deciden ofrecer al mercado un gran número de productos o distintas variedades de un mismo producto?

Varias razones justifican esta diversidad de productos en cartera, entre ellas: la heterogeneidad de las preferencias de los consumidores en muchos mercados, la naturaleza dinámica de la competencia, y la preferencia de los consumidores por la variedad.

En muy pocas situaciones los consumidores potenciales están de acuerdo sobre el conjunto único de especificaciones que deben caracterizar su producto ideal. Al contrario, muestran diversidad de preferencias sobre la importancia y el valor asignado a cada atributo. Si las diferencias son lo bastante grandes, sobre todo en relación con el valor que esperan recibir, estarán dispuestos a pagar un precio superior para obtener un producto que se ajuste estrechamente a sus necesidades.

Creando valor

A la hora de adquirir un teléfono móvil, cada consumidor puede valorar de forma diferente los atributos que presenta el dispositivo. Algunos consumidores valoran por encima de todo el tamaño y la resolución de la pantalla, mientras que para otros es especialmente el

diseño el atributo que aporta mayor valor. Otros consumidores, en cambio, prefieren móviles sencillos que ofrezcan una excelente relación rendimiento/precio.

Video 19. Marcas chinas como Huawei han entrado en el mercado de los móviles desarrollando sus propios dispositivos, donde su precio asequible es un gran reclamo (Palazuelos, 2017, 16 de enero)



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La propia dinámica competitiva también lleva a que las empresas ofrezcan más productos de los que incluso desearían. A medida que los competidores procuran aumentar las cuotas de mercado, encuentran ventajoso introducir nuevos productos dirigidos a segmentos muy concretos, ofreciéndoles beneficios específicos. La presión competitiva procedente de las organizaciones que actúan de este modo lleva a las empresas que venden sus productos en el mismo segmento que ellas a continuar adaptándose para evitar la pérdida de su cuota de mercado.

Otra razón que justifica la diversidad de productos en cartera tiene que ver con la búsqueda de variedad por parte de los consumidores. Un hecho constatado es que a los consumidores les gusta cambiar, a veces incluso con gran frecuencia. Precisamente, la industria de ropa y complementos está muy marcada por este fenómeno, del que dan buena cuenta las marcas conocidas como de *moda rápida* (Zara, H&M, Primark, C&A, etc.).

Ejemplo

En las decisiones de compra de ropa y complementos se observa una elevada preferencia por la variedad de las prendas, que cambian en función de la temporada, del tiempo que hace, del momento del día y de la ocasión en que se usarán (trabajar en la oficina, salidas informales, fiestas, etc.). Muchos consumidores se cansan rápidamente de sus prendas y buscan nuevos artículos con los que reemplazarlas, solo por el placer de vestir de modo diferente.

Imagen 52. Las marcas del sector, como Mango, tienen en cuenta estos aspectos. Aumentar su cartera de productos puede tener un efecto positivo sobre la cuota de mercado, no solo por las diferencias en las preferencias de los consumidores, sino también por el deseo de variedad de cada consumidor individual



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

4.1. El concepto de cartera de productos

La cartera de productos de una empresa está formada por el conjunto de productos individuales que componen su oferta y se suelen ordenar o estructurar en tres niveles: gama, línea y producto individual.

Imagen 53. Las empresas suelen dotarse de carteras con gran número de productos. Firmas como General Electric, que gestionan miles de artículos distintos en campos tan diversos como la aviación, las soluciones de diagnóstico para profesionales de la salud y los electrodomésticos para hogares, necesitan organizar la gestión de estos artículos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La gama está formada por el conjunto de productos que pertenecen a un mismo ámbito profesional y se comercializan bajo una misma promesa, una misma tecnología o un mismo tipo de canal de distribución, o bien se dirigen a los mismos segmentos de mercado.

La línea es parte de la gama y está integrada por un conjunto de productos que comparten un determinado concepto o son complementarios en el uso.

Imagen 54. Nestlé tiene varias gamas: de aguas embotelladas, platos preparados, lácteos, helados, cereales para el desayuno, alimentos infantiles, chocolates, cafés y alimentos para mascotas. En la gama de lácteos, Nestlé cuenta en España con las líneas de La Lechera, Ideal, Sveltesse y Nesquik



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

4.2. Decisiones estratégicas sobre composición y tamaño de la cartera

Los objetivos de marketing pueden alcanzarse mediante programas que aprovechen la capacidad de la empresa para adaptar convenientemente su gama de productos. Así, la empresa puede alargar o acortar la longitud de una línea de productos e incrementar o reducir las variantes de la misma. También puede intentar satisfacer las necesidades de un segmento de consumidores ampliando el número de líneas, o se puede retirar de algún segmento o abandonar un canal de distribución que no sea rentable o coherente con la imagen de la empresa eliminando alguna línea.

Para formular la estrategia de marketing de una línea de productos, los responsables de marketing deben:

- Disponer de información sobre la contribución actual y futura de cada uno de los productos de la línea en la cifra de ventas y en los beneficios.
- Decidir el número de productos que deben integrar la línea, estableciendo si es necesario aumentar o reducir el número de artículos de los que se compone en la actualidad.
- Decidir con qué productos concretos debe contar cada línea y cuál ha de ser su estrategia de posicionamiento.
- Distribuir los recursos de marketing entre los diversos productos de la línea.

5. El desarrollo y creación de productos

Habitualmente, un producto no permanece en el mercado de forma indefinida. Las empresas no pueden depender exclusivamente de su oferta actual para sobrevivir, y necesitan planificar la sustitución sucesiva de los productos actuales que componen su cartera por otros.

En la búsqueda de nuevos productos, las empresas se proponen: alcanzar mayores niveles de eficiencia con los nuevos productos, ofrecer mayor valor a los consumidores, incorporar nuevas tecnologías o adaptar mejor los productos a los gustos, preferencias y tendencias del momento. Nos encontramos pues, ante un proceso de innovación empresarial.

La innovación desempeña un papel importante en las empresas, pues es una fuente de ventaja competitiva (Dess y Pickens, 2000). Precisamente, la capacidad de innovar es uno de los principales determinantes del desempeño empresarial (González-Pernía y Peña-Legazkue, 2007).

5.1. La innovación en producto: tipo de innovaciones y riesgos asociados al proceso

Hay tres elementos destacados en la innovación:

a) La innovación implica novedad, pues innovar quiere decir crear algo nuevo, ya sea algo radical o bien incremental, a través de la mejora significativa de algo existente.

b) La innovación en la empresa tiene una aplicación, ya sea en el proceso productivo, en la actividad organizativa, en el producto o en su comercialización.

c) La innovación surge de una idea (Crosssan y Apydin, 2010). De hecho, las innovaciones arrancan con ideas creativas, aportadas por una persona o grupo, que luego son desarrolladas convenientemente.

Las empresas pueden innovar en diferentes ámbitos (en la organización, en sus procesos, en los productos y en las iniciativas de marketing). De todos ellos, sin embargo, es mayoritariamente el desarrollo de nuevos productos el que presenta una mayor importancia.

Puede resultar complejo definir qué es un nuevo producto desde una perspectiva de marketing: para algunos, puede tratarse de una modificación en un producto ya existente, en el que se haya introducido algún nuevo componente; para otros, podrá ser un producto que se comercializa por primera vez en un mercado o que es elaborado por primera vez por una empresa. Muchas veces se identifica un nuevo producto con una innovación tecnológica. Sin embargo, para definir apropiadamente lo que es un nuevo producto, se ha de atender tanto a la perspectiva del consumidor como a la de la empresa.

Así, considerando el grado de novedad que el producto representa para los consumidores y la empresa, es posible establecer la siguiente clasificación de productos:

- Un producto original, nuevo, que suponga una innovación radical, es aquel cuyas características físicas y perceptuales son enteramente nuevas. El producto es prácticamente desconocido para la empresa, que se enfrenta por primera vez a su elaboración y comercialización; y también para el consumidor, que considera por primera vez su compra.

Imagen 55. El reloj inteligente (en inglés, *smartwatch*) supuso una innovación radical para el mercado, que acogió con interés el producto



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- Un producto reformulado es aquel que incorpora alguna novedad con respecto a las características físicas de un producto ya existente, pero que no supone ningún cambio relevante en su percepción por parte de los consumidores.

Los productos reformulados contienen alguna modificación en las características físicas o en los componentes de un producto que ya se venía comercializando. La empresa es el único agente que se puede enfrentar a los retos que plantea la innovación, ya que tiene que introducir cambios en sus procesos productivos.

- Un producto reposicionado es aquel en el que se ha modificado el modo como el comprador potencial lo percibía, pero sin que se hayan alterado sus características físicas. Por lo tanto, se ha cambiado el mix de marketing para modificar el posicionamiento original del producto en el mercado.

Todo proceso de innovación, independientemente del grado de novedad que presente el producto, lleva asociado un riesgo. Atendiendo a los factores que lo generan, en marketing se reconocen tres tipos de riesgos, que se pueden definir de la siguiente manera:

- Riesgo de mercado, también conocido como riesgo comercial. Es el riesgo asociado al grado de originalidad y complejidad de la innovación. Está causado por el desconocimiento de la reacción de los consumidores ante la innovación (lo que sería el grado de receptividad del mercado), y también por la existencia, para los consumidores, de costes asociados a un cambio de marca o producto (costes de cambio). Este tipo de riesgo es propio tanto de los productos reposicionados como de los productos nuevos.
- Riesgo tecnológico, que está asociado al grado de innovación tecnológica que supone el proceso de fabricación del nuevo producto, así como a la capacidad de la empresa para adecuarse al mismo mediante la adquisición de conocimientos o el

uso de operarios cualificados y conocedores del proceso. Este tipo de riesgo es propio de los productos reformulados y de los productos nuevos.

- Riesgo estratégico, que está asociado a la capacidad de gestión de la empresa. Será más elevado cuanto mayores sean los riesgos de mercado y tecnológicos que se derivan de la innovación y, por ello, será propio de los productos nuevos. Una empresa podrá reducir este riesgo cuando esté familiarizada con el mercado al que se dirige y cuando tenga un elevado control sobre los procesos tecnológicos.

El riesgo que conllevan los productos originales o nuevos dependerá del grado de novedad que suponen para la empresa y el mercado. Si el producto es nuevo tanto para la empresa como para el mercado, el riesgo asociado será muy elevado y vendrá determinado por el desconocimiento tanto de la tecnología como de cuál será la reacción del mercado.

5.2. El proceso innovador

Para los especialistas y directivos de marketing, es de gran importancia conocer y comprender el proceso de innovación (Crossan y Apaydin, 2010). Esto les permite organizar sus actividades innovadoras y evaluar sus resultados. Sin embargo, el proceso innovador es extremadamente complejo e incierto, como consecuencia de su carácter evolutivo e iterativo (Holleinstein,

2003). Estas características llevan a plantear la innovación como un proceso que se desarrolla de forma gradual, pero de modo continuado en el tiempo, y en el que el conocimiento es el principal *input*.

Procesos de negocio

En los negocios, un proceso se define como el desarrollo de un conjunto, secuencia o interrelación de actividades (Hallberg y Ericksson, 2010), e implica la combinación y transformación de un conjunto de *inputs* (Scherkenbach, 1998) con el fin de obtener un determinado resultado.

A continuación, vamos a estudiar dos tipos de modelos, los modelos lineales de innovación y el modelo *stage-gate system*, que nos ayudan a comprender cómo desarrollar nuevos productos con éxito, o aportan elementos y conocimientos útiles para utilizarlos como herramientas de gestión. Los modelos lineales son de orden descriptivo. Se han desarrollado con fines didácticos a partir de estudios empíricos sobre las prácticas de innovación. En cambio, el modelo *stage-gate system* es el resultado de estudios que analizan el desarrollo de nuevos productos con éxito, por lo que puede ser utilizado como herramienta para la gestión de la innovación.

5.2.1. Los modelos lineales de innovación

El primer modelo conceptual que describe el proceso de innovación en las empresas surge en la década de 1940 y se mantiene vigente, aproximadamente, hasta la década de 1970. Para comprender el alcance de este modelo, conviene tener en cuenta que se desarrolla en un contexto industrial de rápida expansión y

donde existía un fuerte apoyo público y privado al desarrollo de actividades de I+D.

Se trata de un modelo secuencial de empuje de innovaciones (Rothwell, 1994) que concibe el proceso de innovación como una secuencia de etapas. El punto de partida es el desarrollo de investigación básica que genera descubrimientos científicos. Este, por lo tanto, es motor de la innovación. A esta etapa inicial le siguen las de diseño e ingeniería, la de producción y, finalmente, la de marketing y ventas.

Una de las principales críticas que se hace a este modelo es que las innovaciones no surgen necesariamente de una investigación científica básica, ni todas las innovaciones son radicales. Además, a comienzos de la década de 1960, las empresas se esfuerzan por aumentar su cuota de mercado y diseñar estrategias de diversificación para conseguir sus objetivos de crecimiento. En esos años, por lo tanto, se centran en la obtención de economías de escala y el desarrollo de productos basados en tecnologías existentes (Rothwell, 1994).

Durante la década de 1960, comienza a imponerse un nuevo modelo de innovación. Este nuevo modelo se considera una variante del anterior, ya que se continúa concibiendo el proceso de innovación como secuencial. No obstante, se trata de un modelo de aspiración ya que se propone que el punto de partida de la innovación es la demanda del mercado. Aquí, por lo tanto, la demanda alimenta las etapas de diseño e ingeniería, la etapa de producción, y la de marketing y ventas.

En 1969 surge el modelo propuesto por Myers y Marquis. Se trata de un modelo descriptivo que sirve de marco de referencia conceptual para el estudio de los procesos de innovación, ya que se aproxima bastante a la realidad empresarial (Escorsa y Valls, 2003).

El modelo de Myers y Marquis sugiere que las innovaciones tecnológicas tienen como punto de partida una propuesta de idea (fase de iniciación). Esta idea es el resultado de la síntesis de información proveniente de dos fuentes: el conocimiento técnico existente y disponible en ese momento, y el uso económico y social de los productos y procesos existentes, que, a su vez, está determinado por la competencia y los consumidores, actuales y potenciales.

Este modelo considera que la innovación no proviene necesariamente de la investigación (Pedroza y Ortiz, 2008), sino que puede surgir en cualquier área de la organización. En cualquier caso, se presume que, para generar innovación, debe existir un *know-how* que alimente las distintas etapas del proceso.

Figura 5. Modelos lineales de innovación

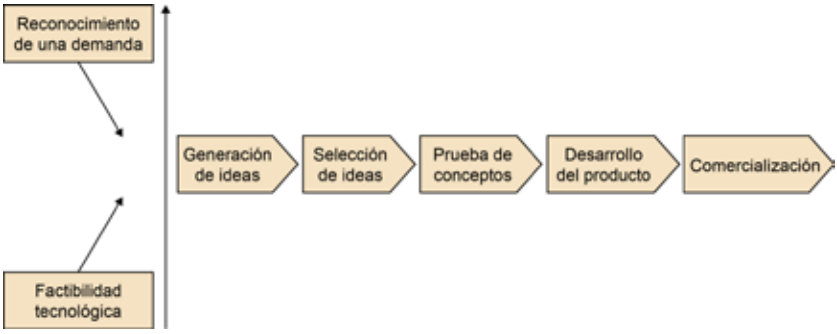


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>
Fuente: Pedroza y Ortiz (2008)

5.2.2. El *stage-gate system*

El modelo de innovación de Cooper (1983) tiene carácter normativo y consta de etapas y puertas. Su principal utilidad se encuentra en que puede servir de base para la estandarización de

los procesos de innovación en la empresa. Además, concibe la innovación como un proceso continuado en el tiempo, flexible y que se retroalimenta de manera interna, por lo que ayuda a reducir la incertidumbre que se produce como resultado de los cambios inherentes a una innovación.

El modelo de Cooper presenta el proceso de innovación como un conjunto de etapas secuenciales, cada una compuesta por buenas prácticas (requeridas o recomendadas) que deben desplegarse para avanzar el proyecto hacia la siguiente puerta. Por su parte, las puertas son puntos de control de la calidad y/o viabilidad de lo realizado en la fase inmediatamente anterior y aportan información útil para decidir si se debe progresar, o no, hacia la siguiente etapa (Cooper, 2008).

Figura 6. Modelo de Cooper (1983)

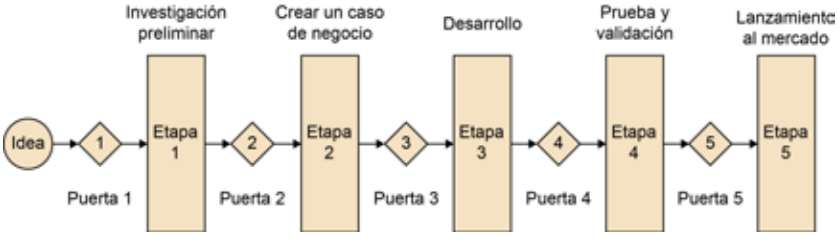


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El proceso se inicia con la evaluación de una idea de producto a partir de diversos criterios que, en caso de ser satisfechos, permiten el paso a una primera fase de evaluación del proyecto en términos de mercado, tecnología y recursos financieros. Una vez superado este segundo filtro se despliega la siguiente etapa, en la que se llevará a cabo un estudio mucho más detallado, que se plasmará en un plan de negocio. Este plan de negocio será evaluado en la siguiente puerta. De continuar, en la tercera fase

la idea se convierte en un prototipo de producto. El prototipo es luego evaluado para asegurar el cumplimiento de las especificaciones que se hayan establecido. Si supera esta evaluación accede a la cuarta etapa, en la que se realizarán diversas pruebas de validación del nuevo producto. El filtro que se establecerá aquí consiste en decidir si el nuevo producto pasará o no a la etapa de producción y se lanzará al mercado. Como acabamos de ver, los filtros establecidos en el proceso se proponen valorar los resultados del proyecto de desarrollo del nuevo producto (Herstatt y Verworn, 2004).

5.3. La cocreación y el aporte de valor de producto

Desarrollar nuevos productos resulta un proceso complejo que requiere de conocimientos y recursos de los que la empresa no siempre dispone. Además, la presión competitiva del mercado exige que el proceso de innovación ofrezca resultados de forma rápida, pues, en caso contrario, la empresa se arriesga a perder la ventaja competitiva que el nuevo producto le pudiera ofrecer.

Una posible solución a este problema consiste en la búsqueda de socios que colaboren en el proceso de innovación. La participación, en mayor o menor grado, de terceros agentes permite a la empresa no solo acceder a recursos de los que no dispone, sino también la posibilidad de reducir los costes y los niveles de riesgo asociados a la innovación.

Socios en procesos de innovación

De forma habitual, las empresas buscan la colaboración en innovación con universidades y centros de investigación, con empresas u organizaciones de otros sectores, o bien con proveedores y distribuidores que forman parte de su cadena de valor. Incluso también pueden colaborar con sus competidores en proyectos de innovación.

La colaboración con las universidades y centros de investigación suele establecerse a través de la firma de convenios, o la participación conjunta en proyectos de investigación. En cambio, la colaboración con otras empresas, suele darse a través de las llamadas *alianzas estratégicas*: sociedades en las que dos o más empresas trabajan en conjunto para lograr objetivos que son mutuamente beneficiosos. Para lograrlos, las empresas comparten recursos, información, capacidades y riesgos.

En ocasiones, se apuesta por prácticas colaborativas con competidores en materia de innovación. Mediante la colaboración con competidores, que también recibe el nombre de *coopetición* (Branderburger y Nalebuff, 1997), se busca mejorar la capacidad de inversión, el grado de especialización o la reducción de costes, lo que sería difícil de conseguir de forma aislada por cada participante.

Otro agente con el que las organizaciones colaboran son los consumidores. Este fenómeno, conocido como *cocreación*, viene favorecido principalmente por dos causas: el incremento del poder de los consumidores frente a las empresas, gracias a la tecnología digital; y los beneficios que, en términos de reducción de costes y de mejora de la relación con los clientes, ofrece esta práctica.

Los medios sociales han permitido que las personas desarrollen un papel mucho más activo en su relación con las empresas y han hecho de las redes sociales virtuales espacios de intercambio, diálogo y relación. En ellas, los consumidores tienen capacidad para crear y difundir contenidos, sobre la empresa y sus productos, gozan de una elevada credibilidad y tienen un elevado alcance. Si la empresa consigue que el consumidor se interese y participe en las iniciativas de innovación, conseguirá no solo fortalecer su relación sino que, además, podrá incrementar el nivel de implicación del individuo con este proceso al hacerlo sentir parte activa del mismo.

Imagen 56. Hacer que el consumidor se sienta parte del proceso de innovación ha comenzado a ser una práctica deseable en marketing. El valor que el individuo percibe del producto o marca es muy superior, al sentir que ha formado parte activa del proceso de creación



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La colaboración del consumidor en el proceso de innovación ofrece importantes beneficios a la empresa, como es el acceso directo a información del mercado, así como también la posibilidad de reducir los costes y el tiempo asociado al proceso de innovación, al poder realizar de forma directa la prueba del producto. Además, la participación del consumidor en el proceso de innovación también es una forma de incrementar las probabilidades de éxito del producto en el mercado, por cuanto este ha sido creado de acuerdo a las necesidades y deseos que han manifestado los consumidores.

Ejemplo

Han surgido términos como *presumer* y *customer* para referirse a aquellos consumidores que se implican de forma directa con las actividades de innovación de sus marcas preferidas. A los *presumers* les encanta implicarse con nuevos productos, fomentar su adopción, financiarlos y promocionarlos. Una de las formas en que contribuyen es a través de la financiación del producto, gracias a plataformas de *crowdfunding* como Zaozao. Esta plataforma en línea permite a los diseñadores de moda realizar el prelanzamiento de sus productos y conseguir fondos para desplegar su producción a través de las contribuciones de los mecenas amantes de la moda que forman parte de la comunidad del sitio.

Imagen 57.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Por su parte, *custowners* son aquellos consumidores que no solo invierten en las marcas que compran sino que también se hacen con una participación de las mismas. Estos consumidores, que suelen conocer bien el mundo de los negocios, con frecuencia también buscan una compensación emocional, además de la compensación financiera, por lo que solo aquellas marcas abiertas, amistosas, honestas, dignas de confianza, transparentes y, en cierto modo, *humanas* son capaces de atraerlos.

5.4. El ciclo de vida del producto

Los productos, al igual que los seres vivos, se desarrollan a lo largo de su ciclo vital y pasan por distintas etapas, durante las cuales cambian de aspecto, prestaciones, características y comportamientos. Podría decirse que los productos nacen cuando son lanzados al mercado, luego crecen y se van estabilizando hasta alcanzar la madurez, que es cuando se reproducen y dan lugar a diferentes versiones y modelos. Finalmente, mueren al ser retirados del mercado.

5.4.1. Etapas del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto se define como el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que es lanzado hasta que se abandona su comercialización.

Resultado de establecer una analogía entre la evolución de las ventas de un producto a lo largo del tiempo y la evolución de los seres vivos desde que nacen hasta que mueren, este modelo considera que el comportamiento de las ventas varía a lo largo del tiempo, por lo que es posible establecer cuatro etapas distintas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Dada su sencillez, este modelo presenta una gran capacidad de aplicación. De este modo, se puede analizar el ciclo de vida de toda una categoría de producto (como el automóvil), de una marca determinada (Volkswagen) o de un modelo específico (el Volkswagen Golf GTI, por ejemplo). No obstante, y pese a que los principios aplicados y la metodología de análisis utilizada sean los mismos, para cada uno de los casos propuestos se alcanzarán resultados distintos. Así, las categorías de producto presentarán un ciclo de vida más largo, mientras que las marcas, y especialmente los modelos concretos de cada una, tendrán seguramente una duración más corta en el mercado.

Gráficamente, el ciclo de vida de un producto se ha representado tradicionalmente a partir de dos curvas, con las que se expresa la evolución de las ventas y los beneficios que genera durante el tiempo en el que se ofrece en el mercado.

Figura 7. Ciclo de vida de un producto común

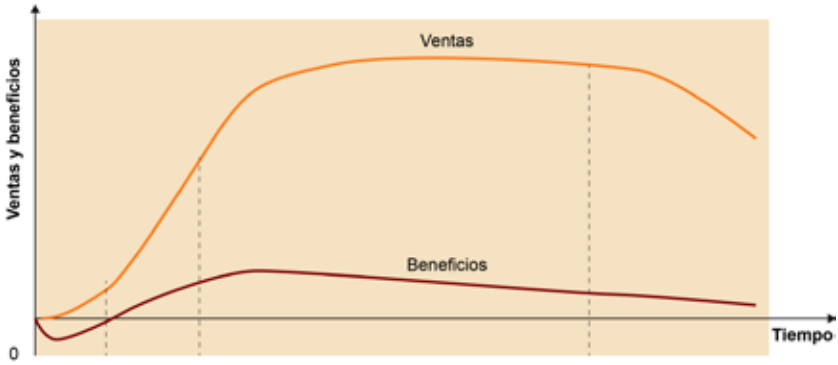


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Podemos distinguir cuatro etapas:

1) Introducción. En la etapa de introducción las ventas son bajas y avanzan lentamente. La demanda se va creando a medida que el producto se adapta a los consumidores, aunque el nivel de incertidumbre y de riesgo asociado a la demanda es muy elevado. La duración de esta etapa depende de la complejidad, del grado de novedad y de la adecuación a las necesidades del consumidor del producto, así como de la presencia de productos sustitutivos. Además, es habitual que la empresa aún no obtenga beneficios, como consecuencia de los fuertes gastos que ha destinado a introducir el nuevo producto en el mercado.

2) Crecimiento. La fase de crecimiento es un período en el que buena parte de los consumidores del mercado aceptan rápidamente el producto y, por esta razón, la demanda empieza a acelerarse y el tamaño del mercado crece rápidamente. Este hecho determina que la empresa empiece a obtener un importante retorno sobre las inversiones realizadas.

3) Madurez. En esta fase tanto las ventas del producto como los beneficios que genera se suelen estabilizar, ya que se ha conseguido ganar la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. En muchos casos, las ventas y beneficios incluso se pueden ver reducidos, especialmente si la empresa se ve en la necesidad de aumentar considerablemente las inversiones de comunicación de marketing integrada para defender su cuota de participación en el mercado.

4) Declive. A causa de la aparición de nuevos productos sustitutivos, las ventas y los beneficios disminuyen en la etapa de declive. En esta situación, la empresa debe plantearse si mantiene su producto o lo retira del mercado.

Aunque el modelo entiende que todo producto pasa a lo largo de la vida por las cuatro etapas que acabamos de describir, en la realidad de los mercados se aprecia cómo algunos productos fracasan poco después de lanzarse al mercado mientras que otros se llegan a mantener en una situación estable durante períodos de tiempo muy largos. Es muy posible, incluso, que el desarrollo de una acción de marketing por parte de la empresa lleve a alterar el ciclo de vida del producto y a conseguir que pase de una etapa de madurez a una nueva etapa de crecimiento.

5.4.2. La gestión del ciclo de vida del producto desde una perspectiva de marketing

La utilidad estratégica del ciclo de vida del producto es muy discutida. Sin embargo, si lo concebimos como un marco conceptual destinado a facilitar la reflexión estratégica, podremos extraer implicaciones útiles para el negocio, siempre y cuando se cumplan las hipótesis en las que se sustenta el modelo.

Introducción

La vida del producto se inicia cuando es lanzado por primera vez al mercado. En esta fase inicial las ventas suelen aumentar lentamente pero, en contrapartida, los competidores suelen ser escasos o, incluso, inexistentes.

A menudo, los productos se presentan en versiones básicas, de modo que carecen de muchos de los complementos o las versiones que más tarde aparecerán; y se dirigen a los consumidores más innovadores, generalmente a un precio relativamente alto. En estos momentos, es necesaria una fuerte inversión para atraer a los distribuidores y conseguir que se aprovisionen del producto y le dediquen un espacio en sus establecimientos, físicos o virtuales. También hay que invertir en comunicación de marketing integrada para informar a los consumidores sobre la existencia del nuevo producto y facilitar su prueba.

Los precios unitarios suelen ser altos, aunque también podría ser aconsejable una política de precios bajos, que facilitase la difusión del producto y, por lo tanto, acortara su introducción.

Imagen 58. Algunos productos de alta tecnología, como los equipos de realidad virtual de Samsung, tienen una introducción relativamente lenta, su precio es elevado e, inicialmente, se dirigen a los consumidores más innovadores



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Fase de crecimiento

Si el nuevo producto se adecua a las necesidades y expectativas del mercado, entra en una etapa de crecimiento en la que las ventas y los beneficios aumentan rápidamente. Los primeros consumidores en adquirirlo lo continúan comprando y, gracias a los comentarios que transmiten a las personas de su entorno cercano o en redes sociales virtuales, facilitan su adopción por parte de nuevos compradores potenciales.

El nuevo producto mejora sus prestaciones. A medida que aumenta su acogida, se va estandarizando hasta adquirir la forma definitiva y estar en condiciones de cubrir las necesidades de un amplio espectro de consumidores. Los costes unitarios bajan, como consecuencia de la acumulación de experiencia del proceso productivo, por lo que los precios podrán reducirse.

La consolidación del producto estimula la entrada de nuevas empresas, que adoptan comportamientos imitadores y aprovechan la experiencia de las empresas pioneras para evitar sus errores e introducir mejoras en productos y procesos. Esta mayor competencia fomenta la adaptación del producto a las necesidades de grupos específicos de clientes, a cuyas exigencias no respondía con precisión en su versión inicial.

La entrada de nuevas empresas no implica que la competencia entre ellas sea muy intensa, al menos mientras las tasas de crecimiento de las ventas sean altas. Cada empresa intentará crear su propia imagen de marca, por lo que la inversión en comunicación de marketing integrada será elevada y estará dirigida a crear lealtad de marca entre los distribuidores y los consumidores. Ahora no se trata de dar a conocer el producto, sino de hacer que el mercado objetivo prefiera la marca de la empresa.

A medida que la aceptación del producto se acrecienta, va siendo más fácil acceder a nuevos canales de distribución y puntos de venta, de modo que la cobertura del mercado se hace más intensa. Todo ello favorece el crecimiento de las ventas.

Para dar apoyo a esta etapa de crecimiento, la empresa puede adoptar distintas estrategias:

- Mejorar la calidad del producto o incorporar nuevas características o atractivos.
- Introducir el producto en nuevos mercados.
- Reducir el nivel de precios, para hacerlo más accesible a una parte importante del mercado, o modificar la comunicación de marketing, para promover su adopción e incentivar la lealtad.

Fase de madurez

La fase de madurez suele ser la más larga del ciclo de vida. En ella se intensifica la competencia, que lucha por mantener o, incluso, por aumentar su participación en el mercado. En muchos casos, el amplio conocimiento y difusión del producto entre los consumidores los hace particularmente sensibles al precio, lo que puede llevar a las empresas a competir en precios. No obstante, las empresas pueden apostar firmemente por procesos de segmentación y la diferenciación del producto.

Video 20. El mercado de agua mineral es bien maduro y competitivo, de modo que los esfuerzos de comunicación de marketing son muy importantes para diferenciar la marca y fidelizar a los consumidores. A lo largo de los años, Font Vella se ha ido posicionando como la marca de los consumidores que apuestan por la salud y el bienestar en sus vidas



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Fase de declive

A medida que las ventas y los beneficios se reducen, algunas empresas se retiran del mercado. Otras, en cambio, optan por mantener su producto, aunque a menudo eliminan algunas de las versiones y modelos, y abandonan su presencia en los canales de distribución menos rentables. Paralelamente, también reducen su presupuesto de comunicación de marketing.

Los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores y la presión competitiva son las principales causas del descenso de la demanda del producto.

Video 21. La decisión de retirarse del mercado depende del atractivo relativo que tenga el sector y de la fuerza competitiva de la empresa en él. En caso de que se opte por no abandonarlo, quizás haya que reformular el producto e intentar reintroducirlo. Un ejemplo de esto lo encontramos en la empresa juguetera Famosa que, tras haber retirado del mercado la muñeca Nancy, luego la relanzó



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

5.4.3. Limitaciones del modelo de ciclo de vida del producto

Las etapas que configuran el modelo del ciclo de vida del producto deben entenderse como etapas ideales, puesto que la evolución real de las ventas y los beneficios de los productos no necesariamente las reproducen. De hecho, sería un error creer que el producto tiene una vida predeterminada o que la etapa en la que se encuentra solo se debe al efecto inexorable del paso del tiempo, en lugar de ser el resultado de las estrategias de marketing que se hayan aplicado y de la propia evolución de la demanda del mercado.

La introducción de nueva tecnología puede acortar la duración de algunas de las etapas, como ocurrió con el café soluble, que los consumidores adoptaron rápidamente porque es fácil de usar y porque se diferencia escasamente del café tradicional. Por

otro lado, una iniciativa de marketing para fomentar nuevos usos del producto puede alargar su fase de madurez o, incluso, hacer que vuelva a la etapa de crecimiento.

Imagen 59. Cuando se lanzaron al mercado, allá en el año 1924, los Kleenex, se ofrecieron como toallitas para desmaquillar. Sin embargo, el público encontró al producto una mejor utilidad como pañuelos desechables. Esto obligó a la compañía Kimberly-Clark a modificar la comunicación de marketing, que desde entonces se centra en este último uso



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

También conviene tener en cuenta la variabilidad asociada a las formas y a la duración del ciclo de vida del producto. Así, hay productos que siguen una moda pasajera: tras una muy breve fase de introducción, pasan a la fase de crecimiento e, inmediatamente después de llegar al máximo de ventas, decaen por completo y desaparecen del mercado.

A pesar de todo ello, el concepto de ciclo de vida del producto es útil para interpretar la dinámica del producto y del mercado en tres ámbitos distintos como son los siguientes:

- Como herramienta de planificación, destaca los principales retos de marketing a los que se enfrenta el producto y que

varían a lo largo de su vida en el mercado, de modo que ayuda a identificar las principales estrategias alternativas.

- Como instrumento de control, permite establecer comparaciones entre el comportamiento de un producto y de otros similares.
- Como instrumento de previsión, ofrece una secuencia de las ventas que puede generar el producto en el futuro, aunque con importantes limitaciones.

5.5. El comportamiento del consumidor ante la innovación

Una cuestión esencial para la empresa es identificar qué consumidores adoptan desde el primer momento el producto, puesto que ello le permitirá diseñar la política de marketing adecuada para atraerlos.

La adopción es el proceso mental por el que los consumidores potenciales de un producto lo conocen, lo prueban y deciden aceptarlo.

Si el producto es de compra frecuente, el proceso de adopción se completa cuando el producto comienza a utilizarse de manera regular. Si, en cambio, es de compra esporádica y el período de tiempo que puede transcurrir entre la primera compra y la recompra es largo, el proceso de adopción del producto se considera concluido una vez se haya realizado la primera compra.

Una innovación puede tener un proceso de difusión de duración muy distinta según el cambio de hábitos que implique la adopción del producto y el esfuerzo de aprendizaje y adaptación que requiera su uso. El proceso de adopción puede ser muy rápido si no conlleva un cambio sustancial en los hábitos sociales ni un esfuerzo de adaptación. Por el contrario, si el producto constituye una novedad para el mercado y su utilización supone un cambio de costumbres del consumidor, el proceso de difusión será mucho más largo.

Imagen 60. Cada nuevo iPhone de Apple ofrece mejoras con respecto a sus predecesores (por ejemplo, nuevos colores, menor peso, mayor duración de la batería, mejor resistencia al agua y al polvo, cámara con mayores prestaciones, etc.) y suele tener una excelente acogida en el mercado, por lo que se puede decir que sus procesos de adopción son realmente rápidos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Hay varias características del producto que pueden influir en la velocidad a la que se desarrolla el proceso de adopción (Kotler y Keller, 2016):

- **Ventaja relativa**. Cuanto mayor es la ventaja percibida del nuevo producto sobre los existentes (en precio, rendimiento, coste, etc.), más rápido se adoptará.
- **Compatibilidad**. Cuanto mejor se adapta el producto a los valores culturales y hábitos del mercado, con mayor velocidad se adoptará.
- **Complejidad**. Cuanto más difícil es comprender o utilizar el producto, de más tiempo precisará para que se complete el proceso de adopción.
- **Divisibilidad**. Si el producto es divisible y se puede utilizar en cantidades o dosis pequeñas, se podrán distribuir muestras gratuitas para probarlo, lo que facilitará su adopción.

Imagen 61. Este procedimiento es habitual en cosmética y perfumería. Muchas marcas del sector distribuyen muestras gratuitas en revistas de moda



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- Comunicabilidad. En la medida en que los resultados del producto son evidentes y pueden ser observados o descritos con facilidad, su adopción será más rápida.

Imagen 62. Aplicaciones móviles como WhatsApp han sido rápidamente adoptadas por lo fácilmente que son observables sus ventajas (sencillez de uso, agilidad en la comunicación, bajo coste, etc.)



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

No todas las personas que adoptan un producto lo hacen al mismo tiempo. De hecho, el perfil de estas personas suele estar relacionado con el momento en el que adoptan el producto, de modo que pueden ser clasificados en cinco grupos: innovadores, primeros adoptadores, primera mayoría, última mayoría y rezagados.

- Los primeros consumidores en adoptar un producto son los innovadores. Representan una minoría muy reducida, que alcanza en torno al 2,5% del total de los adoptadores del producto. De acuerdo con ciertos estudios empíricos, tienden a ser personas con rentas y estudios por encima de la media, son amantes del riesgo y la aventura y son cosmopolitas.

- Los primeros adoptadores son un grupo más numeroso (representan en torno al 13,5% del total de los adoptadores). No esperan a que haya un gran número de usuarios para adquirir el producto. Son líderes de opinión y tienen un gran impacto sobre los adoptadores posteriores. Suelen ser personas seguras de sí mismas, extrovertidas. Su influencia, por lo tanto, puede decidir el éxito o el fracaso de un nuevo producto.
- La primera mayoría es uno de los grupos de adoptadores más numeroso, ya que acoge en torno al 34% del total. Estos consumidores son menos amantes del riesgo y desarrollan un proceso de toma de decisión menos elaborado, de modo que no adoptan el producto hasta que no lo ha llegado a hacer una parte importante del mercado. La entrada de este grupo es decisiva para la consolidación del producto en el mercado.
- Por otro lado, se encuentra la denominada última mayoría. Este grupo, al igual que el anterior, también es bastante numeroso y alcanza sobre el 34% de los adoptadores. Se caracterizan por tener una elevada aversión al riesgo y ser escépticos e inseguros, por lo que solo adquieren el producto cuando es aceptado ampliamente por el mercado.
- Finalmente se encuentran los rezagados, que representan una fracción más pequeña de los adoptadores, en torno al 16% del total. Tienden a ser personas con un nivel de ingresos y estudios bajo, de ideas tradicionales y carácter introvertido, y que se resisten a comprar un nuevo producto o lo hacen solo cuando prácticamente todos los usuarios potenciales lo tienen.

Figura 8. Perfiles de consumidores en función del momento de adopción

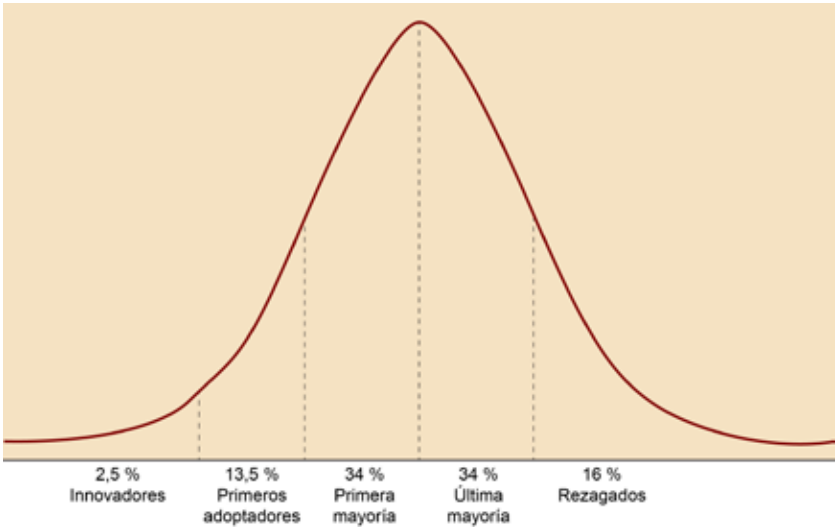


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

6. Decisiones de marketing

6.1. Yo fui a EGB: el factor X de la estrategia de *lovebrand*

El relanzamiento, por parte de la empresa Juguetes Famosa, de marcas emblemáticas como Nancy, Barriguitas, Nenuco o PinyPon no es casualidad. Con esta iniciativa *vintage* (Monforte, 2013), Famosa busca aprovechar la gran notoriedad que estas marcas tienen entre sus antiguos compradores, ahora padres y madres de familia, para llegar a un público más joven.

Video 22. Para los miembros españoles de la generación X, al menos uno de estos dos anuncios navideños de las muñecas Famosa es parte de su historia personal.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 23.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Esta práctica no es aislada, pues son muchas las marcas que, como Famosa, han comenzado a relanzar o reeditar productos que los consumidores de la cohorte conocida como generación X, consumían cuando eran niños. Es el caso de Marvel y Sony, entre otras muchas.

Pero ¿qué hay realmente detrás de esta acción? Pues algo tan simple como utilizar el estrecho vínculo emocional que une a la persona con la marca para desarrollar estrategias de marketing basadas en el recuerdo o la nostalgia y, sobre la base de ello, construir un fuerte amor por la marca (*brand love*). Si, además, la

marca está asociada a una etapa vital concreta, como la infancia, la fuerza del sentimiento es muy fuerte. Y si, encima, este recuerdo es compartido por un amplio colectivo, entonces el efecto puede ser aún superior.

6.2. La generación X y la EGB

Primero fue una página en Facebook, luego un blog y un sitio web, después una colección de libros…, la creación y posterior difusión de *Yo fui a EGB* puede considerarse el detonante de la historia. Y es que, más allá de su éxito en las redes sociales, su alto número de seguidores y al apoyo que ha recibido de personajes populares (González, 2014), *Yo fui a EGB* se ha convertido en el sello distintivo de toda una generación (la generación X), es decir, en toda una marca que identifica y diferencia a los millones de personas nacidas en España entre 1965 y 1976.

A través de las diversas plataformas de *Yo fui a EGB*, sus autores hacen mucho más que un amplio repaso de todo aquello que marcó la infancia de los niños de la generación X. Y, por supuesto, entre todos aquellos viejos, pero a la vez buenos recuerdos, se encuentran algunas de las marcas que actualmente cuentan con el afecto, e incluso el amor, de aquella generación de personas que actualmente rondan los cuarenta.

Todos los integrantes de esta generación tienen algo en común: haber cursado los estudios de primaria cuando se llamaban EGB, las siglas que popularmente definieron la llamada Educación General Básica, que fue el sistema educativo que estuvo vigente en España entre 1971 y 1997. A diferencia del actual sistema, este situaba la edad obligatoria de escolarización hasta los catorce años, dividiéndola en un total de ocho cursos.

Pero más allá de esto, las siglas EGB se asocian a la infancia y a todo lo que esto significa: unos juegos, unas costumbres y, con ello, unos productos y unas marcas. Y lo más importante es que todo esto es compartido por quienes *han ido a la EGB*.

6.3. Yo fui a EGB y el amor a la marca: algunas propuestas de valor

¿Es posible que las marcas de nuestra niñez, treinta años después, generen amor entre la generación de la EGB? La respuesta es afirmativa, o al menos así lo entienden algunas empresas como Bimbo e Idilia Foods, la antigua Nutrexpa.

Video 24. Nocilla y los bocadillos de madre



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Nocilla fue la primera en lanzarse en busca de la generación de la EGB. La marca, fuertemente ligada a la infancia de los niños españoles, recuperó a través de una colección de vasos a algunos de los famosos personajes de los dibujos animados de la infancia de los miembros de la generación X. Esto le permitió reforzar la asociación entre la marca, las meriendas y las tardes frente a la

televisión. De hecho, la alusión a las meriendas y los *bocadillos de madre* fue luego explotada en una iniciativa de Pans & Company para medios sociales, que contó con la colaboración de la propia Nocilla y otras marcas emblemáticas en las meriendas españolas: los chorizos Revilla, el paté La Piara y la margarina Tulipán.

Pero quizá la campaña que más directamente se ha dirigido a la generación de la EGB es la impulsada por Bimbo. Creada por la agencia Publicis, se compuso de tres spots para televisión (uno para cada uno de sus emblemáticos pastelitos) y una acción en internet que incluyó videos y un *microsite*. Todo se enmarcó bajo el concepto creativo de Sistalgia, con el que se aludía a un sentimiento opuesto a la nostalgia que se produce al añorar algo que todavía existe y está a nuestro alcance.

Video 25. Recordando a Bony, Tigretón y la Pantera Rosa



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Con el ánimo de fortalecer la relación de las marcas de Bimbo con un tiempo pasado, el anunciante creó el «reproductor de sistalgia», que permite ver cintas de video en formato VHS, BetaCam y Super8. El reproductor fue presentado en centros comerciales,

haciendo posible que los consumidores pudieran llevar sus cintas, reproducirlas y obtener copias en formato digital.

Bimbo ha llevado incluso más allá su vinculación con la generación X buscando fortalecer la relación entre sus marcas y el concepto *Yo fui a EGB*. Como una auténtica alianza, Bimbo y *Yo fui a la EGB* desarrollaron acciones de promoción conjunta, como el sorteo de cajas de pastelitos en las plataformas de *Yo fui a EGB*.

Referencias

Bergkvist, L.; Bech-Larsen, T. (2010). «Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love». *Journal of brand management* (vol. 17, n.º 7, págs. 504-518).

Farrés, C. (2015, 15 de enero). «Nutrexpa desaparece para dar paso a Adam e Idilia Foods» [en línea]. *Economía Digital.* <http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/nutrexpa-desaparece-para-dar-paso-a-adam-e-idilia-foods_164814_102.html>

Galera, C.; Mazo, E. S. (2016). «¿A qué generación perteneces? 7 cosas que no sabías sobre la población Española» [en línea]. *Expansión.* <http://www.expansion.com/ economia/2016/07/30/57989f5ce5fdea74068b45e8.html>

González, L. (2014, 14 de noviembre). «El top de nostalgia de la generación "Yo fui a EGB"» [en línea]. *El País Verne.* <http://verne.elpais.com/verne/2014/11/14/articulo/1415946415_000038.html>

Monforte, C. (2013, 30 de junio). «Empresas vintage: Famosa» [en línea]. *Cinco Días.* <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/29/sentidos/1375119195_146235.html>

Preguntas para la reflexión y el debate

1. ¿Consideráis viable la posibilidad de realizar una estrategia de extensión sobre la marca *Yo fui a EGB*? Razonad vuestra respuesta.
2. Las campañas retro desplegadas por Bimbo y Nocilla se han dirigido a un público objetivo adulto. No obstante, su producto está pensado para el público infantil. ¿Qué razones creéis que han movido a estas empresas a hacerlo? Estas iniciativas, ¿tendrán un efecto positivo sobre la notoriedad de la marca para el público infantil?
3. Proponed algunas acciones que mejoren la fortaleza de la relación entre Bimbo y *Yo fui a EGB*.

Bibliografía

(2014, 3 de noviembre). «7 consejos para diseñar un buen logo para tu empresa» [en línea]. *LanceTalent*. <https://www.lancetalent.com/blog/7-claves-disenar-logo/>

(2015, 27 de abril). «La garantía como herramienta del marketing» [en línea]. *Mercadeo de Servicios*. <http://mktingelectronico13.blogspot.com.es/2015_04_27_archive.html>

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. Nueva York: Free Press.

Alameda Abejón, P.; Olarte Pascual, C.; Reinares Lara, E. M.; Saco Vázquez, M. (2006). «Notoriedad de marca y medios de comunicación». *ESIC Market* (vol. 124, págs. 383-408).

Albert, N.; Merunka, D.; Valette-Florence, P. (2008). «When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions». *Journal of Business research* (vol. 61, n.º 10, págs. 1.062-1.075).

American Marketing Association (2017). «Product» [en línea]. *American Marketing Association Dictionary*. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>

Baños González, M.; Rodríguez García, T. C. (2016). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: ESIC.

Bearden, W. O.; Ingram, T. N.; LaForge, R. W. (2005). *Marketing: principles and perspectives* (5.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill.

Brandenburger, A. M.; Nalebuff, B. J. (1997). *Co-opetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business*. Nueva York: Doubleday.

Bergkvist, L.; Bech-Larsen, T. (2010). «Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love». *Journal of brand management* (vol. 17, n.º 7, págs. 504-518).

Carpenter, G. S.; Nakamoto, K. (1990). «Competitive strategies for late entry into a market with a dominant brand». *Management Science* (vol. 36, n.º 10, págs. 1.268-1.278).

Carroll, B. A.; Ahuvia, A. C. (2006). «Some antecedents and outcomes of brand love». *Marketing letters* (vol. 17, n.º 2, págs. 79-89).

Chang, K. C.; Kuo, N. T.; Hsu, C. L.; Cheng, Y. S. (2014). «The impact of website quality and perceived trust on customer purchase intention in the hotel sector: website brand and perceived value as moderators». *International Journal of Innovation, Management and Technology* (vol. 5, n.º 4, págs. 255-260).

Cooper, R. (1994). «Perspective: third generation new product processes». *Journal of Product Innovation Management* (vol. 11, n.º 1, págs. 3-14).

Cooper, R. (2008). «Perspective: the stage-gate idea-to-launch process-update. What's new, and NexGen Systems». *Journal of Innovation Management* (vol. 25, n.º 3, págs. 213-232).

Crossan, M. M.; Apaydin, M. (2010). «A multi#dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature». *Journal of Management Studies* (vol. 47, n.º 6, págs. 1.154-1.191).

Cruz, I. (coord.) (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia.* Madrid: Pirámide.

Dawar, N.; Parker, P. (1994). «Marketing universals: consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality». *Journal of Marketing* (vol. 58, n.º 2, págs. 81-95).

DelVecchio, D. (2001). «Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics». *Journal of Retailing and Consumer Services* (vol. 8, n.º 5, págs. 239-249).

Dess, G.; Pickens, J. (2000). «Changing roles: leadership in the 21st Century». *Organizational Dynamics* (vol. 28, n.º 3, págs. 18-34).

Escorsa, P.; Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa.* Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

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

González, G. (2016, 6 de abril). «Qué es el slacktivismo?» [en línea]. *Blogthinkbig.com*. <http://blogthinkbig.com/que-es-slacktivismo/>

González, J. (2012, 19 de junio). «Las 7 dimensiones del branding: I el concepto de marca» [en línea]. *Think & Sell*. <http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-i-el-concepto-de-marca/>

González-Pernía, J.; Peña-Legazkue, I. (2007). «Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España». *Economía Industrial* (n.º 363, págs. 129-148.)

Herstatt, C.; Verworn, B. (2004). «Innovation process models and their evolution». En:

Hollenstein, H. (2003). «Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data». *Research Policy* (vol. 32, n.º 5, págs. 845-863).

Keller, K. L. (1993). «Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity». *Journal of Marketing* (vol. 57, n.º 1, págs. 1-22).

Keller, K. L. (2002). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity* (2.ª ed.). Nueva York: Prentice Hall.

Keller, K. L. (2016). «Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities». *AMS Review* (vol. 6, n.º 1/2, págs. 1-16).

Kottemann, P.; Decker, R.; Hentschel, D. (2017, 2 de febrero). «Brand image perceptions in co-branding: an exploratory study» [en línea]. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2910096>

Kotler, P.; Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). México: Pearson Educación.

Lamb, C. W.; Hair, J. F.; McDaniel, C. (2018). *MKTG* (12.ª ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Myers, S.; Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms*. Washington, DC: National Science Foundation.

Moreno-Luzón, M. D.; Peris, F. J.; González, T. F. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice-Hall.

Nebenzahl, I. D.; Jaffe, E. D. (2013). «Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products». *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* (vol. 13, n.º 4, págs. 5-22).

Oñederra, J. J. B. (2014). «El valor de las marcas de distribuidor y sus antecedentes: el caso de las marcas de cadena». *Revista de Dirección y Administración de Empresas* (vol 1, n.º 16, págs. 123-149).

Orth, U. R.; Rose, G. (2017). «Consumers' brand identity complexity: conceptualization and initial evidence». *The customer is NOT always right? Marketing orientations in a dynamic business world*. Springer.

Palazuelos, Félix (2017, 16 de enero). «Por qué Huawei ya es líder en el mercado de móviles en España» [en línea]. *El País*. <http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2017/01/13/actualidad/1484299676_642750.html>

Park, C. W.; Eisingerich, A. B.; Pol, G.; Park, J. W. (2013). «The role of brand logos in firm performance». *Journal of Business Research* (vol. 66, n.º 2, págs. 180-187).

Parreño, J.; Ruiz Conde, E.; Casado Díaz, A. B. (2005). *Dirección comercial: los instrumentos del marketing*. San Vicente: Editorial Club Universitario.

Pedroza Zapata, A. R.; Ortiz Cantú, S. (2008). «Gestión estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos» [en línea]. *Journal of Technology Management & Innovation* (vol. 3, n.º 3, págs. 100-111). <http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v3n3/art11.pdf>

Private Label Manufacturers Association (2018). «Anuario internacional de la marca de distribuidor» [en línea]. <http://www.plmainternational.com/es/international-private-label-yearbook>

Probert, D.; Granstrand, O.; Nagel, A.; Tomlin, B.; Herstatt, C.; Tschirky, H.; Durand, T. (eds.). *Bringing technology and innovation into the boardroom: strategy, innovation and competences for business value*. Nueva York: Palgrave MacMillan.

Ras, B. (2016, 22 de agosto). «¿Sabes cuáles son las 19 apps que superan los 1.000 millones de descargas en Google Play?» [en línea]. *Andro4all* (2015). <https://andro4all.com/2016/08/19-apps-mas-descargadas-google-play-mil-millones>

Rothwell, R. (1994). «Towards the fifth-generation innovation process». *International Marketing Review* (vol. 11, n.º 1, págs. 7-31).

Rudelius, W.; Hartley, S; Kerin, R. (2012). *Marketing*. Nueva York: McGraw Education.

Ruiz, E.; Parreño, J. (2013). *Dirección de marketing: variables comerciales*. San Vicente: Editorial Club Universitario.

Setó, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.

Stanton, W.; Etzel, W.; Bruce, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. Nueva York: McGraw-Hill.

Torres, V. C. P. (2010). *Calidad total en la atención al cliente*. Vigo: Ideaspropias.

Valverde, J. F. M. (2015). *Investigación comercial*. Madrid: Paraninfo.

Zeithaml, V. A.; Leonard, L. B.; Ananthanarayanan, P. (1996). «The behavioral consequences of service quality». *Journal of Marketing* (vol. 60, n.º 2, págs. 31-46).

Capítulo II

Captando el valor creado a través de la estrategia de precios

M. Jesús Martínez-Argüelles

Introducción

Mercadona, una de las empresas españolas líderes en el sector de la gran distribución de alimentos, en los años noventa del siglo pasado introdujo una innovación sustancial en la estrategia de precios que le ha generado unos elevados réditos. Esta estrategia, a la que llamó *siempre precios bajos* (SPB), consiste en garantizar al consumidor el precio unitario más bajo del mercado y prescindir de ofertas u otras promociones de ventas.

Mercadona acompañó esta innovación de otras importantes medidas, como la orientación al cliente y la preocupación por tener unos costes muy ajustados; y ha tenido tal éxito que le ha permitido pasar de ser una empresa local, con un reducido número de establecimientos, a ostentar el liderazgo del segmento de supermercados en España e iniciar su expansión a otros países como Portugal.

Imagen 1.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Juan Roig, el presidente de Mercadona, adoptó la política de SPB tras ver fracasar su proceso inicial de expansión a través de ofertas gancho de reducción de precios, apoyadas en fuertes campañas de publicidad. Al constatar que el margen que perdía en los productos en promoción no llegaba a recuperarlo con la venta de otros productos, decidió dejar de aplicar esta estrategia. Aún hoy, Juan Roig sigue desconfiando del uso de los típicos folletos de promociones, por lo que es la única cadena de supermercados que no los utiliza. ¡Para qué hacer ofertas si todos los productos se tienen siempre a precios bajos!

Los establecimientos de la competencia, como Carrefour y Caprabo, han seguido manteniendo su política de descuentos y ofertas periódicas, si bien la estrategia de precios de Mercadona les ha condicionado, y han tenido que reducir precios y establecer campañas de comparación explícita entre los precios de sus establecimientos y los de Mercadona. Pero la rivalidad en el sector de la distribución comercial es feroz, y no se limita a los operadores tradicionales. Comparadores como Soysuper favorecen la transparencia de precios y ofertas en el mercado, y espolean aún más la competencia en precio.

Imagen 2. En sus lineales, la cadena de tiendas Carrefour acompaña los precios de algunos de sus productos con los de Mercadona y el mensaje «somos más baratos que Mercadona»



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 1. Soysuper facilita las comparaciones de establecimientos y la compra en línea



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

¿Qué ventajas presenta la política de precios siempre bajos para Mercadona?; ¿cómo influye en su rentabilidad este seguimiento diario y preciso por parte de la competencia?, ¿y la existencia de comparadores en línea? ¿Cuál es el atractivo fundamental de la propuesta de valor de Mercadona? ¿Sería conveniente para Carrefour y Caprabo cambiar sus estrategias de precios?

Para dar respuesta a estas preguntas y otras similares es necesario conocer los sistemas que cabe utilizar para fijar los precios, las limitaciones que presentan y las tácticas que se pueden utilizar para adaptarlos de manera dinámica a cada segmento del mercado, y casi a cada cliente. Ese es, en esencia, el contenido del capítulo que se presenta a continuación, y con el que nos proponemos explicar qué decisiones pueden tomar los especialistas y directivos de marketing en materia de precio para sobrevivir en un entorno como el actual: globalizado, competitivo y con menores asimetrías informativas entre las empresas y los consumidores.

Objetivos

A través del estudio de este capítulo nos proponemos que toméis conciencia de la relevancia de adoptar una estrategia de precios adecuada, pues de ella dependen directamente los ingresos que obtendrá la empresa. Las empresas persiguen obtener la máxima compensación posible de la propuesta de valor realizada al cliente; ahora bien, este objetivo se debe alcanzar en coherencia con el resto de herramientas del marketing mix y de acuerdo con un comportamiento lícito y socialmente ético.

Los objetivos que se pretenden alcanzar en este capítulo son:

- Comprender la importancia de la estrategia de precios en marketing.
- Entender cómo influyen, en la determinación de precios, los costes de la organización, el comportamiento de la demanda y los factores del entorno (sobre todo, la competencia).
- Reconocer la importancia del precio dentro de la propuesta de valor puesta a disposición de los clientes.
- Conocer y saber aplicar los diversos métodos de fijación de precios, identificando las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos.
- Identificar tácticas diversas para reducir los precios a los clientes.
- Saber que existen estrategias de precios ilegales y otras que, si bien no son ilegales, plantean dilemas éticos en su aplicación.

1. Valor y precio

El proceso para determinar el precio al que la empresa estará dispuesta a intercambiar el producto con los compradores potenciales constituye una tarea compleja, que se adopta en un contexto de incertidumbre y en el que se ha de tener en cuenta lo que ganan y sacrifican tanto la empresa como los clientes que adquieren el producto.

En este primer apartado del capítulo vamos a analizar con detalle los elementos del precio que lo hacen tan importante para los clientes, y conoceremos por qué el precio tiene que ser coherente con la estrategia organizativa y el mix de marketing de la empresa.

1.1. El precio que paga el cliente

El universo del marketing es, en esencia, el universo de los intercambios de bienes, servicios e ideas que aportan valor a quienes los consumen. Y dado que los intercambios son la base de la economía de mercado, los precios están presentes, aunque sea con distintas denominaciones, prácticamente en todas partes. Los derechos de matrícula que los estudiantes pagan por acceder a sus estudios universitarios, los honorarios profesionales de abogados y dentistas, y las cuotas que satisfacen los miembros de una mutua de salud son precios, aunque no reciban esta denominación. También lo son los peajes de las autopistas, el salario que perciben los trabajadores por su actividad laboral o los intereses y comisiones que las entidades financieras hacen pagar a los clientes por sus créditos hipotecarios.

El precio es el valor, monetario o no, que el comprador de un producto entrega a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición del mismo.

Normalmente, cuando hablamos del precio nos referimos al valor monetario que los consumidores entregan a cambio del producto que adquieren. Sin embargo, no debemos olvidar que el cliente, cuando evalúa la propuesta de valor que le realizamos, compara el beneficio que obtiene del producto con el sacrificio que le supone comprarlo o utilizarlo, y este sacrificio incluye los costes monetarios en los que incurre, pero también los costes no monetarios.

Para comprender mejor esta definición del precio cabe pensar en una persona que ha decidido alquilar una vivienda. Además del valor monetario, el dinero, que tendrá que abonar al arrendador periódicamente en concepto de alquiler, deberá hacer frente a otros costes asociados al acto de compra: como la búsqueda y comparación en línea de viviendas en alquiler que recogen portales especializados, los desplazamientos y visitas para comprobar *in situ* las ofertas que más le interesan, las esperas, los trámites contractuales, el desembolso de un depósito de garantía, etc. Muchos de estos costes no son monetarios porque no se materializan directamente en forma de pagos o desembolsos de dinero, pero también forman parte del sacrificio que el cliente debe realizar para hacerse con el alquiler de la vivienda.

Creando valor

Para un estudiante que se plantea acceder a la universidad y trata de averiguar cuáles son los costes asociados a esta decisión, los derechos de matrícula no son el único factor –ni siquiera el más importante– que deberá tener en cuenta.

Los estudios superiores acarrean también otros costes monetarios, como transporte, alojamiento (si la universidad está lejos de su domicilio), libros y material complementario; e incluso comportará costes no monetarios, como el tiempo y esfuerzo que tendrá que invertir en seleccionar la mejor universidad y en elegir la carrera más idónea. ¿Eso es todo? En realidad, no. El estudiante también deberá considerar el coste de oportunidad, es decir, los ingresos que dejará de recibir por asistir a clase en lugar de ocupar un empleo lucrativo.

Imagen 3.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La universidad en línea permite reducir algunos de los costes asociados a los estudios universitarios tradicionales, que tienen carácter presencial, lo que aporta un valor adicional al estudiante. Por ejemplo, reduce hasta mínimos el coste de transporte, y el de alojamiento, si fuera el caso; e incluso el coste de oportunidad ocasionado por tener que dejar de trabajar para estudiar. Esto último es debido a que la universidad en línea permite compatibilizar estudios y trabajo. No obstante, los estudiantes universitarios que trabajan tienen claro que uno de sus mayores sacrificios en que incurren es el gran coste de oportunidad derivado de los momentos que dejan de poder compartir con su familia y amigos si realmente quieren formarse.

Video 2.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Las numerosas iniciativas en línea que tienen como misión disminuir los costes de comparar entre las propuestas de valor realizadas por las compañías de un sector (Atrápalo, Google Shopping, Kelkoo, etc.) constituyen una evidencia notoria de la relevancia que estos costes no monetarios tienen para los consumidores en sus procesos de decisión de compra. De la mano de estos comparadores en línea, los consumidores pueden realizar búsquedas cada vez más potentes, rápidas y refinadas, en prácticamente todas las categorías de producto.

Google Shopping

La Comisión Europea vela por que no se produzcan casos de competencia desleal y haya una justa y leal competencia, también entre sitios de comparación de precios. En 2017, la Comisión multó a Google con una cifra entonces récord de 2.424 millones de euros por el tratamiento preferente que daba el buscador al servicio de comparación de precios Google Shopping.

Imagen 4.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En cumplimiento de esa sentencia, Google tuvo que cambiar la estructura de su página de resultados para que, en los resultados destacados, no apareciera sistemáticamente los enlaces a páginas de Google Shopping y sus competidores en comparativas de precios, algunos de ellos con posiciones competitivas más ventajosas que las de Google Shopping, quedaran invariablemente relegados a posiciones inferiores que pasan desapercibidas para los usuarios. Las prácticas de Google favorecieron, según la Comisión Europea, a Google Shopping sin que los consumidores fueran conscientes del sesgo.

Los comparadores en línea facilitan de manera considerable el proceso de decisión de compra de los consumidores. De una parte, porque reducen las asimetrías informativas que tradicionalmente han existido entre los consumidores (que habitualmente han dispuesto de información limitada sobre los productos) y las empresas (que cuentan con amplia información sobre su propuesta de valor); y de otra, porque impulsan la rivalidad entre empresas, especialmente sobre la base del precio (Rodríguez-Ardura, 2017).

Ejemplo

Si realizamos una búsqueda de comparadores, el listado que nos aparece es abrumador. Existen comparadores generalistas, que permiten comparar una gran variedad de productos de sectores muy diversos, como son Idealo, Rastreator.com o Google Shopping, entre otros muchos; y existen otros especializados en sectores concretos como son, por ejemplo, iAhorro.com en productos financieros, Acierto.com en seguros o PackLink en el envío de paquetería.

Uno de los sectores en los que más se utilizan los comparadores en línea es el de las reservas de hoteles, siendo Trivago uno de los comparadores más exitosos. Este comparador va más allá de la simple comparación de precios de las reservas hoteleras, puesto que tiene en cuenta las preferencias de los clientes en cuanto al nivel de precio que están dispuestos a pagar, la ubicación e incluso las opiniones de aquellos clientes que ya han disfrutado de la estancia previamente.

Video 3. Trivago facilita a los viajeros disminuir el tiempo que deben invertir en comparar las ofertas de los diferentes hoteles



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En la actualidad, cualquier hotel sabe que aparecerá en estos comparadores. Esa circunstancia influye no solo en su estrategia de precios sino también en el resto de su propuesta valor, en la medida en que el comparador también tendrá en cuenta otros aspectos diferentes del precio.

Las organizaciones deben prestar atención al precio directo que debe pagar el cliente, así como a todos los costes monetarios y no monetarios en los que debe incurrir para adquirir el producto.

Podemos imputar el mismo precio que los competidores a los productos que comercializamos, pero si para adquirir nuestros productos los clientes deben incurrir en unos costes adicionales en los que no incurren si compran el de nuestros competidores, estaremos en clara desventaja competitiva, porque nuestra propuesta de valor será menos atractiva. Por ejemplo, en las compras realizadas a través de internet un elemento competitivo esencial, más allá del propio precio del producto, lo constituyen los gastos y el tiempo de entrega, y el coste de devolución, si fuera necesaria. Esta circunstancia ha sido tenida en cuenta por Amazon en la aplicación de su política de precios Prime, que ofrece a sus suscriptores una tarifa plana anual que cubre los gastos de envío, reduce los tiempos de entrega y proporciona gratuitamente otros servicios que varían según el país (series y películas de Prime Video, almacenamiento ilimitado de fotos en la nube Prime Photo, canciones de Prime Music, etc.). Esta política ha favorecido el crecimiento de Amazon, siendo, además, los clientes de Prime los que más gastan en la tienda y los más fieles a la marca.

Creando valor

La importancia que tienen los costes adicionales en los que incurre el consumidor, aparte del precio directamente pagado por el bien o

servicio básico, es muy relevante en sectores como el del transporte. Tanto es así que las propuestas de valor cuyo propósito es precisamente facilitar la comparación entre los costes totales a los que debe hacer frente el comprador con cada empresa tienen una acogida muy favorable entre los consumidores.

Este es el caso del buscador de viajes Trabber. Este buscador, para realizar la comparación entre las diferentes ofertas, no solo tiene en cuenta el precio del billete, sino que a este precio le agrega, si procede, los gastos de gestión, las comisiones por facturar maletas y los recargos por uso de tarjetas de crédito. De ahí que se haga llamar el buscador de viajes *transparente*. Al final lo que le interesa al consumidor no es que el precio inicial del billete sea *estupendo*, sino que lo que acaba pagando al ultimar el proceso de compra sea realmente *estupendo*.

Video 4.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La teoría económica clásica considera que el precio es la única variable que influye sobre la demanda, es decir, que cuanto menor es el precio del producto, mayor será la cantidad demandada por los consumidores. No obstante, se debe tener en cuenta que la psicología y la teoría económica posterior han subrayado la importancia de otros factores de carácter emocional o hedónico que ejercen una influencia directa, consciente o inconsciente, sobre las decisiones de compra de los consumidores. De hecho,

un buen programa de comunicación de marketing integrada no solo debe considerar los elementos objetivos de la propuesta de valor (como el precio o las prestaciones del producto), sino también elementos subjetivos que estimulan y refuerzan el deseo de compra de los consumidores. Muchos programas de comunicación de marketing hacen hincapié en la dimensión emocional del producto y prescinden casi por completo de una presentación más o menos formal de los aspectos funcionales o utilitarios del mismo. La gran mayoría de las comunicaciones de marketing para coches son un ejemplo.

Video 5. Los anuncios de BMW, desde su ya clásico «¿Te gusta conducir?», ponen el acento en la extraordinaria experiencia que supone conducir uno de sus coches. La campaña «Cuando conduzcas, conduce» refuerza esta idea sin abordar las prestaciones concretas del coche



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Dependiendo del tipo de producto, la importancia del precio es más o menos acusada en el proceso de decisión de compra. Y, en épocas de recesión, cuando existe menos dinero disponible, el factor precio resulta más decisivo. Por ejemplo, tal y como veíamos en el caso inicial sobre Mercadona, durante los años de la Gran Recesión el precio ha sido un factor primordial en la elección de supermercado.

1.2. La dificultad de fijar el precio

Como iremos comprobando a lo largo de este capítulo, determinar el precio que tendrá el producto no es una tarea sencilla. Habrá que considerar diversos aspectos externos a la empresa que condicionan el precio final del producto y que tienen que ver, fundamentalmente, con el comportamiento de la demanda y de la competencia; pero también con aspectos internos, como son la estrategia y los costes empresariales.

El principal objetivo de los consumidores a la hora de realizar una compra es conseguir un valor razonable, esto es, un buen equilibrio entre los beneficios que les proporciona el producto y los costes que deben asumir para hacerse con él y utilizarlo. Por su parte, el propósito esencial en materia de precios del responsable de marketing es conocer cuál es el valor que los consumidores atribuyen al bien o servicio y aproximar el precio lo máximo posible a ese valor. En la medida en que para la empresa resulta difícil evaluar el valor que un cliente concreto atribuye a un bien o servicio, la determinación de los precios está sometida a una dosis de incertidumbre que habrá de gestionar adecuadamente. Del acierto en esta gestión dependerá el éxito del negocio.

Ejemplo

La película *Moneyball: rompiendo las reglas* (titulada *El juego de la fortuna* en Argentina, Chile, Colombia, México y Perú), que adapta al cine la novela *Moneyball: the art of winning an unfair game*, evidencia la difícil tarea de los ojeadores de béisbol a la hora de seleccionar estrellas emergentes y decidir qué debe pagar el club por su fichaje.

En este corte de la película, el personaje interpretado por el actor Jonah Hill (e inspirado en el directivo de clubes de béisbol Paul DePo-

desta) explica al gerente del equipo de béisbol Oakland Athletics (que interpreta Brad Pitt) que, con frecuencia, los clubes de béisbol pagan más de lo que debieran por las grandes estrellas del deporte o incluso por jugadores jóvenes que todavía no han mostrado su valía. Esta dificultad para asignar un precio adecuado a los jugadores es fruto de la incertidumbre, tanto sobre la evolución futura de las capacidades de cada jugador en la competición como sobre su encaje en el equipo profesional concreto que está considerando su fichaje.

Video 6.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Moneyball: rompiendo las reglas muestra que las decisiones sobre la estrategia de precios –que se concretan en este caso en la selección y retribución de los jugadores de béisbol– se deben fundamentar en datos objetivos, evitando dejarse llevar por elementos no esenciales sobre la valía de los jugadores. En la actualidad, la tecnología digital facilita enormemente la obtención y procesamiento de los datos clave sobre los jugadores, por lo que ayuda a tomar decisiones más acertadas.

Durante la mayor parte de la historia las decisiones en materia de precios han sido fruto de la negociación directa del vendedor con cada comprador; pensemos, por ejemplo, en una feria o mercado de productos agrícolas. En este proceso de negociación, el vendedor intenta aproximar su precio al valor que le atribuye el cliente al bien o servicio, mientras que el cliente procura que el sacrificio asumido por comprar el bien sea el mínimo posible.

La fijación de un precio único para múltiples compradores es una idea reciente, vinculada al desarrollo, durante el último siglo, de la venta al detalle en el mundo occidental. Esta idea tuvo un éxito fulgurante y se fue expandiendo en el comercio, puesto que facilitaba el control del sistema de ventas en establecimientos en los que concurren gran cantidad de vendedores y compradores. Sin embargo, en la actualidad la tecnología digital ha comenzado a invertir esta tendencia, al permitir a empresas y consumidores de todo el mundo obtener en un instante información sobre precios, compararlos e incluso negociarlos en línea, a través de subastas, como puede ser eBay. Al mismo tiempo, la tecnología digital pone en manos de los vendedores la posibilidad de recoger y analizar información acerca de los hábitos de compra de los consumidores, sus características personales y familiares, así como sus preferencias. Esa información facilita el diseño de productos adaptados a sus necesidades específicas, así como la posibilidad de discriminar precios en función de las características de cada segmento de consumidores, o incluso de cada consumidor en particular.

Ejemplo

La evolución de la importancia y las funciones del *revenue manager* (gestor de ingresos) en los hoteles es una muestra de la relevancia y complejidad creciente de las decisiones de precio. Hace poco más de una década resultaba difícil encontrar esta figura en una cadena hotelera o un hotel independiente, mientras que actualmente no solo está presente sino que ha ganado peso estratégico dentro de la organización, convirtiéndose en una pieza central de la actividad del hotel.

Imagen 5. Ofertas de trabajo para *revenue managers*

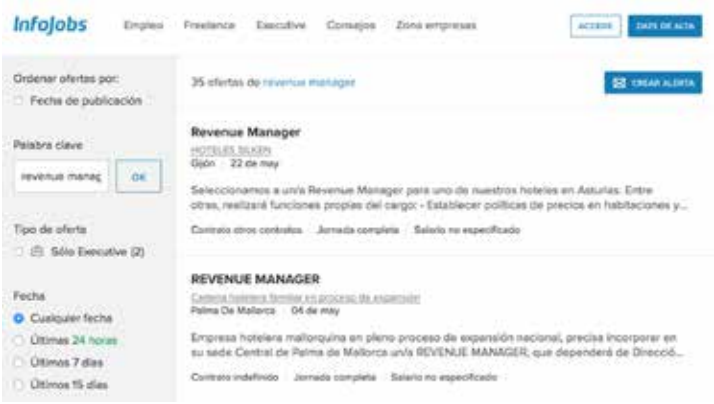


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La función del *revenue manager* consiste en desarrollar estrategias para comercializar el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento y con los precios más adecuados. Las oportunidades derivadas del uso de los métodos de análisis descriptivos y predictivos y del *big data* han impulsado la importancia estratégica de este puesto, que contribuye decisivamente a la rentabilidad de los hoteles.

1.3. La estrategia de negocio y los precios

El precio es un instrumento de marketing con el que los especialistas y directivos de marketing buscan contribuir a los objetivos del negocio. En general, la formulación de la estrategia de precios responde a alguno de los siguientes propósitos: maximizar el beneficio de la empresa, maximizar la rentabilidad de la inversión realizada, aumentar las ventas y/o la cuota de mercado.

Para obtener rentabilidad, las empresas deben optar, en esencia, entre dos fórmulas: rotación o margen. Es decir, deben apos-

tar por vender un volumen elevado de unidades, obteniendo un margen reducido en cada una de ellas o, por el contrario, deben centrarse en comercializar un número más reducido de unidades, pero logrando un margen elevado en cada unidad vendida.

Podemos ver la diferencia entre una y otra estrategia si pensamos, por ejemplo, en el sector de la restauración. Los restaurantes de comida rápida o aquellos restaurantes que no admiten reservas y tienen amplios horarios de apertura, como hace el restaurante El Nacional en Barcelona, adoptan una estrategia de rotación. En cambio, los restaurantes que atienden a un reducido número de clientes por noche, habitualmente bajo reserva, y que atesoran una o varias estrellas Michelin, como el restaurante ABaC, regentado por el chef Jordi Cruz, están aplicando una estrategia de margen.

Beneficio y rentabilidad

El beneficio y la rentabilidad no son conceptos sinónimos. La rentabilidad se refiere al beneficio alcanzado, por la empresa o por una de sus iniciativas, comparado con el total de recursos empleados para obtenerlo.

En función de que se opte por una estrategia de rotación o de margen, el nivel de precio será notoriamente diferente, siendo mucho más reducido en el primer caso y más elevado en el segundo. Además, la estrategia de precios debe ser coherente con las políticas que los responsables de marketing despliegan para el resto de ingredientes del marketing mix, por lo que se fijarán precios reducidos para estimular las ventas de productos sencillos y funcionales, orientados a la mayoría del mercado, y precios elevados para productos con una imagen de alta calidad y exclusividad.

Ejemplo

Manolo Blahnik es una de las marcas de zapatos más prestigiosas del mundo. Los icónicos *manolos* (así se conoce a los zapatos de la marca) se caracterizan por un diseño innovador, exclusivo y una elaboración extremadamente cuidadosa y artesanal. El precio mínimo de un par de zapatos de esta marca se sitúa próximo a los 800 euros.

Imagen 6.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La estrategia de Manolo Blahnik contrasta visiblemente con la de la marca Marypaz, que ha ido ganando terreno en el mercado español del calzado en los últimos años y cuyos zapatos suelen costar entre 20 y 30 euros. De la misma manera que sus precios son muy distintos a los de Manolo Blahnik, el número de unidades comercializadas también lo es. Marypaz debe vender un elevadísimo volumen de pares de zapatos para conseguir que su negocio sea rentable.

Imagen 7.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La clave para aplicar con éxito una estrategia de margen es realizar una propuesta de valor, fundamentada en uno o varios atributos clave del producto, que genere un elevado valor añadido al cliente. En esta estrategia es fundamental que el cliente perciba este valor superior, lo reconozca, esté dispuesto a pagar por él y, por supuesto, tenga la capacidad económica suficiente como para poder permitírselo.

Más allá de la estrategia general de precios que adopte la empresa, los objetivos concretos de la política de precios en un periodo dado del tiempo pueden ser muy variados. Por ejemplo, el objetivo de algunas empresas que operan en entornos muy cambiantes y se enfrentan a una intensa competencia puede ser simplemente sobrevivir. Para conseguirlo tratarán de fijar un precio que cubra sus costes fijos y, en la medida de lo posible, sus costes variables. Otras empresas, en un determinado momento, pueden reducir el precio para aumentar el número de unidades vendidas, basándose en la idea de que al fabricar más unidades se reducirán los costes unitarios (mediante el logro de economías de escala) y, consecuentemente, aumentarán los beneficios a largo plazo. O, en otros casos, la política de precios simplemente persigue responder a ataques directos de los competidores, bien sea porque estos han fijado precios más agresivos o han mejorado su propuesta de valor.

En cualquier caso, es importante que la política de precios sea flexible, es decir, que pueda responder con rapidez a los cambios que suceden en el entorno. Esta es, de hecho, una de las variadas ventajas que ofrece el comercio electrónico y el marketing móvil a las empresas, ya que les permite cambiar el nivel de precios a cada instante en función de los cambios en la demanda, de variaciones en sus propios costes o de la actuación de la competencia.

Imagen 8. Muchas tiendas establecen políticas de precio mínimo garantizado o aseguran a sus clientes que, si encuentran el artículo a un precio más económico en la competencia, les abonan la diferencia. Algunos detallistas en línea, como Amazon, incluso se abren a la colaboración de los consumidores para que les informen sobre empresas o establecimientos que ofrecen precios más baratos para los productos que distribuyen, y luego utilizan esta información para mejorar su propuesta de valor



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

1.4. El precio como variable del marketing mix

Los objetivos de la estrategia de precios deben estar en consonancia con los objetivos globales de la empresa y, más en concreto, con los objetivos de marketing. Además, el precio tiene considerables implicaciones, tanto en las percepciones que se forman los consumidores como en el resto de las variables del marketing mix. De ahí que resulte esencial conocer las principales características del precio como herramienta de marketing.

El precio es el único elemento de marketing mix que representa una fuente de ingresos directa, disponiendo, además, la empresa de una gran flexibilidad para modificarlo. El precio constituye una herramienta competitivamente poderosa y con un fuerte impacto psicológico sobre el cliente en el momento de posicionar una marca, de ahí que sea fundamental que se fije de manera coherente con el resto de variables del marketing mix.

Veamos con detalle cada una de las particularidades del precio como herramienta de marketing:

a) El precio es la única herramienta de marketing que proporciona ingresos. ¿Qué tienen en común una campaña de comunicación, el diseño de un nuevo producto, un cambio de envase o los acuerdos de distribución entre una empresa y sus mayoristas? La respuesta es que todos ellos suponen un coste para la empresa. De todos los ingredientes del marketing mix solo el precio constituye una fuente de ingresos. Por eso el precio tiene un impacto directo y positivo sobre los resultados de la empresa, ya que estos se calculan restando de los ingresos los costes totales. Y, a su vez, los ingresos se obtienen al multiplicar las unidades vendidas por su precio unitario.

El hecho de que solo el precio sea una fuente de ingresos no quiere decir, naturalmente, que las decisiones sobre el producto o las decisiones en comunicación de marketing integrada no tengan influencia sobre los ingresos. La tienen y muy notable, pero es una influencia indirecta, más difícil de objetivar.

El precio en los mercados empresariales B2B

Esto es cierto incluso en los mercados B2B, integrados por empresas e instituciones públicas y privadas con un propósito diferente al consumo personal. Los jefes de compras, conscientes del impacto de los precios sobre la competitividad de sus empresas, intentan reducirlos a toda costa. Según algunos estudios, solo la calidad puede llegar a superar en importancia al precio en este tipo de decisiones de compra.

b) El precio es el instrumento de marketing más flexible. Mejorar las prestaciones de un producto, seleccionar a nuevos distribuidores o cambiar la mentalidad del equipo de ventas son tareas que requieren cierto tiempo. Con los precios ocurre lo contrario: es posible cambiarlos con gran rapidez y tantas veces como resulte necesario. Aunque, como se verá, modificarlos frecuentemente también puede entrañar ciertos riesgos.

Video 7. Las aerolíneas constituyen un sector donde es habitual aplicar precios dinámicos, que fluctúan casi constantemente en función de la demanda y la disponibilidad existentes en cada momento



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

c) El precio es una poderosa herramienta competitiva. Si, como acabamos de ver, el precio tiene un impacto directo sobre los ingresos –y, por tanto, sobre los beneficios– y, además, es posible modificarlo a corto plazo, no debe resultar extraño que las empresas lo utilicen de forma intensiva para hacer frente a sus competidores. De ahí que se produzcan guerras de precios, como las que frecuentemente protagonizan las empresas que ofrecen telefonía y acceso a internet.

El problema es que el precio es un arma efectiva pero peligrosa. Las guerras de precios pueden conducir a una situación del tipo juego de suma cero, en la que ninguno de los competidores logra mejorar su posición. Y es posible, incluso, que al final todas las empresas del sector se encuentren en una situación peor de la que estaban inicialmente. Esto es lo que sucede cuando cada empresa mantiene su cuota de mercado, pero como los precios han bajado, sus ingresos acaban siendo inferiores.

Ejemplo

La guerra de precios desatada en el sector de las telecomunicaciones español llevó a que, entre 2011 y 2016, perdiera casi una cuarta parte de su facturación, pasando de 32.000 millones de euros anuales a apenas 24.000 millones.

Imagen 9.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

No obstante, el sector ha revertido esta tendencia: las tarifas a precios cada vez más reducidos han dejado paso al aumento de la calidad en los servicios ofrecidos, acompañado, eso sí, por un incremento del precio. Lo ha puesto de manifiesto el presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete: «Mejoramos la oferta con más prestaciones por un poco más de dinero. Y la vamos a seguir mejorando» (Muñoz, 2017); y también Antonio Coimbra, consejero delegado de Vodafone España: «La única opción de las compañías es aumentar valor para que los clientes estén dispuestos a pagar más» (Page, 2017).

Este cambio de tendencia pone de manifiesto que las empresas del sector han comprendido que la guerra de precios ha perjudicado sustancialmente su facturación. La apuesta compartida por estas empresas es la de dar más calidad en los servicios, brindar la mejor oferta integral (móvil, internet, TV), ofertar más datos, más velocidad, etc., pero todo a cambio de tarifas crecientes. Es decir, a cambio de poder volver a subir precios después de haberlos rebajado tanto.

Video 8.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

d) El precio tiene un fuerte impacto psicológico sobre el consumidor. Desde el punto de vista del consumidor, los precios tienen una naturaleza informativa, ya que le facilitan la tarea de comparar las distintas marcas y modelos que se le ofrecen.

De hecho, los consumidores se hallan tan habituados a procesar información sobre precios que suelen utilizarlos para realizar inferencias sobre la calidad de los productos. Así, se tiende a creer que los bienes y servicios de precio más elevado son de mejor calidad que los más baratos.

Precio y calidad

La creencia de que a más precio mayor calidad está fundamentada en la idea de que los precios constituyen un reflejo de los costes en los que incurre la empresa para realizar su oferta de valor a los clientes. En el fondo, para el consumidor un precio alto constituye una garantía de que se ha tenido que incurrir en unos costes más elevados para ofrecerlo.

Este hecho se manifiesta en el refrán popular «nadie da duros a cuatro pesetas». Es fundamental que los vendedores no defrauden esta confianza depositada por los clientes. Se debe tener en cuenta que, en última instancia, estudios como el de *Compra Maestra* de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) intentan corroborar que esta relación es cierta.

Imagen 10.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los especialistas y directivos de marketing saben muy bien que el precio es una poderosa herramienta de comunicación. De hecho, el precio posiciona a la marca más rápidamente que cualquier otro elemento del marketing mix.

Las empresas se pueden valer de la influencia que el precio ejerce sobre la imagen de sus productos para sacar el máximo provecho de sus programas de marketing. Así, por ejemplo, algunas marcas de cosméticos son capaces de cobrar un precio superior por sus productos. Con el apoyo de componentes novedosos incorporados al mismo y gracias a su estrategia de comunicación de marketing, construyen un posicionamiento basado en la calidad que les permite fijar unos precios más elevados. A la postre, esos mismos precios son los que contribuyen a reforzar la percepción del consumidor de que el producto es realmente de calidad superior.

Creando valor

L'Oréal es uno de los líderes en el mercado mundial de cosméticos. Su conocido eslogan *Porque yo lo valgo* ha cumplido ya cuarenta años. La popularidad del eslogan es tal que, además de haberse integrado en nuestro acervo común, ha sido objeto de infinitos memes. Con esta expresión L'Oréal intenta reforzar la idea de que el esfuerzo económico adicional que puede suponer la compra de sus productos nos lo merecemos, porque mejorarán nuestro bienestar y apariencia personal. En definitiva, que, en esta ocasión, ¡rascarse el bolsillo merece la pena!

Video 9. L'Oréal añade valor con sus productos. No son especialmente baratos, pero son apreciados por los clientes. Así, motiva al consumidor a que no solo se centre en el precio en el momento de adoptar su decisión de compra



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El mensaje que el precio de un producto envía a los consumidores debe ser coherente con su estrategia de marca. Una empresa que comercializa relojes de lujo no puede aplicar las mismas políticas de precios que un fabricante de relojes digitales dirigidos a un público masivo. Tampoco puede elegir el mismo tipo de establecimiento para distribuirlos. Y su comunicación de marketing integrada deberá centrarse en aquellos valores e ideas que justifican el precio del producto (por ejemplo, la calidad, exclusividad y el estilo de vida que transmite, entre otros aspectos). Por eso, aunque sea posible modificar a corto plazo la estrategia de precios, antes de hacerlo es imprescindible evaluar a fondo el impacto potencial de cualquier cambio en el nivel de precios sobre la estrategia global de marketing de la empresa. En definitiva, debe existir una coherencia y retroalimentación positiva entre las diferentes variables del marketing mix, incluyendo el precio.

Imagen 11. Zara, en sus inicios, aplicaba una estrategia de precios muy bajos, similar a la que ahora despliega Primark, pero a principios de los años noventa del siglo pasado fue capaz de cambiar su propuesta de valor hacia una relación precio-calidad superior. Esta estrategia tiene éxito porque se ha acompañado de otras medidas como, por ejemplo, más variedad y diversidad de la oferta, una mejor y más cuidada apariencia de las tiendas físicas y su integración con el canal en línea



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Además, hay que tener en cuenta que los consumidores interpretan las variaciones en los precios de formas muy diversas y no siempre lineales. Así, una subida en el precio del producto puede darles una imagen positiva del mismo y, en cambio, una sucesión de ofertas o rebajas puede hacerles creer que el producto está a punto de ser sustituido por una versión superior, que la empresa tiene problemas financieros, que su calidad es menor o que se avecinan reducciones de precios aún mayores. Por eso resulta esencial tomar las decisiones de precio teniendo siempre en mente sus posibles repercusiones sobre el resto de las actividades y los objetivos de marketing.

Ejemplo

Es frecuente que los bancos realicen promociones para atraer nuevos clientes, u ofrezcan intereses comparativamente más elevados por los

nuevos depósitos. A finales de 2018, por ejemplo, Openbank, imaginBank y BBVA contaban con las siguientes promociones dirigidas a sus nuevos clientes:

Openbank	imaginbank	BBVA
Openbank obsequia con una tarjeta regalo por valor de 40 euros a los nuevos clientes que abran una cuenta corriente, y realicen un ingreso de como mínimo 300 euros.	imaginBank regala 40 euros en efectivo. La promoción es válida para clientes que abran una cuenta y reciban en ella un ingreso mensual de al menos 250 euros.	Los nuevos clientes de la Cuenta Blue Online de BBVA no pagan comisiones de mantenimiento ni administración, pueden utilizar una tarjeta de débito sin cuota y hacer transferencias europeas gratuitas. Se trata de una cuenta corriente dirigida a clientes menores de 30 años, contratable únicamente en internet.

Por otro lado, algunos detallistas como Carrefour ofrecen promociones de ventas especiales para fomentar la fidelidad de sus clientes y que estos acudan con frecuencia a comprar. Estas promociones habitualmente suponen la obtención de un cheque reembolsable en posteriores compras y en alguna ocasión han alcanzado el 100% de la compra de productos específicos.

Imagen 12.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

No obstante, si algunas de estas promociones son percibidas como *excesivamente atractivas o agresivas*, son susceptibles de ser interpreta-

das por los consumidores como una respuesta ante problemas de liquidez de la empresa, lo que puede impactar negativamente en su imagen.

2. Métodos para fijar el precio

Establecer los objetivos de la estrategia de precios es importante, pero no basta. Antes de asignar el precio a un producto, los responsables de marketing deben tener en cuenta, por un lado, los factores internos, relacionados con la propia estructura de costes de la empresa y, por otro lado, los factores externos, fundamentalmente, el comportamiento de la demanda, pero también otros aspectos del entorno competitivo que tienen una influencia directa sobre la política de precios.

La estrategia de precios de cualquier empresa está limitada en una triple dimensión:

1) Por sus costes, que establecen el nivel de precio mínimo al que, con carácter general, la empresa debería vender el producto si desea sobrevivir en un mercado competitivo.

2) Por la curva de demanda, que señala el nivel por encima del cual no resulta rentable incrementar el precio del producto.

3) Por las políticas de precios de la competencia y otros factores del entorno.

Pero ¿qué métodos concretos cabe utilizar para fijar precios?: ¿hay que calcular los costes y añadir un tanto por ciento?, ¿hay que averiguar qué cantidad están dispuestos a pagar los consumidores?; ¿es útil imitar los precios de los competidores?, ¿es

recomendable fijar un precio en función del valor que el cliente atribuye al bien o servicio?

En este apartado intentaremos dar respuesta a estas cuestiones. Así, analizaremos diferentes métodos que suelen aplicar los responsables de marketing para fijar los precios de los productos teniendo en cuenta tanto los factores internos (métodos basados en los costes) como los factores externos (métodos basados en la demanda y la competencia), así como los sistemas actuales que intentan aunar las dos visiones (métodos basados en el valor).

2.1. Métodos basados en los costes

Estos métodos centran su atención en los costes en los que incurre la empresa para poder hacer efectiva su propuesta de valor al cliente. Dentro de estos costes, y dependiendo de la actividad a la que se dedique la empresa, encontramos, entre otros, los costes de diseño, fabricación, distribución física y comercialización de los productos. Además, se debe tener en cuenta que todos los participantes en la cadena de valor (proveedores, distribuidores comerciales, agentes de intermediación, etc.) deben obtener un beneficio razonable por la inversión que han realizado y el riesgo asumido. La estimación de los costes permite conocer el umbral mínimo de los precios: aquel por debajo del cual la empresa no cubre sus costes.

¿A qué tipo de costes ha de hacer frente una empresa? Aquí tenemos que tener en cuenta dos grandes tipos de costes:

- Costes fijos, que son aquellos que no varían con la producción o el volumen de ventas del producto. Un fabricante de zapatos puede pagar la misma cantidad por el alquiler de la fábrica o

por el equipo, con independencia del número de zapatos que fabrique, siempre que no sobrepase una determinada capacidad productiva.

- Costes variables, que son aquellos que aumentan o disminuyen en función de la cantidad de producto que se fabrica o se vende. Por ejemplo, el coste de la piel utilizada por el fabricante en los zapatos o el de las cajas en que los empaqueta son costes variables: se incrementan al aumentar el número de zapatos producidos.

El coste total está formado por la suma de costes fijos y costes variables para un nivel de producción determinado. Si una empresa asigna a sus productos un precio inferior al que le cuesta elaborarlos, tendrá muchas dificultades para sobrevivir en un mercado competitivo. Por eso es necesario fijar un precio que permita, como mínimo, hacer frente al coste total de producción.

No obstante, la regla de que una empresa no debe vender por debajo de sus costes no implica que cada unidad vendida tenga que cubrir, por sí misma, todos los costes fijos y variables que acarrea la producción de dicha unidad. En efecto, si el ingreso marginal (derivado de vender una unidad más) supera al coste marginal (el de producir esa unidad adicional) se estará cubriendo una parte de los costes fijos, y, por tanto, se estará en la senda del beneficio. Por eso, a veces los directivos de marketing pueden diseñar promociones ocasionales con las que se venda el producto a un precio que no alcance a cubrir todos sus costes, pero sí los costes variables.

Como veremos a continuación, el análisis del punto de equilibrio o punto muerto es una técnica que permite examinar la relación entre coste y precio. Se trata de determinar qué volumen de ventas es necesario realizar a un determinado precio para cubrir costes.

Análisis de los costes fijos y variables

El análisis de los costes fijos y variables que tiene la empresa es fundamental en el ámbito de los hoteles, sobre todo, los de carácter vacacional. Este análisis ayuda a discernir si en los períodos de menor demanda resulta conveniente mantener abierto el establecimiento o, por el contrario, es mejor cerrarlo.

Imagen 13.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Supongamos, por ejemplo, que el Vistamar, un pequeño hotel regido por una empresa familiar, practica una política de precios moderados, por lo que en temporada baja es posible alojarse en él a un precio de 45 euros por noche. A pesar de ello, en el último invierno tuvieron un porcentaje de ocupación de aproximadamente el 50%. Como la evolución de las reservas en temporada baja no parece que vaya a mejorar, la gerente del hotel se ha planteado dos alternativas: cerrar durante los tres meses de invierno o mantener abierto el hotel pero rebajando aún más sus precios, hasta los 30 euros por noche. Finalmente, se decide por la segunda alternativa, ya que a ese precio se cubren los costes

variables de la habitación (15 euros por día) pero solo una parte de los costes fijos, que se estiman en 18 euros por habitación y día. Esta política de precios le permite aumentar el nivel de ocupación hasta un 80%, cifra que los responsables del hotel consideran un gran éxito, dadas las negativas previsiones. Y es que, una vez establecido el hotel, es mejor tener las habitaciones ocupadas, siempre que el precio que paguen los clientes permita cubrir todos los costes variables. Los costes fijos existen siempre, esté o no ocupada la habitación, y si bien a un precio de 30 euros por habitación no podrá recuperarlos todos, sí conseguirá, al menos, cubrir una parte.

A continuación, veremos con detalle dos de los métodos más habituales que aplican las empresas para fijar sus precios desde este enfoque: los precios a partir de márgenes y los centrados en un precio objetivo.

2.1.1. Fijación del precio a partir de márgenes

Son muchas las empresas de todo el mundo que fijan sus precios mediante márgenes, pese a que este método tiene importantes inconvenientes. Y es que, al menos a primera vista, añadir un margen o porcentaje parece una forma sencilla (solo requiere algunos cálculos elementales) y segura (garantiza la consecución de beneficios) de fijar los precios.

Aplicación del método de fijación de precios a partir de márgenes

Tomemos el caso de un fabricante de gafas protectoras para soldadura que espera vender 2.000 unidades, y que tiene unos costes fijos de 18.000 euros y unos costes variables por unidad de 30 euros.

La empresa calculará su coste unitario de la siguiente forma:

$$Coste\ unitario = Coste\ variable\ unitario + \frac{Costes\ fijos}{Ventas\ esperadas}$$

En este caso, el coste unitario será:

$$Coste\ unitario = 30\ \text{euros} + \frac{18.000\ \text{euros}}{2.000\ unidades} =$$
$$= 30\ \text{euros} + 9\ \text{euros} = 39\ \text{euros}$$

Si la empresa desea obtener un margen fijo de 10 euros por cada una de las gafas vendidas, el precio de venta unitario o *p* será:

$$p = Coste\ unitario + Margen\ fijo = 39\ \text{euros} + 10\ \text{euros} = 49\ \text{euros}$$

En cambio, si desea obtener un margen sobre el coste de, por ejemplo, un 20%, el precio de venta será:

$$p = Coste\ unitario + Margen\ sobre\ el\ coste\ unitario\ (en\ tanto\ por\ uno) =$$
$$= 39\ \text{euros} + (0{,}2 \times 39\ \text{euros}) = 39\ \text{euros} \times (1 + 0{,}2) = 46{,}8\ \text{euros}$$

Y si la empresa se propone obtener un margen sobre el precio de, por ejemplo, un 10%, el precio de venta del producto será:

$$p = Coste\ unitario + Margen\ sobre\ el\ precio\ unitario\ (en\ tanto\ por\ uno)$$

$$p = 39\ \text{euros} + (0{,}1 \times p);\quad p - (0{,}1 \times p) = 39\ \text{euros};$$

$$p = \frac{39\ \text{euros}}{1 - 0{,}1} = 43{,}33\ \text{euros}$$

Buena parte de los comerciantes detallistas utilizan esta técnica. ¿Por qué lo hacen? En primer lugar, porque conocen mejor

sus costes que la demanda de sus productos, con lo que prefieren no tener esta última en cuenta para fijar el precio. Por otra parte, como muchas empresas de su mismo sector utilizan este sistema, los precios tienden a ser similares, con lo que confían que la competencia en precio pase a un segundo plano. Y, por último, muchas personas creen que se trata de un método más transparente y justo: las cosas cuestan más o menos en función del coste que supone producirlas y distribuirlas.

Pero ¿es realmente una buena idea fijar los precios utilizando márgenes? La evidencia indica que no, ya que con este sistema se ignoran otros aspectos importantes: los precios de los competidores, la demanda actual y el valor percibido que los consumidores asignan al producto. Y si el volumen de ventas real no coincide con el esperado, la empresa se encontrará en una situación problemática.

Además, a aquellas empresas que fabrican múltiples bienes y servicios, conocer el coste exacto asociado a cada uno de ellos en la práctica les resulta difícil: ¿cuántas horas ha dedicado a un modelo en particular el departamento de ingeniería?, ¿qué porcentaje del alquiler anual de la fábrica le corresponde?, ¿y qué parte del salario de los ejecutivos de marketing?

Imagen 14. 3M es una empresa con miles de productos diferentes, que operan en los sectores más diversos (desde fármacos hasta los conocidos Post-it). Para 3M, fijar los precios en atención al coste total de cada uno de sus productos resulta inviable o muy difícil



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.1.2. Método del precio objetivo

En ocasiones, el objetivo de la política de precios de una empresa es conseguir una determinada tasa de rentabilidad o un volumen de ventas preestablecido. En estos casos resulta de utilidad el análisis del punto muerto, que permite calcular cuál es el umbral de rentabilidad de una empresa, o lo que es lo mismo, qué volumen de ventas es necesario alcanzar para cubrir costes.

El análisis del punto muerto indica qué cantidad de producto hay que vender a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costes fijos y variables incurridos en su fabricación y venta.

Aplicación del método del precio objetivo

Supongamos ahora que la empresa fabricante de gafas protectoras del ejemplo anterior ha decidido fijar el precio de venta unitario de sus gafas en 49 euros. ¿Cuántas unidades de producto (q) debe vender para alcanzar el umbral de rentabilidad?

$$0 \text{ euros} = Beneficio = Ingresos - Costes\ totales =$$
$$= (p \times q) - [Costes\ fijos + (Coste\ variable\ unitario \times q)]$$

$$0 \text{ euros} = (49 \text{ euros} \times q) - [18.000 \text{ euros} + (30 \text{ euros} \times q)]$$

Despejando q tenemos que la empresa debería vender:

$$q = \frac{18.000 \text{ euros}}{49 \text{ euros} - 30 \text{ euros}} \cong 947{,}4 \textit{ pares de gafas}$$

Por lo tanto, si la empresa vende menos de 947,4 unidades de producto incurrirá en pérdidas y si vende una cantidad superior tendrá beneficios. De hecho, con 947,4 unidades conseguirá cubrir la totalidad de los costes fijos, con lo que el beneficio que obtendrá a partir de ese punto será el resultado de multiplicar el número de unidades vendidas que exceden de esa cantidad por la diferencia entre el precio de venta y el coste variable unitario.

Por ejemplo, si vende 2.000 unidades, el beneficio será:

$$\textit{Beneficio} = (2.000\ u - 947{,}4\ u) \times (49 \text{ euros} - 30 \text{ euros}) \cong 20.000 \text{ euros}$$

O lo que es lo mismo:

$$\textit{Beneficio} = \textit{Ingresos} - \textit{Costes totales} =$$
$$= (49 \text{ euros} \times 2.000\ u) - [18.000 \text{ euros} + (30 \text{ euros} \times 2.000\ u)] = 20.000 \text{ euros}$$

El análisis del punto muerto puede utilizarse para determinar el precio de venta, cuando la empresa desea alcanzar un determinado volumen de beneficios u ofrecer un determinado nivel de rentabilidad a sus accionistas. Para entender mejor cómo funciona este método, veamos el siguiente ejemplo.

Aplicación del análisis del punto muerto para determinar el precio de venta

Imaginemos que la empresa anterior espera vender 2.000 unidades y desea obtener unos beneficios de 26.000 euros. En este caso, el precio objetivo que habría de fijar sería:

$$26.000 \text{ euros} = Beneficio = Ingresos - Costes\ totales = \\ = (p \times 2.000\ u) - [18.000 + (30 \text{ euros} \times 2.000\ u)]$$

Despejando el precio, p, tenemos:

p = (Costes totales + Beneficio)/q

o, lo que es lo mismo,

$$p = Coste\ variable\ unitario + \frac{Costes\ fijos + Beneficio}{q}$$

Por lo tanto, 52 euros sería el precio objetivo que la empresa debería establecer si desea un beneficio de 26.000 euros:

$$p = 30 \text{ euros} + \frac{18.000 \text{ euros} + 26.000 \text{ euros}}{2.000\ u} = 52 \text{ euros}$$

El método del precio objetivo tiene bastante en común con el método de fijación de precios mediante márgenes. Ambos toman como punto de partida los costes. Y ambos ignoran algunos factores muy importantes a la hora de fijar los precios: las reacciones de los competidores y de los propios consumidores ante las variaciones en el nivel de precios, que pueden hacer que, al final, una empresa no logre alcanzar la rentabilidad o el volumen de ventas que preveía. Además, estos sistemas no proporcionan incentivos a las empresas para reducir sus costes.

2.2. Métodos basados en la demanda

La principal limitación de los métodos basados en los costes es que la empresa no utiliza información alguna sobre la posible reacción de la demanda potencial al producto. Por eso, para fijar sus precios, muchas empresas comienzan por investigar la demanda. De acuerdo con la teoría económica, la cantidad de un producto que los consumidores están dispuestos a adquirir varía en función de su precio.

Por eso, una de las tareas prioritarias para los responsables de marketing de una empresa es estimar la demanda de sus productos, o, lo que es lo mismo, averiguar cuál es la cantidad que se puede llegar a vender para cada nivel de precio posible.

El efecto del precio sobre la cantidad demandada suele ilustrarse mediante una curva, la curva de demanda, que indica la cantidad de producto que los consumidores adquirirán durante un periodo de tiempo a distintos niveles de precios si los demás factores permanecen constantes. Por lo común, la relación entre precio y cantidad demandada es inversa, es decir, cuanto mayor es el precio menor será la cantidad demandada y viceversa. No obstante, hay excepciones, como los bienes de prestigio o lujo (perfumes, automóviles de lujo), en los que la curva de demanda puede tener una pendiente positiva, de modo que un incremento de precio puede hacer que aumente la demanda. Esto se debe a que los usuarios habituales de este tipo de productos suelen asociar niveles de precio más altos con una mejor calidad o un mayor prestigio.

Figura 1. Curvas de demanda para productos comunes y productos de prestigio

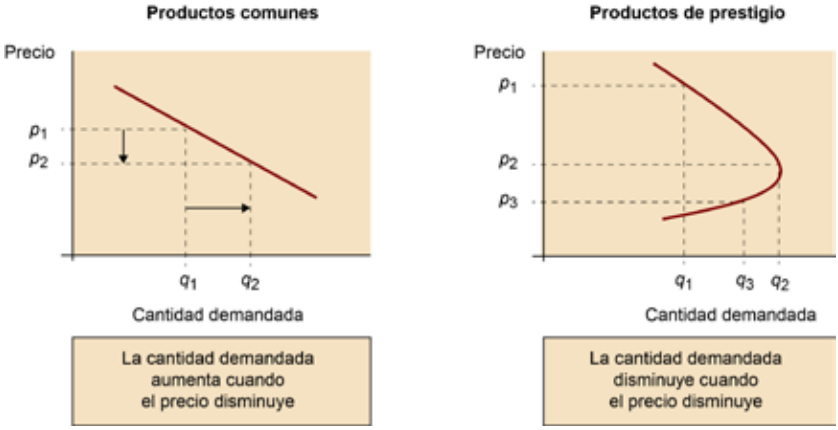


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>
Fuente: Salomon y Stuart (2001).

El grado de sensibilidad de los consumidores respecto a los cambios en el nivel de precios depende de múltiples factores, entre ellos:

- Cuanto más exclusivo y prestigioso sea un producto, menos sensibles al precio serán los compradores.
- Cuando no existen productos sustitutivos o existen, pero son poco conocidos, los compradores son menos sensibles al precio.
- Cuando no es posible almacenar el producto, los consumidores son menos sensibles al precio.
- Los consumidores son menos sensibles al precio de un producto cuanto menor sea la relación existente entre el gasto que les supone su adquisición y su nivel de renta.

La elasticidad de la demanda, e, mide la sensibilidad de los consumidores a los cambios en los precios. Se calcula dividien-

do el porcentaje de variación en la cantidad demandada por el porcentaje de variación en el precio (tomando el resultado en términos absolutos):

$$e = \left|\frac{dq/q}{dp/p}\right| \approx \left|\frac{\Delta q/q}{\Delta p/p}\right| = \left|\frac{(q_2 - q_1)/q_1}{(p_2 - p_1)/p_1}\right|$$

donde q es la cantidad demandada del producto y p su precio.

Aplicación de métodos basados en la demanda para tomar decisiones de precio

Si el desarrollador de una aplicación móvil reduce un 10% el precio de la misma y, como consecuencia, aumenta un 2% la cantidad demandada, la elasticidad con respecto al precio será de:

$$e = \left|\frac{\Delta q/q}{\Delta p/p}\right| = \left|\frac{0{,}02}{-0{,}1}\right| = 0{,}2 < 1$$

Al ser la elasticidad menor que 1 podemos decir que la demanda de la aplicación es inelástica y, por tanto, que reducir su precio es una mala decisión de negocio.

En cambio, si la demanda de la aplicación aumentase un 20% al reducir un 10% su precio, la elasticidad-precio sería 2, por lo que la demanda sería elástica y, en este caso, sí que sería recomendable el aumento del precio:

$$e = \left|\frac{\Delta q/q}{\Delta p/p}\right| = \left|\frac{0{,}2}{-0{,}1}\right| = 2 > 1$$

Se dice que un producto tiene una demanda elástica cuando los consumidores son muy sensibles a los cambios en el nivel de precios, de forma que un cambio de precio altera más que proporcionalmente la cantidad demandada. Por contra, si el precio tiene poco o ningún efecto sobre la cantidad demandada se dice que la demanda es inelástica.

Ejemplo

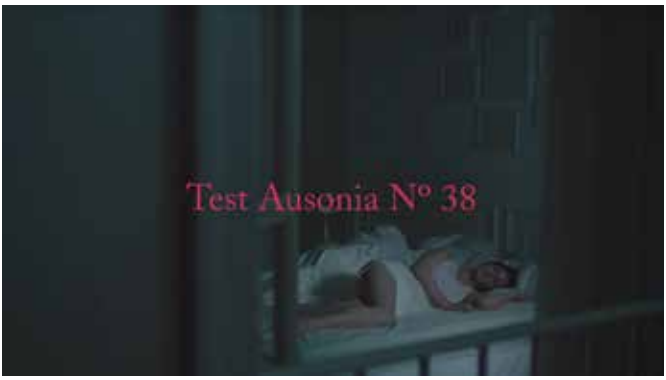
Por lo general, los productos que tienen sustitutivos adecuados tienen una demanda más elástica: si su precio aumenta los consumidores se decantan por los sustitutos. Así, los responsables de marketing de Ausonia son conscientes de que cada vez que el precio de sus productos de higiene femenina aumenta muchas mujeres compran Evax, y viceversa. De ahí que, en lugar de iniciar una inútil y potencialmente dañina guerra de precios, prefieran centrar su estrategia en otras dimensiones del mix de marketing. Esto explica su larga contienda publicitaria y también el hecho de que, en sus programas de comunicación de marketing integrada, sean infrecuentes las alusiones a los precios.

Video 10. En sus programas de comunicación, las marcas Evax y Ausonia eluden las referencias al precio



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 11.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

De hecho, estas marcas habitualmente son reacias a modificar precios. Por ejemplo, tienden a reducir el número de compresas de cada paquete, en vez de aumentar los precios, con la intención de que las diferentes tipologías de compresas tengan precios similares.

¿Cómo pueden los responsables de marketing de un producto averiguar si los consumidores son más o menos sensibles ante un cambio en los precios? Para estimar su función de demanda, los especialistas de marketing disponen de tres opciones fundamentalmente:

- Analizar estadísticamente los datos históricos sobre precios y cantidades vendidas, tanto del producto en particular como de todos los productos que compiten en el mercado.
- Desplegar experimentos, en establecimientos físicos y en línea, a fin de observar y analizar cuál es la reacción de los consumidores ante variaciones en los precios.
- Realizar encuestas a los compradores para averiguar qué cantidad estarían dispuestos a adquirir a cada nivel de precio.

En la práctica resulta difícil realizar una estimación más o menos exacta de la demanda de un producto en particular. No basta con averiguar si su demanda es más o menos inelástica. También habrá que tener en cuenta otros factores del entorno, como veremos a continuación, que tienen una repercusión directa sobre las ventas, como la política de precios de los competidores, los cambios en los gustos de los compradores o la situación económica general. Por eso, el lanzamiento de un nuevo producto es una aventura cuyo destino final, con independencia de los estudios previos que se hayan realizado, solo se conoce a ciencia cierta cuando ya está en la calle, a disposición de los consumidores.

Los métodos basados en la demanda toman como punto de partida el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un bien. Existen básicamente dos tipos de métodos basados en la demanda, que son los siguientes:

2.2.1. Determinación del precio hacia atrás a partir de la demanda

Una vez que conoce el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto, la empresa vuelve la vista hacia sus costes: ahora tratará de fabricar ese producto con unos costes que le permitan obtener beneficios, respetando el precio que los consumidores desean pagar. Las reducciones en costes pueden centrarse en la búsqueda de proveedores con precios más ajustados, reducciones de plantilla o ganancias de productividad derivadas de procesos productivos y organizativos más eficientes, entre otras alternativas.

El análisis de la demanda resulta útil en mercados en los que las empresas comercializan productos con un precio unitario ele-

vado. También suele emplearse cuando los consumidores están dispuestos a renunciar al producto si consideran que el precio es demasiado elevado, y cuando existen varias marcas que compiten por un número reducido de clientes, como ocurre con los fabricantes de aviones comerciales.

Imagen 15. Boeing ajusta sus precios a la demanda



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.2.2. Determinación del precio por margen en cadena

En este caso, se toma como punto de partida el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar, y se estima un margen para los distribuidores y vendedores, a fin de que puedan cubrir sus gastos y obtener beneficios. Por último, teniendo en cuenta ambos factores, es decir, la demanda y el margen de la cadena de distribuidores, se obtiene el coste al que ha de ser fabricado el producto.

Aplicación del método por margen en cadena para tomar decisiones de precio

Para entender mejor este método, imaginemos una empresa familiar que elabora quesos ecológicos de cabra de forma artesanal. Los responsables de marketing saben que los consumidores están dispuestos a pagar un máximo de 25 euros por kilo. Por eso deciden cobrar a sus clientes, establecimientos de distribución especializada que venden el producto al consumidor final, 20 euros por unidad, lo que les deja un margen máximo de 5 euros. Si la empresa incrementara el precio que cobra a los distribuidores, su margen aumentaría pero se reduciría el incentivo que estos tienen para vender el producto.

2.3. Métodos basados en la competencia

Las decisiones en materia de precios no solo están limitadas por la estructura de la demanda y por los costes a los que se enfrenta la empresa. Existen múltiples factores del macro y microentorno, como la climatología, los cambios tecnológicos, el ciclo económico, los cambios en los gustos de los consumidores o la aparición de nuevos productos sustitutivos, que influyen sobre el éxito final de una determinada estrategia de precios.

Video 12. La Gran Recesión mundial que tuvo lugar entre 2008 y 2012 hizo que el factor precio adquiriera una mayor relevancia en los procesos de decisión de compra. Esto favoreció considerablemente a supermercados como Lidl y Dia, que tienen un posicionamiento de marca de precio-calidad bajo y que vieron cómo su cuota de mercado aumentaba. No obstante, ambas enseñas luego han apostado por mejorar su posicionamiento en relación con la calidad de sus productos



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 13.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Cuando analizamos la estimación de la demanda tuvimos ocasión de constatar que las curvas de demanda se basan en el supuesto de que todas las demás condiciones, excepto el precio, permanecen constantes. Pero ¿qué ocurre si estas condiciones cambian? ¿Qué sucede si se descubren nuevas propie-

dades beneficiosas para la salud derivadas del consumo de un producto? ¿Y si una conocida *it girl* manifiesta en su blog ser consumidora habitual del mismo? En estos casos se produce un desplazamiento, hacia arriba, en la curva de la demanda: para cualquier precio dado, la demanda es ahora superior. De hecho, un desplazamiento en la curva de demanda de un producto indica, para cualquier nivel de precio, que la cantidad demandada es diferente: superior si el desplazamiento se produce hacia arriba e inferior en caso contrario.

Marketing móvil y de medios sociales

La introducción de los *smartphones* que disponen de, entre otras muchas funcionalidades, cámaras fotográficas de calidad ocasionó un desplazamiento hacia abajo en la curva de demanda de las cámaras de fotos: a cada nivel de precio posible, la cantidad demandada de cámaras fotográficas tradicionales es inferior. Dicho de otro modo, los teléfonos inteligentes se han convertido en un sustitutivo de las cámaras fotográficas. Justo lo contrario de lo que le sucede a un fabricante de paraguas durante una inesperada temporada de lluvias.

Como se puede observar en el gráfico, manteniendo el precio, la cantidad demandada de cámaras fotográficas se ha reducido de q_1 a q_2. Actualmente, la propuesta de valor de los fabricantes de cámaras fotográficas ha dejado de ser interesante para muchos potenciales compradores, que consideran que la calidad fotográfica de las cámaras de sus teléfonos móviles es suficientemente elevada para no tener que, adicionalmente, comprar y llevar consigo una cámara de fotos. De hecho, este cambio en la demanda llevó a Kodak, empresa fundada en 1888 y que había dominado el mercado fotográfico durante todo el siglo XX, a la declaración de quiebra.

Figura 2. Desplazamiento de la curva de demanda

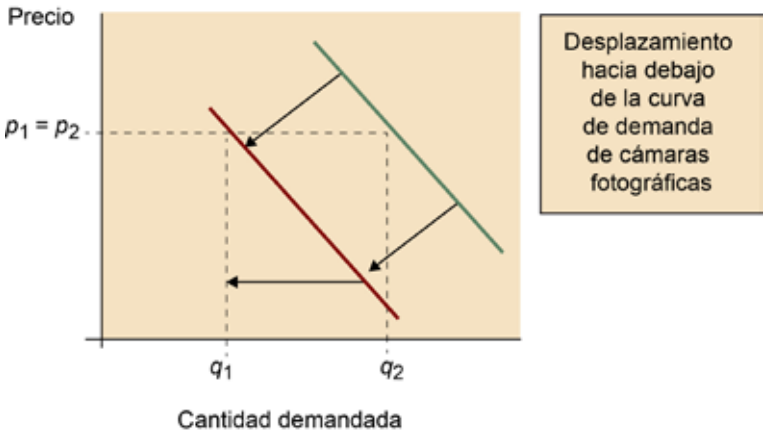


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Quizás el más relevante de los factores del entorno sea la actuación de la competencia. En un mercado competitivo, las empresas no gozan de total libertad para fijar sus precios, ya que estos tendrán un efecto distinto sobre la demanda en función de cuál sea la reacción de sus competidores. Si una marca eleva sus precios y sus competidores no lo hacen, o incluso los reducen, puede perder cuota de mercado. Y si sus competidores rebajan los precios y la marca no hace nada al respecto, puede ocurrirle algo similar. Por eso, al directivo de marketing le resulta imprescindible conocer qué es lo que está haciendo la competencia en materia de precios, puesto que le permite estar en condiciones de responder con rapidez e incluso anticiparse a sus movimientos.

Los métodos de fijación de precios en función de la competencia se basan precisamente en no utilizar como referencia los costes, ni la demanda, sino la actuación de la competencia: se trata de asignar un precio a los productos tomando en consideración los precios establecidos por las empresas competidoras.

¿Cómo se ve afectada una marca por las políticas de precios de sus competidores? En este caso, la estrategia de precios depende básicamente de dos elementos, por un lado, el tipo de mercado en el que opera la marca, en lo que se refiere al nivel de homogeneización o no del producto; y, por otro, la posición de la marca en relación con sus competidoras.

1) En mercados caracterizados por la homogeneidad del producto, las marcas están obligadas a buscar algún tipo de diferenciación. En este caso pueden optar por destacar por la facilidad de uso del producto, un diseño más atractivo o un mejor servicio posventa; o pueden construir un posicionamiento basado en una imagen de marca que les diferencie de sus competidores. Pero si la diferenciación no es posible, tendrán poco margen de maniobra y es probable que se vean abocadas a una ardua competencia en precio, ya que los consumidores tenderán a adquirir aquellos productos de precio más bajo.

Video 14. El sector de la electrónica, informática y electrodomésticos está sumido en una competencia en precio muy intensa. Las promociones de Media Markt son un ejemplo de ello



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Este método suele emplearse en los mercados oligopolísticos, en los que existe un número reducido de productores con productos escasamente diferenciados y un amplio número de compradores, como ocurre en el mercado de los combustibles, del papel, del acero, del transporte aéreo, de la producción láctea o de la telefonía, entre otros. En este tipo de industria, algunas empresas intentan minimizar la competencia en precios, ya que así todas pueden mantener «una porción de la tarta».

Los métodos de fijación de precio basados en la competencia permiten a las empresas, de forma legal, fijar precios similares sin necesidad de alcanzar acuerdo alguno al respecto. Por ejemplo, la liberalización del mercado de los hidrocarburos en España no condujo a una guerra abierta de precios entre los suministradores. Ocurrió más bien lo contrario: las empresas fijaron precios similares y parecieron coordinar sus movimientos en la materia.

No obstante, si en una industria todos los competidores fijan precios homogéneos, las autoridades encargadas de velar por la competencia pueden llegar a la conclusión de que existen acuerdos, tácitos o expresos, para mantener de forma artificial

un determinado nivel de precios y sancionarlas por ello. De ahí que, en España, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) investigue posibles acuerdos de precios entre competidores en sectores tan dispares como son el de las empresas informáticas y las tabaqueras.

Ética y responsabilidad social en práctica

Los acuerdos de precios entre empresas competidoras son ilegales, ya que al restringir o eliminar la competencia perjudican a los consumidores, que se ven obligados a pagar un precio superior al que resultaría de la libre concurrencia competitiva en el mercado.

Imagen 16.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El cambio en las estrategias comerciales realizado por Telefónica, Orange y Vodafone en 2016 y 2017 ha sido vigilado por la CNMC por si pudiera implicar alguna restricción de la competencia. Por un lado, por el aumento de las tarifas a cambio de más servicios no reclamados por el propio cliente y, por otro, por la proliferación de las ofertas convergentes, que reducirían la capacidad del usuario de elegir con precisión qué quiere y qué no, sobre todo, en el caso de los canales de televisión.

Si los productos no son similares, la estrategia de precios tiene un papel más relevante, ya que, en este caso, reducirlos no es la única opción. Una bajada de precios de la competencia, por ejemplo, puede tener significados diversos: un exceso de capacidad productiva, una reducción en los costes o un intento de incrementar la cuota de mercado. Cada empresa deberá determinar el impacto potencial de esa medida sobre su cuota de mercado y sus beneficios. Además, deberá averiguar si esa medida va a ser o no definitiva y anticipar la posible reacción de los demás competidores. Y, por último, deberá diseñar un plan de acción que puede incluir cambios en la política de precios y en otras dimensiones (como la calidad o el nivel de servicio).

2) Dependiendo de la posición relativa que ocupa la marca, podrá fijar un precio por debajo, por encima o en un nivel similar al establecido por los competidores. Para ello será necesario determinar si la marca de la empresa es líder, es decir, domina su mercado en particular, es una marca retadora, que trata de desafiar a la marca líder, o es una marca seguidora, que se limita a imitar la estrategia de la marca líder.

Ejemplo

Apple, como fabricante líder de telefonía móvil, se enfrenta a ataques frecuentes de sus competidores. El primer anuncio de la compañía bq, «Fucking Spaniards», dirigido al gran público y realizado por Álex de la Iglesia, puso el énfasis en que los móviles de la marcan ponen «la alta tecnología» al alcance de todos. Para remarcar esta idea, en el mismo anuncio se incorporaba el precio del móvil. Esta estrategia es claramente diferente a la de Apple, que se focaliza en otros atributos de la propuesta de valor que dirige a los consumidores.

Video 15. El posicionamiento de una marca retadora como bq es muy distinto del de Apple, que llega incluso a vaticinar el «apocalipsis» si sus productos dejan de funcionar



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 16.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Con frecuencia, las marcas que lideran un mercado se enfrentan a ataques periódicos por parte de pequeños competidores que, utilizando una estrategia agresiva de precios, intentan arrebatarles a sus clientes. Para defenderse disponen de varias opciones:

- Mantener el precio, aunque ello les obligue a abandonar de forma temporal a los clientes más sensibles al precio y, por tanto, a perder parte de su cuota de mercado.
- Mantener el precio e incrementar la calidad.

- Incrementar el precio y mejorar la calidad.
- Lanzar una línea propia de producto a precio reducido.
- Reducir el precio, sobre todo si los costes dependen mucho del nivel de producción y si los consumidores son muy sensibles al precio.

Qué sucede cuando los costes dependen del nivel de producción

Si los costes dependen de manera importante del nivel de producción, la marca líder disfruta de una clara ventaja en relación con los competidores más pequeños, ya que su posición de liderazgo implica elevados niveles de facturación que, generalmente, le suponen alcanzar economías de escala y, por tanto, gozar de costes más bajos. Estos menores costes le permiten reducir más los precios, sin incurrir en pérdidas, para responder así a los ataques de los competidores y poseer más capacidad para mantener en el tiempo esos precios reducidos.

En la práctica, no existe una solución ideal que pueda generalizarse. La forma idónea de hacer frente a un ataque de los competidores dependerá de las circunstancias de cada caso y, en particular, del nivel de información de que disponga la empresa sobre sus competidores y sobre cuál es la reacción de los consumidores ante los cambios en los precios.

2.4. Métodos basados en el valor

Los partidarios de los métodos basados en los costes son fieles a la tradicional mentalidad de producción: hay que vender aquello que se produce. El análisis de la demanda ayuda a los responsables de marketing a saber qué cantidad de producto pueden llegar a vender a cada nivel de precio. Sin perder de

vista lo que hace la competencia, en última instancia, la demanda sirve de límite superior a las estrategias de precio: por encima de un determinado nivel no es rentable subir el precio de los productos.

Aunando de manera integrada todas estas visiones, cada vez son más las empresas que se han dado cuenta de que las marcas de mayor éxito no siempre son las que consiguen ofrecer los precios más bajos, sino las que entregan mayor valor a los consumidores a cambio de su dinero. De esta manera, el cliente elige la propuesta de valor de la marca en detrimento de la de la competencia.

La estrategia de asignación de precio por valor consiste en ofrecer a los consumidores el mayor valor posible. Por valor se entiende, en este caso, la proporción entre los beneficios que el consumidor obtiene de un producto y el sacrificio que le supone adquirirlo.

Una modalidad de esta estrategia consiste en la asignación de bajos precios a diario. Así lo hacen algunos minoristas que, en vez de establecer descuentos temporales, se esfuerzan en ofrecer los mejores precios de forma habitual. Esa es la estrategia, por ejemplo, del exitoso detallista estadounidense Walmart y que, como hemos visto en la introducción de este capítulo, tanto éxito le ha reportado a Mercadona en el mercado español.

Creando valor

El éxito de Walmart radica en aportar más valor a los clientes que sus competidores. No trata simplemente de aplicar unos precios ajustados a sus productos, sino que proporciona la mejor experiencia de compra posible. La base de su negocio es «to make the client number 1» (es decir, convertir al cliente en la prioridad número uno) y aportarle la mayor satisfacción a cambio del esfuerzo que le supone adquirir los productos. Esto conlleva proporcionarle un amplio surtido con una buena relación calidad-precio, amplios horarios de apertura, un servicio atento y amable y, en definitiva, una buena combinación de todos aquellos elementos que suponen una agradable y útil experiencia de compra.

Imagen 17. La misión de Walmart establece claramente los principios de orientación al cliente y creación de un valor superior



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Lo que comenzó como una tienda de descuento, con la idea de vender más por menos, se ha convertido en los últimos cincuenta años en el mayor minorista del mundo. Sam Walton, fundador de Walmart, creía que dirigir un negocio exitoso se reduce a diez reglas sencillas, entre las que se encuentran exceder las expectativas de los clientes, «darles lo que quieren… y un poco más», y controlar los gastos mejor que la competencia. Estas ideas siguen conformando los cimientos del compromiso inquebrantable de Walmart por aportar valor a los clientes porque, además, en la medida que consigue este objetivo, proporciona

también valor a los proveedores, a los accionistas y a los demás grupos de interés vinculados a la empresa.

Imagen 18. «El secreto del éxito [...] es dar a los clientes lo que quieren… y un poco más» (Sam Walton)



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La fuerza impulsora detrás de todo lo que hace Walmart es «ahorrar dinero a la gente para que pueda vivir mejor». En definitiva, ofrecerles la más valiosa de las experiencias de compra a cambio del sacrificio y la confianza que depositan en la empresa al comprar los productos que distribuyen.

Frente a esta estrategia de precios siempre bajos, se encuentra aquella en la que los compradores, y los propios distribuidores, presionan a los fabricantes para que realicen promociones o descuentos especiales. Las promociones atraen a los compradores e incrementan las ventas de los distribuidores. El problema es que, si se realizan con demasiada frecuencia, pueden influir de forma negativa sobre los hábitos de compra de los consumidores. Estos tienden a pensar que los productos que se venden a bajo precio tienen un valor reducido y se acostumbran a adquirirlos solo cuando están de oferta. Esta estrategia impacta de manera

especialmente negativa en los resultados económicos de aquellas empresas que venden productos que se pueden almacenar fácilmente y que tienen periodos largos de caducidad, como pueden ser los productos de higiene personal o limpieza.

En la práctica, sin embargo, el compromiso con el valor de una empresa no se mide por su capacidad para establecer precios reducidos. Se trata más bien de rediseñar todas las actividades organizativas a fin de conseguir producir a bajo coste sin sacrificar la calidad y ofreciendo al consumidor un precio que merezca la pena pagar a cambio de aquello que se le ofrece.

Lean management o gestión ajustada

Este objetivo de creación de valor está muy ligado a la adopción de un modelo de gestión basado en el *lean management*, o gestión ajustada. Este es un sistema de gestión que persigue que la empresa sea capaz de producir más con menos, para lo que considera todos los aspectos del ciclo de un producto y garantiza que este sea recibido por el cliente en el momento y lugar adecuados, con la mayor calidad y al coste más reducido posible.

Para promover que la propuesta de valor sea atractiva para el cliente, el *lean management* se encarga de analizar y eliminar todos aquellos agentes, procesos o herramientas que suponen un coste adicional o una traba al desarrollo y comercialización del producto, de manera que se evitan gastos superficiales o errores y retrasos en la operativa. Así, sin perjudicar la cuenta de resultados de la empresa, podremos fijar precios más reducidos para los productos, lo que reduce el sacrificio que el cliente debe realizar para adquirirlos y, en consecuencia, mejora el atractivo de la oferta de valor propuesta.

En última instancia, el valor percibido por el consumidor, esto es, el máximo que este está dispuesto a pagar por un producto,

marca el límite superior del precio. Sin embargo, cada consumidor tiene una percepción personal acerca del valor o utilidad que le reporta cada producto; y esa percepción está muy influida por el arraigo de los métodos de fijación de precios basados en los costes. Por eso se da la paradoja de que, por ejemplo, un buen abogado, que da el consejo idóneo en apenas unos minutos, puede parecer más caro que otro, menos experto, que emplea varias visitas, trámites y consultas para obtener la misma conclusión. ¿Por qué sucede esto? Porque los clientes tienden a pensar que deben pagar por el tiempo invertido por el profesional, en lugar de por obtener el resultado que deseaban.

Construyendo relaciones

La manera de fijar las tarifas en los servicios profesionales de abogacía ha cambiado mucho en los últimos años, especialmente a raíz de la Gran Recesión. En la búsqueda de aquel sistema de precios que resulta más atractivo para el cliente, la diversidad de sistemas de precios se ha convertido en una realidad en el sector: honorarios fijos, pago de una cantidad de euros por hora, establecimiento de un precio mensual fijo, y tarifas combinadas con una parte fija y otra variable en función de los resultados, entre otras.

El tema de cómo fijar el precio de los servicios profesionales ha llegado a convertirse en una de las preocupaciones fundamentales del sector. Tanto es así, que han surgido empresas expertas en asesorar sobre cómo determinar las estrategias de precios.

Aunque algunos profesionales de la abogacía apelan claramente al precio como variable relevante a la hora de atraer nuevos clientes, cada vez más bufetes despliegan estrategias avanzadas, que se centran en personalizar y remarcar su propuesta de valor y comunicarla adecuadamente a los clientes para evidenciar que los honorarios presupuestados

son justos y están en consonancia con el valor que van a percibir en relación con el trabajo desarrollado.

Video 17. Validatum ofrece servicios especializados con los que ayuda a abogados y firmas del sector a establecer metodologías personalizadas para diseñar la estrategia de precios



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

A continuación, vamos a analizar con detenimiento uno de los métodos fundamentales de fijación de precios, que tiene en cuenta el valor aportado al cliente.

2.4.1. Método del valor mejorado

Este método, conocido como del valor mejorado o de valoración de la mejora introducida, constituye una estimación de cuánto más (o cuánto menos) están dispuestos a pagar los consumidores por el producto de la empresa en relación con otros sustitutivos existentes. Por lo tanto, permite contrastar en qué medida la propuesta de valor realizada por la empresa es realmente percibida como valiosa por los potenciales clientes.

El método del valor mejorado requiere primero averiguar el incremento de valor que representa para un cliente el producto. Para ello, es habitual recurrir a técnicas de investigación de marketing, que permitirán identificar qué atributos considera valio-

sos el cliente y cuantificar la importancia relativa de cada atributo en el proceso de compra. Esta información es de gran utilidad para la empresa, ya que le permite focalizar su propuesta de valor en atributos realmente relevantes para el consumidor.

Sobre la base de la valoración que hacen los consumidores acerca de la mejora que supone el producto y los precios o la valoración que se han formado sobre los productos sustitutivos o de referencia, los responsables de marketing trabajarán para establecer el precio del bien o servicio de la empresa.

Averiguando el valor percibido

Las técnicas de investigación de marketing que cabe utilizar pueden ser exploratorias o confirmatorias, dependiendo del nivel de conocimientos preexistente. Las técnicas exploratorias se aplican cuando los factores que afectan a la decisión de compra no están bien identificados o cuando se precisa una comprensión profunda sobre cómo los clientes conforman sus percepciones de valor. Generalmente, la investigación exploratoria utiliza técnicas como las reuniones de grupo, las entrevistas en profundidad o las etnografías. Con la investigación exploratoria se puede identificar el conjunto de atributos que genera valor para los clientes. Por otro lado, la investigación confirmatoria permite, por ejemplo, conocer la importancia atribuida a cada atributo, incluido el precio, en el proceso de compra. Una de las técnicas confirmatorias más habituales son las encuestas.

Una vez identificados los atributos del producto y su importancia relativa, los especialistas de marketing han de hacer frente

a la dificultad de cuantificar económicamente esa valoración. Un par de técnicas que pueden utilizar con esta finalidad son el análisis del valor económico y el análisis conjunto.

1) El análisis del valor económico se inicia identificando el producto competidor más directo y considerando su precio como punto de referencia. A partir de ahí, y para fijar el precio final, se añade o reduce el valor económico de los atributos que diferencian la propuesta de valor de la empresa de la de la competencia.

La determinación del valor económico de los atributos diferenciadores del producto no suele ser baladí, por lo que se tiene que recurrir a las valoraciones de expertos o a encuestas a los consumidores en las que se les pregunta directamente cuánto valoran cada atributo adicional. En el caso de los teléfonos móviles, por ejemplo, podría tratarse de determinar la valoración económica que los consumidores realizan de la posibilidad de disponer de una cámara fotográfica de mayor definición o de una batería cuya vida se prolonga durante seis horas adicionales, o de un móvil completamente resistente al agua. El riesgo de este tipo de encuestas puede ser su fiabilidad, ya que en ellas los potenciales consumidores se pueden mostrar especialmente sensibles al precio, más de lo que serían en su comportamiento real.

Aplicación del método del valor mejorado para tomar decisiones de precio

Supongamos que nuestra empresa quiere lanzar una aspiradora mucho más silenciosa que las existentes actualmente en el mercado y que, además, no necesita cable para enchufar a la red eléctrica en el momento de su uso, sino que funciona con baterías recargables con

autonomía de tres horas. Tras llevar a cabo varias reuniones de grupo, sabemos que los usuarios de las aspiradoras de esta tipología valoran: la potencia, la ligereza, la facilidad de manejo, la versatilidad y el nivel de ruido. A través de una encuesta a los consumidores obtenemos la importancia relativa de cada atributo (distribuyendo 100 puntos entre cada atributo) y la valoración de la mejora que esta nueva aspiradora representa en cada uno de los atributos en relación con una aspiradora de referencia. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 3.

Atributos	Valor de la mejora	Peso relativo de la mejora	Valor ponderado de la mejora
Potencia	5%	35%	1,75%
Ligereza	-10%	10%	-1%
Facilidad de uso	40%	30%	12%
Versatilidad	5%	5%	0,25%
Nivel de ruido	20%	20%	4%
Global		100%	17%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, todos los atributos de la nueva aspiradora, salvo la ligereza, se valoran como una mejora en relación con la aspiradora de referencia. Destacan sobre todo la facilidad de manejo y el nivel de ruido. Por el contrario, la nueva aspiradora se considera menos ligera debido a la incorporación de las baterías, que incrementan ligeramente su peso.

A partir de esta valoración, y considerando la importancia relativa de cada atributo, se establece la valoración del beneficio o el perjuicio ponderado de cada aspecto. Seguidamente, tras sumar todas las valoraciones, obtenemos que el valor económico global de la mejora es de un 17%. Si el precio de la aspiradora de referencia era de 40 euros, la

empresa podría cargar a sus clientes, de acuerdo con este criterio, un precio máximo de 46,8 euros (40 euros × 1,17).

Creando valor

En algunos productos, como pueden ser las pilas recargables y las luces led, la oferta mejorada de valor radica en proporcionar una vida útil del producto mucho más prolongada que los sustitutivos de referencia tradicionales. Además, el consumidor suele percibir estos productos como más respetuosos con el medio ambiente.

A la hora de establecer el precio de las pilas recargables y las luces led, se debe tener en cuenta su mayor durabilidad. Por ejemplo, si las pilas recargables duran diez veces más que aquellas que no lo son, en principio, podría asignársele un precio diez veces superior. No obstante, el cliente acostumbra a ser reacio a desembolsar un precio tan elevado en un único pago, a no ser que esté muy concienciado en temas medioambientales. Entre las razones por las que se puede mostrar reacio encontramos, por ejemplo, que asume un riesgo mayor de que el producto se estropee en el tiempo, sin estar ya dentro del período de garantía, y que tiene que hacer frente en un momento inicial a un desembolso más elevado. Ante esta situación de valor percibido y costes asumidos, sería conveniente no elevar el precio proporcionalmente al incremento de vida útil del producto.

Imagen 19.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2) El análisis conjunto es una técnica que consiste en presentar a los clientes potenciales dos productos con atributos y precios distintos. Los participantes en el estudio deben seleccionar uno (o ninguno) de los dos productos mostrados. A continuación, se repite este proceso para distintos pares de productos con diferentes niveles de atributos y precios. La información así obtenida se analiza con programas estadísticos que permiten averiguar la importancia del precio y de cada atributo en las decisiones de los clientes, así como cuánto estarían dispuestos a pagar por una unidad adicional de un atributo en particular.

Mediante el análisis conjunto es posible obtener el valor económico de los atributos de los productos de una manera indirecta a través de las elecciones de los clientes, salvando así los problemas de excesiva sensibilidad al precio que presenta el uso de cuestionarios que preguntan directamente.

Ejemplo

Existen empresas que crean entornos comerciales virtuales para observar las reacciones de los clientes ante un nuevo producto, o un producto mejorado. De esta manera, testan cómo reaccionarán los clientes ante la propuesta de valor planteada y su precio, y anticipan la efectividad de este último.

Imagen 20.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Debido a que el valor atribuido al producto depende de las preferencias individuales de los clientes, es probable que estos valoren el producto de forma diversa. Por lo tanto, se habrá de contrastar si es adecuado segmentar el mercado, agrupando clientes con preferencias similares y, a su vez, claramente diferenciadas del resto. Para ello, se podrá desplegar el procedimiento explicado previamente para cada uno de los segmentos de clientes que se hayan identificado. Una vez que se haya determinado el precio a ofrecer a cada segmento, los responsables de marketing deberán decidir si resulta rentable segmentar el mercado y, si es así, si se debe atender a todos los segmentos, o por el contrario, es más adecuado centrarse en solo algunos de ellos. Para adoptar esta decisión debe analizarse la rentabilidad potencial de cada segmento, considerando, entre otros aspectos, el volumen de ventas esperado en cada uno de ellos.

En resumen, los métodos de fijación de precios basados en el valor se están revelando como los más efectivos, si bien requieren de un profundo conocimiento del comportamiento del consumidor para que sea posible aplicarlos de manera exitosa. Los especialistas y directivos de marketing deben conocer cómo los consumidores de los diversos segmentos de mercado valoran económicamente los beneficios derivados de sus productos, sobre la base de los diferentes atributos de estos. Además, deben tener en cuenta que estas valoraciones fluctúan en el tiempo: el valor percibido por los clientes hoy no tiene por qué ser igual al percibido mañana, ya que pueden verse modificados, entre otros muchos factores, sus preferencias, la propuesta de valor de los competidores o la situación económica general. En definitiva, la política de precios debe estar sometida a un proceso constante de evaluación y ajuste, si este se considera pertinente. La tecnología actual, que permite el análisis de grandes volúmenes de datos, facilita sustancialmente este proceso de fijación de precios.

Ejemplo

Amazon aplica una técnica de fijación de precios que ha denominado de *precios inteligentes* y que supone aplicar precios dinámicos de una manera extremadamente acentuada. A partir del conocimiento del comportamiento de sus propios clientes, obtenido a través de técnicas de minería de datos y del análisis de los precios de la competencia, recalcula los precios en tiempo real y los actualiza permanentemente.

En la plataforma que Amazon ofrece a pequeños y medianos comerciantes para comercializar en línea sus productos, este proceso de *repricing* es conocido como *win the buy box*, ganar la pestaña con la que se añade el producto al carrito de compra. Como son muchos los comerciantes que ofrecen sus productos, Amazon selecciona solo las

mejores propuestas de valor para la página inicial de productos por los que se interesa el cliente. Aquel producto que se recoja en esa página tendrá una probabilidad mayor de ser escogido que la de otros productos a los que, en cambio, habrá que acceder de manera indirecta. El precio es una de las variables que Amazon tiene en cuenta para decidir si una determinada propuesta de valor será incluida en la *buy box* o no; de ahí la trascendencia de la estrategia de precios.

Imagen 21.

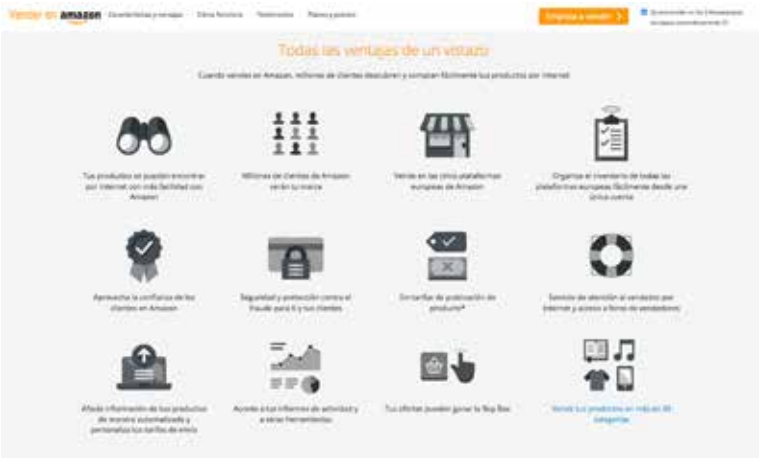


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3. Llevando los precios a la práctica

Con independencia del método que una empresa elija para fijar sus precios, la realidad indica que estos se ven afectados por variables dinámicas y cambiantes que tienen que ver, fundamentalmente, con la situación competitiva de la empresa y el comportamiento de la demanda. Y es que la fijación de precios tiene lugar en un contexto dinámico en el que importa, y mucho, lo que ocurre alrededor. Por eso, casi todas las empresas, en lugar

de utilizar un único precio, recurren a una compleja estructura de precios que varía en función de múltiples aspectos tales como las fluctuaciones de la demanda, las estrategias de los competidores, el impacto psicológico de los precios o las características de los compradores, entre otros. Veamos algunos de estos aspectos con más detalle.

3.1. La situación de la empresa

La estrategia de precios de una empresa es la resultante de sus propias fortalezas y debilidades como organización. Así, como hemos visto en el apartado 2, las empresas que gozan de una posición de liderazgo en el mercado pueden fijar sus precios con relativa indiferencia respecto a lo que hacen sus competidores. En cambio, estos tienen que decidir si adoptan la estrategia del seguidor, e imitan los precios de la empresa líder, o adoptan la estrategia del retador, que compite con el líder de forma agresiva. La ventaja de fijar un precio similar es que se evita una guerra de precios para la que la empresa líder estaría mejor preparada.

Ejemplo

Para incrementar sus ventas de chocolate, Nestlé realiza frecuentes promociones. Chocolates Valor sabe que competir en precio con Nestlé no está a su alcance, por lo que ha emprendido un camino distinto: fabrica un chocolate puro, sin leche, que presenta en bloques más grandes y gruesos, y lo vende a un precio hasta un 50% superior. Valor apuesta por el mercado de adultos que conciben el consumo de chocolate como un verdadero placer para los sentidos. Se trata de un mercado más exigente con la calidad y que valora el sabor más intenso; por tanto, bien alejado del precio reducido y las promociones de ventas.

Video 18.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Las empresas con una imagen de marca poderosa, como Apple, Ritz-Carlton o Bulgari, son capaces de mantener una estrategia de precios primados: como sus productos son percibidos como de superior calidad, pueden venderlos a un precio que resulta inalcanzable para muchos de sus competidores. En cambio, los fabricantes y algunos distribuidores de productos de inferior calidad, adoptan una política de precios descontados o precios bajos para atraer a los consumidores más sensibles al precio.

Video 19. La cadena Dia cuenta con establecimientos del tipo *hard discount*, cuya estrategia de negocio se basa en ofrecer precios muy reducidos. A partir del humor, Dia muestra aquí la oportunidad que suponen sus promociones de ventas para el consumidor



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En cualquier caso, la estructura de precios de la empresa varía en función de si esta ofrece un único producto o multiplicidad de ellos, así como el momento del ciclo de vida en que se encuentran los productos. Además, para responder a necesidades puntuales, puede aplicar diferentes tipos de descuentos. A continuación, analizamos con detalle el impacto de cada uno de estos elementos en la estructura de precios.

3.1.1. Precios para productos múltiples o líneas de productos

Cuando una empresa comercializa múltiples productos, debe considerar la fijación de precios desde una perspectiva global. En otras palabras, debe intentar maximizar el beneficio que genera la cartera de productos en su conjunto en lugar del que produce cada artículo por sí mismo. Para conseguirlo puede utilizar varias estrategias.

La estrategia de líder en pérdidas consiste en mantener algún producto a precio reducido –pese a que no se deriven beneficios directos del mismo– para que sirva de reclamo a los compradores. El objetivo es estimular la venta de otros productos de la cartera que sí resultan rentables. Las grandes superficies comerciales utilizan esta estrategia con mucha frecuencia, anunciando casi a diario grandes descuentos en productos que sirven de referencia para los consumidores y que los atraen a sus establecimientos.

Ejemplo

Los fabricantes de automóviles publicitan versiones básicas de sus modelos a precios reducidos. El objetivo de estas campañas es atraer a los clientes potenciales hacia los concesionarios. Saben que,

una vez allí, les resultará difícil resistirse a la tentación de gastar un poco más de dinero del previsto para hacerse con una versión más completa del automóvil deseado (con techo de cristal panorámico, volante deportivo de cuero, asistente de aparcamiento, cámara de visión trasera, etc.).

Video 20.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 22.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Si los productos en cartera son complementarios, es decir, se consumen de forma conjunta –como las lentes de contacto no desechables y los productos necesarios para limpiarlas–, la

empresa puede fijar un precio para el paquete inferior a la suma de los precios individuales de cada producto.

Pero ¿qué sucede cuando los productos complementarios son indispensables para utilizar el producto principal? ¿Qué política de precios es la idónea en este caso? Para entender mejor este supuesto, podemos pensar en los clásicos álbumes de cromos. Muchas promociones comenzaban con el regalo del álbum. El negocio venía después, con la venta de los cromos, algunos de ellos casi imposibles de conseguir. Se aplicaba aquí una estrategia de precios para productos cautivos: el álbum no sirve de nada sin los cromos, por lo que es inteligente regalarlo para estimular las ventas.

Video 21. Las impresoras se venden a precios relativamente reducidos, mientras que los cartuchos y tóneres de tinta originales suelen tener precios elevados. El negocio radica más en la venta de los consumibles que en la propia impresora



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En los servicios es habitual el sistema de precio en dos partes, por el que el precio se divide en una parte fija, que se cobra por acceder al servicio, y otra parte variable, que depende del nivel de uso del servicio. Las tarifas de acceso a internet y los suministros de agua o electricidad suelen fijarse de acuerdo con este sistema.

La importancia creciente de los servicios en las economías modernas de los países desarrollados ha hecho que se preste una atención creciente a la interacción bien-servicio. En muchos casos, se promociona el producto apoyándose en las ventajas del servicio que incorpora (financiación, garantía o asistencia en carretera, como ocurre con los automóviles, por ejemplo). Algunos de esos servicios, como la financiación, pueden convertirse en una oportunidad de negocio en sí misma: vender un coche a un cliente al contado puede ser menos interesante que hacerlo a un cliente que ha pactado con la financiera de la marca el pago aplazado del vehículo.

Imagen 23. Los concesionarios de automóviles están dispuestos a hacer mayores rebajas a los clientes que viven o trabajan en lugares cercanos al establecimiento, ya que es más probable que en el futuro acudan a sus talleres a realizar las revisiones periódicas y eventuales reparaciones



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.1.2. Precios para nuevos productos

Básicamente, existen dos tipos de estrategias de precio alternativas para los productos que se encuentran en los primeros momentos de su ciclo de vida: la estrategia de descremación,

también conocida como estrategia de desnatación, y la de penetración. La elección de una u otra vendrá determinada por los objetivos (margen o rotación) que se proponga alcanzar la empresa.

Los responsables de marketing adoptan una estrategia de descremación cuando asignan de entrada un precio elevado por el nuevo producto. Para que esta estrategia tenga éxito, es necesario que se den ciertas condiciones:

1) El producto debe ser realmente nuevo y ha de aportar al consumidor considerables beneficios. En caso contrario, difícilmente estará dispuesto a realizar un desembolso elevado.

2) Debe haber barreras que impidan a los competidores acceder con rapidez al mercado, como patentes o una tecnología novedosa.

3) Debe existir un grupo de clientes cuya demanda sea inelástica al precio. Esos clientes son «la crema» del mercado, en el sentido de que un precio superior no tendrá un efecto disuasorio en sus decisiones de compra.

4) El lanzamiento del producto debe apoyarse en una comunicación de marketing adecuada, que asegure que las ventajas del producto llegarán a oídos de los potenciales interesados.

En definitiva, los atributos de estatus y exclusividad van aparejados al concepto de precio descremado.

Ejemplo

Apple es una de las compañías más conocidas aplicando una estrategia de descremación en ordenadores y dispositivos móviles, para lo que aprovecha su legión de fans, precisamente fascinados por el diseño y las innovadoras funcionalidades de los productos de la marca.

Apple anuncia con antelación el día del lanzamiento de sus nuevos dispositivos, lo que genera gran expectación, colas de consumidores esperando la apertura de los establecimientos, e incluso euforia entre aquellos afortunados que consiguen hacerse antes que nadie con el nuevo modelo. Y eso que la espera es voluntaria, porque cada nuevo modelo puede comprarse cómodamente en la tienda en internet de Apple.

Imagen 24. Apple se ha forjado un posicionamiento que entusiasma a un segmento de mercado dispuesto a pagar lo que haga falta por ser partícipe de sus últimos modelos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La estrategia de penetración es bien distinta a la de descremación, pues consiste en fijar un precio inicial reducido, que atraiga a los compradores de forma masiva. Con esta estrategia se consigue una difusión del producto rápida, a pesar de que, en

cambio, los beneficios obtenidos con cada unidad vendida van a ser menores. Además, permite alcanzar rápidamente las ventajas derivadas del efecto experiencia.

Efecto experiencia

El efecto experiencia se produce a medida que la empresa repite la elaboración de un bien o la prestación de un servicio y aprende cómo ejecutarlo de manera más eficiente, reduciendo así los costes unitarios de producción.

Diversos estudios han constatado que el coste unitario del valor agregado de un producto homogéneo disminuye entre un 20 y un 30% cuando se duplica la experiencia. Este efecto se recoge y representa gráficamente en la curva de experiencia.

En general, podemos decir que la estrategia de penetración resulta apropiada cuando:

1) El producto no supone una auténtica innovación para el mercado y puede ser fácilmente replicado por los competidores.

2) La demanda es muy sensible al precio, por lo que un precio reducido incrementa de forma significativa la intención de compra.

3) Existen economías de escala: los costes se reducen de forma significativa al aumentar el volumen de producción, de modo que resulta más rentable fabricar grandes series del producto que un número limitado de unidades.

Ejemplo

Los precios de las consolas de videojuegos se reducen, llegando incluso a venderse a pérdida, porque el objetivo es conseguir la mayor cuota de mercado en el menor plazo de tiempo posible. Esto se debe a que el ciclo de vida de cada modelo de consola, antes de que sea sustituida por la siguiente generación, es de apenas unos años. Una vez alcanzada la cuota de mercado que la empresa se había propuesto, se obtienen beneficios por medio de la venta de los videojuegos y las suscripciones para jugar en línea a los mismos.

Imagen 25.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Para incrementar con rapidez las ventas de un nuevo producto, también puede utilizarse un precio de prueba o introductorio por el que se fija un precio inicial reducido. Con él se facilita la prueba del producto, ya que para los consumidores resultará menos arriesgado comprar un producto novedoso cuando su precio es bajo. Una vez ganada la aceptación de los clientes, el precio se elevará de forma progresiva, aunque sin olvidar el valor que los consumidores atribuyen al producto.

Ejemplo

Este tipo de precios buscan el mismo efecto que se consigue con las muestras gratuitas. Si una empresa tiene una marca fuerte, reconocida y apreciada por los consumidores, puede utilizarla para regalar muestras gratuitas de nuevos productos y conseguir que sean probados por los consumidores. Es el caso de Nestlé, con el lanzamiento de los productos Eko, por ejemplo.

Imagen 26.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Si la empresa no dispone de una marca de este tipo en que apoyarse deberá aplicar un precio introductorio que estimule las ventas, o confiar en el efecto del programa de comunicación de marketing para su lanzamiento.

En la comercialización de productos digitales se ha extendido una estrategia de precio con la que las empresas proponen un determinado bien o servicio de forma gratuita con el objetivo de que, tras probarlo, el cliente esté luego dispuesto a pagar por una opción mejorada. Es lo que se conoce como precio *freemium*, y es típico de empresas de software como Adobe y Skype, o servicios de informática en la nube como Dropbox.

Freemium

El término *freemium* es el resultado de combinar las palabras inglesas *free* (libre, gratuito) y *premium* (con recargo). Consiste en ofrecer la versión básica de un producto de manera gratuita (es decir, *free*) como manera de atraer a usuarios hacia un producto *premium* de pago y con ventajas adicionales.

Los precios *freemium* se definen en función del atributo que ha sido limitado o restringido en la versión gratuita del producto. Los atributos limitados más comunes son (Tumaster, 2016):

- La funcionalidad: la versión gratuita cuenta con un número de opciones menor que la de pago. Por ejemplo, en la red social LinkedIn es gratis crear un perfil e interactuar con otros miembros, pero es necesario pagar para utilizarla en procesos de selección o acceder a determinados contactos.
- El uso: el producto solo puede usarse gratis un número de veces predeterminado, después se debe pagar para seguir usándolo. La versión digital del periódico *The New York Times* limita a diez el número de artículos que pueden leerse gratuitamente en un mes.
- La capacidad: se ofrece una capacidad de almacenamiento limitada a los usuarios de la versión gratuita y una capacidad mucho mayor a quienes paguen por el servicio. Es el caso de los servicios de almacenamiento en la nube de Google Drive y Dropbox.
- El tipo de cliente: en este caso, un segmento del mercado accede a una versión gratuita del producto y otros segmentos a una versión de pago. Mediante tecnologías basadas en la nube, el software TeamViewer facilita colaborar en tiempo real desde cualquier parte del mundo. Esta aplicación es gratuita para

particulares, pero para empresas es de pago tras un período de prueba.

- La publicidad: con la versión de pago, el consumidor no se expone a publicidad. El ejemplo más conocido en Europa es Spotify, la aplicación multiplataforma para la reproducción de música vía *streaming*.
- El tiempo: la versión de prueba es gratuita durante un periodo determinado, pero para adquirir el servicio de manera permanente es preciso pagar.

Imagen 27. Son numerosos los productos de software que se presentan en versiones gratuitas durante un período limitado. Por ejemplo, el antivirus Kaspersky ofrece una versión de prueba que se puede utilizar gratis durante treinta días



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La rentabilidad de la estrategia de precios *freemium* depende del logro de un buen equilibrio entre las funcionalidades de pago y las gratuitas (Tumaster, 2016). Estas últimas deben ser lo suficientemente atractivas como para atraer a un gran número de usuarios, pero no tanto como para desincentivar el acceso a la versión *premium*.

3.1.3. Decisiones tácticas de precios

En el marco de la estrategia de precios que la empresa haya definido, los responsables de marketing adoptan decisiones tácticas de precio para alcanzar objetivos de más corto plazo. Estas decisiones tienen una importancia menor en el marketing mix y pueden responder a la necesidad de deshacerse de un stock de productos, recompensar a determinados clientes, potenciar su fidelidad o proporcionales una oferta más ajustada a sus necesidades.

Descuentos

Los descuentos son una forma elemental, y la más habitual, de discriminación de precios. Los hay de muy diversos tipos, como vemos a continuación:

1) Descuentos por pronto pago

Los descuentos por pronto pago consisten en reducciones en el precio que se aplican a los compradores que abonan sus facturas con prontitud. Se utilizan con frecuencia en productos industriales y tienen como objetivo que los clientes adelanten lo máximo posible el pago de sus facturas, para así reducir el riesgo de impago o insolvencia y los costes financieros asociados a la venta.

2) Descuentos por cantidad

Los descuentos por cantidad se diseñan para beneficiar a los compradores que adquieren mayores cantidades del producto, ya sea en un solo pedido o de forma acumulativa.

Imagen 28. Las promociones 2x1 son una forma habitual de descuento por cantidad.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3) Descuentos funcionales o comerciales

Los descuentos funcionales o comerciales son los ofrecidos a los miembros del canal de distribución (minoristas, mayoristas, agentes) para estimular su colaboración y en recompensa por la realización de determinadas actividades, como puede ser la promoción del producto.

4) Descuentos estacionales

Los descuentos estacionales son reducciones vinculadas a la adquisición de productos en determinados momentos. Viajar al Caribe en noviembre, por ejemplo, resulta menos oneroso que hacerlo en pleno agosto. La misma naturaleza tienen, aun sin ser estacionales, las tarifas nocturnas del suministro eléctrico y el día del espectador en las salas de cine.

5) Ofertas

Las ofertas, o descuentos aleatorios, consisten en una reducción del precio en determinados establecimientos o periodos del año sin que el comprador hubiera tenido conocimiento previo de ellas.

Es habitual que los puntos de venta en régimen de libre servicio (como supermercados, hipermercados, tiendas de descuento) recurran a esta clase de incentivos y *oferten* marcas líderes o productos de referencia para aumentar el interés de los consumidores.

6) Rebajas

Las rebajas, o descuentos periódicos, tradicionalmente se diferenciaban de las ofertas en que eran conocidas de antemano por los consumidores, ya que tenían lugar en períodos determinados del año. En la actualidad, si bien aún existen unos períodos de referencia, lo que caracteriza a las rebajas es que afectan, como mínimo, a la mitad de los artículos puestos a la venta; en caso contrario, se tratarían de ofertas. Además, los artículos objeto de promoción se deben ofrecer en el mismo establecimiento donde se ejerce habitualmente la actividad comercial y a un precio inferior al fijado antes del descuento; y debe figurar con claridad, en cada uno de ellos, tanto el precio rebajado como el precio inicial del artículo.

Ejemplo

Imágenes como las de la foto, con gente aglomerada a la puerta de los comercios esperando su apertura el primer día del período de rebajas, parecen formar parte ya de la historia. En España, la normativa que restringía las rebajas a un período de invierno (del 7 de enero al 6 de marzo) y otro de verano (del 1 de julio al 31 de agosto) fue modificada en 2012 y los comerciantes pueden realizar rebajas en cualquier momento del año.

Imagen 29. ¿El fin de las rebajas…?



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En la actualidad, existe un comportamiento comercial heterogéneo en materia de rebajas. Muchos pequeños comercios continúan ofreciendo rebajas únicamente en los periodos tradicionales y otros, sobre todo las cadenas comerciales, se avanzan a dichos períodos.

La finalidad de los descuentos que hemos estudiado hasta ahora es atraer a clientes cuya demanda presenta distintos tipos de elasticidad. Así, la demanda de quienes compran fuera de la temporada de rebajas tiende a ser más inelástica, mientras que quienes compran en rebajas o aprovechan los descuentos acostumbran a ser más sensibles al precio (su demanda es, por tanto, más elástica). Además, las empresas que realizan descuentos esperan que, una vez acabada la promoción, al menos una parte de los compradores ocasionales repitan sus compras, con lo que la demanda se mantendrá finalmente en un nivel superior.

Las rebajas y la elasticidad-precio de la demanda

¿Por qué no fijar un precio promedio –menor que el habitual pero mayor que el de rebajas– y aplicarlo durante todo el año? ¿Es una buena idea? La respuesta es que no. Los consumidores que no esperan a las rebajas tienen una demanda inelástica: comprarían la misma cantidad (o una similar) pero a mejor precio; y los consumidores ocasionales más sensibles al precio reducirían sus compras.

Imagen 30.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El problema de los descuentos es que, aplicados en exceso, dejan de ser interesantes. Cuando un producto se ofrece de forma repetida con fuertes descuentos, los consumidores toman nota y esperan hasta la siguiente promoción para realizar sus compras. La propia imagen de la marca se resiente, puesto que los consumidores tienden a pensar que los productos baratos son de peor calidad. Para evitar que se produzcan esta clase de asociaciones y comportamientos, es de utilidad vincular la reducción en el precio a algún acontecimiento especial que la justifique (aniversario de creación de la marca, semana dedicada a la moda,

etc.), de modo que el consumidor perciba el descuento como temporal y con carácter excepcional.

Ejemplo

Para conmemorar el 25.º aniversario de la llegada a España de los trenes de alta velocidad (AVE), Renfe (la operadora de viajeros del sector ferroviario español) puso en marcha una promoción de ventas de billetes de alta velocidad y larga distancia. Sacaron a la venta 25.000 plazas a solo 25 euros, el día 25 de cada mes.

La primera aplicación de la promoción tuvo lugar un mes de abril, y la alta demanda provocó saturación y colapsos en el sitio web, donde se colocaron todas las plazas en pocas horas. Renfe pidió disculpas y reforzó las capacidades de su servidor web, su ancho de banda y los servidores de procesos de la operación de venta, así como todos los canales de información y atención al cliente. Aun así, sus plazas siguieron vendiéndose el resto de meses en muy poco tiempo y con cierta saturación en el sitio web.

Imagen 31. Con motivo del 25.º aniversario del AVE, Renfe desplegó una promoción que el consumidor percibió como excepcional, lo que se evidenció a través de la elevada demanda de billetes.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

7) Descuentos en función de las características de los clientes

Algunas empresas ofrecen precios rebajados a los clientes que atesoran unas características determinadas. Las razones que les llevan a realizar estos descuentos son diversas: por ejemplo, porque se trata de colectivos que ocasionan menores costes de provisión del servicio, o porque son clientes a los que interesa atraer o fidelizar.

Los bancos, a la hora de conceder un préstamo o una hipoteca, consideran aspectos como la edad, el nivel de ingresos o el tipo de contrato laboral del solicitante; y hacen pagar tipos de interés superiores o solicitar avales si consideran que existe un riesgo de impago por encima de lo deseable. De igual manera, la mayoría de entidades tienen cuentas especialmente dirigidas a los clientes jóvenes, de entre catorce y treinta años, sin comisiones de mantenimiento ni administración.

Imagen 32. Algunas cuentas bancarias para jóvenes



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Ética y responsabilidad social en práctica

Las compañías de seguros de automóvil suelen establecer el precio de las pólizas en función de cómo sea la conducción del usuario. Ser buen conductor tiene premio, ya que permite acceder a importantes descuentos. Algunas compañías, como por ejemplo Génesis Auto o Direct Seguros, ofrecen bonificaciones que superan el 60% del importe original de la prima.

Aparte de estudiar el historial de los conductores, las aseguradoras analizan con detalle los perfiles de riesgo de sus potenciales clientes y fijan los precios de acuerdo con el coste estimado que prevén que les ocasionarán en un futuro. Los estudios realizados muestran que la probabilidad de sufrir un siniestro depende de variables como la edad, la experiencia al volante y el género.

Sirviéndose de estos estudios, algunas aseguradoras segmentan el mercado y crean propuestas de valor dirigidas a perfiles concretos de conductores. Es el caso de Línea Directa y su marca Penélope Seguros, que está pensada para las mujeres.

Imagen 33.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Penélope Seguros pone de manifiesto varios elementos de la conducción de las mujeres que les hace «mejores conductoras» que los

hombres: son más prudentes al volante, perciben de manera más acusada los efectos negativos del alcohol en la conducción, sufren menos accidentes, etc. Esta marca ha perfeccionado su propuesta de valor incorporando en su póliza servicios adicionales dirigidos a este colectivo, que cubren el robo del bolso del interior del coche o proporcionan asistencia en carretera a embarazadas para llevarlas a un centro médico o a su domicilio.

No obstante, este tipo de propuestas plantean cuestiones legales y éticas. Una sentencia del Tribunal de Justicia Europeo de diciembre de 2012 prohíbe a las aseguradoras utilizar criterios de género en el cálculo del precio de las primas. Sin embargo, las aseguradoras se han mostrado contrarias a esta sentencia. Defienden que no están discriminando, sino simplemente diferenciando a partir de un cálculo de probabilidad de riesgo de accidente ampliamente avalado por las estadísticas de siniestralidad. También consideran que aportan más valor a las conductoras, en la medida en que la póliza se ajusta mejor a sus necesidades específicas. Además, este tipo de seguros pueden ser contratados por hombres, si así lo desean.

La sociedad no parece estar considerando estas propuestas de valor como poco éticas, al existir razones objetivas que avalan los menores costes para las compañías cuando aseguran a mujeres conductoras. La idea de que los precios deben reflejar el coste de los bienes y servicios sigue teniendo un peso elevado en el imaginario colectivo.

Cupones de descuento

Merecen una mención aparte los cupones de descuento que, si bien no habían gozado de gran popularidad en el mercado español –a diferencia de, por ejemplo, el americano–, tienen ahora mayor difusión de mano de intermediarios de internet que realizan funciones de compra colectiva, como Groupon, Groupalia o LetsBonus.

El propósito de los cupones de descuento es motivar la compra de determinados productos, en ciertos momentos y por una diversidad de razones, y en muchos de los casos, premiar la lealtad de los clientes.

Antes de adquirir un producto en línea, los consumidores especialmente sensibles al precio pueden hacerse con cupones de descuento en sitios web, como Cupon.es o Savoo.es. Y en sitios como Oportunista.com o Ahorradoras.com, entre otros muchos, pueden incluso obtener cupones aplicables en establecimientos físicos.

El negocio de los portales de códigos descuento

Los cinco portales de códigos descuento más importantes en España (Groupon, Groupalia, LetsBonus, Ofertix y Offerum) llegaron a facturar más de 120 millones de euros en 2012. Sin embargo, esta facturación se vio reducida a 76 millones al cabo de dos años; y en 2017 siguió cayendo en picado, mientras se producían procesos de concentración y reducciones drásticas de las plantillas de empleados (Reche, 2017).

Aparte de que el negocio de los cupones de descuento no parece acabar de arraigar y conseguir una gran aceptación social, las empresas no fueron capaces de diseñar modelos de negocio sostenibles. Se produjo una sobreoferta, sin apenas briznas de diferenciación. Todos los portales ofrecían el mismo tipo de cupones y solo competían en ganar posiciones en los resultados de búsqueda de Google, mientras las comisiones acordadas por la promoción de los establecimientos caían fruto de la sobreoferta. Así se ha llegado a un punto en el que la pervivencia futura del negocio se encuentra en el aire.

Creando valor

El cliente de un hipermercado de Carrefour, nada más pagar, ve cómo su ticket de compra se alarga y alarga con gran número de cupones descuento. Aparte de incentivar la compra de algunos productos en concreto, los cupones motivan a los consumidores a acudir con más frecuencia a la tienda puesto que tienen una vigencia temporal limitada, algunos de un único día, y además, diferente entre ellos.

Carrefour, a diferencia de otros competidores como Mercadona, tiene ubicados muchos de sus establecimientos en las afueras de las ciudades. Por tanto, conseguir que los clientes vayan con más frecuencia a sus centros es fundamental, y premiar su fidelidad es una buena manera de compensar el sacrificio de desplazarse, y también de proporcionarles un valor superior.

Imagen 34.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Venta a pérdida

Algunas empresas llevan a tal extremo la reducción del precio del producto que acaban recurriendo a la venta a pérdida, con la que venden el producto por un precio inferior al que les cuesta

fabricarlo o distribuirlo. ¿Por qué hacen algo así? Las explicaciones pueden ser varias, desde atraer nuevos clientes o dar a conocer un producto nuevo para el mercado, pasando por el deseo de liquidar existencias.

En ocasiones, algunas grandes empresas se han valido de esta estrategia para eliminar a competidores molestos y, una vez expulsados del mercado, fijar los precios a su libre albedrío, con el consiguiente perjuicio para los consumidores. De ahí que la legislación de muchos países conciba estas prácticas como restrictivas de la competencia y las prohíba. No obstante, se trata de conductas difíciles de probar, ya que, en última instancia, solo la propia empresa sabe a ciencia cierta cuáles son sus costes; y, además, la reducción de precios para estimular las ventas es consustancial con la propia economía de mercado.

Venta a pérdida

En la Unión Europea existe un intenso debate sobre la conveniencia de autorizar la venta a pérdida, permitida en algunos países y prohibida expresamente en otros. En España, tanto la Ley de comercio minorista de 1996 como la Ley de competencia desleal de 1991 prohíben la venta a pérdida, al considerarla una fórmula de competencia desleal.

De acuerdo con el artículo 17, de la Ley de competencia desleal, y partiendo del reconocimiento de que la fijación de precios es libre, la venta realizada bajo coste, o bajo precio de adquisición, se considerará desleal cuando:

a) sea susceptible de inducir a error a los consumidores acerca del nivel de precios de otros bienes o servicios del mismo establecimiento;

b) tenga por efecto desacreditar la imagen de un producto o de un establecimiento ajenos;

c) forme parte de una estrategia encaminada a eliminar a un competidor o grupo de competidores del mercado.

Los casos de lanzamiento de un producto, liquidación por exceso de stock, venta de artículos obsoletos o defectuosos o cuya temporada ha finalizado (rebajas) pueden justificar un precio de venta a pérdida y, por lo tanto, quedan excluidos de la aplicación de este artículo.

Ética y responsabilidad social en práctica

La venta a pérdida existe y no es un fenómeno nuevo, especialmente, en la gran distribución. Durante años, y especialmente durante la Gran Recesión, han sido muchas las empresas y organizaciones que han denunciado que las cadenas de establecimientos minoristas la estaban utilizando como reclamo hacia el consumidor.

Por ejemplo, Dia fue acusada por los sindicatos agrarios españoles de vender a pérdidas aceite o adulterar la calidad de este producto porque estaba ofertando botellas de «aceite de oliva suave» a 2,19 euros por litro, cuando el precio de venta de los agricultores no baja de 2,60 euros. No obstante, se ha de tener en cuenta que la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia ha defendido en varias ocasiones la posibilidad de que los distribuidores comerciales puedan vender por debajo del coste.

Imagen 35.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En general, la legalidad o ética de la venta a pérdida es una cuestión compleja, entre otras razones porque (Burguera Abogados, 2014):

- **Los costes de producción son difíciles de determinar.** Por ejemplo, si los costes de producción de una fábrica se cubren produciendo 100 unidades al mes, ¿cuál es el coste de la unidad 101 que se fabrica? Y si a un hotel le interesa tener abierto cubriendo únicamente los costes variables, ¿sería eso calificado como venta a pérdida?

  Unas sentencias consideran que hay competencia desleal si se vende por debajo del coste medio variable; otras se ponen en manos de un dictamen pericial, o simplifican la cuestión tomando como referencia los precios medios que aplican otras empresas en la zona. ¿Tiene sentido?
- **¿Los artículos gancho inducen a error a los consumidores?** Es relativamente frecuente que las grandes superficies fijen para algunos de sus productos un precio sin margen, o incluso con pérdida, y lo publiciten masivamente. Esto les permite atraer clientes, que compran también otros productos, y así recuperan su margen. Para que se considere que se incurre en competencia desleal, el precio gancho debe estar por debajo del coste y transmitir que los precios del resto de productos del establecimiento son realmente bajos, pese a que el margen en ellos sea sustancialmente más elevado, lo que, como se ve, constituiría un engaño.

  Pero en estos casos existe el riesgo de que, si los productos gancho son de marcas de reconocido prestigio, estas se muestren contrarias a una reducción tan considerable de precio, porque las podría desprestigiar o desacreditar, perjudicaría su posicionamiento e, incluso, podría llegar a hacer creer al consumidor que normalmente aplican precios abusivos.

- **¿La reducción de precios persigue expulsar a los competidores?** Se considera que es así si la reducción de precios predatorios se realiza de manera sistemática y continuada en el tiempo y sin una causa objetiva que lo justifique, como puede ser una situación de crisis.

Todas estas circunstancias provocan que sea difícil establecer si una empresa está vendiendo a pérdida con el propósito de competir de manera desleal.

3.2. El comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor no siempre resulta racional. La compra de un producto no es el resultado de una operación en la que un decisor compara beneficios y costes objetivamente, sino un acto complejo en el que intervienen también factores emocionales y afectivos. De ahí que los responsables de marketing deban tener en cuenta esta dimensión psicológica a la hora de fijar los precios.

Cuando se trata de productos de conveniencia, de compra repetida y precio reducido, los consumidores tienen sus propias percepciones acerca de lo que es un precio justo o usual. No importa que ese precio fuera establecido en su momento sin ninguna intención psicológica. El caso es que puede llegar a convertirse en un precio habitual, que resultará difícil de cambiar. Esto explica las dificultades a las que tradicionalmente se han venido enfrentando los periódicos para incrementar su precio. Precisamente, el hecho de comprarlos a diario hace que el precio se fije en la mente del consumidor y este lo adopte como un precio de referencia, y se muestre reacio a que se modifique.

Imagen 36. Esta situación, sin embargo, se resuelve con los formatos de prensa digital, que establecen tarifas mensuales y anuales de suscripción y variados niveles de acceso a los contenidos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Ejemplo

En España es conocido el clásico ejemplo de Chupa-Chups. Sus caramelos con palo se vendían en la década de los sesenta del siglo pasado a 1 peseta. La inflación hizo imposible mantener ese precio, pero una subida de algunos céntimos hubiera sido poco práctica puesto que los céntimos comenzaban a estar en desuso. La empresa optó por reducir el tamaño del caramelo hasta que, años después, pudo subir su precio a 2 pesetas y restablecer el tamaño inicial.

Imagen 37.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Como sabemos, los consumidores utilizan los precios para realizar inferencias acerca de la calidad de un producto, en especial cuando esta no les resulta fácil de comprobar o cuando no pueden recurrir a compras anteriores como referencia. Algunas empresas se valen de este tipo de asociaciones precio-calidad para granjearse una imagen de calidad y fijar precios elevados, conocidos como precios de prestigio. Si logran que el consumidor considere mejores sus productos, podrán mantener un precio superior sin que ello ocasione una merma en su demanda.

Ejemplo

Aunque pueda parecer un contrasentido, la marca 1880 se asocia al eslogan *El turrón más caro del mundo*, que ha reportado muchos éxitos durante décadas. Como la marca indica en su sitio web, «siempre apuesta por la calidad, la fidelización y la satisfacción de sus públicos. Definitivamente, el turrón más caro del mundo es natural, saludable e incomparable».

Video 22. Este eslogan, junto a su precio, contribuye a reforzar el posicionamiento de 1880 como marca que cuida la calidad y al consumidor



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Para tomar sus decisiones de compra, los consumidores suelen recurrir a los llamados **precios de referencia**. Se trata de

precios estándar que los consumidores comparan con los de otros productos cuya compra están considerando. Por ejemplo, los consumidores de bebidas de cola seguramente utilizarán el precio de Coca-Cola o el de Pepsi como referencia para saber si una bebida de cola de marca blanca es más o menos barata.

Los precios de referencia también pueden ser internos, como por ejemplo, los que se basan en experiencias de compra de un producto y sirven para tomar decisiones de compra futuras acerca del mismo. El consumidor los utiliza para saber si un producto está o no de oferta y, en consecuencia, decidir si va a comprarlo y en qué cantidad va a hacerlo. Ese precio de referencia puede ser el último precio pagado, el más barato que han llegado a pagar o el precio promedio del producto en cuestión a lo largo del tiempo.

Imagen 38. Para muchos consumidores, los precios de Coca-Cola son precios de referencia



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los precios de referencia internos que cada consumidor utiliza están influidos, además de por su memoria y sus percepciones sobre la calidad del producto, por aspectos externos, como la

publicidad de los precios en el punto de venta. Por eso, algunos minoristas exponen sus productos al lado de otros que sirven de referencia, casi siempre de mayor precio, para resaltar la diferencia. Buscan el efecto asimilación: que el consumidor piense que si el precio es casi el mismo, la calidad también debe ser la misma y que, por tanto, lo inteligente es ahorrarse unos euros. Así evitan el efecto contraste: una diferencia excesiva de precio puede hacer pensar al consumidor que también debe haber una gran diferencia en calidad.

Los precios redondeados –del tipo 20 euros, por ejemplo– crean una impresión de prestigio o calidad en la mente del consumidor. Justo al contrario que los precios impares (19,99 euros, por ejemplo), que se asocian con un precio menor (en este caso, algo más de diez euros). De ahí que los precios impares sean apropiados para productos en promoción o que intentan parecer ajustados al máximo.

Imagen 39. Los precios impares son frecuentemente utilizados en ofertas, rebajas y otras promociones.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

4. Decisiones de marketing

4.1. Top Queens: moda de diseño a precio único ajustado

¡Todo a 25 euros! Vestidos, chaquetas, bolsos, calzado, bisutería… Todo a un precio único de 25 euros. Esta es la seña de identidad con la que nació Top Queens en 2011 y que le ha permitido convertirse, hoy en día, en una exitosa franquicia de moda de gran proyección.

4.2. Los orígenes: ideas de éxito

La fundadora de la empresa, Johanna Manzanaro, es una apasionada de la moda, una *fashion victim*, que no siempre podía permitirse comprar aquello que anhelaba. Este es el germen de su idea de negocio: ofrecer un producto de diseño de alto nivel, inspirado en las primeras firmas a escala mundial, pero accesible a todas las mujeres.

Manzanaro es, además, una persona a la que le gusta controlar lo que gasta cuando va de compras pero a la que, según dice, no se le dan nada bien las matemáticas, así que añadió otro elemento clave a su idea de negocio: fijar un precio único para todos los artículos de su tienda.

Para todas estas ideas, la Gran Recesión supuso una oportunidad. Tal y como reconoce su fundadora, en épocas de crisis los clientes buscan más, comparan más y están más informados, lo que impulsó a muchas personas a conocer e interesarse por la tienda. En Top Queens podían comprar y calcular fácilmente lo que iban gastando. Además, en sus tiendas se encuentra todo

lo necesario para acudir a un evento especial y moda *casual* para lucir con estilo cualquier *outfit* cotidiano. Así que «la gente empieza comprando por 25 euros, coge otra prenda y suma 50 euros y al final por 75 euros se lleva un conjunto completo», comenta Alfonso Bayón, su marido y socio. Este sistema favorece que los clientes al final compren más, eligiendo diferentes artículos para acabar adquiriendo un conjunto completo: vestido, chaqueta, bolso y zapatos y… un desembolso final de 100 euros.

Imagen 40.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Las boutiques responden a la pretensión de Johanna de «tener una decoración espectacular como la de Chanel o Gucci» y en las que «atendieran igual que en esos locales». Top Queens cuida hasta el último detalle el diseño y decoración de todas sus tiendas, creando un ambiente acogedor. Predominan los muebles marrones, que se combinan con el color crema de sus paredes, y se incorporan detalles como lámparas de araña para aportar un toque distinguido a la tienda. En ella, los artículos se renuevan con novedades semanales y los vendedores se convierten en un asesor esencial, que contribuye a generar una experiencia de compra excelente.

Imagen 41.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Si bien las boutiques se inspiran en firmas de prestigio, intentan hacer que sus artículos sean accesibles para todos. Esta es una de las razones por las que, en su expansión, a través del sistema de franquicia, han priorizado las capitales de provincia y las ciudades de tamaño mediano, ubicándose en zonas comerciales transitadas o en centros comerciales de referencia.

4.3. La expansión: segmentación y diversificación

Con el cambio de ciclo económico y el éxito de su propuesta, han diversificado su actividad y creado una línea masculina, Nottingham, y otra infantil, Top Baby & Kids.

Pero no solo eso, sino que también han modificado uno de los atributos esenciales de su oferta inicial. Han pasado de una política de precio único a la de *nice price*, es decir, precios ajustados pero segmentados en función de la línea de producto: *Ten*

(10 euros), *Basic* (15 euros), *Top* (20 euros), *Supreme* (25 euros) y *Exclusive* (más de 30 euros). Dentro de esta última línea se encuentra la marca que lleva el nombre de su fundadora y que actualmente se distribuye a un precio fijo de 50 euros.

Referencias

(2016, 30 de noviembre). «El "low cost" de Top Queens diversifica y lanza una cadena de moda infantil» [en línea]. *Modaes.es*. <https://www.modaes.es/empresa/el-low-cost-de-topqueens-diversifica-y-entra-en-moda-infantil.html>

Ramos, David (2015, 3 de noviembre). «4 ejemplos de emprendedores que triunfan con una estrategia de precios únicos» [en línea]. *Emprendedores*. <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/casos-practicos-emprendedores-estrategia-de-precios-unicos-top-queens>

Top Queens (2017). Sitio web disponible en http://topqueens.es/

Yodona.com (2016, 16 de octubre). «Todo a 25 euros: Top Queens rompe el mercado español del "low cost"» [en línea]. *El Mundo*. <http://www.elmundo.es/yodona/2015/12/21/5672e22d46163fc81f8b459a.html>

Franquicias.com (2017). «Franquicia Top Queens» [en línea]. <http://www.100franquicias.com/franquicias/modamujer/Top-Queens/Franquicia-topqueens.htm>

Preguntas para la reflexión y el debate

1. En un mundo en el que cada vez más empresas aplican precios cambiantes y personalizados para cada tipo de cliente, ¿cuáles son las razones del éxito de una propuesta radicalmente opuesta como es un precio único, incluso independiente del tipo de producto? Reflexionad sobre las ventajas e inconvenientes de esta estrategia de precios.

2. ¿Se puede hablar de propuesta de valor en una empresa de ropa y complementos de *low cost*? Si la respuesta es afirmativa, indicad cuáles son los atributos de la propuesta que realiza Top Queen que, a vuestro entender, los clientes perciben como más valiosos.
3. En vuestra opinión, ¿la empresa aplica una estrategia de margen o de rotación? ¿Cómo consigue una exitosa combinación de calidad y precio ajustado?
4. La empresa ha decidido modificar su estrategia de precio único. ¿Cómo encaja esta decisión en su posicionamiento? ¿Cuáles son las dificultades de mantener un único precio de referencia?
5. ¿Consideráis que este tipo de precio único es compatible con promociones, ofertas y rebajas? Si estimáis que lo es, ¿estableceríais alguna condición especial?

Bibliografía

(2017, 31 de enero). «Aseguran que la temporada es peor que la anterior y que en invierno cerrarían hoteles» [en línea]. *La Capital de Mar del Plata*. <http://www.lacapitalmdp.com/ aseguran-que-la-temporada-es-peor-que-la-anterior-y-que-en-invierno-cerrarian-hoteles/>

Burguera Abogados (2014, 11 de setiembre). «¿Cuándo la venta a pérdida es competencia desleal?» [en línea]. <http://www.burgueraabogados.com/cuando-la-venta-a-perdida-escompetencia-desleal/>

González, Lorena (2017, 11 de enero). «Mejores cuentas para jóvenes 2017» [en línea]. *Rankia*. <https://www.rankia.com/blog/cuentas-corrientes/2693313-mejores-cuentas-para-jovenes-2017>

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

Guitart, Iván; Rocha, Paulo; Ferrer, Juan Carlos (2016). «Fijación de precios basándose en la creación de valor: ¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente?» *Harvard Deusto Marketing y Ventas* (vol. 136, págs. 24-30).

Hakansson, Håkan; Waluszewski, Alexandra (2005). «Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4 Ps». *Journal of Business & Industrial Marketing* (vol. 20, núm. 3, págs. 110-117).

Hinterhuber, Andreas (2004). «Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making». *Industrial Marketing Management* (vol. 33, núm. 8, págs. 765-778).

Kotler, Philip (2011). *El marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2018). *Principles of marketing: global edition* (17.ª ed.). Harlow: Pearson.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2016). *Marketing management* (15.ª ed.). Harlow: Pearson.

Muñoz, Ramón (2017, 27 de febrero). «Telefónica sube también 5 euros su paquete barato Fusión Contigo» [en línea]. *El País*. <http://economia.

elpais.com/economia/2017/02/27/actualidad/1488199789_667946.html>

Page, David (2017, 27 de febrero). «Telefónica, Orange y Vodafone se preparan para subir de nuevo los precios a sus clientes» [en línea]. *El Independiente*. <https://www.elindependiente.com/economia/2017/02/27/telefonica-orange-vodafone-se-preparan-nuevas-subidas-precios/>

Reche, Cristian (2017, 4 de junio). «El negocio de los portales de códigos descuento» [en línea]. *Economía Digital*. <http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/burbuja-webs-cupones-descuento_408153_102.html>

Rivero, Fernando (2016). «Estrategias de "pricing" en el entorno digital». *Harvard Deusto Marketing y Ventas* (vol. 136, págs. 42-47).

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

Salinas, Gabriela (2006). «Valor de marca y fijación de precios». *Harvard Deusto Marketing y Ventas* (vol. 74, págs. 6-11).

Santesmases, Miguel (2012). *Marketing. Conceptos y estrategias* (6.ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Spann, Martin; Fischer, Marc; Tellis, Gerard J. (2015). «Skimming or penetration? Strategic dynamic pricing for new products». *Marketing Science* (vol. 34, n.º 2, págs. 235-249).

Tumaster (2016, 17 de marzo). «¿Qué es el modelo freemium?» [en línea]. *CepymeNews*. <https://cepymenews.es/que-es-el-modelo-freemium/>

Capítulo III

Entregando valor: diseño y gestión integral de canales de distribución

Guillermo Maraver-Tarifa

Introducción

Cuando una empresa tiene un producto que aporta valor, necesita entregarlo al cliente de una forma que también le aporte valor. Este es el caso de Ikea, que se ha dotado para ello de una gran red mundial de grandes superficies en régimen de autoservicio, situadas en el extrarradio de ciudades importantes. No obstante, la empresa intenta adaptarse a los nuevos hábitos de consumo, que influyen también en la localización. Con este fin, ha desarrollado la venta en línea y, más recientemente, ha abierto pequeñas tiendas, que ha ubicado en los centros de grandes ciudades, como Hamburgo, Madrid y Barcelona.

Video 1.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Por su parte, Amazon está invirtiendo en tiendas físicas. Cuando hace veinte años la empresa se inició en el negocio del comercio electrónico, vaticinaba la desaparición progresiva de los establecimientos físicos convencionales, pero ahora sus decisiones reflejan lo contrario, y esto nos plantea una cuestión: ¿por qué la mayor empresa del mundo en comercio electrónico abre tiendas físicas o se hace con cadenas de establecimientos físicos de alimentación como Whole Foods Market?

Imagen 1.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En el sector de la tecnología, Dell Computer reestructuró hace décadas su cadena de distribución, para lo que eliminó a los distribuidores que añadían poco valor e incrementaban significativamente el precio de sus ordenadores. Innovó entonces con una forma de distribución sin precedentes en la industria, para centrarse en la venta directa a través de su sitio web. Sin embargo, en estos últimos años ha dado un nuevo giro a su estrategia de distribución de modo que comercializa sus productos en tiendas físicas y con ayuda de otros intermediarios, al objeto de potenciar la presencia mundial de la marca.

Apple opera en este mismo sector y, sin embargo, mantiene una estrategia diferente. Aunque utiliza la venta en línea, también cuenta con tiendas propias, las Apple *stores*. La empresa reco-

noce que es importante para el cliente ver, tocar y examinar el producto, al tiempo que recibe apoyo y asesoramiento personal. De este modo entrega valor al cliente mediante una experiencia de compra única. Al mismo tiempo, la empresa integra dentro de su estrategia de distribución a un grupo creciente de operadores comerciales, a los que denomina *premium resellers*.

Imagen 2.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Estos casos reflejan las estrategias de distribución de cuatro empresas que triunfan en sus respectivos mercados y nos sugieren varias preguntas: ¿por qué diferentes estrategias de distribución pueden conducir al éxito a quien las desarrolla?, ¿por qué la misma estrategia no es viable en ciertos mercados?, y ¿por qué un mismo tipo de producto puede ser distribuido con éxito a través de distintos canales de distribución?

La clave del acierto en la estrategia de distribución está en aportar valor añadido al consumidor a un precio competitivo. En el mercado existirán distintos segmentos de consumidores

que demandarán niveles de servicio también diferentes. Por ello, cada empresa deberá decidir qué segmentos de mercado va a atender y qué canales de distribución utilizará en cada caso. El éxito de la empresa dependerá del grado de adecuación del canal de distribución a las demandas de los consumidores.

En este capítulo vamos a centrar nuestra atención en el canal de distribución como elemento estratégico en la política de marketing de la empresa. Mostraremos cómo los canales de distribución aportan valor y utilidad al consumidor final, al tiempo que a las empresas que los diseñan les permiten alcanzar sus objetivos de negocio. Analizaremos también los factores que influyen en la elección y gestión de los canales de distribución.

El canal de distribución es en la actualidad una pieza estratégica fundamental para cualquier empresa. De nada sirve conseguir una ventaja competitiva si disponemos de un canal de distribución inadecuado. Los avances tecnológicos han permitido a las empresas reaccionar de forma rápida ante los cambios del entorno y dar una respuesta personalizada al consumidor, ágil y a un coste competitivo. Es decir, la tecnología ha favorecido el desarrollo de una distribución más eficiente.

Objetivos

En este capítulo nos centraremos en una de las estrategias de marketing mix relacionada con aquellas actividades que permiten que el producto adecuado llegue al consumidor correcto en el momento en que este lo necesita. Centramos así nuestra atención en la gestión de los canales de distribución y, de forma

relacionada, en la gestión de la cadena logística. Pretendemos que entendáis la importancia que tiene el lugar donde se adquiere el producto en la estrategia de marketing de la empresa. Una empresa aporta valor con la gestión de su canal de distribución cuando permite que sus productos lleguen al cliente de forma eficiente, rápida y al menor coste posible.

Los objetivos que esperamos alcanzar con el estudio de este capítulo son los siguientes:

- Conocer el significado de un canal de distribución y por qué son necesarios los intermediarios.
- Describir las funciones que realizan los intermediarios, así como los flujos que se producen en el canal de distribución.
- Identificar los objetivos de los canales de distribución, así como las opciones estratégicas disponibles para llegar al consumidor final.
- Conocer los factores que los directivos de marketing deben considerar a la hora de diseñar, seleccionar y gestionar un canal de distribución.
- Analizar las principales alternativas de canal disponibles para una empresa.
- Distinguir entre canales de distribución tradicionales, canales electrónicos y los diferentes tipos de sistemas verticales y horizontales de distribución.
- Analizar las ventajas e inconvenientes de los canales de distribución integrados, frente a los externalizados.
- Discutir los beneficios de la gestión integral de la cadena logística.
- Aprender cómo se gestionan las relaciones entre los miembros del canal y cómo se organizan para desarrollar sus funciones.

1. La entrega de valor y de relaciones con el cliente a través de los canales de distribución

Creando valor

En la decisión de Amazon de abrir tiendas físicas propias para algunos productos ha influido la tecnología *big data*, que le ha permitido analizar las tendencias de consumo y las preferencias de sus clientes.

Pese al auge del comercio electrónico, Amazon no quiere estar al margen de las tiendas físicas, ya que quiere entregar valor a un segmento importante de clientes que optan, para muchos momentos de consumo, por comprar fuera del canal electrónico. Para ello, la empresa está implementando innovaciones tecnológicas en el punto de venta que facilitan la compra al cliente y eliminan las colas de espera y el pago en caja.

Video 2.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Resulta evidente la importancia que tiene para una empresa la planificación adecuada de su estrategia de marketing, relativa a la segmentación del mercado objetivo, el posicionamiento del producto o marca y las estrategias de precio y comunicación. Pero aunque la empresa diseñe una adecuada estrategia de marketing, deberá garantizar que el producto esté en el lugar adecuado, en la

cantidad necesaria y con los servicios que demanda el consumidor. Es decir, tendrá que conseguir que el producto llegue al mercado de forma eficiente. Solo así podrá crear valor para los clientes.

Esto nos lleva a preguntarnos qué es un canal de distribución. Un canal de distribución está formado por personas y empresas que participan de forma coordinada en el proceso de hacer disponible un producto (ya se trate de un bien o un servicio) para su consumo o utilización por el consumidor final, o por el usuario industrial. Es decir, el canal de distribución hace posible el flujo del producto desde el productor, su paso por diferentes intermediarios y su entrega al consumidor final.

El canal de distribución está formado por un conjunto de intermediarios que, de forma coordinada, intervienen y facilitan el proceso de hacer que un producto esté disponible para su consumo o utilización por parte del consumidor final o industrial.

Como consumidores que somos, podemos observar los resultados y beneficios de un canal de distribución en nuestra vida diaria. Cuando nos hacemos con una botella de agua en una máquina automática, cuando pedimos una pizza para recibirla en casa, cuando elegimos un producto en Amazon o cuando salimos al centro a ver ropa y nos probamos unos vaqueros, compramos a través de distintos canales de distribución.

Aunque el canal de distribución normalmente genera un movimiento hacia adelante del producto, también hay canales en los que este movimiento se produce hacia atrás. Este es el caso de

los canales de retorno, cuyo objetivo es recuperar los productos o sus envases una vez utilizados por el consumidor final, y hacer posible su reciclaje.

El canal de distribución lo conforman distintos tipos de intermediarios que, por su parte, desarrollan diferentes funciones. Por ejemplo, un fabricante de productos de consumo puede vender sus productos a un mayorista, quien, a su vez, venderá el producto a un minorista para ponerlo a disposición del consumidor final.

Estos intermediarios que acabamos de enumerar se caracterizan por el hecho de que compran, adquieren la propiedad y revenden la mercancía. A diferencia de ellos, hay otros intermediarios –como agentes de ventas, comisionistas y representantes de los fabricantes– que representan a un vendedor, pero no adquieren ni la propiedad ni la posesión del producto, y limitan sus funciones a poner en contacto a comprador y vendedor.

Ejemplo

Una agencia inmobiliaria realiza este tipo de intermediación. En ningún momento adquiere la posesión ni la propiedad de los inmuebles que comercializa, sino que centra sus funciones en informar al comprador y en ponerlo en contacto con el vendedor.

Imagen 3.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Además de estos intermediarios, hay otros que colaboran en las funciones de la distribución sin adquirir la propiedad de la mercancía ni realizar funciones de compraventa. Se les denomina proveedores de servicios y, entre ellos, podemos incluir a empresas de transporte, almacenistas, aseguradoras, financieras, etc.

La importancia y utilidad de los intermediarios se pone de relieve cuando observamos las funciones que realizan y el valor que aportan al consumidor final. Dependiendo del nivel de servicio demandado por el cliente, prestan determinadas funciones y no otras.

Se conoce como distribución comercial el conjunto de actividades o funciones que realizan los intermediarios.

El reparto de estas actividades entre los intermediarios exige que cada uno negocie las funciones específicas que desarrollará, siendo fundamental que estén coordinadas para ofrecer así al consumidor final el nivel de servicio demandado al menor coste posible. Esta necesidad de coordinación convierte a los intermediarios en dependientes unos de otros, por lo que establecen vínculos de distinto tipo entre ellos, y surgen así los distintos tipos de canales de distribución.

1.1. La importancia de los canales de distribución

Seguro que alguna vez os habéis preguntado por qué los productores o fabricantes recurren a intermediarios, como

mayoristas y minoristas, si implican un aumento de los costes de intermediación, una reducción del beneficio para el fabricante y consecuentemente un precio de venta final superior. Podríamos pensar que un canal directo desde el fabricante al consumidor ahorraría costes y permitiría vender el producto a un precio inferior. Posiblemente, en economías menos desarrolladas, en las que predomina el trueque y la distribución en proximidad, el canal directo puede ser una alternativa adecuada y eficiente. Sin embargo, muchas empresas utilizan sistemas de distribución imaginativos y diferenciados para obtener una ventaja competitiva que requieren de la colaboración de intermediarios.

Ejemplo

Apple dio un giro al negocio de la distribución de música y se convirtió en líder al vender música con su iTunes. Amazon.com, por su parte, ha cambiado nuestra percepción de la distribución y se ha convertido en líder indiscutible del comercio electrónico al vender casi cualquier producto sin utilizar tiendas físicas (Kotler y Armstrong, 2018).

Imagen 4.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Estas y otras originales propuestas de distribución han sido posibles gracias al diseño de canales de distribución que han implicado acuerdos a largo plazo con intermediarios. Empresas como Coca-Cola o GAP pueden cambiar fácilmente su publicidad, sus precios o sus promociones de ventas; y pueden renovar o introducir nuevos productos en el mercado, en respuesta a

las demandas del consumidor. Pero cuando diseñan canales de distribución a través de acuerdos con franquiciados, minoristas independientes o grandes distribuidores, son conscientes de las implicaciones a largo plazo de estos acuerdos, pues no podrán reemplazar fácilmente estos canales cuando se produzcan cambios en el mercado. De ahí que sea tan importante para los responsables de marketing diseñar cuidadosamente los canales de distribución, considerando los factores presentes, pero teniendo también una visión de futuro.

Los fabricantes llegan al mercado a través de intermediarios porque estos aportan una mayor eficiencia y disponibilidad para los consumidores. Gracias a su conocimiento, contactos, experiencia, especialización y volumen de negocio, los intermediarios ofrecen servicios de valor tanto al fabricante como al consumidor.

1.2. Cómo aportan valor los intermediarios al fabricante y al consumidor

La importancia de los intermediarios se hace más evidente cuando se consideran las funciones que desarrollan y el valor que crean para los compradores.

No es fácil, en general, que los consumidores apreciemos el valor creado por un intermediario. Cuando esperamos en una estación de autobuses y tenemos sed, comprar una botella de agua en una máquina expendedora es un acto cotidiano. Igual puede decirse cuando compramos un billete de metro o

hacemos la compra en un supermercado. Todos estos bienes o servicios han sido puestos a nuestra disposición por los intermediarios.

Los intermediarios hacen posible el flujo de los productos de los fabricantes o productores hacia los consumidores de un modo más eficiente gracias a las funciones que realizan a lo largo del canal de distribución (Perreault et al., 2018). Estas funciones, que justifican su existencia, se pueden diferenciar en tres grupos fundamentales:

1) Funciones de transacción

Las funciones de transacción que realizan los intermediarios comprenden la compra, la venta, la negociación y el riesgo asumido en el proceso de venta del producto. Cuando el intermediario adquiere la propiedad del producto, asume el riesgo inherente a su comercialización. En otras ocasiones, el intermediario no tiene la propiedad del producto, sino que actúa como agente.

Figura 1. Los intermediarios minimizan los contactos

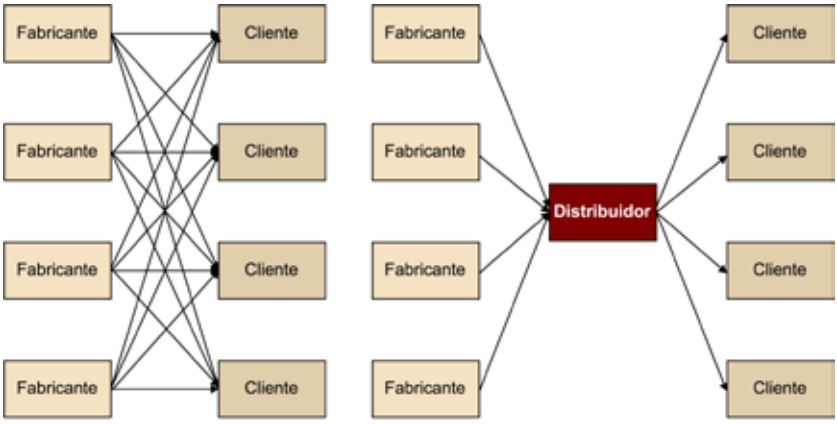


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Una función clave de los intermediarios es que mejoran la eficiencia del proceso de intercambio con el mercado al reducir el número de contactos necesarios para llegar al público objetivo, lo que simplifica los intercambios y reduce el coste.

Los intermediarios facilitan también las transacciones en el mercado, al hacerlas rutinarias, ahorrar tiempo y costes. Ello se debe a su especialización funcional y a que pueden alcanzar una dimensión óptima en su actividad.

Los intermediarios facilitan las transacciones, al hacerlas rutinarias y ahorrar tiempo, con frecuencia gracias a la tecnología.

2) Funciones logísticas

Los intermediarios desarrollan también funciones logísticas, que permiten una llegada oportuna de los productos al mercado. Entre estas funciones destacan la creación de surtido, su fraccionamiento, almacenamiento y transporte (Perreault et al., 2018).

La creación o **diversificación del surtido** permite al intermediario disponer de un surtido amplio de productos y marcas procedentes de diversos fabricantes, lo que simplifica las actividades de búsqueda del consumidor, quien puede encontrar en un mismo punto de venta una amplia variedad de bienes para cubrir sus necesidades. Las farmacias, por ejemplo, desempeñan esta función porque disponen de un amplio surtido de medicamentos procedentes de muy diversos laboratorios.

Por su parte, la función de **fraccionamiento** permite la adecuación de la oferta a la demanda, e implica transformar los grandes

lotes producidos por los fabricantes en lotes adaptados a la venta y a la capacidad de demanda de los consumidores. Esta función es prestada, por ejemplo, por el intermediario que compra a una cooperativa su producción de aceite a granel para embotellarla y comercializarla.

Mediante las funciones de fraccionamiento y creación de surtido, los intermediarios facilitan el ajuste entre el elevado volumen, pero reducida variedad, que cada fabricante produce, y la pequeña cantidad, pero mayor variedad, que el consumidor demanda. Al reunir la oferta de varios productores ofrecen una dimensión del surtido con la que consiguen economías de escala y una reducción de costes.

La función de **almacenamiento** surge de la exigencia del cliente de disponer del producto en la cantidad y en el momento demandado. No obstante, la inmovilización de stocks supone un incremento del coste, por lo que las técnicas de gestión de almacenamiento deben permitir optimizar esta función.

Finalmente, la función de **transporte** consiste en el movimiento físico del producto desde su lugar de producción al de consumo.

3) Funciones que facilitan la adquisición del producto

Estas funciones ayudan al productor a hacer el producto más atractivo para el consumidor final. Entre ellas destacan las de información y asesoramiento previo a la compra, la

promoción, la financiación del producto, su instalación una vez adquirido, o la garantía y mantenimiento que se ofrece al comprador final.

En la actualidad es frecuente la colaboración entre fabricante e intermediario para realizar funciones de publicidad, promoción de ventas o merchandising. Así, un hipermercado podrá hacer publicidad y promocionar el producto de un fabricante, y una cafetería quizás colabore con un fabricante de cerveza instalando sombrillas y sillas con la marca.

Pero los intermediarios no solo asesoran al consumidor sobre las características y cualidades del producto, puesto que también transmiten información al productor. Al tener un contacto directo con los clientes, conocen sus necesidades, sus comportamientos, las acciones de la competencia, etc., lo que es información muy útil para la planificación estratégica del fabricante.

Ejemplo

El personal de diseño de Zara recoge información del mercado, fundamentalmente observando a la población en la calle, comprando en tiendas, en pasarelas de moda, etc. Pero otra fuente de información son las propias tiendas en contacto con el mercado objetivo particular de Zara. Esto hace que la empresa ponga a la venta en las tiendas solo lo que se vende en ese mercado, lo que dependerá de las características de la demanda y del clima. Además, la cantidad producida no supera a la demandada, con lo que se garantiza la rotación y se evitan los stocks. Este ajuste de la producción a la demanda se consigue mediante una comunicación eficiente entre la central y los distintos puntos de venta. La información suministrada por los intermediarios es fundamental para la fabricación de Zara.

Imagen 5.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Lo importante no es cuestionarnos si estas funciones de intermediación deben realizarse o no, puesto que tienen que desarrollarse en la medida en que las demanda el cliente; en realidad, la cuestión es saber quién las desarrollará. Si el fabricante lleva a cabo estas funciones, sus costes aumentarán, por lo que sus precios serán mayores. Y si traslada algunas de estas funciones a los intermediarios, los costes y precios del fabricante disminuirán, pero los intermediarios demandarán un determinado margen para cubrir los costes de sus servicios.

Las funciones se asignan a aquellos intermediarios del canal que pueden añadir un valor superior en relación con el coste (Kotler y Armstrong, 2018). En cada nivel del canal, el coste de intermediación puede aumentar, pero también lo hace el valor que se ofrece al cliente.

Todas estas funciones justifican la existencia de los intermediarios y, según cómo se desarrollen, definen la posición competitiva de cada participante. Si un intermediario no realiza sus funciones de forma eficiente, puede verse eliminado del canal, en cuyo caso, sus funciones deberán ser asumidas por el resto de intermediarios.

Si bien los intermediarios pueden ser eliminados si no realizan sus funciones de forma eficiente, estas funciones no pueden eliminarse y deben ser asumidas por el resto de los miembros del canal. En general, las funciones son demandadas por los consumidores, por lo que debe garantizarse su desarrollo.

Esto pone en evidencia que la gestión de los canales de distribución afecta a otras variables y decisiones de marketing. El diseño y la fabricación del producto, el suministro de materia prima y componentes deben estar coordinados mediante procesos de suministro *just-in-time*. Del mismo modo, el departamento de marketing del fabricante debe coordinar sus funciones con los distribuidores y centros logísticos. Estos facilitan la recepción, almacenamiento y redistribución de los productos hacia los puntos de venta finales, siendo gestionados por mayoristas, minoristas o intermediarios especializados. Cada vez más, estos centros logísticos se utilizan para distribuir directamente el producto al cliente.

1.2.1. Valor que aportan los intermediarios al fabricante

Muchos fabricantes no disponen de los recursos necesarios para establecer sus propios canales de distribución, por lo que necesitan llegar a acuerdos con intermediarios para la venta de sus productos. En otros casos, aun teniendo recursos financieros suficientes para distribuir el producto, el fabricante puede preferir obtener una mayor rentabilidad centrándose en sus actividades estratégicas.

Ejemplo

Benetton está presente en más de cien países, lo que exigiría una cantidad importante de recursos si todas sus tiendas fueran de su propiedad. Por su parte, Microsoft se define a sí misma como una empresa informática, no de distribución, por lo que prefiere centrarse en su núcleo estratégico, que es la investigación y desarrollo de servicios informáticos, y ceder las funciones de distribución a los intermediarios.

Imagen 6.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En otros casos, la utilización de canales propios para distribuir el producto de la empresa no es factible. Chicles Orbit, al tener una oferta de productos limitada, no podría abrir sus propios puntos de venta. Además, estos productos de consumo deben estar en el mayor número posible de establecimientos, por lo que resulta inviable financieramente el disponer de tiendas físicas propias. Para la marca son necesarios los acuerdos con mayoris-

tas y minoristas, que les faciliten la venta en tiendas de alimentación, gasolineras, máquinas automáticas, etc.

Los productores deben decidir la forma de organizar su canal, ya sea realizando internamente las actividades de distribución o, por el contrario, externalizándolas. En este segundo caso, el productor perderá el control sobre el producto, si bien reducirá la necesidad de inversión, mejorará su rentabilidad y disminuirá el riesgo en su comercialización.

1.2.2. Valor que aportan los intermediarios al consumidor

Cuando los intermediarios desarrollan sus funciones de forma eficiente se hace posible la entrega de un valor superior al consumidor. El resultado de sus funciones se hace evidente cuando los consumidores disponen de los bienes y servicios que desean, cuando los desean, donde los desean y en la forma en que los desean.

Los canales de distribución ayudan a crear valor a los consumidores finales a través de cuatro modos de utilidad: de tiempo, de lugar, de forma y de posesión.

- La **utilidad de tiempo** es la que se proporciona al cliente cuando el producto se pone a su disposición cuando lo necesita. Por ejemplo, El Corte Inglés ofrece comprar ciertos alimentos fuera de temporada y se compromete a su entrega inmediata a domicilio, y MRW ofrece un servicio de entrega urgente de paquetería.

- La **utilidad de lugar** significa poder tener el bien o servicio disponible donde el consumidor lo desee. Por ejemplo, Telepizza permite degustar sus productos en sus establecimientos o bien los entrega en casa; Bimbo llega a cualquier establecimiento pequeño, donde otros no llegan.
- La **utilidad de forma** implica el desarrollo de surtido y la fragmentación del producto para hacerlo más atrayente y adecuado para el consumidor.

  Por ejemplo, IBM entrega los ordenadores semiterminados a los distribuidores para que estos les añadan la memoria, el módem o la tarjeta de sonido según las necesidades del cliente; Cruzcampo empaqueta las latas de cerveza en lotes de doce unidades para hacer más cómoda su disposición y traslado por el consumidor final; y Leche Pascual ofrece sus batidos en envases individuales para facilitar el consumo del producto fuera del hogar.
- La **utilidad de posesión** implica esfuerzos por parte de los intermediarios que ayuden al consumidor a disponer del producto. Comprende la información previa al intercambio, la entrega del producto y la transmisión de la propiedad. Por ejemplo, financiando la adquisición de un aparato de aire acondicionado o instalándolo en el domicilio del cliente.

La realización de las funciones o actividades de la distribución comercial da lugar a una serie de flujos entre los participantes en el canal de distribución. Se pueden identificar cinco flujos diferentes:

1) El **flujo físico** comprende los desplazamientos reales del producto: desde el productor hasta el consumidor final, pasando por los sucesivos intermediarios.

2) El **flujo de propiedad** refleja la transmisión del título de propiedad de los bienes que son distribuidos, y su sentido va desde el productor a los usuarios finales. En algunos casos se transmite el uso del bien, pero no su propiedad, como sucede con las reservas de habitaciones de hotel.

3) El **flujo financiero** se deriva de las transacciones ocasionadas por los flujos anteriores. Recoge los pagos y comisiones por la compra del producto y la realización de las funciones de los intermediarios dentro del canal de distribución.

4) El **flujo de información**, como su nombre indica, refleja la información que circula dentro del canal. Los intermediarios facilitan la comunicación en ambos sentidos entre fabricantes y consumidores.

5) El **flujo de pedidos** recoge tanto los pedidos de los consumidores finales a los intermediarios como los de estos a los fabricantes.

Los flujos físicos y de propiedad son flujos hacia adelante, es decir, se producen desde el productor al consumidor, mientras que los flujos financieros y de pedidos son hacia atrás, del consumidor al productor. En cambio, el flujo informativo adopta un doble sentido. Por un lado, en el sentido *productor → intermediarios → consumidores*, fruto de la comunicación que el productor dirige hacia el mercado para impulsar la venta de sus productos; y por otro, en el sentido *consumidores → intermediarios → productor*, que representa la información procedente del mercado sobre las necesidades, comportamientos y reacciones de los consumidores.

El reparto de estos flujos entre sus participantes da lugar a los diferentes canales de distribución. Ahora bien, cabría preguntarse: ¿qué objetivos persigue un canal de distribución?, ¿cómo diseñar y elegir el canal más adecuado para la venta de nuestros

productos? Es lógico pensar que el proceso de diseño de un canal no puede comenzar si no existe una estrategia de producto y de mercado.

2. El diseño de los canales de distribución

El diseño de un canal de distribución se inicia con el análisis de las necesidades del consumidor, el establecimiento de los objetivos del canal, la identificación de las principales alternativas de canal y la evaluación de dichas alternativas (Kotler y Keller, 2016).

Ejemplo

Amazon ha sorprendido al mercado y a sus competidores con la apertura de tiendas físicas. La empresa líder en comercio electrónico se plantea serlo también en el comercio tradicional y todo apunta a una nueva estrategia de negocio.

Imagen 7.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los primeros conceptos de tienda física que ha abierto Amazon se llaman Amazon Book, que se propone como una extensión de la tienda en línea para la venta de libros; y Amazon Go, para productos de alimentación.

La cuestión inmediata que surge es: ¿por qué Amazon ha decido entrar en el negocio de la venta a través de tiendas físicas? Aunque la compañía guarda con celo sus objetivos estratégicos, nunca ha ocultado que

su primer objetivo ha sido y será siempre escuchar, entender y tener muy en cuenta al cliente. Hasta tal punto es así que en las reuniones de directivos de Amazon se deja una silla vacía para que pueda sentarse la persona más importante: el cliente. Otro planteamiento clave para la empresa es la importancia de sacarle partido a las cosas que saben que no van a cambiar.

Amazon dispone de tecnología *big data* para analizar con detalle las tendencias de consumo y las preferencias de sus clientes. Por ello saben que los libros electrónicos muestran un cierto declive con respecto a los libros de papel. Concretamente en Europa, donde se lee bastante, el libro electrónico no supone más del 5% del total de las ventas editoriales. Conocedores de la larga vida que tiene por delante el libro físico, la compañía no quiere quedarse fuera de este juego y ha decidido diseñar un nuevo canal físico para la venta de libros. Podemos considerar que es nuevo porque aplicará las últimas innovaciones tecnológicas para saber qué libros deben estar en las estanterías y cuáles deben retirarse.

Y con las tiendas Amazon Go, Amazon quiere transformar la experiencia de compra en los establecimientos físicos, eliminando las colas de espera. La aplicación de innovaciones tecnológicas permite que no haya cajas de salida y se facilite el proceso de compra y pago. Mediante un sistema de inteligencia artificial se utilizan sensores para saber qué productos faltan en las estanterías, cuáles se devuelven, o cómo se comporta el cliente durante la compra, para emitirle finalmente una factura que se cargará en su cuenta personal. El sistema analiza y aprende del comportamiento del consumidor.

La experiencia de Amazon pone de manifiesto que un diseño adecuado del canal de distribución puede condicionar los resultados y el crecimiento de una empresa. En este apartado, estudiaremos los aspectos más relevantes que debemos considerar para evaluar y seleccionar las alternativas disponibles a la hora de diseñar un canal de distribución.

El diseño de forma adecuada de un canal de distribución es un aspecto estratégico para las empresas. Los canales de distribución son entes interdependientes que necesitan coordinar sus actividades, por lo que se consideran sistemas abiertos que se desarrollan y operan en un entorno complejo y en continuo cambio. Surge así el interés por el estudio de los efectos que los determinantes externos tienen sobre el diseño de los canales de distribución.

En un intento de dar respuesta a estas cuestiones, la literatura ha aportado diferentes perspectivas teóricas que explicaremos sucintamente. Las primeras teorías se centraron en los aspectos económicos que condicionan el diseño del canal de distribución. Posteriormente, las teorías comportamentales destacaron la importancia de los factores sociales y de comportamiento del cliente y de las empresas para configurar el canal de distribución. Finalmente, han surgido teorías integradoras que utilizan tanto factores económicos como de comportamiento para explicar la existencia de nuevos canales de distribución.

2.1. Marco teórico para el análisis del canal de distribución

En un principio, el marco de análisis del canal de distribución fue el enfoque institucional y funcional, que se interesó en el movimiento del producto desde el fabricante hasta el consumidor. Seguidamente, fue surgiendo un interés por los aspectos sociales y comportamentales que ponen énfasis en las relaciones humanas en el canal. Cada teoría o paradigma emergente ha tratado de cubrir las limitaciones de las anteriores para responder a los nuevos planteamientos en el mercado. Dado que estos desarrollos teóricos, considerados de forma aislada, son insufi-

cientes para abordar las complejas decisiones de distribución, se considera necesario recurrir a diversas perspectivas para realizar un adecuado análisis del diseño del canal de distribución.

2.1.1. Análisis económico

Según el **enfoque funcional,** el canal de distribución está conformado por un conjunto de funciones que se consideran necesarias para el intercambio de bienes y servicios. El coste que implica el desarrollo de estas funciones impulsa al fabricante a delegar algunas de ellas a terceros para conseguir una mayor eficiencia, lo que da lugar a la presencia en el canal de distribución de distintos intermediarios. Una cuestión clave sería cuándo deberían realizarse las funciones de distribución de forma interna a la empresa y cuándo de forma externa, es decir, a través de agentes independientes.

A este planteamiento se le critica la presunción que hace con respecto a la independencia entre las funciones a desarrollar, así como la consideración exclusiva de la utilidad del productor, al asumir que es este quien diseña y administra el canal de distribución (Vázquez y Trespalacios, 2006).

Para el **enfoque institucional**, la estructura del canal viene definida por las instituciones que desarrollan las funciones necesarias para que se produzca la transacción comercial. Son las organizaciones las que definen el canal, y su presencia queda justificada por el ahorro en costes y la eficiencia que aportan al mismo.

Con el apoyo de elementos de las teorías institucional y funcional, la teoría microeconómica explica la forma en que se asignan las diversas funciones de distribución a través de los diferentes tipos de intermediarios. Bajo la presunción de que la competencia facilita la asignación eficiente, este enfoque indica que una empresa producirá hasta el nivel donde los costes marginales igualan a los

ingresos marginales, para maximizar el beneficio del periodo. En suma, los fabricantes recurren a los intermediarios porque es más eficiente para ellos delegar determinadas funciones que realizarlas internamente. Se establece así una correspondencia entre la teoría microeconómica y la especialización funcional.

El **modelo de creación de utilidad al consumidor** permite explicar el canal óptimo, considerando el nivel de servicio demandado por el cliente, el coste mínimo y los factores competitivos. Entre los servicios que puede demandar el cliente destacan la cantidad mínima demandada, el plazo de entrega del producto, la amplitud y profundidad del surtido e incluso la proximidad del producto al consumidor. El diseño más adecuado para el canal de distribución, que definirá el reparto de funciones entre sus miembros, se realizará buscando la minimización del coste para un determinado nivel de servicio al cliente. Este modelo de creación de utilidad al consumidor supone una mejora con respecto al enfoque funcional, pues ahora el coste se pone en relación con el nivel de servicio demandado por el cliente. Es decir, el coste se considera en términos relativos del nivel de servicio demandado. La existencia de distintos segmentos de consumidores, con demandas diferentes de niveles de servicio, justifica la existencia y el desarrollo de distintos canales de distribución.

La configuración óptima del canal y la participación de los intermediarios se explica también según el **principio de aplazamiento-especulación**. Según este modelo, el canal de distribución se diseñará teniendo en cuenta los costes de las distintas funciones de distribución, el nivel de servicio demandado por el cliente y el riesgo que cada intermediario está dispuesto a asumir en el desarrollo de sus funciones dentro del canal. El aplazamiento, relativo al retraso que se está dispuesto a asumir en la entrega de la mercancía, permite cambiar el riesgo de posesión de los bienes

propios desde una institución a otro miembro del canal. Este aplazamiento puede ser de forma y de lugar. El **aplazamiento de forma** supone dejar de fabricar o no terminar el producto hasta que se tiene una orden en firme de compra por parte del consumidor final. El **aplazamiento de lugar** implica no distribuir el producto hasta que no se tiene la certeza de haber sido adquirido por el consumidor. En ambos casos se pretende reducir costes innecesarios y trasladar el riesgo hacia adelante en el canal de distribución.

Ejemplo

El sector de la moda necesita diseñar el canal de distribución siguiendo el principio de la especulación. Cuando empieza una temporada el consumidor desea ir a una tienda y ver los productos expuestos para poderlos probar y comprar de forma inmediata. No está dispuesto a sufrir aplazamientos, y esto fuerza a los fabricantes a seguir una perspectiva de especulación. Las colecciones se diseñan con seis meses de antelación, con frecuencia se subcontrata la fabricación a fabricantes asiáticos –para así reducir costes– y el producto se distribuye a las tiendas en temporada.

La necesidad de fabricar el producto con meses de antelación exige a los fabricantes hacer previsiones de demanda y especular. Pasada la temporada, al producto que finalmente no se ha vendido se le intenta dar salida con fuertes rebajas de precio.

Precisamente, uno de los elementos que diferencia el concepto de negocio del grupo Inditex es que tiende a especular en menor medida y no arriesga en sus colecciones. Para ello, decide fabricar en función de la demanda en el mercado. Toma información de los puntos de venta, que luego traslada a fabricación; acorta los ciclos de producción y consigue dar una respuesta rápida y ágil al consumidor.

Imagen 8. El diseño de las colecciones de ropa y calzado se suele anticipar seis meses a su llegada a las tiendas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El sector del automóvil, por el contrario, ha tendido a diseñar el canal de distribución siguiendo el principio de aplazamiento. En la medida en que el consumidor está dispuesto a esperar semanas hasta que el concesionario le entregue el coche comprado, los fabricantes pueden desplegar un aplazamiento de forma, que implica fabricar un producto básico o estándar y retrasar la finalización del mismo hasta que no se tienen las especificaciones demandadas por el cliente (como el color, acabado, accesorios, etc.). Del mismo modo, pueden utilizar el aplazamiento de lugar y no distribuir el vehículo a los concesionarios hasta que estos no tienen las órdenes de compra por parte de los clientes.

Igual ocurre en la distribución de electrodomésticos. Los puntos de venta exhiben los distintos modelos y, una vez que el cliente realiza un pedido, el producto se distribuye directamente a su domicilio. La conexión mediante sistemas de información entre minoristas y almacén, así como un eficiente servicio logístico, permite utilizar este tipo de aplazamiento.

La especulación, que supone la reducción de costes mediante un aumento de los stocks, es contraria al aplazamiento y traslada el riesgo a la empresa. Aunque la especulación es arriesgada y genera costes, debido a la acumulación de inventario de productos terminados, también permite lograr economías de escala en la producción, cosa que el aplazamiento no hace. Pero con la especulación, es la empresa la que asume el riesgo de obsolescencia, deterioro o falta de venta del producto.

Lo que obliga a los fabricantes a especular son los clientes que retrasan las compras hasta el último momento y luego esperan una entrega rápida, por lo que los fabricantes deben producir los artículos con anterioridad a que el consumidor realice el pedido. No obstante, los consumidores también especulan cuando se les presentan oportunidades especialmente ventajosas.

Ejemplo

Hay consumidores que están dispuestos a contratar sus vacaciones con tres meses de antelación si con ello consiguen una rebaja importante en el precio. Ante una promoción o una oferta en un supermercado, también compran más cantidad de la prevista del producto ofertado. En este caso, al comprar el producto, el riesgo se traslada al consumidor, que soportará la pérdida correspondiente en caso de que cualquier eventualidad le impida irse de vacaciones, o si el producto caduca o se deteriora.

La empresa debe conocer el comportamiento del consumidor según la categoría de producto para elegir el canal de distribución más adecuado. En general, el consumidor planifica con tiempo sus vacaciones, o compra en rebajas ropa para la siguiente temporada (especulación). Sin embargo, en categorías de productos como regalos, compras de Navidad, etc. tiende a postergar la compra (aplazamiento).

Creando valor

La industria del automóvil ha tendido a implementar los principios de aplazamiento de forma y de lugar en la fabricación y distribución de coches. Sin embargo, las innovaciones tecnológicas han permitido a algunos fabricantes diseñar formas de distribución imaginativas y diferenciadas. Este es el caso de Volkswagen mediante las torres Autostadt Wolfsburg, considerado el centro de distribución de coches más grande del mundo. La empresa ha optado por terminar completamente una cantidad importante de su producción, distribuirla a este centro próximo a su fábrica para permitir que el cliente vea directamente el coche y se lo lleve en el momento que decide su compra. De este modo, ha dejado a un lado los principios de aplazamiento de forma y de distribución, característicos de su sector.

Video 3.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Sin embargo, esta teoría no considera las relaciones entre los miembros del canal y supone que el diseño del canal es responsabilidad entera del fabricante. Tampoco justifica la subsistencia de canales de distribución menos eficientes económicamente. Por su parte, tanto al enfoque institucional como al funcional se les critica no tener en consideración los aspectos sociales y de

comportamiento de los participantes en el canal de distribución, de ahí que surgieran otras teorías para cubrir estas deficiencias.

2.1.2. Análisis comportamental

La teoría comportamental se interesó en dar respuesta a las limitaciones presentadas por los paradigmas anteriores, para lo que puso de manifiesto la importancia de las relaciones interdependientes entre empresas en el canal de distribución. Defiende que los canales de distribución no son solo sistemas económicos, sino también sistemas sociales.

Según esta teoría, el comportamiento de la empresa debe describirse en términos de satisfacción más que en términos de maximización. El canal de distribución debe analizarse así en el contexto de tres ideas convergentes:

1) la notable interdependencia de las empresas que operan dentro de los canales de distribución;

2) la concepción de los canales como sistemas sociales, donde el sistema económico es un subconjunto; y

3) el análisis de las dimensiones comportamentales de estos sistemas.

2.1.3. Modelos integradores

Posteriormente, se desarrollaron una serie de modelos integradores que aunaban aspectos tanto económicos como de comportamiento para conseguir un mejor análisis del canal de distribución. Entre estos modelos destacan la teoría de los costes de transacción, la teoría de la dependencia de recursos, la teoría del intercambio relacional y el modelo de economía política.

Un objetivo importante de la **teoría de los costes de transacción** es la decisión sobre la estructura del canal de distribución más económica. Además, esta decisión no solo influye directamente sobre los costes, sino que es también un determinante importante de la cadena de valor. No obstante, si no existe una correcta coordinación, se pueden producir desequilibrios, intentos de influencia y conflictos que incrementan los costes de transacción.

Los aspectos comportamentales fundamentales que subyacen en la teoría de los costes de transacción son la racionalidad limitada y el oportunismo. Por **racionalidad limitada** se entienden los límites de las personas sobre su capacidad de tomar decisiones debido a sus restricciones de conocimiento, previsión, habilidad y tiempo. Este aspecto restringe la capacidad de los seres humanos de determinar todas las posibilidades que puedan surgir, por lo que sería inviable realizar un contrato que contemplara todas las posibles eventualidades. La racionalidad limitada se agrava cuando el entorno es incierto.

El **oportunismo** sugiere que, durante el proceso de intercambio, alguna de las partes puede eludir su responsabilidad, engañar o, en definitiva, comportarse de modo ventajista, si, como resultado de tal comportamiento, consigue una ventaja competitiva. El problema del oportunismo aumenta cuando la relación se sostiene con activos específicos. Por ejemplo, un franquiciado tiene que hacer inversiones específicas al entrar en una franquicia, que en gran medida se perderían si la relación se cancelara. Esto podría hacer que el franquiciador se comportara de forma ventajista para conseguir un beneficio propio en detrimento del franquiciado. De ahí la importancia de regular la relación mediante un contrato de franquicia, que evite el posible oportunismo de una de las partes.

De acuerdo con la teoría de los costes de transacción, la racionalidad limitada y el oportunismo son los factores humanos principales que afectan a una relación de intercambio. Al provocar una asimetría de información entre las partes, dificultan la contratación y aumentan, por tanto, los costes de transacción.

Figura 2. Teoría de los costes de transacción

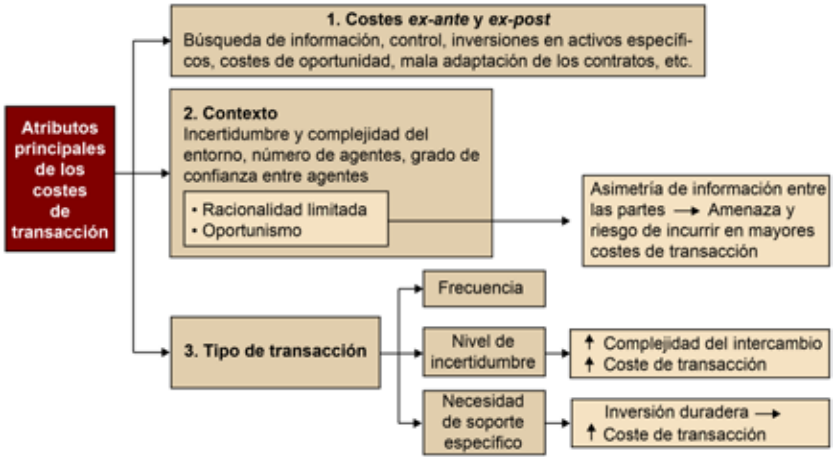


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los atributos de la transacción comercial que determinan la forma más eficiente de organización son la especificidad de los activos y la incertidumbre. Los **bienes específicos** a una transacción son inversiones realizadas por una empresa en «bienes humanos y físicos (tangibles e intangibles), necesarios para realizar la transacción» (Heide y John, 1988, pág. 21). Al ser inversiones pensadas para una relación específica, no son

fácilmente adaptables, por lo que tienen poco valor fuera de la transacción. Estos bienes son importantes porque incrementan la eficiencia del intercambio pero, en contrapartida, implican un riesgo importante de pérdida de valor si se finaliza prematuramente la relación. La empresa que invierte en ellos se hace vulnerable a comportamientos oportunistas, al reducir su flexibilidad.

La **incertidumbre** en la percepción del entorno impide especificar *a priori* todas las contingencias de un contrato, por lo que, si se desean minimizar los costes, las partes de la relación deben tomar decisiones adaptativas ante el cambio inesperado en alguna condición. Esto sugiere que este atributo está estrechamente relacionado con la racionalidad limitada, el oportunismo y la especificidad de los activos.

Ejemplo

Cuando los anteriores gestores de Telepizza diseñaron la expansión internacional en los mercados francés y británico, decidieron entrar mediante la apertura de establecimientos propios. Esta decisión resultó ser un fracaso, y las enormes pérdidas generadas por los puntos de venta en el extranjero provocaron la retirada de la compañía de estos mercados y el nombramiento de una nueva dirección ejecutiva. Meses después, Telepizza reconocía su fracaso y lo justificaba por los factores culturales distintos de estos mercados, por los gustos y comportamientos de sus consumidores y, en general, por la mayor incertidumbre, a la que no supo adaptarse.

Imagen 9.

Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Al optar con estas condiciones por la apertura de tiendas propias, el control, pero también el riesgo de estas aperturas recaía sobre la compañía. La incertidumbre y complejidad del entorno era alta, por lo que se hacía necesaria la búsqueda de información sobre estos mercados, para poder invertir y gestionar sus tiendas propias (activos específicos). Ante estas condiciones, los costes de transacción para la empresa eran altos, como por ejemplo, los derivados de la supervisión y gestión de sus recursos humanos.

Telepizza tenía racionalidad limitada para gestionar esta incertidumbre y los altos costes de transacción que implicaba. Por ello, el nuevo equipo directivo consideró que no se producirían nuevas entradas en mercados internacionales de forma solitaria, sino que lo harían de la mano de socios locales y recuperando el sistema de franquicia. El motivo por el que se retomaba este sistema de distribución no era por la falta de recursos financieros, sino para agilizar la expansión y ganar eficiencia en la gestión de los recursos humanos. Al utilizar un contrato de franquicia, la empresa franquiciadora traslada parte del riesgo y de la incertidumbre al franquiciado, por lo que se reducen los costes de transacción para el franquiciador. Del mismo modo, es el franquiciado quien se hace responsable de supervisar y gestionar el equipo humano de su tienda, por lo que vuelven a disminuir los costes de transacción para el franquiciador y se mejora la eficiencia en la gestión de estos recursos humanos.

Este ejemplo, por lo tanto, nos permite ver cómo los canales de distribución integrados trasladan el riesgo a la empresa. Si a ello le unimos la incertidumbre del mercado y la necesidad de invertir en activos específicos, los costes de transacción aumentarán. Si los recursos y capacidades de Telepizza le hubieran permitido gestionar esta incertidumbre y controlar estos costes de transacción, hubiera triunfado en su estrategia de internacionalización; pero la empresa no supo gestionar estos factores y fracasó en el intento.

La **teoría de la dependencia de recursos** incide en la necesidad que tiene la empresa de adaptarse a su entorno mediante el

intercambio, como forma de supervivencia. Aceptado el hecho de que ninguna organización genera los recursos suficientes para su supervivencia y el logro de sus objetivos actuando de manera aislada, existe una tendencia, quizás forzada, hacia el intercambio, que convierte a la organización en interdependiente con otras empresas de su entorno.

En suma, la principal premisa de la teoría de la dependencia de recursos es que las empresas buscarán reducir la incertidumbre y gestionar su dependencia, estructurando deliberadamente sus relaciones de intercambio y estableciendo lazos formales o semiformales con otras empresas, con las que se incrementa el grado de coordinación.

La **teoría del intercambio relacional** se centra en la interdependencia de las partes, por lo que se ha utilizado en el contexto de los canales de distribución como un método útil para clasificar y comparar las relaciones del canal en términos de su grado de integración contractual. Se reconoce así que, en la gestión de los canales de distribución, es fundamental la gestión de la relación entre sus miembros.

Conforme se identifican mayores imperfecciones en el mercado debido, entre otros factores, a la concentración de vendedores, al aumento de las barreras de entrada, a la diferenciación de productos, o a deficiencias y excesos de información, las empresas tienden a desarrollar sistemas de cooperación a largo plazo. Este hecho justificó la necesidad de un nuevo paradigma que explicara la organización de los intercambios en el mercado, el conflicto dentro y entre organizaciones y la estructuración de las relaciones externas.

El entorno se configura, por tanto, como un importante determinante de la estructura y procesos del canal. El **modelo de economía política**, que relaciona los determinantes tanto

económicos como sociopolíticos del comportamiento de los miembros del canal, ha servido de base para analizar tanto el impacto del entorno sobre la estructura de la relación como la interacción entre sus miembros. Esto nos conduce a la necesidad de un análisis conjunto e integrado de dos dimensiones: la estructura económica del canal, y su estructura política.

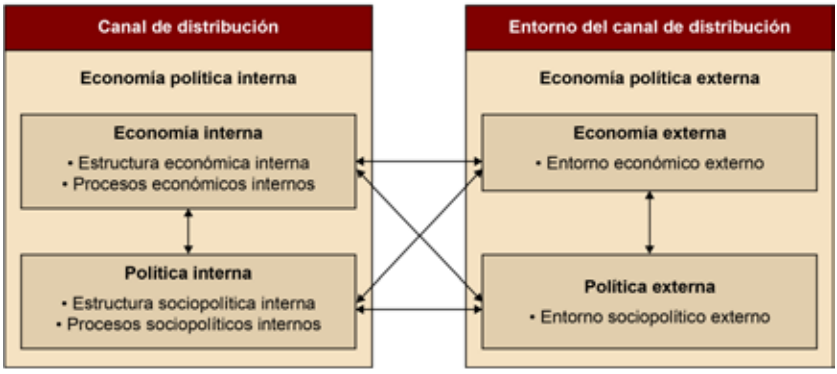
El modelo de economía política queda resumido en la figura 3. Como vemos en ella, existen dos sistemas principales:

1) la economía política interna, es decir, la estructura y el funcionamiento interno del canal de distribución, y

2) la economía política externa, es decir, las fuerzas y condiciones del entorno de actuación del canal.

Ambos sistemas se dividen en dos partes: una, la económica y, otra, un sistema político de gobierno.

Figura 3. Modelo de economía política



Fuente: Martínez-López y Maraver (2009).

Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Componentes del modelo de economía política

El modelo de economía política consta del sistema de economía política interna y el sistema de economía política externa. La economía política interna está compuesta de una economía y una política internas, que además interactúan entre sí. La economía interna está formada por las fuerzas económicas que existen dentro del canal y por las estructuras y los procesos económicos internos. Por su parte, la política interna comprende las relaciones de poder en el canal de distribución y los comportamientos dominantes entre sus miembros.

La economía política externa constituye el entorno donde opera el canal y se descompone, a su vez, en el entorno económico externo y el entorno sociopolítico externo donde opera el canal de distribución. Las fuerzas económicas y sociopolíticas externas interaccionan y definen las condiciones ambientales para el canal de distribución.

Creando valor

Podemos ver cómo influye el modelo de economía política en el diseño del canal de distribución analizando el modo de entrada de los vinos españoles en Suecia, un mercado que presenta una buena proyección para estos caldos.

Video 4.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El consumidor sueco es menos sensible al precio y está predispuesto a adoptar el vino dentro de su cultura y hábitos de consumo. Un segmento importante lo forman consumidores jóvenes, que demandan un envase más cómodo (*bag-in-box*), así como vinos afrutados y exóticos. Estos aspectos del consumidor se relacionan con la política externa del canal (son parte del entorno sociopolítico externo). Otro aspecto de la política externa del canal es el relativo a la regulación existente en el mercado sueco para la venta de alcohol. La distribución de alcohol solo puede hacerse a través de un monopolio denominado System Bolaguet, lo que le confiere un elevado poder de mercado para la negociación. En el entorno económico externo destaca la situación económica del mercado sueco, así como la evolución de la venta de vino en volumen y en valor en el mismo. Como vemos, el entorno particular del canal en este mercado hace que los exportadores españoles deban adaptar el producto y el canal a las exigencias de este nuevo mercado.

Imagen 10. Formatos *bag-in-box* para vinos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Respecto a la economía interna del canal, podemos decir que la venta de vino en España se realiza tanto a través de la gran distribución como de canales especializados. El canal de hostelería tiene una ele-

vada importancia en este mercado y representa volúmenes de venta próximos al 40%. También es posible comprar vino en canales directos, como sería la compra por internet o teléfono a una bodega. Sin embargo, el único canal de distribución posible en el mercado sueco es a través del System Bolaguet, que concentra volúmenes de venta superiores al 90%, y el restante 10% queda para la venta en hostelería.

Esta estructura económica interna del canal fuerza a los exportadores españoles a tener que negociar de forma intensa con el System Bolaguet, como única forma de vender y exportar en este mercado. Esta negociación y relaciones en el canal se corresponden con la política interna.

El motivo por el que España perdió cuota de participación en el mercado sueco se debió, en parte, a la reticencia de algunas bodegas para adaptar los envases de sus vinos de calidad al *bag-in-box*, muy demandado en este mercado por su comodidad, menor precio y por ser un envase reciclable.

En definitiva, vemos cómo un entorno externo del canal distinto hace que los productores de vino españoles deban adaptar el producto a las demandas de este nuevo mercado, como forma de aportar valor al consumidor y de aumentar las exportaciones. Además, este entorno externo exige también a las empresas adecuar su estrategia de distribución a la legislación y a los canales existentes. En suma, las condiciones económicas y políticas del entorno influyen en el canal de distribución y viceversa.

2.2. Análisis de las necesidades, deseos y expectativas del consumidor

Como hemos visto, los canales de distribución conforman el sistema global de entrega de valor al cliente. Cada nivel y miembro del canal añade valor al consumidor final. Por tanto, el diseño de un canal de distribución se inicia conociendo lo que los

consumidores esperan recibir (Kotler y Armstrong, 2018): ¿prefieren estos comprar en proximidad y conveniencia un producto, o están dispuestos a desplazarse para adquirirlo?; ¿prefieren comprar en tiendas físicas, por catálogo o por internet?; ¿valoran tener disponible un surtido amplio o prefieren la especialización?; ¿desean incorporar servicios añadidos, como entrega, instalación o reparación, o prefieren contratar esos servicios en otra parte?

Cuanto más rápida sea la entrega, mayor el surtido que se ofrezca y mayores los servicios añadidos suministrados, mayor será el nivel de servicio del canal. Sin embargo, dar un alto nivel de servicio puede no ser a veces posible, práctico o deseable. En ocasiones, el fabricante y los intermediarios no tienen los recursos y destrezas para ofrecer estos servicios deseados. Otras veces, ofrecer este nivel de servicio implica un mayor coste y un precio final más alto para el consumidor. El éxito de las tiendas de descuento (Día, Lidl, Aldi…) pone de manifiesto que, con frecuencia, los clientes aceptan niveles de servicio más bajos a cambio de conseguir precios más reducidos.

Imagen 11. Hay empresas que se posicionan como proveedoras de altos niveles de servicio, como por ejemplo El Corte Inglés, y los clientes están dispuestos a pagar un precio superior por recibirlos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.2.1. Nivel de servicio demandado por el cliente

Hoy en día, no es suficiente con disponer de una diferencia tecnológica en los productos, pues esta ventaja tiende a reducirse, y es importante el servicio aportado al consumidor. Esto hace que sea más difícil competir mediante la diferenciación del producto y que muchas empresas tiendan a conseguir una ventaja diferencial a través del servicio al cliente, creando valor añadido y desarrollando relaciones estables con él. Es decir, ya no es suficiente tener una ventaja en productividad liderando en coste, sino que es necesario también tener una ventaja en valor, tratando de ser líder en servicio. Por ello, la decisión sobre el nivel de servicio prestado al cliente constituye un aspecto estratégico para la empresa (Lamb et al., 2018).

Con este fin, es necesario mantener sistemas adecuados de comunicación con el cliente, como los que establecen los intermediarios a través del personal de ventas o incluso del propio lineal donde se exponen los productos. Por ejemplo, Zara basa su fabricación en la información que recibe del punto de venta. De forma similar, empresas como PepsiCo, Henkel o Círculo de Lectores han sabido identificar las necesidades particulares de sus clientes, a los que comunican los beneficios de sus productos.

Es preciso analizar si estos servicios deseados son susceptibles de ser ofrecidos de forma competitiva por el canal de distribución y qué intermediarios están dispuestos a prestarlos. Debemos, además, tener presente que la demanda de servicio es dinámica y cambia por modificaciones en el comportamiento del consumidor, acciones de la competencia, alteraciones políticas, económicas, legales o sociales en los mercados, etc.

Ejemplo

EasyJet tiene en cuenta los cambios en el comportamiento del consumidor y en el entorno, y compite en el mercado europeo ofreciendo un producto de precio reducido. Esta estrategia de ahorrar costes superfluos se traduce en que no ofrece comidas en los vuelos, no diferencia entre clase turista o primera, utiliza horarios menos demandados, etc. El cliente puede estar dispuesto a recibir un menor nivel de servicio a cambio de obtener un precio más reducido en su billete.

Video 5.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En resumen, el consumidor no compra un bien físico aislado, sino un bien unido a una serie de servicios que conforman un conjunto de ventajas y satisfacciones. Bajo este planteamiento, podemos clasificar los servicios que presta la distribución comercial en dos categorías (Vázquez y Trespalacios, 2006; Lamb et al., 2018): servicios de disponibilidad y servicios de ventas.

Figura 4. Los servicios que presta la distribución comercial

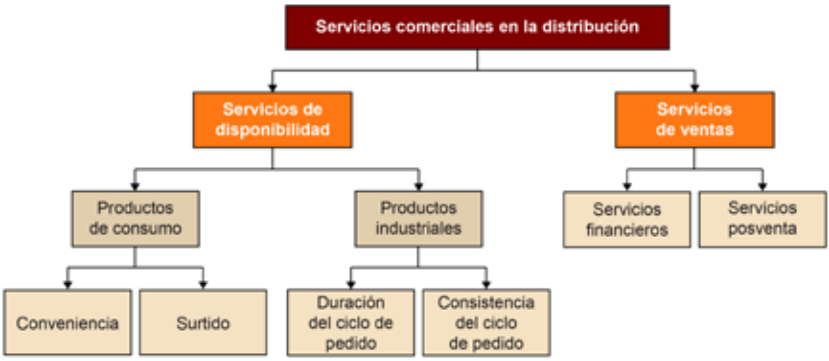


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

a) Servicios de disponibilidad

Los servicios de disponibilidad comprenden aquellas funciones relacionadas principalmente con la logística que tratan de acercar los productos al consumidor final según sus demandas previas. Ciertamente, los servicios de disponibilidad varían dependiendo de que el producto sea un bien de consumo o un bien industrial. La disponibilidad de los bienes de consumo se apoya principalmente en los servicios de conveniencia y de surtido. En cambio, para los bienes industriales la disponibilidad queda definida por la duración del ciclo de pedido y por la consistencia de dicho ciclo. Indudablemente, existen otros servicios de disponibilidad, como la entrega a domicilio, la venta en línea, etc., que suponen una mejor disponibilidad del producto para el consumidor final.

La **conveniencia** puede tener significados variados para el consumidor. Por ejemplo, puede suponer proximidad, lo que llevaría a reducir el tiempo de desplazamiento que el consumidor necesita hacer hasta el punto de venta para adquirir el producto.

Ejemplo

Dependiendo del nivel de implicación del producto, el consumidor estará dispuesto a desplazarse en mayor o menor medida para adquirirlo. Para comprar productos de consumo frecuente, el consumidor prefiere no realizar grandes desplazamientos y fácilmente sustituye la marca no encontrada por otra alternativa. De ahí el innegable desarrollo experimentado por los establecimientos de conveniencia o proximidad, que comercializan este tipo de bienes.

Imagen 12.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Pero la conveniencia, en muchos casos, también se asocia a amplios horarios de apertura de un establecimiento. Para otros consumidores, la conveniencia implica invertir muy poco tiempo y esfuerzo en adquirir un producto. Empresas como Norauto y Aurgi, que prometen revisar y arreglar el coche de forma rápida y coordinada, inciden en este aspecto de conveniencia.

El **surtido** está formado por el conjunto de referencias que están disponibles en el punto de venta y supone para el consumidor una mayor capacidad de elección y mayor comodidad en el acto de compra. La variedad del surtido queda reflejada tanto en la amplitud como en la profundidad de productos y marcas

ofertadas por los intermediarios, lo que potencia el poder de atracción sobre los compradores. Lógicamente, disponer de un surtido amplio implica para el establecimiento un mayor coste, por lo que deberá buscarse un equilibrio entre la rentabilidad de la tienda y el nivel de servicio ofrecido al consumidor. Los hipermercados y las tiendas especializadas compiten con amplias propuestas de surtido.

La **duración del ciclo de pedido** está directamente relacionada con la distribución física y refleja el tiempo transcurrido entre la firma de un pedido por parte del comprador industrial y la recepción del mismo. La reducción de este ciclo le supone al comprador un ahorro en costes debido a los menores inventarios que deberá mantener. Sin embargo, para el proveedor del producto industrial puede suponer unos costes mayores derivados, por ejemplo, de la necesidad de mantener un almacén próximo al comprador o de disponer de los medios de transporte y de gestión adecuados para satisfacer las necesidades de pedidos.

La **consistencia del ciclo de pedido** indica con qué probabilidad se recibirá un pedido dentro del plazo acordado. Una elevada inconsistencia supone para el comprador la imposibilidad de hacer previsiones de stocks y un mayor riesgo de ruptura de inventarios.

b) Servicios de ventas

Los servicios de ventas en la esfera de la distribución facilitan al consumidor la utilización del producto. Entre ellos destacan principalmente dos: los servicios de financiación y los servicios posventa.

Los **servicios de financiación** suponen la prestación de un crédito al comprador o el aplazamiento de su deuda. Así, en la

compra de un automóvil es frecuente que se den ambas situaciones; por un lado, que se conceda un crédito al comprador que facilite la compra del bien y, por otro, que se aplace el inicio de los pagos. Si bien este tipo de servicios facilita la compra, conllevan un riesgo para el vendedor, pero también para el mercado en su conjunto, pues la financiación descontrolada favorece los procesos inflacionistas de la economía.

Los **servicios posventa** se producen, como su nombre indica, después de cerrada la transacción, y comprenden la instalación del producto, la garantía, el mantenimiento y reparación, etc. Son un requisito de compra importante para algunos productos y aportan una ventaja competitiva si ayudan a diferenciar el canal de distribución.

2.3. Objetivos y decisiones en el canal de distribución

Las estrategias aplicables en los canales de distribución dependen de los objetivos previamente determinados que intentamos alcanzar con el canal. Definiremos así las funciones de distribución que tendremos que realizar para ofrecer el servicio demandado. Seguidamente, debemos analizar las alternativas de canales disponibles, tomando como referencia las acciones de la competencia. Como resultado de este análisis, seleccionaremos uno o varios canales de distribución. Finalmente, será preciso llevar a cabo un plan de acción y control.

La empresa debe enunciar sus objetivos del canal en términos de los niveles de servicio al cliente. Es posible diferenciar distintos segmentos de consumidores con diferentes niveles de servicio. Es lógico que estos objetivos estén influencia-

dos por la naturaleza de la empresa, de sus productos, de los intermediarios, de sus competidores y del entorno (Kotler y Armstrong, 2018). Por ejemplo, el tamaño y la situación financiera de la empresa pueden determinar las funciones a desarrollar y las que deben delegarse a los intermediarios. A veces, la empresa opta por un canal para rivalizar de forma directa con su principal competidor, pero otras veces se prefieren evitar los canales que utiliza la competencia. Además, los factores del entorno (como la situación económica o ciertas restricciones legales) pueden afectar a los objetivos del canal y su diseño.

Un adecuado diseño del canal de distribución representa en la actualidad un instrumento estratégico para la empresa, que le permite competir en el ámbito nacional e internacional y le aporta una ventaja competitiva frente a los competidores. Una buena estructura del canal delimita el camino hacia el liderazgo del mercado y el éxito global de la empresa. Así, por ejemplo, en los años cincuenta del pasado siglo Ikea se vio involucrada en una guerra de precios con la competencia. Las bajadas de precios ponían en peligro la calidad y reaccionó abriendo la primera tienda de muebles en autoservicio, con la que podía ofrecer comodidad, calidad y precios asequibles. Posteriormente, la competencia presionó a los proveedores de Ikea para que dejaran de suministrarle. Fue entonces cuando decidió diseñar sus propios muebles con diseños innovadores e incorporando funcionalidad, lo que hizo aún más competitivos sus productos. De esta forma, Ikea convirtió un problema en oportunidad y su diseño de un novedoso sistema de distribución de mobiliario definió las bases del éxito y liderazgo futuro de la compañía.

Imagen 13. Ingvar Kamprad, fundador y asesor principal de Ikea: «Sabía que solo una perspectiva a largo plazo podía garantizar nuestros planes de crecimiento».



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Ahora bien, ¿por qué son importantes las decisiones de diseño de un canal? Como comentamos al inicio de este capítulo, el tipo de canal de distribución que elijamos influirá sobre el resto de variables de marketing. Así, el precio de un producto será distinto si se distribuye a través de tiendas de descuento o a través de tiendas especializadas. Si decidimos distribuir un producto a través del sistema de franquicia, deberemos establecer acuerdos de colaboración a largo plazo que no podremos rescindir fácilmente. El nivel de formación y destreza de la fuerza de ventas utilizada también condiciona la comunicación de marketing integrada. Si decidimos llevar a cabo una promoción en el producto, debemos contar previamente con la colaboración de los intermediarios y su formación será esencial. Además, el canal donde venderemos un producto afectará a la imagen de marca de este. Esto explica, por ejemplo, por qué la marca Bic triunfó vendiendo bolígrafos de usar y tirar, encendedores y maquinillas de afeitar, pero fracasó tratando de vender perfumes baratos en los supermercados.

Entre las circunstancias que justifican la necesidad de diseñar o modificar un canal de distribución, destacan las siguientes (Vázquez y Trespalacios, 2006):

a) C**uando se crea la empresa**, una vez definida la estrategia de producto-mercado, habrá que decidir la forma de distribuir el producto en el mercado.

b) Cuando se lanza un producto nuevo o una nueva línea de productos, los responsables de marketing podrán optar por distribuir estos productos a través de un canal innovador, como forma de diferenciación frente a la competencia. Esto puede llevar a utilizar un canal múltiple.

c) Cuando se producen cambios importantes en el marketing mix, que exigen un cambio global de su política de distribución.

Ejemplo

El Grupo Alter decidió utilizar un canal múltiple para la distribución de su marca Nutribén con objeto de dar respuesta a las nuevas formas de compra del consumidor y permitir así un incremento de su cuota de mercado. Cuando en los años sesenta del pasado siglo se creó la marca, esta se posicionó en exclusividad en el canal de distribución farmacéutico. Hoy día, sin embargo, sus productos también se comercializan en el canal de distribución intensivo a través de grandes superficies como Carrefour, y en el canal electrónico, como por ejemplo en PromoFarma.

Imagen 14.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

d) Cuando se da respuesta a los cambios del mercado o a las acciones de la competencia. Los directivos de marketing pueden buscar un canal de distribución innovador, para evitar los problemas y la competencia asociada a los canales tradicionales.

Ejemplo

Avon eligió la venta directa como forma de evitar la intensa competencia en el sector de cosméticos y belleza. Esta decisión la convirtió en líder en la venta directa de cosméticos. No obstante, esta posición ha cambiado después debido a los nuevos hábitos de los consumidores. Hoy día resulta más difícil localizarlos en su domicilio, por lo que la empresa explora nuevos canales de distribución.

Imagen 15.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Por su parte, el comercio tradicional se ha visto en la necesidad de asociarse para ganar en capacidad de gestión y competitividad frente a la gran superficie. Un ejemplo de estrategias de asociacionismo ha sido el desarrollo de los centros comerciales abiertos en los centros de las ciudades. Esta estrategia se ha visto complementada con adecuadas innovaciones tecnológicas en el comercio tradicional, o incluso complementando la tienda física con la opción del canal electrónico. Más recientemente, el comercio tradicional ha comenzado a colaborar también con el comercio electrónico al convertirse, en algunos casos, en puntos de recogida de las compras en línea.

e) Cuando cambian los patrones de compra de los consumidores.

Imagen 16. La pérdida de atracción de las tiendas situadas a las afueras de las ciudades y la preferencia de los clientes por comprar en proximidad ha llevado a Ikea a desplegar un nuevo concepto de tienda urbana



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

f) Cuando se expanden los mercados, emergen competidores o el canal de distribución dispone de opciones nuevas e innovadoras. Por ejemplo, el consumidor ha adoptado el comercio electrónico como canal de compra para muchas categorías de productos, tanto mediante sitios web como con aplicaciones móviles (compra de billetes aéreos, reservas de habitaciones de hotel, música, desplazamientos en taxi, pedidos de pizza, etc.). Esto ha aumentado la competencia y forzado a muchas empresas a adoptar también estos canales de distribución, conscientes igualmente de la oportunidad estratégica que suponen.

Con el diseño de un canal de distribución debemos dar respuesta a tres cuestiones clave. En primer lugar, habrá que determinar qué servicios valora y demanda el cliente, para lo que será necesario investigar las necesidades del consumidor y descubrir los servicios que debe ofrecer un canal de distribución para generar satisfacción en el usuario final. En segundo lugar, se tendrá

que concretar qué funciones de distribución deberán realizarse para ofrecer estos servicios. Y en tercer lugar, habrá que decidir qué intermediarios realizarán las distintas funciones.

El nivel de servicio que demanda el cliente delimitará los objetivos del canal de distribución.

El objetivo final de la distribución comercial es facilitar que los productos acabados pasen de su estado de producción al de consumo; y el objetivo final del canal de distribución es, en esencia, conseguir un servicio superior en valor añadido con relación al coste. Por lo tanto, la estructura del canal de distribución de la empresa tiene dos objetivos fundamentales: mejorar el servicio y optimizar la cadena de valor. La fuente de ventajas competitivas se halla, en primer lugar, en la diferenciación y, en segundo lugar, en el logro de un coste inferior y, en consecuencia, de un beneficio mayor. La minimización de este coste se consigue eliminando las actividades que no aportan valor añadido.

Un eficiente canal de distribución empieza con una comprensión de las necesidades del servicio al cliente y, posteriormente, con una adaptación estructural de funciones y procesos que permitan ofrecer dicho nivel de servicio.

Los objetivos generales del canal de distribución que acabamos de enumerar se traducen en tres objetivos específicos:

1) la cobertura del mercado objetivo,

2) la coherencia y el control con las demás variables de marketing, y

3) la minimización del coste de la distribución.

La consecución de estos objetivos implicará la elección entre un tipo de distribución exclusiva, selectiva o intensiva. En cualquier caso, estos objetivos deben permitir poner el producto en las condiciones de tiempo, lugar y forma demandadas por el consumidor.

2.4. Estructura del canal

Una vez que los responsables de marketing han definido los objetivos del canal, deben identificar las principales alternativas de canal en términos de los tipos de intermediarios que lo integrarán, su número y las responsabilidades de cada miembro del canal.

2.4.1. Niveles de cobertura del mercado: intensiva, selectiva, exclusiva

Una decisión que debemos tomar al diseñar el canal de distribución es la relativa al número de intermediarios que convendrá utilizar en cada nivel del canal de distribución. Para ello, debemos responder a la siguiente pregunta (Kerin y Hartley, 2018; Perreault et al., 2018): ¿qué canal e intermediarios proporcionarán la mejor cobertura del mercado objetivo?

Esta decisión delimita la dimensión horizontal del canal y nos lleva a diferenciar tres niveles de intensidad distributiva: la distribución intensiva, la selectiva y la exclusiva.

a) Distribución intensiva

Una distribución intensiva pretende conseguir la máxima cobertura del mercado, situando el producto en el mayor número posible de puntos de venta.

Este tipo de distribución se utiliza en bienes servicios de compra frecuente, también en bienes de conveniencia, que requieren un esfuerzo de compra mínimo por parte del consumidor. La baja implicación que este tiene hacia el producto hace que sea necesario garantizar su ubicación en el mayor número posible de puntos de venta, pues si el consumidor no lo encuentra, tenderá a cambiar de marca y no de establecimiento para conseguirlo. El elevado número de intermediarios a nivel minorista hace también necesaria la utilización de mayoristas, dada la imposibilidad para el fabricante de contactar con todos los minoristas.

La distribución intensiva proporciona la máxima disponibilidad del producto para el consumidor y una cuota de mercado importante para el fabricante. Ahora bien, ¿cuáles son los inconvenientes que debemos asumir con esta estrategia? Obviamente, al distribuir el producto en numerosos puntos de venta, el fabricante pierde gran parte del control del producto, lo que mitiga la eficacia de su política de distribución. Esta falta de control sobre el canal de distribución hace que, con frecuencia, la distribución intensiva sea incompatible con el posicionamiento y la imagen de marca perseguida para el producto. Esto se debe a una falta de cooperación entre el fabricante y los diferentes intermediarios, que puede llevar a estos últimos a ofrecer, para un mismo

producto, distintos niveles de servicio y precio, lo que puede deteriorar la imagen del producto.

Todas estas dificultades invitan a las empresas especialmente preocupadas por controlar la imagen de marca y la política de distribución de sus productos a utilizar la distribución selectiva.

b) Distribución selectiva

La distribución selectiva implica la elección por parte del fabricante de un número de intermediarios inferior al disponible.

La elección de los intermedios se realiza en función de su capacidad para realizar las funciones comerciales encomendadas y, en general, según su disposición para cooperar con el fabricante en su estrategia de distribución. Esta forma de distribución es adecuada para bienes de compra reflexiva, de mayor implicación, donde el consumidor está dispuesto a comparar establecimientos, características de los productos y precios.

Imagen 17. Los electrodomésticos se distribuyen de forma selectiva porque requieren servicios de asesoramiento, instalación y mantenimiento que solo pueden proporcionar distribuidores especializados, que precisan de una formación inicial. Esto hace necesario para el fabricante seleccionar los intermediarios que formarán parte de su red comercial.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La elección de los distribuidores se realizará atendiendo a criterios como la dimensión del intermediario, la imagen que aporta, su situación geográfica, su experiencia, etc. Con esta estrategia, el fabricante es consciente de que limita la disponibilidad del producto, pero reduce los costes de distribución al tiempo que obtiene una mejor cooperación y coordinación con los distribuidores.

Su principal inconveniente se produce cuando no se garantiza una cobertura suficiente del mercado, o cuando el consumidor no identifica claramente qué distribuidores suministran el producto. En estos casos, pueden producirse costes de oportunidad por pérdida de oportunidades de venta, lo que, además, evidenciaría una inadecuada notoriedad de la marca.

c) Distribución exclusiva

La máxima selección, en cuanto al número de intermediarios que actuarán en el canal de distribución, es la que conlleva la distribución exclusiva. Esta supone que, en un área geográfica determinada, un distribuidor concreto tiene el derecho de venta en exclusividad de la marca, a cambio de comprometerse a no comercializar en su establecimiento marcas competidoras.

La máxima selección en cuanto al número de intermediarios que actuarán en el canal de distribución es la que presenta la distribución exclusiva. Con frecuencia, la exclusividad geográfica concedida por el fabricante implica también exclusividad en el surtido.

La distribución exclusiva exige un fuerte compromiso de colaboración del distribuidor con el fabricante, que no siempre se consigue. Esta estrategia es adecuada cuando el fabricante desea seguir una estrategia de diferenciación basada en la alta calidad del bien o del servicio. Es también característica de productos de elevada implicación, donde el consumidor está dispuesto a realizar un mayor esfuerzo para conseguir el producto.

Imagen 18. La distribución exclusiva se utiliza en la venta de automóviles a través de concesionarios. Las cadenas de franquicia son también una forma de distribución en exclusividad



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La cooperación que exige este tipo de distribución garantiza la inversión realizada por el fabricante en desarrollar una red comercial exclusiva y evita que este esfuerzo se desvíe hacia otras marcas. Por su parte, el distribuidor elude la competencia en su zona geográfica para ese producto. Sin embargo, requiere de una mayor colaboración con el fabricante, centrando su esfuerzo exclusivamente en los productos de esa marca.

Esta forma de distribución debe aportar la rentabilidad suficiente a ambas partes que compense, por un lado, la limitación de cobertura al fabricante y, por otro, la limitación de otras oportunidades de negocio al distribuidor.

La distribución intensiva aporta una mayor cobertura del mercado y una mayor disponibilidad del producto para el comprador, lo que se contrarresta con un reducido control del fabricante sobre el producto. En cambio, la distribución selectiva, y en su extremo la exclusiva, aportan una menor cobertura y disponibilidad del producto en el mercado, a cambio de un mayor control del producto en el canal de distribución.

Un fabricante podría enfrentarse a la decisión de pasar de una distribución exclusiva o selectiva hacia una distribución intensiva, que aumente las ventas y la cobertura de mercado. Son ejemplos de ello los productos de parafarmacia que se decidieron vender en grandes superficies. También la ropa de un diseñador puede pasar de venderse en tiendas exclusivas a distribuirse en grandes almacenes.

Imagen 19. Diseños de Stella McCartney para Adidas, a la venta en todas las tiendas de la marca y en el sitio web

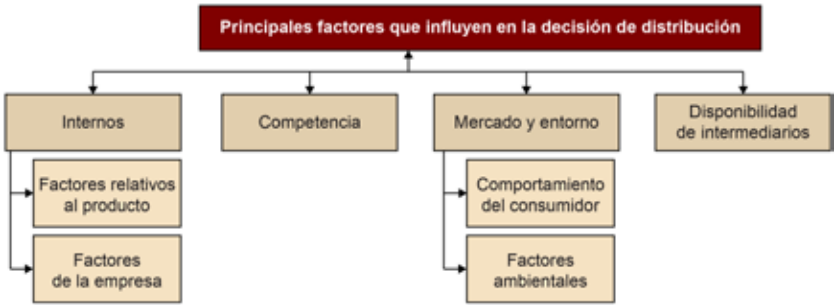


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.4.2. Factores que influyen en la elección de un canal de distribución

En la elección final de un canal de distribución por parte de un fabricante influyen una serie de factores que frecuentemente interactúan entre sí. En la figura siguiente destacamos los principales, agrupándolos en factores internos, de la competencia, del mercado y relativos a la disponibilidad de intermediarios.

Figura 5. Factores que influyen en la elección de un canal de distribución



Fuente: adaptado de Vázquez y Trespalacios, 2006, pág. 429.
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

a) Factores internos

Los factores internos se refieren a las características del producto a distribuir y a otros aspectos de la empresa que pueden condicionar la elección del canal. En general, los productos altamente sofisticados (como el instrumental quirúrgico), los productos no estandarizados (tales como maquinaria diseñada a medida) y los productos con un elevado valor unitario es preferible que se distribuyan directamente a los compradores, pues con frecuencia demandan servicios de asistencia, instalación y posventa. Igualmente, cuando el producto es perecedero, pesado o voluminoso (aumenta los costes de carga, descarga y almace-

namiento), es necesario utilizar un canal corto. A diferencia de ellos, los productos no sofisticados, estandarizados y con un bajo valor unitario (tales como productos de alimentación o productos de limpieza del hogar) son distribuidos típicamente a través de canales indirectos.

En suma, a la hora de elegir un determinado canal de distribución, debemos tener en cuenta características del producto tales como su volumen físico, las necesidades de mantenimiento y servicio que precisa (por ejemplo, productos que necesitan refrigeración), su valor unitario, si es un producto industrial o de consumo, la fase del ciclo de vida en la que está, etc.

Las capacidades tecnológicas, humanas y financieras de la empresa afectan igualmente a la elección de un canal de distribución. Por ejemplo, las empresas que no disponen de los recursos necesarios para emplear a personal propio de ventas deben utilizar un agente para llegar al mayorista o al consumidor.

Asimismo, influye el número y variedad de productos en cartera: a la empresa que tiene múltiples productos de consumo para un mercado objetivo particular le convendrá utilizar un canal indirecto corto, mientras que empresas con una línea limitada de productos deberían emplear canales indirectos largos para acceder al consumidor. Por ejemplo, una empresa que fabrique una variedad elevada de material deportivo podría ponerse directamente en contacto con intermediarios minoristas. Sin embargo, si fabrica un único modelo de zapatillas de deporte, dado que un

minorista no estará interesado en adquirir un elevado volumen de dicho modelo, necesitará ponerse en contacto con mayoristas, quienes distribuirán el producto, junto con la oferta de otros fabricantes, entre una red de minoristas más amplia.

b) Factores de la competencia

La competencia entre canales alternativos da lugar a conflictos. Otras veces, la competencia hace que sea inadecuada la utilización de un canal de distribución y fuerza a adoptar nuevos canales más innovadores.

Creando valor

Los supermercados británicos Tesco encontraron una alta competencia en su proceso de entrada al mercado surcoreano, lo que les llevó a innovar en el propio concepto de establecimiento. Su competidor directo en este mercado, E-Mart, tenía un número muy superior de supermercados físicos, lo que limitaba las posibilidades de crecimiento de Tesco.

Imagen 20.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Tesco decidió analizar al consumidor coreano y observó que utiliza la tecnología y está altamente conectado. Con un horario laboral largo, tiene un estilo de vida muy ocupado y necesita además bastante tiempo

para desplazarse al trabajo. Por ello, es un consumidor orientado al precio, que busca valor y conveniencia.

Tesco decidió innovar con una propuesta de tienda que ofrecía valor, imagen inteligente y experiencia al consumidor coreano. Se asoció con Samsung para desarrollar supermercados virtuales en estaciones de metro y paradas de autobús. Con ayuda de los desarrollos tecnológicos y de una adecuada gestión logística, Tesco consiguió aumentar las ventas en Corea sin tener que aumentar el número de supermercados físicos. Los lineales de los supermercados virtuales estaban diseñados para parecerse a los estantes reales de una tienda, para que la experiencia fuera fácil de asumir. La utilización de los códigos QR para identificar los productos y el uso de los teléfonos inteligentes permitieron esta forma de venta.

Imagen 21.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Tesco detectó que la mayoría de sus pedidos se concentraban a primera hora de la mañana y a última de la tarde, cuando los consumidores están viajando hacia o desde el trabajo. La aplicación se hizo tan popular que recibió más de 900.000 descargas en menos de un año y las ventas a través del canal virtual aumentaron en un 130%.

Esto nos enseña que, cuando una empresa entra en un mercado nuevo, debe conocer a sus competidores y analizar las tendencias de comportamiento de los consumidores. Tesco demostró su capacidad para adaptarse y ofrecer valor al consumidor local.

Video 6.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

También, el éxito de una empresa en su canal de distribución puede impedir su utilización por parte de otra empresa. El caso que acabamos de ver nos muestra cómo el liderazgo indiscutible de E-Mart en supermercados físicos hizo que Tesco decidiera no competir de forma directa con su principal competidor y diseñara un nuevo canal de venta innovador.

c) Factores del mercado y el entorno

El comportamiento del consumidor tiene una influencia directa en la elección del canal de distribución. Esta elección dependerá de las respuestas a cuestiones tales como: ¿quiénes son los consumidores potenciales?, ¿dónde compran estos consumidores?, ¿cuándo compran?, ¿cómo compran? y ¿qué compran? Las respuestas a estas preguntas muestran el tipo de canal que mejor se adapta para llegar al mercado objetivo.

Ejemplo

La tendencia de la población a consumir fuera del hogar fue tenida en cuenta por Coca-Cola, que desarrolló una extensa red de máquinas

automáticas. Actualmente, vende más a través de este canal de distribución que en supermercados.

Por otra parte, los compradores de automóviles demandan información que les facilite las comparativas de marcas y modelos, lo que ha favorecido el desarrollo de intermediarios que ofrecen revistas especializadas, sitios web y aplicaciones con este tipo de información.

Imagen 22.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Además, existen factores ambientales, de orden tecnológico, económico, político, legislativo, cultural, demográfico, etc. y avances logísticos que influyen indudablemente en el canal de distribución a utilizar. Es el caso, por ejemplo, de la tecnología RFID (*radio frequency identification*, identificación por radiofrecuencia).

Tecnología RFID

La tecnología RFID es un sistema de identificación y trazabilidad que tiene diversidad de aplicaciones, como el control de flotas, el control de la entrada a espacios restringidos, la localización de mascotas, el control de libros en bibliotecas y la identificación y trazabilidad de pacientes y activos dentro de un hospital.

Su aplicación como sistema de control del producto y antirrobo en el sector de la distribución es muy importante para la gestión de la cadena logística y en el comercio. En un futuro no muy lejano se implantarán probadores inteligentes RFID, en los que la etiqueta emitirá información sobre el producto a una pantalla táctil. El cliente podrá saber las tallas disponibles, acceder a ofertas y conocer sugerencias de complementos y accesorios que combinan con la prenda.

Imagen 23.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Marketing móvil y de medios sociales

Antes de decidir la compra de un producto de alta implicación (un nuevo móvil, una bicicleta, un ordenador portátil…), es importante para el consumidor ver y tocar el producto en la tienda física y recibir asesoramiento por parte de un vendedor. Pero, cuando ha decidido su compra, buscará con su dispositivo móvil dónde está el producto más barato, incluso estando todavía físicamente dentro de la tienda. Si consigue un mejor precio en internet, lo acabará comprando en línea.

Imagen 24.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Este comportamiento de comprar en línea más barato el producto que se ha visto en la tienda física se denomina *showrooming* y es una muestra de cómo los avances tecnológicos, y especialmente el marketing móvil, están cambiando los comportamientos de compra y los canales de distribución (Kotler y Keller, 2016).

También pueden influir otros factores relacionados con el mercado objetivo al que se dirige el producto, como el número de clientes potenciales que lo forman, su distribución geográfica (cuando el mercado está disperso resulta recomendable la utilización de intermediarios que reduzcan el coste de los servicios ofrecidos al cliente) y el volumen de pedido que realizan (cuando el cliente compra en pequeñas cantidades y la demanda es estacional, es razonable la utilización de un canal largo).

Si el número de clientes es reducido o están concentrados geográficamente, y su volumen de pedido es elevado, puede ser recomendable la venta directa.

d) Factores relativos a la disponibilidad de intermediarios

Se debe estudiar también la disponibilidad de intermediarios que respondan a los objetivos planteados y den respuesta a los criterios de selección establecidos por la empresa.

Debe considerarse con qué intermediarios podemos contar, las funciones que están dispuestos a asumir y los requisitos habituales sobre precios, condiciones de venta, formas de pago, derechos del intermediario, asistencia técnica que prestan, etc. Hay sectores donde el poder de los intermediarios es muy fuerte

y los fabricantes tienen poca capacidad de negociación y nulas posibilidades de modificar las estructuras existentes.

El poder de mercado en alimentación lo detentan hoy día los supermercados que ofrecen proximidad; en medicamentos, las farmacias; en reservas turísticas, las agencias de viajes en línea; y en el mercado del juguete, empresas como Disney, que se ha hecho con las marcas Hasbro, Lego, Marvel y Smoby.

Imagen 25.



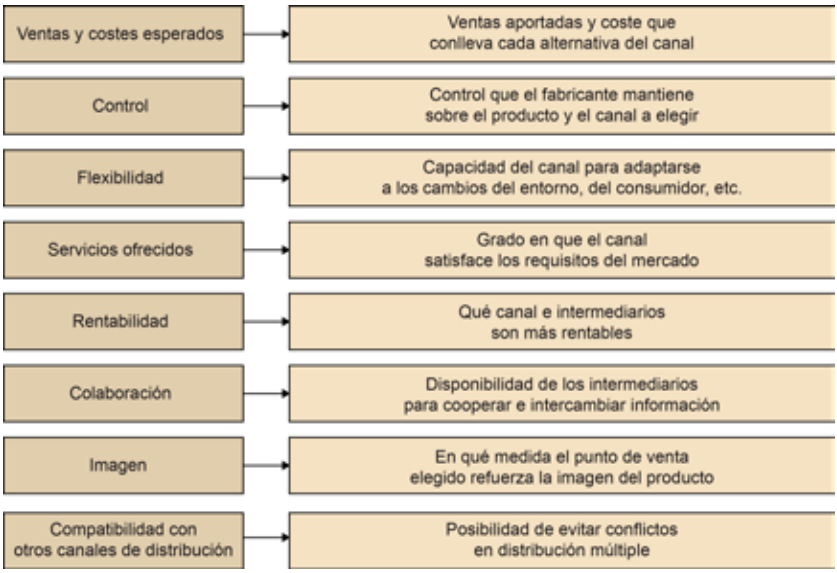
Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.4.3. Criterios de selección de los canales de distribución

Antes de seleccionar un determinado tipo de canal, debemos evaluar las alternativas según un conjunto de criterios predeterminados por la empresa. Aparte de los factores anteriores, que conformarían un primer criterio de selección, existen otros que resumimos en la figura siguiente. A algunos de ellos nos hemos referido durante el desarrollo del capítulo, por lo que centramos nuestra atención en cuatro:

1) las ventas y los costes esperados,
2) el control,
3) la flexibilidad y
4) la rentabilidad.

Figura 6. Criterios de selección de los canales de distribución



Fuente: adaptado de Vázquez y Trespalacios, 2006, pág. 431.
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Consideremos el caso de una empresa fabricante de vino que desea entrar en un mercado extranjero. La compañía baraja dos opciones: a) contratar a un representante de ventas que recibirá un salario base más una comisión; o b) solicitar los servicios de un agente de ventas que cuenta con buenos contactos en el mercado donde la empresa desea penetrar, y que recibiría una comisión en función del volumen de ventas. Estas opciones pueden presentar resultados distintos, por lo que la dirección de marketing deberá decidir qué alternativa conviene más.

1) Criterio de ventas y costes esperados

Por una parte, se acepta de forma general que la fuerza de ventas perteneciente a la empresa obtendrá unos volúmenes de ventas mayores. Las razones se basan en que un vendedor de la

empresa depende por completo de los productos de su empresa, su formación es más específica y de su orientación al servicio depende su éxito y el de la compañía. Estos aspectos se ven potenciados en los casos en los que los clientes prefieren tratar directamente con los fabricantes.

Por otra parte, el agente de ventas podría conseguir un volumen de ventas superior, dependiendo de la estructura de comisiones acordada. El agente es un experto del mercado objetivo con el que mantiene amplias relaciones. Además, en ocasiones el cliente prefiere negociar con un agente de ventas que representa a varios fabricantes, y pueden ofrecerle una oferta más amplia que la fuerza de ventas corporativa. Por último, debemos tener presente que los agentes de ventas importantes en ocasiones no están interesados en vender productos poco conocidos, por lo que una empresa puede verse forzada a tener que utilizar su propia fuerza de ventas.

El coste que conlleva cada alternativa se recoge en la figura 7. Como podemos observar, el sueldo fijo que recibe la fuerza de ventas de la empresa hace que su coste inicial sea mayor. A este coste debemos sumar la comisión que recibe por volumen de ventas. En cambio, el coste fijo inicial de un agente de ventas es menor, pero la mayor comisión que recibe hace que su coste final aumente más rápidamente. Existe un volumen de ventas (Ve) donde el coste de ambas alternativas se iguala. Por encima de este volumen de ventas, a la empresa le interesa utilizar la fuerza de ventas propia, pero si no alcanza este volumen de ventas, le interesa utilizar los servicios de un agente de ventas (Kotler y Keller, 2016).

Figura 7. Equilibrio entre el coste de la fuerza de ventas y un agente de ventas para el fabricante

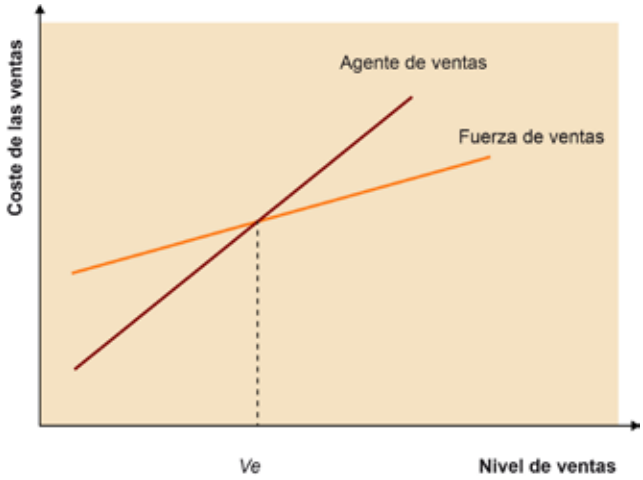


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La utilización de un agente se justifica cuando la empresa ingresa en un mercado reducido o cuando el volumen de ventas esperado no es suficiente como para justificar el coste inicial mayor que supone una fuerza de ventas propia.

No obstante, este no deja de ser un análisis simplista, por lo que resulta conveniente considerar otros criterios de elección.

2) Criterio de control

Ninguna empresa es plenamente autosuficiente, puesto que siempre necesitará la ayuda y colaboración de otras firmas. Ante esta situación, la empresa se debate entre el deseo de

controlar las funciones estratégicas del canal y la necesidad de delegar otras funciones a determinados intermediarios (Kotler y Keller, 2016).

Si el fabricante dispone de recursos suficientes, no necesitará delegar todas las funciones de distribución y participarán menos intermediarios. Esto le permitirá conservar un mayor control sobre el producto y el canal. Sin embargo, si el fabricante dispone de menores recursos, deberá delegar funciones y acceder a la entrada de un mayor número de intermediarios, lo que reducirá su control sobre el producto y el canal.

Frecuentemente, el control es el factor clave en la elección de un intermediario, de ahí que un fabricante esté interesado en seleccionar aquellos dispuestos a cooperar estrechamente con él.

3) Criterio de flexibilidad

Otro aspecto de suma importancia en la elección de un intermediario es la flexibilidad que cada alternativa aporta. Esta elección lleva aparejada la asunción de una serie de compromisos que pueden reducir la capacidad de los miembros del canal de reaccionar ante las futuras amenazas y oportunidades del entorno.

En un entorno incierto y cambiante, el fabricante estará interesado en mantener una mayor flexibilidad. Si el control no es el aspecto más importante, podría preferir negociar con un agente de ventas, con quien le resultaría más fácil rescindir un acuerdo en caso de que el mercado decayera. Así evitaría tener

que soportar los costes fijos asociados a la fuerza de ventas propia.

Se deben valorar especialmente la capacidad y el compromiso del intermediario para adaptarse a las futuras necesidades del fabricante.

4) Rentabilidad

Otro aspecto que debe considerarse al definir la estructura del canal es la rentabilidad que ofrece. Esta queda determinada por el margen que proporciona, medido como los ingresos menos los costes para cada intermediario y para el canal en su conjunto.

El coste del canal es un aspecto crítico que define su rentabilidad. Este coste incluye la distribución, la comunicación de marketing y los gastos de venta asociados a cada canal alternativo. Según el modo en se repartan estos costes entre todos los intermediarios participantes, quedarán definidos los márgenes de cada uno y del canal en su conjunto.

2.5. Canales de distribución para productos de consumo

Como hemos visto, las decisiones básicas para la implantación de una estrategia de distribución comercial se refieren a la cobertura, la longitud y la multiplicidad de los canales de distribución (ved figura 8).

Figura 8. Decisiones básicas en la implantación de una estrategia de distribución comercial

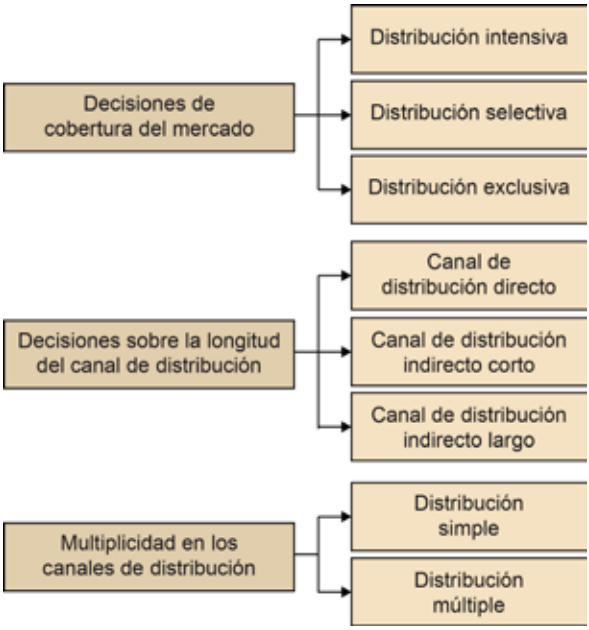


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Las decisiones sobre la cobertura han sido tratadas en el apartado anterior, por lo que ahora abordaremos las decisiones sobre la longitud del canal de distribución. Estas decisiones implican delimitar el número de intermediarios que existirán entre el fabricante y el consumidor final y se refieren, por lo tanto, al número de niveles que formará el canal de distribución, lo que determinará su dimensión vertical. Se elegirá así un canal de distribución directo (de nivel cero), o bien canales indirectos, si presentan intermediarios entre el fabricante y el consumidor.

El canal de distribución directo, o simplemente **canal directo**, supone la plena integración de las funciones de distribución desde el punto de vista del fabricante. El consumidor contacta de forma directa con la fuerza de ventas, o con un sistema de

comercio electrónico del fabricante, para realizar la adquisición del producto.

Imagen 26. La empresa de alimentos congelados Bofrost, con sede en Alemania, vende en diferentes países europeos utilizando la venta directa. Para ello, dispone de almacenes especializados y de una red propia de vehículos frigoríficos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El **canal indirecto corto** está formado por un solo intermediario al que se le delegan determinadas funciones. Es lo que sucede, por ejemplo, cuando un fabricante vende directamente a un gran minorista, quien a su vez vende al consumidor.

Finalmente, un **canal indirecto largo** es el que dispone de dos o más intermediarios, por ejemplo, mayoristas y minoristas, encargados, cada uno de ellos, de realizar ciertas funciones de distribución.

Imagen 27. La distribución de productos agrícolas utiliza con frecuencia mayoristas en origen, mayoristas en destino y minoristas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La elección de un tipo de canal u otro vendrá determinada no solo por los objetivos de distribución que persiga la empresa, sino también por factores como el producto, el mercado o el comportamiento del consumidor, según hemos visto. Además, esta elección también está condicionada por el nivel buscado de cobertura del mercado objetivo. Así, por ejemplo, un bien de compra corriente, como la leche, requiere de la máxima cobertura del mercado, lo que se consigue mediante canales largos con diferentes intermediarios. Por el contrario, los productos industriales, que se caracterizan por tener una demanda muy localizada y concentrada geográficamente, requieren una menor cobertura del mercado, por lo que pueden utilizarse canales cortos o incluso directos.

Ahora bien, cabría preguntarse qué nivel de coste implica un canal corto en relación con un canal largo. En un principio, puede parecer que un canal largo origina un coste mayor de distribución y, por tanto, un mayor precio de venta final. Sin embargo, esto no es así. Los bienes de consumo frecuente, de bajo precio y margen, tienen un mercado amplio al que se accede mediante canales largos. En ellos cada intermediario se especializa en determinadas funciones, lo que contribuye a conseguir la eficiencia del canal en su conjunto. Si se quisiera conseguir el mismo nivel de servicio demandado por el cliente mediante un canal directo, el fabricante debería asumir todas las funciones de distribución, con la consiguiente pérdida de eficiencia y el aumento de los costes de distribución en su conjunto. En cambio, los elevados costes que implica la distribución de un bien industrial mediante un canal corto serán cubiertos por el mayor margen que reporta este tipo de bienes especializados y de alto valor añadido.

Un canal corto permite un elevado control sobre el producto, una menor cobertura del mercado y un coste elevado de distribución. Por el contrario, un canal largo aporta un menor control sobre el producto, una mayor cobertura del mercado y unos menores costes de distribución. La incompatibilidad frecuente entre estas dos alternativas hará que el fabricante deba esclarecer sus prioridades respecto al grado de cobertura, coste y control deseado para la distribución de sus productos.

La figura 9 muestra los cuatro canales de distribución más usuales para bienes y servicios de consumo en función del número de intermediarios existentes entre el productor y el consumidor final. Como vemos, el canal de distribución se hace más largo conforme aumenta el número de intermediarios entre productor y consumidor.

Figura 9. Canales de distribución para bienes y servicios de consumo

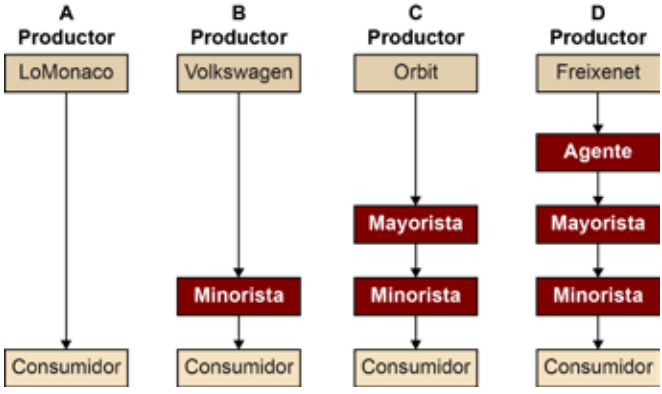


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El canal A de la figura representa un canal directo donde el fabricante y el consumidor final se ponen en contacto, sin mediar ningún intermediario. Muchos productos se distribuyen de este modo. Así, LoMonaco, Línea Directa, Jazztel o Venca han optado por fórmulas de venta por comercio electrónico, televenta y telemarketing, entre otras. Dado que no existen intermediarios en un canal directo, el fabricante deberá realizar todas las funciones del canal necesarias.

Video 7. LoMonaco vende sus productos de descanso directamente al consumidor, por lo que utiliza un canal directo



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El canal B incorpora un minorista, lo que es habitual cuando este es tan importante que compra en grandes cantidades directamente al fabricante. En este tipo de canal, el fabricante ejerce un control elevado y se asegura la cobertura de distribución deseada, negociando la presencia del producto en los puntos de venta. Sin embargo, su coste es bastante alto.

Imagen 28. Los fabricantes de automóviles establecen acuerdos de colaboración con los concesionarios de coches, que actúan como minoristas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Cabría preguntarse por qué se prescinde en estos casos del mayorista. Cuando el producto presenta modelos diferentes, o sus costes de almacenamiento son elevados, al mayorista le resulta inviable ofrecer sus funciones de forma competitiva, lo que hace que se vea desplazado del canal de distribución. Estas características de amplitud de surtido y costes elevados de almacenamiento se dan en el sector del automóvil. Además, existen grandes minoristas, como Mercadona, Carrefour o El Corte Inglés, que compran en cantidades suficientes como para conseguir un nivel de coste efectivo para los fabricantes, por lo que estos deciden negociar directamente con ellos.

Cuando el producto tiene un coste menor, un valor unitario más reducido, menor margen y es demandado frecuentemente por el consumidor, es habitual utilizar el canal C, que incorpora un mayorista. La cobertura del mercado que se consigue es mayor, aunque el coste sigue siendo elevado y puede aumentar el conflicto entre los participantes, lo que incrementaría la inestabilidad en el canal.

Imagen 29. Los chicles Orbit, los artículos de ferretería y los medicamentos son ejemplos de productos que se distribuyen mediante mayoristas. Las cooperativas agroalimentarias también suelen utilizar un canal de distribución de este tipo, aunque pueden existir mayoristas en origen y mayoristas en destino. Estos últimos serán los encargados de ponerse en contacto con los minoristas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Cuando existen muchos fabricantes con escasa dimensión y muchos minoristas pequeños se suele utilizar el canal D, donde un agente coordina las acciones del resto de intermediarios.

Imagen 30. El mercado del juguete, caracterizado por un número elevado de pequeños fabricantes, utiliza a los agentes para vender a los mayoristas que a su vez venden a los pequeños minoristas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En otras ocasiones, el fabricante tiene una dimensión importante, pero su desconocimiento de las características del mercado

o la distancia geográfica al mismo, hacen que utilice este canal de distribución. Este tipo de canal es habitual en la exportación vitivinícola, que utiliza la figura del agente representante. Este contacta con los mayoristas importadores y estos, a su vez, con los minoristas.

2.6. Canales de distribución para productos industriales

Los compradores industriales difieren de los compradores de bienes de consumo en ciertos aspectos que llevan a recomendar la utilización de canales más cortos, como podemos observar en la figura 10.

Figura 10. Canales de distribución para bienes y servicios industriales

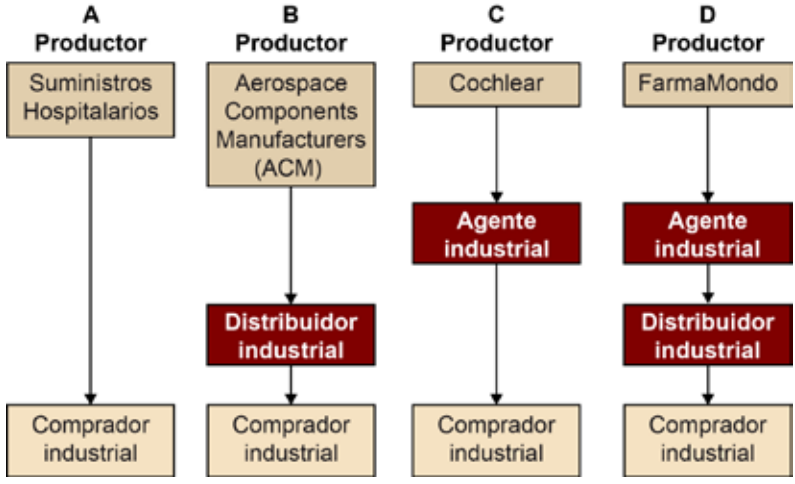


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El canal A de la figura 10 es un canal directo. Para que pueda utilizarse de forma competitiva, los compradores industriales

(hospitales, principalmente, en el caso de la empresa Suministros Hospitalarios) deben ser conocidos por la empresa y adquirir cantidades importantes de producto, que, además, se caracteriza por su elevado valor unitario. Asimismo, suele ser necesario realizar fuertes negociaciones entre las partes e incluso instalar el producto, lo que exige una sólida experiencia por parte del vendedor.

Imagen 31. Suministros Hospitalarios es líder en la fabricación y distribución de productos médicoquirúrgicos para hospitales. Su principal canal de distribución es la fuerza de ventas directa. Su mercado está formado por pocos clientes, concentrados geográficamente, con demandas muy específicas y que realizan pedidos elevados, por lo que consigue mayor eficiencia a través de su propia fuerza de ventas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En el canal B, el mayorista industrial debe realizar la totalidad de las funciones de distribución. Los mayoristas, en general, adquieren la propiedad de las mercancías objeto de su actividad. Dependiendo de las funciones que desarrollen, se denominan mayoristas de servicios completos o de servicios limitados.

Imagen 32. Eckart & Finard Inc. es un proveedor mayorista de componentes aeroespaciales y productos relacionados que atiende a las industrias aeroespacial, comercial, automotriz y médica. Distribuye los productos de Aerospace Components Manufacturers (ACM), un grupo de empresas aeroespaciales dedicado a la fabricación de componentes de precisión



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El canal C se caracteriza por utilizar como intermediario a un agente, que hace las funciones de vendedor independiente del fabricante, al que representa ante el comprador industrial. El agente se caracteriza por no adquirir la propiedad de los bienes con los que opera, siendo limitadas las funciones que realiza. El procesador de sonido Cochlear Baha es distribuido en España por Suministros Hospitalarios, que actúa como distribuidor exclusivo. Lo hace gracias a su experiencia y conocimiento de este mercado, pues el nivel de negocio no justifica la utilización del canal directo.

El canal D es el más largo e incluye agentes y distribuidores mayoristas. En el sector farmacéutico, FarmaMondo es un mayorista internacional, con sede en Suiza, proveedor de hospitales, agencias públicas y farmacias. Vende también a mayoristas industriales, para lo que dispone de agentes industriales encargados de contactar con ellos.

2.7. Canales de distribución electrónicos

Los canales de distribución electrónicos utilizan internet para permitir que los productos estén disponibles para el consumi-

dor final. En general, estos canales combinan los intermediarios electrónicos con los tradicionales para crear utilidades de tiempo, lugar, forma y posesión (Kerin y Hartley, 2018). El comercio electrónico ofrece de este modo nuevas oportunidades para llegar a los potenciales compradores y crear valor al consumidor final.

La figura 11 muestra los canales de distribución electrónicos empleados en la comercialización de bienes y servicios tales como banca electrónica (a través de entidades financieras como ING Direct), la contratación de vuelos (a través de empresas como la agencia de viajes en línea Expedia) y la comercialización de automóviles (a través de distribuidores como Coches.com) y libros (a través de Amazon). Si comparamos estos canales de distribución con los utilizados en bienes y servicios de consumo, observaremos un claro paralelismo debido principalmente a las funciones que los intermediarios también deben realizar en estos canales electrónicos.

Figura 11. Canales de distribución electrónicos

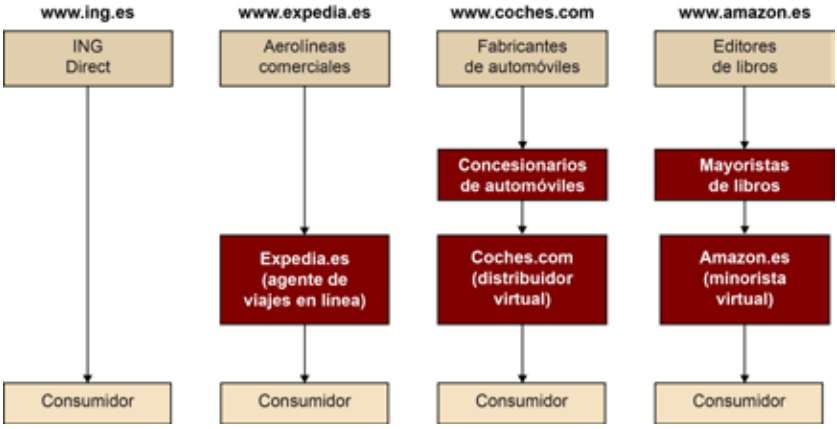


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los intermediarios electrónicos pueden desarrollar las funciones de transacción, y las que facilitan la adquisición del pro-

ducto, de forma eficiente y relativamente a un menor coste que los intermediarios tradicionales, debido a las eficiencias que son posibles a través de la tecnología digital. Sin embargo, los intermediarios electrónicos no pueden implementar las funciones logísticas, principalmente para productos físicos como coches, ropa o alimentación. Estas funciones siguen siendo desarrolladas por intermediarios tradicionales o por el mismo productor (Kerin y Hartley, 2018).

Ejemplo

Inicialmente, el canal de distribución de Nespresso se centró en la venta en línea con entrega a domicilio, utilizando para ello los servicios de un operador logístico. Más tarde, la empresa incorporó la opción de recogida en los puntos de entrega Nespresso, las boutiques Nespresso y los puntos de venta en centros comerciales. Actualmente, la compañía cuenta con más de 2.500 puntos de recogida, lo que le permite tener un punto de recogida a menos de un kilómetro del 80% de sus clientes.

Video 8.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 33.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Muchos servicios se pueden distribuir a través de canales de distribución electrónicos, como la reserva de vuelos o de alojamiento, donde recibimos un código de reserva, como confirmación y garantía de compra. En el caso de productos físicos, como los de electrónica, coches, ropa, o productos de parafarmacia, siguen siendo necesarios los intermediarios tradicionales para el desarrollo de las funciones logísticas necesarias.

Básicamente, internet facilita el establecimiento de relaciones comerciales entre distintos agentes de una manera más directa. Por ello, se afirma que provoca procesos de desintermediación en los canales de distribución electrónicos. Es decir, las empresas pueden recibir pedidos de los usuarios de manera directa, pudiendo eliminar a ciertos intermediarios del canal de distribución. Hemos podido ver claramente este proceso en el caso de las agencias de viajes tradicionales y las aerolíneas comerciales. En estos sectores, se ha producido un proceso de desintermediación gracias a las posibilidades que ofrece la red. De esta manera, tanto los intermediarios como las compañías aéreas han simplificado parte de su infraestructura comercial y se han concentrado en actividades de valor añadido.

Como vemos, el comercio electrónico ha obligado a redefinir el papel de algunos intermediarios tradicionales; en algunos casos los ha eliminado, pero también son necesarios intermediarios que aporten otros servicios necesarios. Es el caso de los buscadores, agencias de viajes en línea, etc., que facilitan la tarea de búsqueda al consumidor, proporcionándole información sobre productos y empresas, comparativas de precios, etc. Otros intermediarios ofrecen servicios que facilitan la transacción electrónica, como sistemas de pago, sistemas de seguridad, de confidencialidad, servicios logísticos, etc. La última generación de intermediarios (Airbnb, Uber, Zipcar, etc.) pone en contacto directo a demandantes y oferentes de los servicios e introducen sistemas dinámicos de precios que aseguran que estos serán atractivos para ambas partes.

Creando valor

El proceso de desintermediación en los canales de distribución electrónicos se ha podido observar en los servicios de descarga de música en línea. En primer lugar, iTunes y Amazon MP3 ejercieron presión sobre tiendas minoristas tradicionales de música, que se vieron expulsadas del mercado. Más tarde, servicios de música en línea como Spotify han introducido nuevos procesos de desintermediación, esta vez en los servicios de descarga digital. Los datos del sector muestran que la descarga digital tocó techo en 2016, mientras que la contratación de música en línea aumenta de forma considerable (Kotler y Keller, 2016).

Los procesos de desintermediación en los canales electrónicos suponen nuevos retos para productores y distribuidores, por las amenazas, pero también por las oportunidades que conllevan. Las empresas innovadoras que propongan nuevas formas de añadir valor al canal de distribución se verán recompensadas por el mercado, aunque ello

suponga el desplazamiento y expulsión de otros intermediarios del canal. Por su parte, estos últimos deben entender la importancia de seguir innovando para evitar ser desplazados.

Por ejemplo, los distribuidores de libros físicos se vieron desplazados conforme Amazon aumentó su negocio de venta de libros en línea. Más tarde, tanto los vendedores de libros físicos en tiendas tradicionales como en línea se vieron desplazados por las descargas de libros electrónicos y los lectores de estos libros electrónicos (*e-readers*). Pero Amazon, en lugar de adoptar una posición inmovilista y ceder el paso a los nuevos desarrollos digitales, optó por la innovación, por lo que lideró este proceso de cambio con su exitoso lector electrónico Amazon Kindle.

Imagen 34.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En definitiva, para seguir siendo competitivos en el mercado, los fabricantes y distribuidores deben desarrollar nuevas oportunidades de canal, tales como sistemas de comercio electrónico o canales directos, aunque ello suponga incrementar la competición y el conflicto con sus canales actuales.

2.8. Canal simple y canales múltiples de distribución

En un estado inicial, el fabricante distribuye sus productos a través de un canal simple que accede al mercado de forma indiferenciada. No obstante, el deseo cada vez mayor del fabricante de reducir el riesgo de que un único canal no sea suficiente ni adecuado para alcanzar a la totalidad del mercado objetivo de la empresa hace que se emplee con frecuencia la distribución dual o múltiple. Esta supone la venta de un mismo producto a través de dos o más canales diferentes de distribución. Si pensamos en nuestra vida cotidiana, esta estrategia es más habitual de lo que pudiera parecer puesto que la venta de bienes de consumo utiliza frecuentemente múltiples canales.

Imagen 35. Lanjarón vende directamente el agua mineral a grandes clientes, pero utiliza también los establecimientos minoristas, la venta automática y la venta a través de canales de hostelería para llegar al consumidor final. Ello le permite ampliar su cobertura y, gracias a la sinergia y economías de escala generadas, reducir sus costes de distribución



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Con frecuencia, los fabricantes diseñan distintos tipos de canales de distribución para atender segmentos especializados del mercado. La distribución múltiple supone la venta de un mismo producto a través de dos o más canales diferentes de distribución.

Ahora bien, ¿cuáles son las razones que llevan a una empresa a utilizar esta estrategia multicanal? Algunas de las razones que se argumentan son las siguientes (Perreault et al., 2018; Winer y Dhar, 2014):

a) Como hemos comentado, la empresa fabricante puede querer **reducir el riesgo** que conlleva acceder al mercado a través de un solo canal de distribución. Conforme aumenta la competencia y los costes se convierten en un aspecto crítico, las empresas abandonan la estrategia de acceso al mercado por un único canal e incorporan nuevos canales y nuevos métodos como forma de incrementar su cobertura de mercado.

b) La empresa fabricante puede querer aumentar el grado de **competencia entre canales alternativos** que comercializan su producto para mejorar la rentabilidad final, aun a riesgo de que ello pueda producir tensión y conflicto entre los intermediarios participantes en esos canales.

c) La empresa puede necesitar adaptarse a los **cambios del mercado**. De hecho, los cambios tecnológicos han provocado que muchas veces pueda ser más eficiente distribuir un producto por canales electrónicos. Además, los cambios en el comportamiento del consumidor también fuerzan a incorporar nuevos canales de distribución para adaptarse mejor a las nuevas y cada vez más diversas necesidades de los consumidores.

Ejemplo

El aumento del consumo de alimentos fuera del hogar obliga a las empresas a utilizar nuevos canales de distribución, como la venta

automática, la venta a través de hostelería, etc., lo que además exige adaptar el producto y su envase para facilitar el consumo individualizado. Pero, además, un número creciente de consumidores prefiere tomar cómodamente la comida del restaurante en casa o en el trabajo, y así evitar tener que cocinarla o trasladarse al restaurante para consumirla. Estos cambios de comportamiento de los consumidores ponen de manifiesto la existencia de segmentos fuertemente diferenciados en el mercado, que deben ser atendidos a través de diferentes canales que den una respuesta adecuada a cada tipo de segmento.

Imagen 36. Just Eat recaba pedidos para restaurantes y los entrega en el domicilio o el lugar de trabajo del consumidor



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

d) Los **conocimientos y experiencia acumulada** que tenga el fabricante tienen un impacto significativo sobre el diseño de su estrategia de distribución. Cuando la empresa no posee capacidades en el ámbito distributivo, tenderá a elegir como estrategia de acceso al mercado un canal de distribución simple. Por el contrario, cuando la empresa posee elevadas capacidades y persigue ser competitiva en el modo como accede al mercado, es previsible que utilice un mayor número de canales alternativos.

Imagen 37. Freixenet cuenta con amplias capacidades distributivas, por lo que recurre a una estrategia de canales múltiples en su desarrollo internacional



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

e) La investigación del fabricante puede dar lugar al desarrollo de **productos innovadores** que demandan una distribución controlada y diferenciada del resto de productos de la empresa. La empresa utiliza así canales diferentes para vender productos innovadores.

f) El nivel de **sofisticación del producto**, sin embargo, tiene una influencia negativa en la utilización de canales múltiples. Un producto sofisticado se caracteriza, entre otros aspectos, por un fuerte grado de complejidad tecnológica y la necesidad de acuerdos a largo plazo, lo que influye en las funciones y servicios que deben realizar los canales de distribución, así como en la necesidad de coordinación de las actividades distributivas. Esto hace que el fabricante desee conservar un adecuado control sobre el producto y sobre el modo en que el mismo se distribuye. Las cualidades que se piden a las diferentes formas de distribución,

la coordinación necesaria, el nivel de servicio exigido y la imagen que se desea tener respecto a este tipo de productos se garantizan de mejor forma mediante un menor número de canales de distribución.

Con independencia de las razones que impulsan al establecimiento de canales alternativos para acceder al mercado, el nivel de servicio ofrecido al consumidor, la mayor cobertura, flexibilidad y eficacia que proporciona la estrategia de canales múltiples se puede ver contrarrestada con la mayor complejidad en la gestión y coordinación de las funciones distributivas.

La utilización de múltiples canales de distribución da lugar a una estructura de distribución compleja que con frecuencia genera conflicto entre las diferentes formas de acceso al mercado. El conflicto puede surgir por el hecho de que los canales establecidos ven en los nuevos una amenaza a su cartera de clientes, aumentando la competencia entre ellos para un mismo producto. Por ello, el posible conflicto debe gestionarse y mantenerse en sus niveles productivos mediante estrategias de comunicación y coordinación del canal que veremos más adelante (Perreault et al., 2018).

No es suficiente con tener presente el punto de vista de la empresa fabricante. Cuando se añade un nuevo canal para servir a un segmento específico de clientes, debe tenerse en cuenta el comportamiento de los clientes en la compra. Por ello, el diseño de un sistema multicanal eficaz requiere buscar un equilibrio entre la minimización de los costes y la maximización de la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es preciso analizar si los canales de distribución utilizados por la empresa fabricante son adecuados o si, además, pueden existir otros canales alternativos que mejoren el acceso y el servicio al consumidor final.

Una vez establecido y puesto en funcionamiento un sistema de múltiples canales, si esta fuera la opción idónea, su correcto funcionamiento depende del modo como se gestione el conflicto y de la coordinación de los distintos canales, así como de las funciones que cada uno tenga encomendadas. Para ello, es importante el intercambio de información entre los canales de distribución alternativos.

2.8.1. El auge del comercio minorista sin establecimiento

Muchas empresas utilizan de forma combinada canales sin establecimiento y canales físicos para llegar al mercado. Los canales sin establecimiento incluyen el telemarketing o venta por teléfono, la venta por catálogo, la televenta o venta por televisión y, por supuesto, el comercio electrónico.

Aunque hay empresas que, por estrategia, solo venden sus productos a través de estos canales, otras los emplean en combinación con canales tradicionales que utilizan un establecimiento físico. Diseñan así una estrategia multicanal que les permite reforzar la atracción y desarrollar relaciones estables con consumidores que compran tanto en tiendas físicas como en tiendas en línea. Esta estrategia multicanal puede generar un efecto palanca por su potencial para añadir valor a cada canal (Lamb et al., 2018).

Ejemplo

Aunque Mango realiza la mayor parte de sus ventas a través de tiendas físicas, su portal de internet es de los más visitados por sus clientes. Esto implica que los consumidores utilizan el canal electrónico para consultar las nuevas colecciones, y después deciden si compran en línea o acuden a la tienda.

Imagen 38. Los sistemas de distribución multicanal aportan valor al consumidor porque le permiten utilizar el canal, físico o virtual, que en cada momento más le convenga



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Del mismo modo, Apple considera que es muy importante que el cliente pueda ver, tocar y experimentar con sus productos antes de tomar la decisión de compra. Las tiendas físicas juegan un papel importante para ello y les permiten también ofrecer asesoramiento especializado. Una vez tomada la decisión de compra, el cliente decide qué canal es más conveniente para él, si el físico o el electrónico.

Los supermercados británicos Tesco encontraron competencia en su proceso de entrada al mercado surcoreano, lo que les llevó a innovar, desarrollando establecimientos virtuales. Consiguieron así acercar la tienda al consumidor y aumentar significativamente sus ventas en línea.

2.9. Sistemas verticales de distribución

La configuración del canal como un sistema coordinado de intermediarios define su estructura, que, a su vez, se puede observar en su dimensión vertical y horizontal. La dimensión vertical del canal indica que las relaciones se desarrollan entre distintos niveles del canal (por ejemplo, la relación entre fabricante y mayorista), mientras que a un nivel horizontal los acuerdos se producen entre agentes que se mueven en un solo nivel (como las asociaciones entre minoristas tradicionales, para formar un centro comercial).

Tradicionalmente, los miembros del canal de distribución operaban de forma independiente, lo que generaba problemas de coordinación e ineficiencias que se trasladan al consumidor final, por lo que estos canales tradicionales son sustituidos de forma paulatina por mecanismos alternativos en los que se observan diferentes sistemas de organización vertical (Grewal y Levy, 2018; Perreault et al., 2018).

Los sistemas verticales de distribución están formados por un fabricante y uno o varios mayoristas y minoristas que trabajan de forma coordinada, estando gestionados profesionalmente para conseguir economías en el canal y maximizar su impacto en el mercado (Kerin y Hartley, 2018).

Los sistemas verticales de distribución se desarrollan debido al interés de algunos de los miembros del canal por controlar los comportamientos del resto de los participantes y eliminar, así, los

posibles conflictos que surgen cuando cada intermediario trata de conseguir sus propios objetivos de forma independiente.

Según el grado de coordinación interorganizacional que se produzca en el canal, podemos distinguir tres tipos de sistemas verticales de distribución: corporativos, contractuales y administrados, que reflejan distintas fases incrementales de formalización y control. Iniciaremos nuestro estudio con la integración vertical plena. Seguidamente, analizaremos el extremo opuesto a la plena integración, esto es, la externalización; y luego, estudiaremos los sistemas cuasi-integrados de distribución.

a) Sistemas verticales de distribución integrados o corporativos

Los sistemas verticales de distribución plenamente integrados, también denominados canales corporativos, se caracterizan por que una empresa, que mantiene un poder mediante la propiedad total o parcial del canal, integra y controla diferentes funciones del canal (Grewal y Levy, 2018). Este proceso de integración se puede realizar mediante la creación de una red propia de distribución o mediante la adquisición de empresas intermediarias ya establecidas, dependiendo, entre otros factores, de las oportunidades del mercado y de la adecuación de los intermediarios a las exigencias de la política de distribución de la empresa.

Por ejemplo, cadenas de distribución minoristas como Carrefour, Caprabo o El Corte Inglés son sistemas verticales integrados. Todas son propietarias de sus puntos de venta y crecen mediante la apertura de nuevos establecimientos propios o mediante la compra o fusión de otras cadenas de distribución. Tienen también integradas funciones mayoristas, como centrales de compra, y de fabricación. Otro ejemplo de organización integrada es el grupo Inditex.

Mediante la integración plena, la empresa puede conseguir economías de escala, de alcance y el efecto experiencia. La integración vertical hacia atrás permite reducir la incertidumbre en las funciones de suministro y tener un mejor conocimiento de sus costes. La integración vertical hacia delante reducirá la incertidumbre en las funciones de distribución y permitirá un mejor conocimiento del mercado final. En ambos casos, la capacidad negociadora de la empresa se ve potenciada.

No obstante, esta estrategia supone una pérdida de flexibilidad ante los cambios del entorno. Además, la integración de funciones diversas incrementa los problemas de gestión, lo que hace que deban considerarse los costes inherentes a la integración. Por ello, la complejidad, la extensión y la profundidad de muchos canales de distribución, unido a las inversiones necesarias, hacen con frecuencia inviable un sistema corporativo. Esta incapacidad financiera o administrativa de las empresas es uno de los factores determinantes del desarrollo de los vínculos contractuales, o cuasi-integración, como forma alternativa de coordinación y control.

b) Sistemas verticales de distribución contractuales

El objetivo de los sistemas verticales de distribución cuasi-integrados es el obtener las ventajas de los canales plenamente integrados, evitando sus inconvenientes. Tratan de coordinar el canal a través de estrategias de comunicación y de gestión del conflicto para crear así confianza, satisfacción y compromiso entre sus miembros (Grewal y Levy, 2018). Un ejemplo lo encontramos en los canales contractuales, donde las relaciones funcionales y obligaciones de sus miembros se formalizan a través de contratos. Las organizaciones dentro del canal, si bien son independientes, deciden coordinar sus actividades

mediante el diseño y negociación de cláusulas de conducta que, explicitadas en contratos, reflejan el poder relativo de cada parte.

Desde una perspectiva interorganizacional, los sistemas verticales contractuales se pueden considerar como redes en las que sus miembros tienen objetivos diferentes, pero donde existe alguna clase de organización formal para establecer objetivos de rango superior. Si bien la toma de decisión se produce en la parte superior de la estructura, esta necesita la ratificación de sus miembros, por lo que el nivel de coordinación y control en este tipo de canal es menor que en los sistemas corporativos. Ello confiere a estos sistemas contractuales una gran flexibilidad para adaptarse a la diversidad de formas de distribución, entre las que destacan las cadenas voluntarias, las cadenas franquiciadas, las asociaciones a la exportación (todas ellas formas de cooperación vertical hacia delante), y también las cooperativas de detallistas o los grupos de compra mayoristas y minoristas, que son formas de cooperación vertical hacia atrás.

c) Sistemas verticales de distribución administrados

Los sistemas verticales de distribución administrados son otro ejemplo de sistemas verticales de distribución cuasi-integrados, pero en ellos la coordinación y el control del proceso de distribución no se producen mediando relaciones de propiedad o vínculos contractuales, sino a través de la influencia de un miembro del canal sobre los demás miembros. Para ello, se utiliza el ejercicio de las relaciones de poder (Grewal y Levy, 2018).

Los sistemas administrados eficientes son canales convencionales que no necesitan regular sus relaciones por medio de un acuerdo contractual o de la propiedad. Su desarrollo se debe

al convencimiento de que no es viable la creación de valor de forma aislada, sino a través de toda la cadena de intermediarios. Empresas como Procter & Gamble (P&G), Coca-Cola, Danone, Nutrexpa o Nestlé detentan posiciones de liderazgo que les permiten utilizar este tipo de acuerdos administrados. Fabricantes y distribuidores deciden cooperar, sin que medie contrato entre las partes.

2.10. Sistemas horizontales de distribución

En los sistemas horizontales de distribución los acuerdos se producen entre agentes que operan en un mismo nivel. Los planteamientos que motivan la utilización de estos sistemas son similares a los sistemas verticales de distribución, con la salvedad de que los participantes se mueven en el mismo nivel de intermediación. De ahí que se puedan encontrar formas de gestionar las relaciones horizontales próximas a una integración corporativa, pasando por coordinaciones contractuales o incluso coordinaciones horizontales mediante colaboraciones no formalizadas basadas en situaciones de liderazgo y poder. No obstante, los sistemas horizontales más frecuentes son los sistemas horizontales contractuales espaciales y no espaciales.

Los **sistemas horizontales** espaciales son un sistema de asociación, generalmente de comerciantes minoristas, en una zona comercial determinada. Basan su competitividad en la aglomeración y complementariedad de la oferta comercial en un espacio físico y con una política comercial común, como forma de ejercer atracción sobre los consumidores. Se han utilizado así como una estrategia defensiva del pequeño comercio minorista frente a la gran distribución.

Imagen 39. Centros comerciales como L'illa Diagonal en Barcelona, galerías comerciales como Sapiris en Valencia, o mercados municipales minoristas como La Boquería, también en Barcelona, son ejemplos de sistemas horizontales espaciales



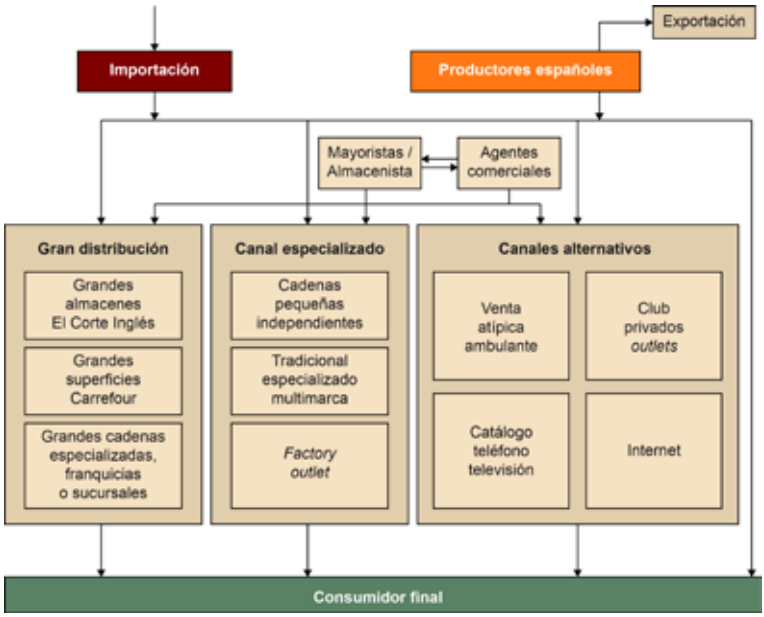
Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Por su parte, los sistemas horizontales no espaciales son asociaciones de intermediarios situados al mismo nivel pero que están separados geográficamente. El espacio físico no es el motivo de su creación, sino que los asociados buscan otros beneficios, como reducir el coste en la negociación y compra de productos de forma agregada, la creación de enseñas comerciales de distribución, el desarrollo de productos con la marca de la enseña comercial donde se distribuirán, el desarrollo de centrales de compra, o el desarrollo de *marketplaces* virtuales.

Ejemplo

Los canales de distribución de ropa han experimentado un crecimiento significativo de los sistemas organizados de franquicia y de las cadenas sucursalistas como Zara, una estabilización de la venta en hipermercados y grandes almacenes, y la disminución del comercio independiente. La siguiente figura muestra los canales de distribución en este sector, donde podemos ver sistemas verticales de distribución corporativos, representados por la gran distribución y las grandes cadenas sucursalistas. Existen también sistemas verticales de distribución contractuales, como las cadenas franquiciadas. También se han desarrollado sistemas horizontales de distribución, representados por tiendas minoristas que venden en centros comerciales y *outlets*.

Figura 12. Canales de distribución en el sector textil español



Fuente: elaboración propia a partir de Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007) y la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (2016).

Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3. La gestión de los canales de distribución

Una vez que la empresa tiene diseñado y desarrollado el canal de distribución, el siguiente paso será asegurar las prestaciones de los diferentes servicios ofertados entre los miembros del canal de distribución, según criterios de eficiencia de cada intermediario, relaciones de poder, flexibilidad del canal en su conjunto, etc. A estos aspectos dedicamos esta sección.

3.1. La motivación de los miembros del canal

Muchas empresas ven a sus intermediarios como sus primeros clientes, por lo que despliegan con los miembros del canal una estrecha gestión de la relación y construyen una asociación a largo plazo. Esto crea un sistema de entrega de valor que aúna las necesidades tanto de la empresa como de sus socios de distribución (Kotler y Armstrong, 2018). Las partes deben estar convencidas de la necesidad de trabajar juntos y de forma coordinada para encontrar formas convenientes de entregar valor a los clientes finales.

La empresa deberá fomentar los programas de formación entre los intermediarios, realizar investigaciones de mercado y desarrollar unos adecuados flujos de comunicación con los consumidores finales y a lo largo del canal de distribución. Los programas de formación tienen una importancia especial porque los clientes perciben la imagen de la empresa a través del servicio recibido de los intermediarios.

Imagen 40. Norauto, especializado en el mantenimiento y el equipamiento del automóvil, desarrolla programas de formación para sus colaboradores e intermediarios con el fin de mantener un adecuado servicio al consumidor final



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.2. Cómo se gestionan las relaciones en el canal

Las relaciones de todas las empresas intermediarias que participan en el canal de distribución pueden ser muy variadas, desde acuerdos puntuales hasta colaboraciones estrechas de trabajo. Cada miembro del canal de distribución desarrolla un papel específico, pero cuando esto no ocurre y no se aporta valor al mercado, el intermediario corre el riesgo de ser sustituido y eliminado del canal de distribución.

Para que un canal de distribución funcione de forma eficiente, es necesario que las empresas que en él participan colaboren. No obstante, también pueden surgir conflictos entre estos participantes. En general, las empresas entienden que deben intensificar la cooperación entre ellas, porque de ese modo todas pueden mejorar sus beneficios. Una opción para coordinar el canal puede ser, como hemos visto, a través de sistemas verticales de distribución que permitan desarrollar relaciones fuertes con las empresas participantes en los mismos.

Construyendo relaciones

Amazon y la multinacional P&G iniciaron su colaboración permitiendo al gigante del comercio electrónico vender productos de P&G, muy demandados por los consumidores. Posteriormente, estrecharon esta colaboración para conseguir eficiencias en el proceso de atender a la demanda. A través de su programa Vendor Flex, Amazon gestiona directamente el almacén de P&G, lo que le permite reducir los costes de distribución y acelerar la entrega al cliente. De esta iniciativa se benefician tanto las empresas implicadas como los propios consumidores.

Imagen 41.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.2.1. *Trade marketing*

En los canales convencionales y administrados existen suficientes incentivos como para que las partes evolucionen hacia una relación estratégica, incluso sin existir un contrato ni relaciones de propiedad. Estas relaciones estratégicas se desarrollan para explotar una oportunidad de mercado de forma conjunta, de modo que los participantes se hacen interdependientes y confían entre sí: comparten objetivos y coinciden en cómo deben conseguirse, están dispuestos a asumir riesgos, a compartir información confidencial y a realizar inversiones importantes por el bien de la relación.

En este contexto se sitúa el *trade marketing*, que apuesta por la asociación y colaboración de todos los participantes en la estrategia global del canal de distribución. Esta colaboración tiene por objetivo mejorar el valor aportado y la ventaja asociativa del canal a través de la toma de decisiones conjuntas.

No resulta fácil llegar a acuerdos de colaboración entre todos los participantes en el canal. Estos acuerdos se apoyan en la cesión de autonomía y en la voluntad de las partes en adoptar una visión relacional a largo plazo, centrada en alcanzar objetivos comunes. De este modo, el *trade marketing* se asocia con el marketing que se hace dentro del canal de distribución e incide en los procesos que harán mejorar los resultados de ventas, como acciones coordinadas y promociones que ayuden al consumidor a sentirse más cómodo localizando los productos.

Con el *trade marketing* adquieren importancia aspectos comentados, como la interdependencia, los objetivos comunes, la comunicación, la confianza y el compromiso, que facilitan el desarrollo de relaciones a largo plazo.

La **interdependencia** basada en los beneficios mutuos entre miembros del canal es clave para desarrollar relaciones estables. Los objetivos comunes hacen que las partes reconozcan que su interés común sea el seguir siendo socios estratégicos. La comunicación fluida y bidireccional permite compartir información entre las empresas participantes, lo que les ayuda a predecir ventas y coordinar envíos. Este flujo de comunicación, por ejemplo, ha sido clave en el éxito de las relaciones de Inditex con sus asociados.

Por su parte, la **confianza** mutua permite mantener la relación estratégica unida y hace posible que los miembros que participan en la relación no tengan que controlar y supervisar las acciones de los demás, con lo que se reducen los costes de transacción entre las partes. A este nivel, los socios reconocen la importancia y el valor de la relación, lo que justifica su deseo de continuarla en el futuro. El **compromiso** existirá, por tanto, solo cuando la relación se considere importante. Además, su mantenimiento implica la voluntad y disposición de las partes

de trabajar en su sostenimiento y apoyo. Consecuentemente, en una relación estable las partes deben tener unos niveles similares de compromiso.

A este cambio en el modelo de relación entre los miembros del canal de distribución ha contribuido el sistema ECR (*efficient consumer response* o respuesta eficiente al consumidor). Su objetivo es mejorar la satisfacción de la demanda bajo una perspectiva de colaboración, tratando de minimizar el coste total de la cadena y creando valor. Esto implica una mayor interdependencia entre las empresas en aspectos logísticos y un aumento del flujo de información intercambiada.

Todas estas prácticas suponen un nuevo modelo de gestión del canal de distribución, una mejora en la relación entre fabricante y distribuidor. Destacan asimismo dos tipos de gestión: el enfoque *pull* y el enfoque *push*.

- **Enfoque *pull***. Con esta estrategia el fabricante intenta crear imagen y confianza en el consumidor final. Existe una clara orientación al cliente, por lo que primero determina la estrategia de servicio y luego dimensiona eficientemente el canal de distribución para cumplirla. De este modo, la demanda del siguiente eslabón del canal activa el servicio del anterior.
  Este tipo de gestión exige menores niveles de inventario y, por tanto, comporta menores riesgos de obsolescencia. Sin embargo, requiere tener la suficiente flexibilidad y capacidad de reacción como para hacer frente a las diferentes fluctuaciones de la demanda.
- **Enfoque *push***. Con esta estrategia el fabricante confía plenamente en el canal de distribución. Los productos se sitúan al final de cada etapa a la espera de la demanda del siguiente eslabón.

Cuando el fabricante adopta un enfoque *push* utiliza una política de incentivos con los mayoristas para que estos, a su vez, la continúen con los minoristas.

Si bien este tipo de gestión reduce los riesgos de incertidumbre ante fluctuaciones de la demanda, aumenta el nivel de inventarios y, en consecuencia, los riesgos de obsolescencia (debido a factores como la tecnología, cambio de los gustos del consumidor, caducidad, etc.).

Construyendo relaciones

La multinacional anglo-holandesa Unilever, que comercializa en España marcas como Skip, Mimosín, Axe, Dove, Signal o Timotei, entre otras, y su división en España de droguería y perfumería, Lever Fabergé, llevaron a cabo una concentración de sus marcas, con el objetivo de mantener posiciones de liderazgo. La integración global de la logística es esencial para la empresa, que buscaba cambiar sus procesos por otros que aportasen una ventaja competitiva en el mercado. Una rotura del stock en el lineal del supermercado es una venta menos y una posible pérdida del cliente final. Por este motivo, Lever Fabergé trabaja para alcanzar una cadena de suministro integrada, ágil y fiable.

Las particularidades de la entrega de los pedidos dependen de los distintos acuerdos de suministro que se hayan firmado. Por ejemplo, con ciertas compañías Lever Fabergé trabaja en función de las estrategias CRP (proceso de reabastecimiento continuo) para evitar que falten productos en el lineal. También, se emplean métodos de *crossdocking*, donde la operativa se centra en la agrupación de pedidos y en la consolidación.

Imagen 42.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Con la aplicación de las iniciativas CRP se colabora en la planificación, información de ventas y estrategias. Se pretenden eliminar todas las actividades que no añadan valor a la cadena de suministro. Una de ellas es el stock, que repercute en la planificación de la producción del fabricante. Para minimizar el inventario sin perjudicar el servicio logístico al cliente final, es necesaria la colaboración de los distribuidores, que deben facilitar los datos de la demanda en el punto de venta para contrastarlos con la oferta presentada y la capacidad instalada. Las tiendas solo tienen que transmitir a sus proveedores los registros de sus cajas registradoras, con la finalidad de realizar un reaprovisionamiento continuo más sencillo.

La aplicación de la iniciativa ECR supone definir las acciones que han de llevarse a cabo como un elemento más del plan estratégico de la compañía. Además, se ponen en marcha todos aquellos procesos que estén orientados a la mejora continua del servicio al cliente. Por último, entran en funcionamiento herramientas y sistemas informáticos para la integración, ejecución y medición de las prácticas ECR.

Fuente: Galiana (2003).

3.2.2. Poder y liderazgo en el canal de distribución

El poder en un canal de distribución existe cuando la empresa que ejerce el liderazgo en el canal tiene los medios o la capacidad de condicionar los comportamientos y las acciones de otra empresa a distinto nivel de intermediación. Un gran distribuidor como Walmart ejerce su poder sobre sus proveedores de distintas formas, lo que tendrá consecuencias en el comportamiento y motivación de estos últimos. El líder del canal podrá utilizar diferentes fuentes de poder, que implican algún grado de coacción. Este dominio de influencia puede ser muy variado, desde la más discreta sugerencia en un extremo hasta la absoluta dominación en el otro.

Aquí cabe distinguir cinco tipos de bases de poder: referente, legítima, de experto, de premio y coercitiva (Kotler y Keller, 2016).

- **Poder de referencia**. Tiene que ver con la identificación del intermediario con el fabricante, y se produce cuando el intermediario considera sus objetivos estrechamente relacionados o congruentes con los del fabricante.

Imagen 43. Cuando el fabricante detenta poder de referencia –como sucede con Walmart, Repsol YPF, Hoteles Meliá o UPS–, al intermediario le gusta que se le identifique con la buena imagen y prestigio del fabricante



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- **Poder legítimo**. El poder legítimo del fabricante sobre el intermediario existe cuando el primero, en virtud de su papel o posición, tiene derecho a ejercer poder sobre el segundo, quien, además, está obligado a aceptarlo. Por ejemplo, un

franquiciador puede forzar a que sus franquiciados sigan unas determinadas normas para decorar los escaparates, exponer los productos o atender a los clientes. El contrato que ambos han firmado así lo reconocerá.

- **Poder de experto**. El poder de experto se basa en la percepción, por parte del intermediario, de que el fabricante tiene un conocimiento o experiencia superior. Este tipo de poder es evidente en los sistemas franquiciados, pues uno de los principales valores de la franquicia para los franquiciados es la experiencia del franquiciador, lo que propicia su cooperación. Igualmente, en todo canal, fabricantes y mayoristas aportan su experiencia a los minoristas.
- **Poder de recompensa**. Según este poder, el intermediario coopera movido por el premio que recibirá si sigue las directrices del fabricante. Las recompensas que se pueden utilizar en un canal suelen ser márgenes comerciales, promoción, descuentos, condiciones de pago, formación, asesoramiento, etc. Si bien el poder de recompensa tiene aspectos positivos, en ocasiones el intermediario no coopera por convicción o porque se identifique con el fabricante, sino buscando meramente la recompensa prometida.
- **Poder coercitivo**. Los miembros poderosos del canal de distribución pueden dominar a los más débiles y utilizar amenazas y coerción, como una reducción de márgenes, la retirada de apoyo publicitario, la eliminación de descuentos, el incumplimiento de plazos de entrega, etc. Este tipo de poder se fundamenta en la creencia del intermediario de que puede ser castigado por el fabricante si no cumple con sus peticiones.

Pero la capacidad del fabricante de influir en el intermediario depende no solo de la magnitud de sus fuentes de poder, sino

también de la capacidad del intermediario de resistir y contrapesar la presión, lo que se conoce como el poder compensatorio del intermediario. Por ejemplo, un fabricante líder podría presionar al minorista para que conceda una ubicación privilegiada a sus productos o realice un volumen mayor de pedido. En la medida en que el minorista pueda negociar con otros fabricantes líderes, podrá eludir este intento de influencia.

La tendencia actual, como se ha comentado, es establecer relaciones estables y cooperativas entre las empresas que forman el canal de distribución. Se considera que esta orientación relacional aporta al canal en su conjunto ventajas asociativas frente a otros canales competitivos, al tiempo que se ofrece un mayor valor al consumidor.

En general, se consigue una mayor cooperación si se utiliza, en este orden, el poder de referencia, el poder de experto, el poder legítimo y el poder de recompensa, y se evita en la medida de lo posible el poder coercitivo, por sus efectos negativos.

3.2.3. Cuando surge el conflicto

El conflicto es un aspecto inherentemente asociado a las relaciones de interdependencia presentes en los canales de distribución. Los miembros del canal tienden hacia una especialización funcional, que origina una importante interdependencia operativa entre ellos. Y esta interdependencia exige, con objeto de conseguir la eficiencia global del canal, un mínimo de cooperación.

Sin embargo, el deseo de cada parte de maximizar su autonomía con relación a sus propias decisiones hace que la interdependencia genere conflictos de intereses, que deben ser gestionados.

> En el entorno del canal de distribución, el conflicto se define como «una situación que surge cuando un miembro del canal percibe que otro miembro está manteniendo un comportamiento que le impide alcanzar sus objetivos»
>
> (Stern y El-Ansary, 1992, pág. 289).

Es muy habitual considerar el conflicto como un comportamiento negativo e improductivo que causa el deterioro de la relación. Como consecuencia de esta visión negativa, los gestores del canal se han centrado en mayor medida en su resolución, mejora o prevención.

Sin embargo, las disputas son una parte inevitable del proceso de toma de decisiones, lo que implica que la inexistencia de conflicto no favorece la adaptación y el desarrollo de las empresas. Es por ello que actualmente se considera que un grado moderado de conflicto puede no ser perjudicial para las partes involucradas. Con frecuencia, la confrontación de puntos de vista divergentes permite el surgimiento de nuevas ideas. En definitiva, un comportamiento conflictivo no tiene por qué ser necesariamente destructivo, e incluso puede llegar a ser constructivo.

Según esto, una perspectiva negativa del conflicto lo definiría en términos de sus consecuencias nocivas, mientras que una visión positiva destacaría sus consecuencias funcionales. En cualquier caso, se estaría adoptando un punto de vista parcial. Por el contrario, concebir el conflicto de una manera integral, distinguiéndolo en funcional y disfuncional, permite tratarlo como un proceso que implicará unos resultados, bien positivos o

negativos. Se acepta, por tanto, la visión de que el conflicto implica costes y amenazas, pero también beneficios y oportunidades.

Se ha pasado, en definitiva, de un deseo de eliminar el conflicto a un interés por gestionarlo. El reconocimiento de que los efectos del conflicto dentro del canal de distribución pueden ser tanto funcionales como disfuncionales hace que el objetivo de la gestión del conflicto sea el mantenerlo en su dimensión productiva, o al menos no destructiva.

3.2.4. Tipos de conflicto en el canal

El reconocimiento de los diversos efectos del conflicto en el canal nos ha llevado a reconocer la existencia de distintos tipos de conflicto. Así, hemos hablado de conflicto constructivo y destructivo, funcional y disfuncional. El conflicto funcional se caracteriza por tener una dimensión más perceptiva o actitudinal y ser constructivo. A diferencia de él, el conflicto disfuncional tiene una dimensión comportamental, se hace manifiesto y, de ahí, que sea destructivo.

Atendiendo a las partes que intervienen en el conflicto, existen dos niveles en los que se puede situar el conflicto. De una parte, el **conflicto intertipo** se produce entre los diferentes formatos comerciales situados al mismo nivel del canal. Tal es el caso del conflicto que enfrenta a los minoristas tradicionales con las grandes superficies minoristas en aspectos como la política de precios y los horarios de apertura. De otra parte, el **conflicto intratipo** surge entre empresas que operan con un mismo formato comercial. Este tipo de conflicto tiene lugar, por ejemplo, entre las grandes superficies minoristas que compiten entre sí, lo que les lleva a procesos de fusión para ganar capacidad de gestión y competitividad. También se produce cuando una tienda en un

centro comercial percibe que otra tienda del mismo centro no sigue las normas establecidas, perjudicando la imagen del centro en su conjunto.

Tanto el conflicto intertipo como intratipo son modos de conflicto horizontal, son propios de situaciones de competencia y se producen entre empresas al mismo nivel del canal. En cambio, el **conflicto vertical** tiene lugar entre miembros del canal a diferentes niveles; tal es el caso, por ejemplo, de los conflictos entre fabricantes y grandes minoristas debido a las condiciones de precio, entrega y aplazamientos de pago que estos últimos tratan de imponerles (Grewal y Levy, 2018; Kotler y Keller, 2016; Lamb et al., 2018).

Ejemplo

Un establecimiento franquiciado de la cadena The Body Shop se quejaba al franquiciador de que los precios que le aplicaba eran diferentes de los asignados a otros establecimientos franquiciados.

Con el desarrollo del comercio electrónico, ha aumentado el conflicto vertical entre empresas, como consecuencia de los procesos de desintermediación. Esto sucede, por ejemplo, cuando un grupo hotelero como AccorHotels decide vender directamente sus servicios al consumidor y compite con agencias en línea como Booking o Expedia.

Se puede producir también un conflicto horizontal cuando un fabricante decide incrementar su cobertura de mercado en una zona concreta, lo que provoca conflictos entre minoristas por solapamiento de sus áreas de influencia. Así, la distribución multicanal provoca conflictos cuando distintos tipos de minoristas venden la misma marca.

El conflicto de ideas e intereses es creativo e importante para una buena toma de decisiones. Pero el conflicto patológico, que surge cuando las partes implicadas dejan de buscar

soluciones para perseguir solo sus objetivos a cualquier precio, desencadena comportamientos coercitivos y acciones dirigidas a destruir al oponente (Stern y El-Ansary, 1992). El reto está en reconducir los conflictos patológicos e innecesariamente destructivos a confrontaciones constructivas y relativamente inocuas (Straus, 1988).

3.2.5. Causas del conflicto

Para entender y gestionar el conflicto en el canal es necesario identificar primero sus causas. Aparte de la generalizada consideración de la interdependencia funcional como elemento causativo de conflicto, existen diversas propuestas explicativas.

En general, el conflicto puede surgir de diferencias de información entre las partes, de diferencias de intereses, deseos o valores, como resultado de la escasez de recursos, o como reflejo de la rivalidad que se produce cuando una parte intenta superar o anular a otra. El conflicto también puede surgir de la incompatibilidad de subobjetivos o medios. Así, dos personas pueden estar de acuerdo en relación con un objetivo, pero discrepar en cuanto a los medios o formas de conseguirlo. Siguiendo en esta línea de argumentos, se han destacado tres causas principales de conflicto (Palmatier et al., 2016; Kotler y Keller, 2016; Winer y Dhar, 2014): la incompatibilidad de objetivos, los desacuerdos sobre decisiones de dominio y las distintas percepciones de la realidad.

La **incompatibilidad de objetivos** se produce cuando un miembro del canal que intenta conseguir sus propios objetivos impide a otro miembro alcanzar los suyos.

Imagen 44. El conflicto puede estar provocado por desacuerdos entre los intermediarios en el reparto de márgenes. Es lo que ocurre en el sector agroalimentario cuando los minoristas deciden una política de margen que provoca que los productores no cubran sus costes



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los **desacuerdos de dominio** surgen del modo en que se asignan las funciones de distribución dentro del canal y de la forma en que se evalúa el rendimiento de las mismas. Precisamente, una de las principales causas de desacuerdo de dominio en el canal es la insatisfacción con el rendimiento. El papel de cada miembro se define en términos de su dominio, esto es, el número de productos que distribuye, los segmentos de mercado que sirve, las funciones distributivas que desempeña o la tecnología que emplea. Por ejemplo, se puede producir una situación conflictiva si el fabricante considera que mayoristas y minoristas no ponen la atención suficiente en la comercialización de su producto.

Cada miembro tiene sus propias **percepciones** de lo que conlleva su dominio, así como el de los demás. Y esas percepciones, con frecuencia, no responden a las expectativas de los otros miembros, lo que deriva en conflicto. Este desacuerdo implica que cada miembro no puede predecir de forma adecuada el desempeño de las funciones de otro.

La diferencia de percepciones de la realidad se produce cuando los miembros del canal difieren en sus puntos de vista sobre la realidad. Puede surgir de diferencias de formación, de objetivos y de experiencia, así como de deficiencias de comunicación.

De las causas consideradas se desprende la idea de que el conflicto es básicamente un proceso dinámico compuesto de una serie de episodios conflictivos. Cada episodio es, además, el resultado del episodio anterior y a su vez es causa del siguiente.

3.2.6. Cómo se gestiona el conflicto en el canal

El conflicto puede afectar estrechamente a determinados aspectos de la relación, al rendimiento del canal y a futuros episodios conflictivos. Resulta conveniente resolver o gestionar el conflicto en su fase inicial, puesto que su resolución puede convertirse en un elemento constructivo, o al menos no destructivo (Straus, 1988). Esto exige un estudio de las causas que han motivado el conflicto y en la utilización de un amplio y variado conjunto de estrategias para su resolución.

Es más probable que los canales de distribución caracterizados por un intercambio más relacional hayan desarrollado mecanismos de gestión del conflicto y que experimenten menos conflictos que aquellos otros canales caracterizados por intercambios de mercado (Brown, Lusch y Smith, 1991).

Han sido numerosos los autores que han aportado estrategias para gestionar y resolver los procesos conflictivos en el entorno del canal de distribución. Estas estrategias de resolución del conflicto se pueden agrupar principalmente en dos categorías: comportamentales e institucionalizadas (Dant y Schul, 1992; Kotler y Keller, 2016).

En los **mecanismos comportamentales** se incluirían los comportamientos y acciones iniciadas por los líderes del canal en sus intentos de resolver el conflicto:

- la política o diplomacia,
- la resolución del problema,
- la persuasión, y
- la negociación.

Los **mecanismos institucionalizados** consisten en políticas implementadas por los líderes del canal para dirigir el conflicto de una forma sistemática. Destaca como aspecto en común el que incrementan la interacción y comunicación entre sus miembros:

- la adopción de metas superordinarias,
- el consenso de dominio,
- el arbitraje,
- la mediación,
- los programas de gestión de conflictos,
- la cooptación,
- los intercambios de personas,
- la pertenencia a asociaciones comerciales y
- la absorción de la incertidumbre.

Figura 13. Mecanismos para la gestión del conflicto



Fuente: adaptado de Dant y Schul (1992) y Kotler y Keller (2016).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Dependiendo del grado de interdependencia entre las partes, será más conveniente utilizar técnicas de gestión del conflicto supra-organizacionales, de interpenetración, técnicas límite, o técnicas de regateo y negociación.

Mecanismos para la gestión del conflicto

Para que la aplicación de las **técnicas supra-organizacionales** sea efectiva, los miembros del canal deben sentirse altamente interdependientes, si bien cada uno puede tener diferentes objetivos u otorgarles distinta importancia. Su utilización es más frecuente en sistemas verticales de distribución, bien sean corporativos, contractuales o administrados. Destacan entre estos mecanismos la adopción de metas superordinarias, el consenso de dominio, el arbitraje, la mediación y los programas de gestión de conflictos.

- La adopción de **metas superordinarias** consiste en la aceptación por las partes de objetivos que no pueden ser conseguidos con los recursos de cada una, por lo que requieren los esfuerzos concertados de todas ellas. Una meta superordinaria puede ser el deseo explícito de los miembros del canal de oponer resistencia a una amenaza exterior que pueda poner en peligro la supervivencia o desarrollo del canal. En este tipo de situaciones, los miembros dejan a un lado sus diferencias, por lo que se considera que este tipo de mecanismo reduce el conflicto disfuncional.
- Es también posible que el conflicto surja por una falta de **consenso de dominio** entre los participantes, debido a un solapamiento de dominio o por una supuesta violación de los dominios de otros.
- Tanto el arbitraje como la mediación requieren la intervención de una **tercera persona**. La diferencia esencial está en que un árbitro tiene el poder de tomar una decisión, y un mediador debe utilizar sus habilidades para conseguir que las partes alcancen su propio acuerdo. Una característica común de estos mecanismos es que se inician solo cuando las negociaciones han llegado a un punto muerto y las posiciones de las partes se han endurecido. Su objetivo es lograr una división justa de los bienes en disputa.
- Los **programas de gestión de conflictos** son sistemas organizados de acciones que buscan una solución beneficiosa y mutuamente aceptable a un problema común para las partes. Sirven para evitar la intervención de una tercera persona y reducir la atmósfera de enfrentamiento.

Las **técnicas de interpenetración** reducen el conflicto mediante el incremento del número de interacciones entre los

miembros del canal. Se desarrolla así dentro del canal un sentido de identificación y una serie de normas comunes y valores. Entre estas técnicas destacan la cooptación, los programas de intercambio de personas, la pertenencia a asociaciones comerciales y la absorción de incertidumbre.

- La **cooptación** es el procedimiento de absorber nuevos elementos en la estructura determinante de la política de la organización como medio de impedir amenazas a su estabilidad o existencia. Es el método que crea un sentido más fuerte de interdependencia entre los miembros del canal y tiene algunas ventajas como estrategia de resolución del conflicto. Proporciona una estructura formal para el intercambio de información rutinaria, la provisión de asistencia o la realización de peticiones dentro del canal. Permite también que se compartan responsabilidades, lo que favorece que las partes implicadas se identifiquen y comprometan con los programas desarrollados.
- Los **programas de intercambio de personas** implican un trato bilateral de sujetos por un periodo de tiempo específico. Pueden darse a un solo nivel de la organización, a diferentes niveles o a todos los niveles. Se consigue así tener una perspectiva de trabajo de la otra parte en un contexto interorganizacional.
- La pertenencia a **asociaciones comerciales** crea un sistema de relaciones primarias entre los miembros del canal que facilita el intercambio de ideas y la resolución de conflictos, que no se resolverían de forma individual. Dado que previene la prevención del conflicto y disminuye la hostilidad entre sus miembros, se considera una estrategia altamente beneficiosa en la resolución de conflictos.

- La **absorción de incertidumbre**. Cuanto menor sea el número de fuentes mediante las que los miembros del canal reciben información, menor será la diferencia de percepciones de la realidad y, por tanto, menor será el nivel de conflicto vertical percibido dentro del canal. Esta reducción y resolución del conflicto dependerá del grado de incertidumbre que las organizaciones son capaces de absorber de otros miembros del canal gracias a la centralización de información.

Las **técnicas límite** gestionan el conflicto mediante personas que actúan en los límites de las organizaciones pertenecientes al canal, que con frecuencia utilizan todas las bases de poder para desempeñar sus funciones. Su principal mecanismo es la diplomacia.

Cuando se aplica la política o la diplomacia, aunque las partes aprueban comportamientos basados en la negociación, se asume la existencia de discrepancias en los objetivos. Las partes esperan incorporar a la negociación a una tercera persona que actúe como aliado. El recurso a la política y la intervención de una tercera persona significa el fracaso de la capacidad de las partes de alcanzar una solución aceptable por medios interpersonales.

Las **técnicas de regateo y negociación** confían fuertemente en las bases de poder mediadas para resolver el conflicto. Para que tengan éxito debe existir un respeto mutuo y confianza entre los miembros del canal. Entre estas técnicas destacan la resolución del problema, la persuasión y la negociación.

- Cuando la **resolución del problema** es evidente, los participantes comparten objetivos comunes que implican un alto riesgo para ellos, por lo que conviene promover procesos integrativos que, mediante la recogida e intercambio de informa-

ción sobre objetivos y prioridades, busquen una solución que satisfaga los criterios de decisión de ambas partes. Si bien no se exige ningún prerrequisito para esta estrategia, es necesario que exista confianza y cooperación entre las partes.

- Cuando se utiliza la **persuasión** en la resolución del conflicto, cada parte trata de alterar la perspectiva o los criterios de decisión de la otra en relación a un objetivo. El propósito es reducir sus diferencias con respecto a subobjetivos comunes mediante la referencia a objetivos superordinarios. La diferencia entre la persuasión y la resolución del problema radica en que la primera trata de mover a la otra parte hacia un objetivo común mientras que, con la resolución del problema, los objetivos son comunes y evidentes para ambas partes.
- En un escenario de **negociación** no se espera que existan objetivos comunes, sino discrepancia de objetivos. Los comportamientos de las partes implicadas se caracterizan por ser inflexibles, por forzar la concesión de la otra parte, utilizar amenazas, promesas, argumentos persuasivos, etc. El problema de llegar a un compromiso radica en que este puede que no resuelva el origen del conflicto y continúe la fuente de tensión. La negociación solo es posible si cada parte está dispuesta a perder algo a cambio de conseguir alguno de sus objetivos.

Se han propuesto también cuatro estrategias de resolución del conflicto dependiendo del grado de consideración de la empresa hacia sí misma y hacia la otra parte (ved figura 14): la negligencia, la cooperación, la acomodación y la dominación.

Figura 14. Estrategias para la solución de conflictos

		Grado de consideración hacia la otra parte	
		Bajo	Alto
Grado de consideración hacia la propia empresa (interés o preocupación)	Bajo	Negligencia	Acomodación
	Alto	Dominación	Cooperación

Fuente: Angelman y Wadman (1975)
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Según este planteamiento, uno de los procedimientos de resolución de conflictos sería la **negligencia**, que se corresponde con niveles bajos de consideración, tanto propia como hacia la otra parte, y que puede ser aplicada cuando el conflicto se refiere a asuntos poco importantes, en los que las partes no prestan mayor atención el problema.

Ejemplo

Media Markt podría solicitar a Apple que se encargase del proceso de devolución de un iPad Pro que presenta algún defecto. Al principio, Apple podría oponerse y defender que fuese Media Markt quien asumiese las tareas y el coste de devolución. En este proceso, Apple podría entender que se trata de un problema sin mayor importancia, pues confía en la calidad de sus productos, y podría optar por la negligencia como estrategia para la solución del conflicto.

En el lado opuesto estaría la **cooperación** como estrategia de solución de conflictos, que es sin duda una alternativa más constructiva y enriquecedora. Mediante la cooperación, las partes intercambian información para conocer las necesidades mutuas, así como para disminuir sus diferencias en la percepción de la realidad.

El conflicto se puede resolver mediante la **dominación** cuando la empresa tiene un nivel de consideración hacia sí misma alto,

pero bajo hacia la otra parte. En esta situación, quizás imponga determinadas condiciones sirviéndose de su posición dominante de poder. La parte más dependiente se sentirá forzada a cumplirlas y, al no ser una solución consensuada sino impuesta, el conflicto puede permanecer latente.

Cuando la empresa tiene un nivel de consideración bajo hacia sí misma, pero alto hacia la otra parte, el conflicto podría resolverse por **acomodación**. Por ejemplo, El Corte Inglés puede decirle a uno de sus proveedores que le suministre mercancía con una mayor frecuencia. Aunque esto pueda suponer un trastorno importante al proveedor en términos económicos y de gestión, puede que asuma la demanda de El Corte Inglés para mantener las buenas relaciones con este importante distribuidor.

3.2.7. Aspectos legales y éticos en las relaciones del canal

Seguramente, el conflicto más deleznable que puede producirse en un canal de distribución es el derivado de la falta de condiciones legales y éticas en las relaciones en el canal. Los objetivos de eficiencia y de servicio que buscan los canales de distribución pueden verse completamente eclipsados cuando se priorizan a cualquier precio y sin tener en clara consideración las condiciones laborales y sociales de las personas. Cuando una empresa gestiona sus sistemas de distribución sin esta perspectiva ni sensibilidad, destruye su teórica orientación al mercado y desvela que la entrega de valor al cliente debería aplicarse en todos los eslabones de la cadena.

Son muchas los episodios de conflicto que surgen entre empresas establecidas en los países *del norte* y pequeños provee-

dores locales de materias primas, mano de obra y fabricación subcontratada a destajo, generalmente a empresas y trabajadores ubicados en los países *del sur*. Aun siendo conscientes de que son muchos estos episodios conflictivos, pocos son los casos que transcienden a la opinión pública y, entre ellos, quizás uno que vagamente conseguimos ya recordar, nunca debió producirse. El derrumbe del edificio Rana Plaza en la capital de Bangladés en 2013 significó un antes y un después en las relaciones comerciales y de dominación por el simple hecho de ser un trabajador *sin derechos de un país del sur*.

No han faltado voces que han defendido el desarrollo de un comercio justo, entendido como «una forma de comercio que contribuye al desarrollo sostenible al ofrecer a los productores y trabajadores marginados (especialmente en países de Asia, África y América Latina) una compensación justa por su trabajo, así como unas condiciones laborales dignas y respetuosas con el medio ambiente» (World Fair Trade Organization, 2011).

Para la World Fair Trade Organization, el comercio justo es «una asociación comercial, que mediante el diálogo, la transparencia y el respeto, busca una mayor igualdad y justicia en el comercio internacional». Utilizando como base este principio fundamental, la World Fair Trade Organization ha establecido diez principios o estándares que describen las prácticas laborales en las organizaciones de comercio justo.

Figura 15. Diez principios internacionales del comercio justo



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Ética y responsabilidad social en práctica

De todos depende promover y comprometernos con un tipo u otro de compras y de relaciones. Según las estadísticas sobre el gasto anual medio por habitante en productos de comercio justo, España se mantiene en niveles mínimos.

Cuando nos sentimos satisfechos, como consumidores, por haber comprado un producto bueno, que nos gusta y nos ha costado poco, ¿acaso nos preguntamos y preocupamos realmente por las condiciones laborales y sociales en los países que lo fabricaron?, ¿tomamos en consideración los efectos de nuestras acciones sobre el medio ambiente?, ¿aceptamos los principios internacionales del comercio justo? ¿Es posible un comercio justo en el que participen las grandes empresas y la gran distribución?

Video 9.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 10.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.3. Decisiones de modificación del canal de distribución

La empresa debe regularmente comprobar el rendimiento del canal de distribución con indicadores como el nivel de servicio prestado al cliente, el tiempo de entrega, el porcentaje de

reclamaciones, el volumen de ventas, el tratamiento dado a los deterioros y pérdidas de producto y la cooperación recabada en campañas de promoción y en programas de formación.

Las desviaciones detectadas, una vez analizadas sus causas, servirán de referente para la mejora o renovación del canal. La empresa debería reconocer y premiar a los intermediarios que están desarrollando bien sus funciones y añaden valor al producto para los clientes. Quienes estén desarrollando sus funciones de forma inadecuada deberían recibir el apoyo necesario o, como última alternativa, ser reemplazados. Además, la empresa debe ser sensible a las necesidades de sus socios del canal; no hacerlo solo causará riesgos y problemas (Kotler y Armstrong, 2018).

3.3.1. Evaluación de los miembros del canal

Destacamos cinco elementos relevantes en la evaluación y control de un canal de distribución (Pelton et al., 1999; Palmatier et al., 2016): la eficiencia, la efectividad, la productividad, la rentabilidad y la adaptabilidad.

- La **eficiencia** es aquí una medida de la capacidad del canal de distribución para satisfacer las exigencias de los clientes, lo que determinará su ventaja competitiva.
- La **efectividad** es una medida del logro de la cobertura planeada. Es indicativa, por tanto, de si a través del canal conseguimos un oportuno acceso a determinados segmentos de clientes y una adecuada respuesta a los problemas planteados; y existe, consiguientemente, un ajuste estratégico del canal de distribución con la política de marketing de la empresa.
- La **productividad** es un indicador que compara resultados obtenidos y recursos aplicados, lo que nos permite ver si se

cumplen los objetivos de distribución con el mínimo coste y empleo de recursos.

- La **rentabilidad** refleja los resultados económicos y beneficios aportados por el canal de distribución.
- Finalmente, la **adaptabilidad** que presenta el canal de distribución para comercializar nuevos productos o asumir nuevas tecnologías evitará que se quede obsoleto y deba ser modificado.

3.3.2. La incorporación o eliminación de canales puede añadir valor y diferenciarte

Cuando una empresa tiene establecido un determinado canal de distribución puede que con el tiempo se resista a su modificación o substitución. Aunque en ocasiones el cambio puede ser aconsejable, existen muchas experiencias de diseño desafortunadas o con resultados lejos de los esperados.

Ejemplo

Cuando la empresa estadounidense Stabilo quiso entrar en el mercado europeo, la francesa Bic quiso liderar el mercado de bolígrafos y frenar la entrada en Europa de su competidor. Hasta entonces, la imagen de los bolígrafos Bic había sido la de un producto de calidad, y el consumidor invertía tiempo y meditaba su compra. La venta se realizaba a través de minoristas que apoyaban su venta debido al elevado margen que les aportaba.

Imagen 45.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Bic decidió reposicionar el producto como un bolígrafo barato, para lo que bajó el precio de su gama media y diseñó una distribución masiva, pues debía estar presente en multitud de puntos de venta con la ayuda de repartidores. Esto implicó una reducción drástica del margen de los minoristas, lo que produjo su rechazo.

Esto nos sugiere que el cambio en un canal de distribución debe aplicarse con prudencia y siempre respaldado por una estrategia de producto y de mercado.

Muy raramente un canal de distribución es adecuado a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto.

Normalmente, cuando se lanza un producto al mercado, los primeros compradores no son sensibles al precio, mientras que los últimos buscan precios bajos. Del mismo modo, el nivel de servicio que cada uno de estos grupos exige es muy diferente. También pueden influir otras circunstancias, que pueden dar lugar a tres posibles modificaciones en los canales:

1) Añadir o eliminar intermediarios del canal. Muchos fabricantes se ponen en contacto directo con grandes minoristas, con lo que se elimina la figura del mayorista.

2) Añadir o eliminar canales de distribución. Muchas empresas han visto conveniente incorporar el comercio electrónico como canal en su estrategia de distribución.

Ejemplo

Barrabés es una tienda del Pirineo aragonés dedicada a la venta de material especializado de montaña y esquí. La segunda generación familiar decidió incorporar a la tienda física el canal en línea, con el objetivo de vender material deportivo de muy alta calidad en otros mercados. Hoy día su tienda en línea ha tenido tal éxito internacional que comercios tradicionales de estos deportes en Estados Unidos se han enfrentado a la empresa por su política de precios. Barrabés considera que la diferencia está en el servicio logístico que ofrece, que es capaz de poner su producto en Estados Unidos en solo 24 horas, cuando las tiendas americanas tardan más de una semana.

Imagen 46.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La incorporación del canal electrónico ha permitido a Barrabés añadir valor al cliente y diferenciar la enseña de sus competidoras. Ahora la tienda física en Benasque se ha convertido en una *flagship store*, una tienda bandera para deportistas que ven en Barrabés la meca de los alpinistas.

3) Desarrollar un canal de distribución diferente. En su día, Avon innovó con la venta de cosméticos a domicilio. Igualmente, Ikea innovó incorporando la venta de muebles en autoservicio. Más recientemente, Tesco ha innovado introduciendo en el mercado coreano supermercados virtuales.

Cuando un canal de distribución no responde a las necesidades del consumidor debe ser modificado para adaptarlo al sistema ideal de los clientes objetivo. Conviene en este caso desarrollar un enfoque analítico del diseño de un sistema de distribución orientado al cliente (Stern et al., 1999, pág. 179), cuyas fases recogemos en la figura 16.

Si analizamos el gráfico, observamos que el diseño de un canal de distribución se apoya sobre un análisis de la divergencia (casilla número 12) que se produce entre tres sistemas de distribución: el sistema de distribución existente (casillas 1 a 5), el sistema de distribución delimitado por los directivos de marketing (casilla 11) y el sistema de distribución ideal (casillas 7 a 10).

Las empresas deben reducir las desviaciones entre los niveles de servicio que desea su mercado objetivo, aquellos que actualmente ofrece el canal existente y aquellos que la dirección considera que son factibles, considerando las limitaciones existentes.

El análisis del **sistema de distribución existente** queda detallado en las etapas 1 a 5 del gráfico. El objetivo de estas etapas es comprender las fortalezas y debilidades del canal de distribución que actualmente utiliza la empresa.

El análisis realizado en estas etapas mostrará la cobertura del mercado que ofrece el canal existente, el valor añadido que aporta y los riesgos actuales y futuros que plantea. Este análisis también contemplará la estrategia de distribución de la competencia.

Figura 16. Enfoque analítico del diseño de un sistema de distribución orientado al cliente

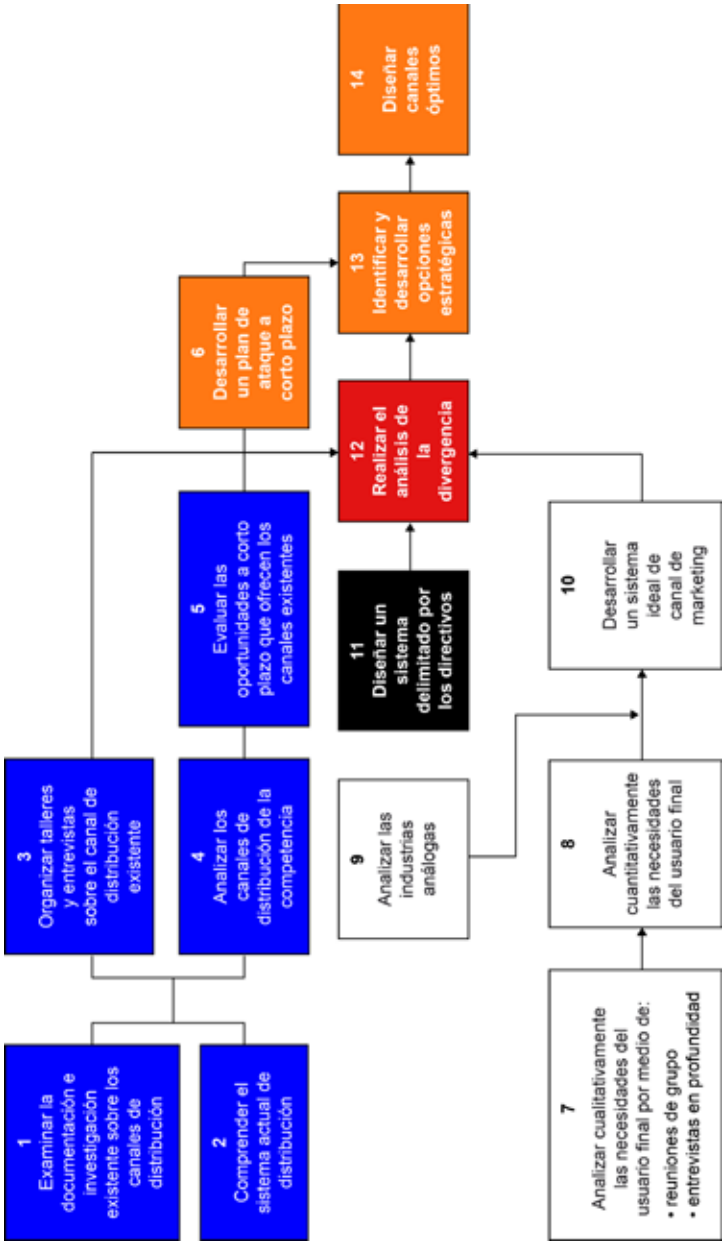


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Ejemplo

Stabilo estudió la nueva estrategia que Bic trataba de adoptar. En lugar de alinearse a ella para competir, adoptó la estrategia contraria. Es decir, mantuvo sus bolígrafos de calidad y siguió mimando al canal, ofreciéndole márgenes altos.

El resultado fue que Bic se reposicionó como bolígrafo de bajo precio, mientras que Stabilo siguió compitiendo en el segmento de mayor calidad. Bic no consiguió desbancar a Stabilo, todo lo contrario: los minoristas tendieron a mostrar más interés por esta última marca ya que les reportaba mayores márgenes.

Imagen 47.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El análisis del canal de distribución actual puede poner de relieve oportunidades de negocio, que podrán considerarse con la cautela que requiere la necesidad de un conocimiento más completo, derivado de las etapas siguientes.

El análisis del **sistema de distribución ideal**, detallado en las etapas 7 a 10 del gráfico, exige olvidar el sistema existente para centrarse en los servicios que demandan los usuarios finales. El

nivel de servicio dependerá del segmento de clientes al que se dirija la empresa.

El objetivo de estas etapas es descubrir esas necesidades finales y segmentar el mercado según aspectos relevantes que justifiquen el diseño de un canal de distribución. Para ello es necesario investigar los deseos de los consumidores, siendo conscientes que debe hacerse relacionándose atributos. Es decir, el consumidor tiende a desear todas las opciones de servicio, por lo que habrá que invitarle a elegir entre alternativas de servicio contrapuestas. Por ejemplo: ¿prefiere usted, como consumidor, un surtido más amplio en el establecimiento a cambio de un precio superior, o prefiere menor surtido y precios más competitivos? Este estudio requiere un análisis de rendimiento comparativo (*benchmarking*) de empresas análogas que destacan por su buena distribución.

El análisis del sistema de distribución ideal se completa sometiéndolo a una prueba de la realidad. Es decir, delimitados los servicios que exigirán los consumidores y las funciones que deberán realizarse para satisfacerlos, deben considerarse los costes respectivos de su puesta en práctica. Además, habrán de evitarse los servicios y funciones que sean imposibles de lograr o que comprometerían la estabilidad del canal de distribución.

El tercer sistema de distribución que debe analizarse es el **sistema de distribución delimitado por los directivos** (detallado en la etapa 11 del gráfico). Este debe asemejarse al sistema ideal, pero reformulado con los objetivos y restricciones que la dirección de marketing plantea. Los directivos deben señalar los objetivos presentes y futuros que se deben conseguir con un canal de distribución específico, teniendo presente las restricciones que la gestión empresarial exige y las limitaciones y oportunidades que el mercado y la competencia imponen.

El sistema de distribución existente y el delimitado por los directivos se evalúan con respecto al sistema de distribución ideal, que es sinónimo de gestión para la calidad total. Esta comparación da lugar al **análisis de la divergencia** (etapa 12 del gráfico), cuyos resultados posibles se muestran en la figura siguiente.

Figura 17. Posibles resultados del análisis de la divergencia

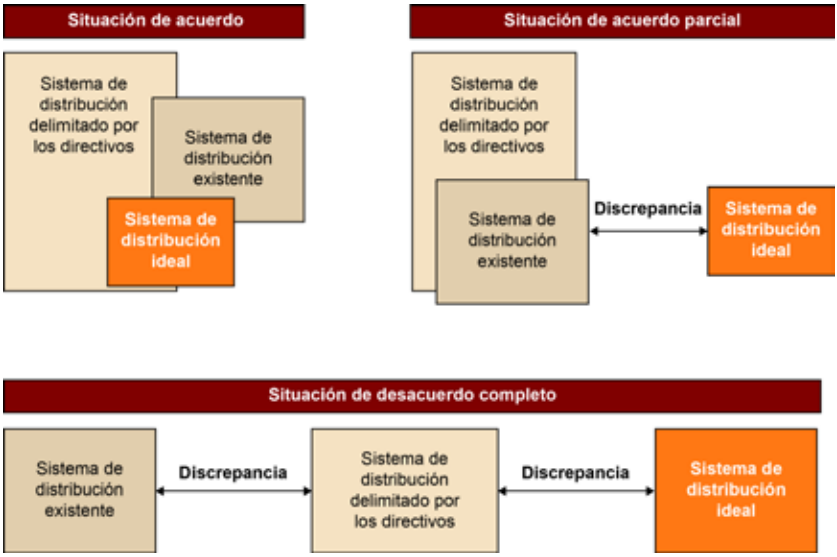


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La primera situación, en la que coinciden los tres sistemas, es indicativa de que el diseño del canal de distribución es el adecuado para dar respuesta a las exigencias de los usuarios finales. Pero cuando el sistema delimitado por los directivos de marketing no coincide con el ideal, se pone de manifiesto que se está supeditando la satisfacción de los consumidores en beneficio de otros objetivos o restricciones. Si la dirección de marketing asume esta situación, debe ser consciente de los riesgos que entraña. Y es que un competidor podría desarrollar un sistema alternativo que

responda al sistema ideal, lo que le otorgaría una posición competitiva ventajosa en el mercado y deterioraría la de la empresa.

Como resultado del proceso de análisis de la divergencia se planteará un sistema óptimo que deberá tener una orientación al mercado mayor que el existente. En todo caso, si ese sistema no coincide con el ideal, siempre existirá el riesgo de que un competidor diseñe un sistema de distribución que satisfaga de forma más conveniente las exigencias de los consumidores.

Creando valor

La distribución de medicamentos al consumidor final se realiza en España a través de las oficinas de farmacia, que representan un sistema de distribución exclusivo. La legislación actual regula la apertura de una nueva farmacia en función del número de habitantes de la zona y de la distancia entre farmacias. Además, se exige que el titular sea farmacéutico colegiado. Para la Unión Europea y para la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), este sistema de distribución en exclusividad limita la competencia y el mercado, lo que se traduce en un servicio inferior al consumidor final y en un aumento de los precios. Por ello, la Unión Europea advierte a España y a otros países con sistemas de distribución de medicamentos similares que deben tender a eliminar los canales exclusivos para que aumente la competencia en el sector.

Imagen 48.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La Unión Europea no entiende que, para la apertura de una farmacia, en España se exija ser farmacéutico colegiado si, una vez que el titular se jubila o fallece, la farmacia puede pasar a sus herederos o descendientes (que pueden no tener la titulación exigida). Lo que sí requiere es que la dispensación de medicamentos sea realizada por un farmacéutico titulado, que no tiene por qué ser el propietario del establecimiento.

Por ello, la Unión Europea y la CNMC son partidarias de liberalizar las condiciones de apertura de nuevas farmacias y permitir que puedan abrirse establecimientos sin las condiciones de población y distancia y por parte de cualquier persona física o jurídica. Sí se mantendría la condición de que la venta de productos con receta médica fuese realizada por un titulado farmacéutico. Este es el sistema vigente en otros mercados como el estadounidense, argentino, noruego o mexicano, donde podemos ver farmacias ubicadas muy próximas entre sí, compitiendo entre ellas.

A este nuevo sistema se oponen el Ministerio de Sanidad y los propios colegios de farmacéuticos por considerar que pone en riesgo la salud de los ciudadanos, que se fomentarían las prácticas fraudulentas y no se garantizaría, como ocurre en la actualidad, que pequeños municipios tengan farmacia. Se argumenta que, si desaparece la regulación de

la apertura de nuevas farmacias según la población y la distancia a otras farmacias, los futuros titulares optarían por ubicaciones más atractivas por volumen de población y previsiones de negocio.

Esta situación describe cómo el canal ideal para la Unión Europea y para el consumidor sería un sistema liberalizado que se traduciría en más competencia, mejor servicio y precios más competitivos. Por su parte, Sanidad y los colegios de farmacéuticos que se oponen a este sistema actúan como directivos del sector y optan por mantener el sistema de distribución actual.

En el contexto del análisis de divergencia, este es un escenario de acuerdo parcial, donde el sistema delimitado por los directivos coincide con el sistema de distribución existente, pero no da respuesta al sistema de distribución que se considera ideal. Ante esta situación, los responsables de la distribución de medicamentos deben ser conscientes de que una posible regulación comunitaria que liberalizase la apertura de nuevas farmacias en todos los países de la Unión permitiría la entrada al sector de nuevos competidores. Esta situación pondría en riesgo la ventaja competitiva de las farmacias ya instaladas debido, precisamente, a que no se da respuesta al canal de distribución ideal.

Fuente: *El País* (2015)

4. La gestión integral de la cadena logística

En un mercado globalizado como el actual, muchas veces es más fácil vender un producto que hacerlo llegar al cliente. Por ello, las empresas deben decidir el mejor modo de almacenar, gestionar y mover sus productos, para que estén disponibles para los consumidores en el surtido adecuado, en el momento oportuno y en el lugar correcto. La eficacia de la logística tiene

un impacto importante tanto en la satisfacción del cliente como en los costes de la empresa. Por ello, estudiaremos ahora la importancia de la gestión logística de la empresa, los objetivos del sistema logístico, las principales funciones que desarrolla y la necesidad de hacer una gestión integrada de la misma.

Aunque para algunos gestores la logística se identifica básicamente con el almacenamiento y transporte, en la actualidad se entiende por logística el conjunto de actividades relacionadas con la disposición de las materias primas y productos terminados en el lugar y momento adecuados para su utilización, tanto en actividades de producción como de distribución. Es decir, la gestión de la logística abarca tres ciclos distintos pero integrados: la gestión de materias primas, la gestión de la distribución física y la gestión de la logística inversa, una vez que el producto ha sido consumido (reciclando y reutilizando el producto o su envase). A estos ciclos habría que añadir un sistema integrado de información, por lo que podemos considerar la logística como una actividad que gestiona, por un lado, un flujo de información y, por otro, un flujo físico o de inventario. Es lo que se entiende como gestión integral de la cadena logística (Perreault et al., 2018) (figura 18).

La gestión logística implica necesariamente colaboración, coordinación y control de los flujos físicos de productos, así como el intercambio de información relacionada desde los puntos de origen a los puntos de consumo para dar respuesta a los requerimientos del cliente. Este proceso de creación de valor debe abarcar todo el sistema logístico y es posible gracias a cinco elementos (Bowersox et al., 2007):

1) una gestión integral,
2) capacidad de respuesta,

3) condicionantes financieros,
4) la globalización de la producción y los mercados, y
5) los avances en la tecnología digital.

La logística así entendida tiene un carácter multifuncional. Es decir, alcanzar el objetivo final de forma eficiente no depende solo de la empresa, sino que es el resultado de aunar los esfuerzos de todo el canal de distribución. De ahí la necesidad de contemplar todo el proceso logístico desde una perspectiva integral y estratégica.

Figura 18. Gestión integral de la cadena logística

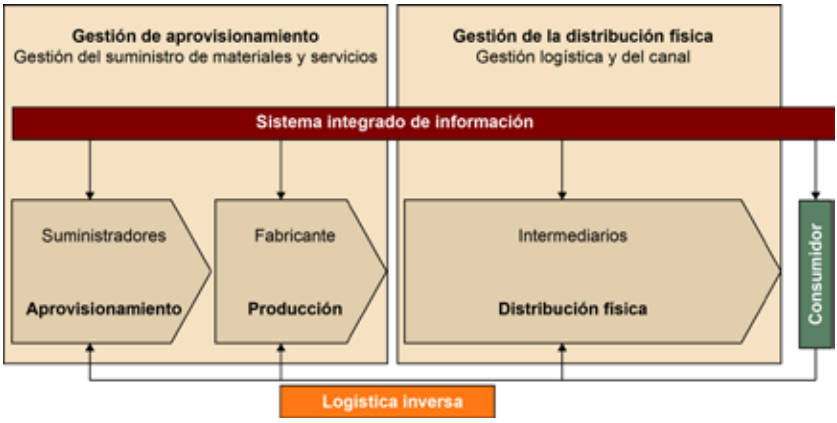


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Como se ha indicado, la estructura logística de la empresa tiene dos objetivos fundamentales, mejorar el servicio y optimizar la cadena de valor (figura 19). Este último se consigue eliminando las actividades que no aporten valor añadido, por lo que el diseño de un eficiente servicio logístico ha de empezar con la comprensión de las necesidades del servicio al cliente y, seguidamente, con una adaptación estructural de funciones y procesos de ejecución. Es decir, que tiene una orientación a la demanda.

Para conseguir estos objetivos, el gestor logístico debe combinar dos estrategias importantes, que son la flexibilidad y la estandarización. La flexibilidad permite adaptar los productos a las necesidades particulares de cada cliente, y la estandarización, reducir los costes operativos mediante las tecnologías digitales.

Estos costes son los llamados visibles. No obstante, el responsable logístico debe prestar también atención a los costes ocultos. Estos son los costes de oportunidad debidos a fallos en el envío a tiempo del producto, pérdidas de ventas, cancelación de órdenes o la insatisfacción del cliente ocasionada por roturas de stocks.

Figura 19. Objetivos de la estructura logística

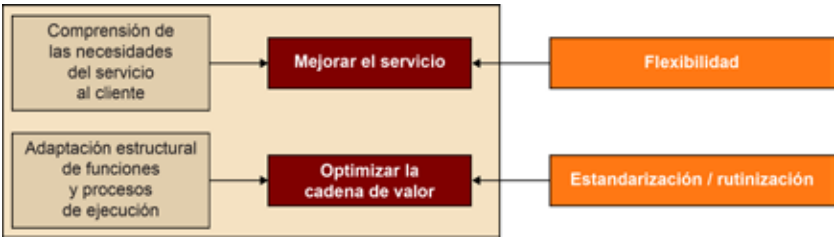


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 49. El sector farmacéutico ha mejorado el nivel de servicio al consumidor final mediante una adaptación de funciones y procesos que afectan a todo el sistema logístico. La rutinización de procesos y la automatización en la entrega de medicamentos ha tenido como resultado un incremento de las ventas por empleado, una atención más intensiva y directa con el cliente, y más tiempo para proporcionar servicios e información



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La actividad logística constituye un componente principal, a menudo el más importante, de la cadena de valor del producto; se percibe como una de las actividades donde las empresas todavía pueden alcanzar notables mejoras de productividad. Por ello, es un concepto de vital importancia en la estrategia competitiva de cualquier empresa.

4.1. Beneficios de la gestión de cadenas de suministro

Las empresas están poniendo especial atención a la gestión logística por diversas razones. En primer lugar, porque pueden conseguir una fuerte ventaja competitiva en caso de tener una eficiente gestión logística y dar al cliente un mejor servicio o precios inferiores. En segundo lugar, porque una eficiente gestión logística puede generar importantes ahorros en costes, tanto para la empresa como para sus clientes. Esto se debe a que más del 20% del precio medio de un producto corresponde a costes logísticos, siendo superior al coste de publicidad y otros costes comunicación de marketing. En tercer lugar, la creciente variedad de productos en el mercado ha aumentado la necesidad de mejorar la gestión logística. Pensemos, por ejemplo, en la gestión logística de empresas como Nestlé, Kraft Heinz, P&G, Walmart o Amazon.

El avance de las tecnologías digitales ha creado también oportunidades de mejora en la eficiencia logística. Las empresas utilizan hoy día, entre otras herramientas, sofisticados softwares en gestión de la cadena de suministro, sistemas logísticos basados en internet, escáneres en los puntos de venta, etiquetados con tecnología RFID, seguimiento por satélite e intercambio electrónico de datos para pedidos y pagos. Estas tecnologías les

permiten gestionar de forma rápida y eficiente el flujo de productos y de información a lo largo de la cadena logística (Kotler y Armstrong, 2018; Perreault et al., 2018).

Ética y responsabilidad social en práctica

La logística afecta, más que ninguna otra función de marketing, al entorno y a los esfuerzos de la empresa en materia de sostenibilidad ambiental. El transporte, el almacenamiento, el empaquetado y otras funciones logísticas son las mayores causantes de la huella ambiental de la empresa. Sin embargo, también proporcionan unos de los mayores ahorros en costes. Esto hace que el desarrollo de cadenas logísticas verdes no solo sea una cuestión de responsabilidad ambiental, sino que también puede resultar rentable para la empresa.

En respuesta al creciente interés de las empresas por reducir los costes y proteger el medio ambiente, se han ido adoptando progresivamente principios sostenibles de gestión de la cadena logística. Estos principios implican la integración de factores ambientales, sociales y económicos en todas las fases de gestión de la cadena logística, y llevan a utilizar materiales y suministros ambientalmente amigables, diseñar productos con menor impacto social y ambiental, y permitir un fácil reciclado o eliminación del producto al final de su vida (Lamb et al., 2018).

Imagen 50. Al apostar por una gestión sostenible de la cadena logística se ahorran costes, se protegen recursos naturales y se adoptan prácticas de marketing socialmente responsables



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

4.2. El concepto de coste logístico total

La interrelación existente entre las funciones logísticas hace que no tenga sentido mejorar la eficiencia de una de ellas si, con ello, se desequilibra la eficiencia del sistema global. Esto vuelve a poner de relieve la necesidad de estudiar la logística de forma integrada y no disgregada. Por ello, se ha de buscar el coste total de las distintas funciones (Perreault et al., 2018). Así, podría ser preferible utilizar un medio de transporte más caro si, con ello, se reducen en mayor medida los costes de almacenamiento y, en definitiva, los costes totales.

Los costes suelen mostrar comportamientos conflictivos, pero se ha de tener en cuenta que el objetivo final será minimizar el coste total de la distribución.

De igual modo, la logística es solo un subsistema de la empresa y no debiera ser optimizado a expensas de otra función de la organización. También la empresa está dentro de un sistema logístico, por lo que la optimización de la organización no debiera realizarse a costa de la eficiencia del canal de distribución. Esto amplía el concepto de distribución física y lo sitúa bajo la perspectiva de sistema total, es decir, conseguir el coste de equilibrio en las distintas funciones a lo largo del canal de distribución (como se muestra en la figura 20).

Figura 20. Relaciones entre los costes de marketing y los costes logísticos

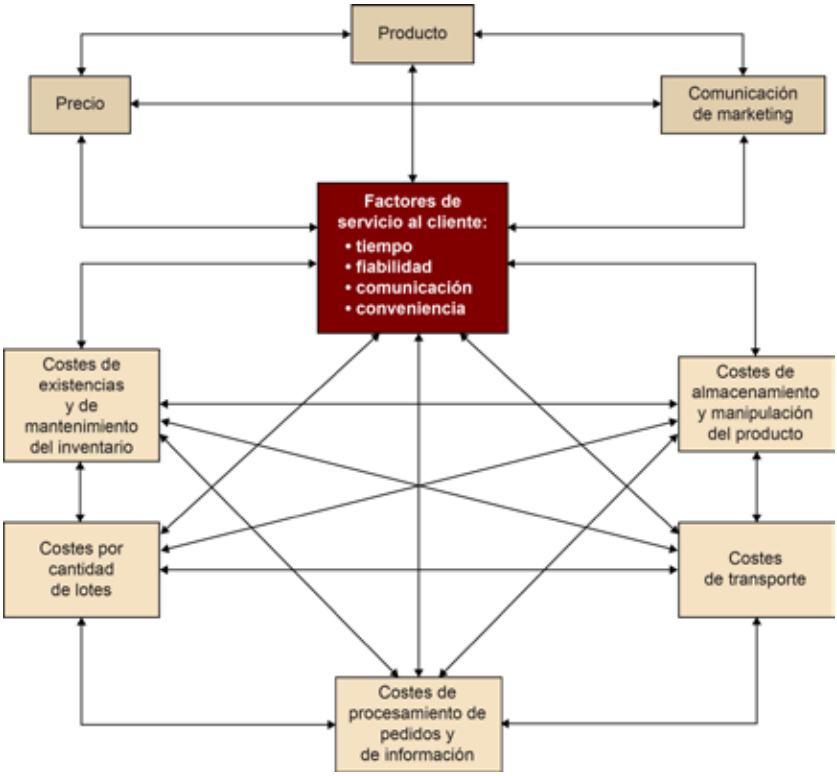


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El aspecto central del sistema total es el nivel servicio al cliente, de ahí que se le llame también sistema de entrega de valor al cliente. Debajo de él están los cinco componentes básicos del sistema de distribución física, y por encima se encuentran las variables de marketing.

El nivel de servicio al cliente viene definido por:

1) el tiempo de pedido o de reabastecimiento,
2) la fiabilidad o consistencia del pedido,
3) la comunicación bidireccional entre comprador y vendedor, y

4) la conveniencia, entendida como el mínimo esfuerzo que debería suponer para el cliente hacer un pedido. Aquí podríamos preguntarnos si es fácil para un cliente hacer un pedido, si el producto está disponible en las diferentes tiendas y si el vendedor es capaz de gestionar todos los detalles de la transacción (como transporte, etc.). Estos factores de servicio al cliente han promovido la utilización del VMI (*vendor managed inventory*), como comentaremos en esta sección.

Por otro lado, el comportamiento de los consumidores y su nivel de demanda han cambiado. Requieren una mayor adaptación del producto y mayores niveles de servicio; han reducido su predisposición a esperar hasta recibir un producto y esperan una disponibilidad inmediata, lo que fuerza a la cadena logística a adaptarse. En suma, esta se ha visto afectada por los cambios en el ámbito minorista, pero también del consumidor, del entorno y, cómo no, de las tecnologías disponibles para mejorar operaciones y procesos.

En la práctica, es usual determinar el nivel de servicio en función de la posición de mercado que se quiera alcanzar respecto de la competencia. Generalmente, la empresa deseará ofrecer, como mínimo, el mismo nivel de servicio que sus competidores.

El punto de partida para diseñar un sistema de distribución física es estudiar lo que los consumidores desean, pero también lo que los competidores están ofreciendo.

Ejemplo

El sector textil se ha visto en la necesidad de competir en tiempo, por lo que los fabricantes tratan de reducir los plazos de comercialización y entrega mediante innovaciones de proceso y una comunicación fluida con el mercado. Algunos fabricantes incluso han optado por vender parte de sus colecciones directamente en internet para reducir el tiempo y mejorar la disponibilidad del producto.

El caso de Inditex es conocido por la respuesta rápida que da al mercado. Esto se consigue gracias a los centros logísticos que tiene el grupo, altamente automatizados y equipados con sistemas de telecomunicaciones integrados, conectados permanentemente con los centros de aprovisionamiento y producción y los puntos de venta en todo el mundo. Este sistema le permite que una camiseta llegue a una tienda europea en 24 horas y al resto del mundo en dos días.

Imagen 51.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El objetivo de la logística debería ser proveer un nivel planteado de servicio al cliente al menor coste posible. Por ello, la empresa debería primero investigar la importancia de los distintos servicios de distribución para el cliente y después fijar los niveles de servicio deseados para cada segmento de clientes. Para ello, se deben sopesar los beneficios de ofrecer altos niveles de servicio, en relación con el coste (Perreault et al., 2018). Algunas empresas ofrecen menores niveles de servicio que sus competidores y fijan también precios menores. Otras empresas se cen-

tran en ofrecer un mayor nivel de servicio y establecen mayores precios para cubrir los costes superiores en los que incurren.

4.3. Coordinación y colaboración en la cadena logística

En la actualidad, la presión competitiva de los mercados que demandan productos más complejos y una mayor oferta, la variedad de tecnologías disponibles y la necesidad de ofrecer al cliente unos altos niveles de disponibilidad, surtido, calidad y fiabilidad, a un precio competitivo, hace que muy pocas empresas fabricantes puedan resolver todas estas demandas por sí mismas. Para poder satisfacer a sus clientes necesitan complementar sus competencias básicas con otras aportadas por sus distribuidores. Esto ha hecho que muchas empresas reconozcan que su capacidad para competir a escala mundial se deba, en gran medida, a su capacidad para desarrollar y gestionar relaciones de cooperación con sus distribuidores (Perreault et al., 2018).

El concepto de colaboración en la cadena logística asume que fabricante y distribuidores no compiten entre sí, sino que deben colaborar para conseguir una cadena logística eficiente en su conjunto. Este cambio de perspectiva tiene un significado especial cuando se habla de la globalización de cadenas logísticas, tanto por las implicaciones que tiene la internacionalización de las principales cadenas minoristas como por la globalización de sus fuentes de suministro de materia prima y productos. Debemos diferenciar, por tanto, la internacionalización de la globalización, para destacar que la internacionalización de la venta minorista está conduciendo a la globalización de las prácticas logísticas, tanto de los minoristas como del resto de los socios de la cadena.

Ejemplo

La internacionalización del grupo Inditex le ha llevado a vender su ropa en todo el mundo y tener un importante reconocimiento. Esta estrategia de internacionalización en la venta minorista exige al grupo contar con un sistema logístico globalizado. Esto, a su vez, requiere de la colaboración de todos los socios de la cadena para distribuir las prendas a todo el mundo en cuestión de horas.

Estas ideas muestran la creciente complejidad de la gestión logística, y la importancia del intercambio de información a través de todo el sistema y de la colaboración entre las empresas participantes, pues solo así se podrán conseguir adecuados niveles de eficiencia y competitividad. El valor añadido para el consumidor se ve incrementado en mayor medida trabajando juntos y no actuando de forma individual, lo que al mismo tiempo ayuda a las empresas a crear ventajas competitivas.

Por ello, en los últimos años se está produciendo un cambio en la tendencia en las relaciones entre proveedores, fabricantes e intermediarios, y cada vez son más frecuentes los acuerdos entre estas empresas integrantes del sistema logístico. Esto se debe a que, al estructurar la generación de valor a través de toda la cadena logística, la competencia deja de producirse en el ámbito interempresa para hacerlo entre sistemas de valor competitivos.

Las empresas están empezando a prestar más atención a la gestión del canal como una fuente de ventaja competitiva en detrimento de otras formas contendientes basadas exclusivamente en el precio. Así, la empresa, además de buscar ventajas competitivas en su cadena de valor que le aporten un adecuado posicionamiento en el mercado, se esfuerza también por conseguir ventajas asociativas dentro del canal de distribución. Estas ventajas, que le otorgarán un determinado posicionamiento en el

canal, se conseguirán cuando optimice la cadena de valor de todo el canal en su conjunto. Por tanto, para la correcta gestión de un canal de distribución, es importante que exista una estructura de gobierno coordinada, así como acuerdos de colaboración entre sus miembros.

Figura 21. Ventaja competitiva y ventaja asociativa

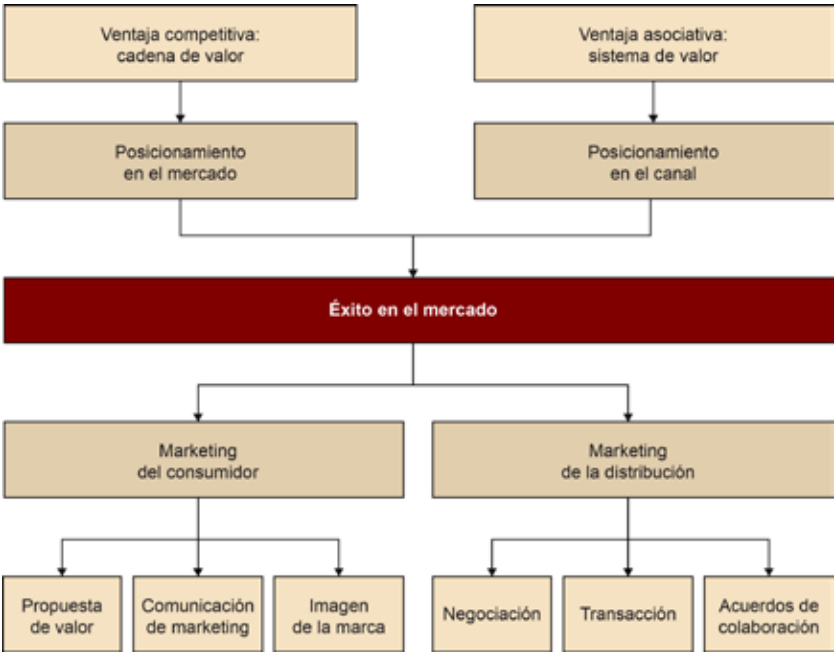


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Esta situación es paralela a los considerables cambios habidos en la distribución comercial en las dos últimas décadas, y entre los que podemos destacar dos: el desarrollo de las tecnologías digitales y la evolución de la actividad de la distribución física. Debe matizarse que el control del flujo físico se apoya en gran medida en el intercambio de información, por lo que el primero

de estos cambios hace posible y facilita la racionalización del segundo.

Dos consecuencias fundamentales de estos cambios son el incremento de la especialización en la distribución y el surgimiento de una nueva forma de relación entre proveedores, productores y distribuidores. El primero de estos efectos se ha traducido en el surgimiento de empresas especializadas en transporte, logística, agencias de contratación, etc., que han tendido a asumir un mayor número de actividades. El segundo efecto se ha plasmado en la emergencia de nuevas formas de relación entre los participantes en el canal, que se caracterizan por ser más cooperativas y estar basadas en el desarrollo de la confianza.

Las dos consecuencias señaladas están, además, interrelacionadas, pues la necesidad de nuevas formas de relación es debida en parte a la especialización funcional. Es decir, los agentes especializados necesitan coordinar sus actividades y demandan unas relaciones más cooperativas. Debe considerarse, además, que los consumidores tienen cada vez más unos niveles de exigencia distintos, que les hace demandar una distribución diferenciada de sus productos. Todo esto favorece que las empresas en el canal de distribución tiendan a estar asociadas dentro de una cadena o sistema de redes (Narus y Anderson, 1996).

Ejemplo

Tras los problemas de seguridad alimentaria, las empresas relacionadas con esta industria tuvieron no solo que adaptarse a la normativa, sino hacer de la seguridad alimentaria una de sus prioridades. De este modo, la trazabilidad y el control de calidad a lo largo de la cadena han pasado a ser sistemas obligatorios en la distribución alimentaria. Esto exige la cooperación y coordinación de todos los intermediarios en cadenas y redes alimentarias, y hace imprescindible su adaptación

rápida para garantizar al mercado los niveles adecuados de oferta, calidad y seguridad.

Imagen 52.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Seguidamente, resumimos las ocho «i» necesarias para gestionar las relaciones en una cadena logística con un enfoque más colaborativo (Lee y Carter, 2012, pág. 431):

1) Individual: ambas partes deben aportar a la relación su excelencia individual y competencias.

2) Importancia: ambas partes ven la relación como estratégica.

3) Interdependencia: ambas partes reconocen que se necesitan mutuamente.

4) Inversión: ambas partes están dispuestas a invertir recursos en la relación.

5) Información: ambas partes comparten información y se comunican continuamente.

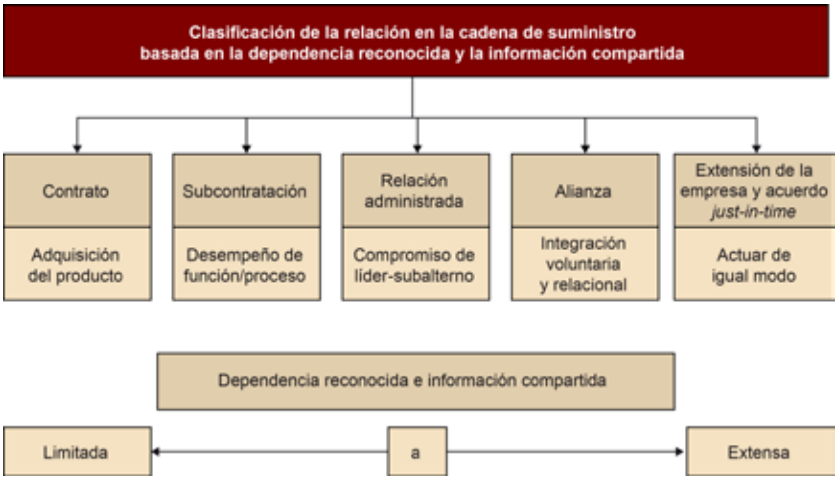
6) Integración: existen numerosos vínculos entre las partes.

7) Institucionalización: la relación se hace más formal en todos los niveles de la empresa, no solo entre los directivos que han optado por la colaboración.

8) Integridad: las partes se comportan de tal modo que refuerzan su confianza mutua.

Las relaciones en la cadena logística se pueden clasificar según su nivel de interdependencia y la información compartida (Bowersox et al., 2007). Dependiendo de cómo las empresas identifiquen y reconozcan esa dependencia, se podrán desarrollar distintos tipos de colaboración (ved figura 22).

Figura 22. Tipos de relaciones según la interdependencia e información compartida



Fuente: adaptado de Bowersox et al., 2007, pág. 365
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Relaciones en la cadena logística según su interdependencia y la información que comparten

En un extremo estarían la **contratación** con un proveedor o un distribuidor, donde las partes reconocen un grado limitado de dependencia y desarrollan una relación por un tiempo determinado.

Se comparte la información de tipo operativo, existe una planificación conjunta limitada entre las empresas participantes, pero no necesariamente una integración en la cadena. El servicio queda claramente definido en términos de desempeño y coste. Es un tipo de colaboración frecuente, que está ligada a la competitividad y a un bajo nivel de confianza entre las partes. Ninguna de ellas ve las ventajas de una colaboración estrecha o un mayor nivel de compromiso.

En la **subcontratación**, la colaboración se sitúa en el nivel operativo. Las empresas realizan una planificación inicial de su cadena logística y concentran la colaboración en áreas muy definidas de mutuo interés y por un periodo de tiempo determinado. Son frecuentes las inversiones en nuevas tecnologías para mejorar los canales de información. Suelen implicar el desarrollo inicial de un intercambio relacional entre las partes, lo que da estabilidad y fiabilidad a la colaboración.

En Inditex, la integración es mayor en la distribución y en las fases del proceso más intensivas en capital (diseño, patronaje, corte, tinte, parte de la fabricación, embalaje, etiquetado y control de calidad). Por el contrario, en las fases del proceso intensivas en mano de obra, como el ensamblado final de los componentes, la integración es menor o nula. En estos casos, Inditex subcontrata a pequeñas empresas independientes ubicadas en las proximidades de la sede central.

En las **relaciones administradas**, la empresa con mayor poder asume el liderazgo y busca la colaboración del resto de participantes o proveedores de servicios. Se coordinan planes y acciones futuras, para lo que se comparte no solo la información operativa sino también la estrategia. Existe, además, una planificación conjunta limitada donde las partes siguen al líder. La perspectiva temporal de la relación se alarga para hacerse continua, pero la relación es gestionada y controlada por parte del líder.

Las **alianzas de empresa** suponen un paso más en la interdependencia y la información compartida. Se diferencian del resto de relaciones por el hecho de que se establecen y desarrollan por el deseo libre de las partes para colaborar y asumir la integración de los recursos humanos, financieros, operativos y/o técnicos, como forma de mejorar la eficiencia y el valor para el cliente. Existe una planificación conjunta extensa y unos objetivos y valores compartidos a largo plazo, lo que implica un desarrollo más estrecho y estable de la relación. Tienden a desarrollarse cuando los productos que se intercambian tienen algún grado de diferenciación y se elaboran bajo los requisitos del cliente. La consideración exclusiva del precio disminuye en favor de determinados servicios de valor añadido. La comunicación es más frecuente y las partes implicadas trabajan estrechamente para poner en marcha procesos de control que aseguren los niveles de calidad en los intercambios.

Las **extensiones de empresa y acuerdos *just-in-time*** son el nivel de colaboración más alto y estratégico en la cadena logística. Las empresas tienen que adaptar sus estructuras, lo que requiere enfocar los recursos en las competencias clave a la vez que se comparten riesgos y beneficios. Las empresas participantes necesitan una comunicación frecuente entre ellas, relativa a diferentes áreas funcionales. Este grado de colaboración implica también un alto nivel de dependencia, y exige la integración y coordinación de los diferentes sistemas de las empresas para llegar a considerarse una sola entidad. Por ello precisan de una orientación a más largo plazo.

Construyendo relaciones

Benetton ha redefinido su relación con los pequeños y medios talleres del noreste de Italia: les subcontrata las labores intensivas en mano de

obra (corte y confección, acabado y planchado), a la vez que mantiene el control de las operaciones intensivas en capital (tejido, corte y teñido). La compañía actualmente controla el 85% de los suministros de textil e hilo para asegurar un rápido control de calidad y reducir el tiempo de entrega a los talleres.

Imagen 53.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Las empresas entran en China incentivadas por los menores costes laborales y para establecer ventajas competitivas a largo plazo en el que se considera el mercado más grande del mundo. Para conseguir ser eficientes a largo plazo, las empresas extranjeras necesitan establecer, mantener y reforzar sus canales de distribución en el país, así como hacer frente a algunas deficiencias en infraestructuras o incluso la existencia de un sector logístico muy fragmentado.

Cuando McDonald´s entró en China, no pudo externalizar la logística a las empresas del país, por su bajo nivel de desarrollo y competitividad. Tuvo que entrar mediante la alianza de empresa que mantenía con su operador logístico de siempre, HAVI Group, responsable del suministro de materia prima y productos a temperatura controlada en Estados Unidos. La única forma de garantizar la eficiencia y puntualidad en el suministro fue mediante el control de una flota de camiones que operaban desde los centros de distribución repar-

tidos estratégicamente a lo largo del país. Sin embargo, cualquier otra compañía no habría tenido la capacidad ni los medios para convencer a su operador logístico para acompañarle en su estrategia de internacionalización, de ahí que muchas otras empresas hayan tenido que externalizar sus funciones logísticas a operadores externos. De hecho, cuando Shell entró en China para distribuir lubricantes industriales, tuvo que adaptar su estrategia logística y subcontratar los servicios de la compañía europea AEC Logistics. Además, su entonces pequeño tamaño le dio la flexibilidad necesaria para negociar y adaptarse a las regulaciones locales.

Imagen 54.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Fuente: Daniels et al. (2013)

4.4. Cómo la colaboración y la innovación pueden proporcionar a los clientes un valor superior

En la gestión de la cadena logística se han ido introduciendo diversos sistemas informatizados que han buscado mejorar la eficiencia de los procesos que en ella se realizan. El desarrollo de estas herramientas ha demandado una estrecha relación entre todos los participantes en la cadena logística, como requisito para la correcta implementación de los procesos. Seguidamente, introduciremos los principales sistemas informatizados que suponen

nuevas formas de colaboración entre proveedores, fabricantes y minoristas.

Figura 23. Herramientas de colaboración en la cadena logística

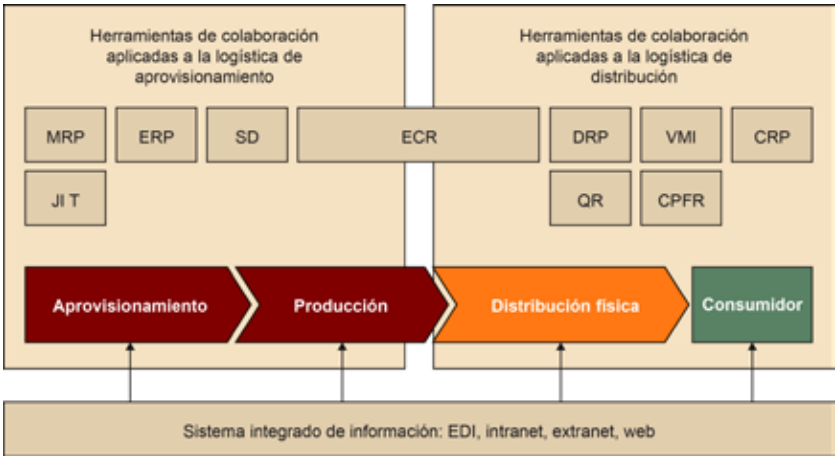


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En el ciclo de gestión del aprovisionamiento se emplean métodos como:

- MRP: planificación de las necesidades de materiales,
- ERP: planificación de los recursos de la empresa,
- SD: desarrollo del proveedor, y
- JIT: sistemas de entrega justo a tiempo (*just-in-time*).

En el ciclo de gestión de la distribución física se utilizan, entre otros métodos:

- DRP: planificación de las necesidades de distribución,
- VMI: inventario gestionado por el vendedor,
- CRP: proceso de reabastecimiento continuo,

- QR: respuesta rápida (que sería la aplicación del *just-in-time* a todo el flujo logístico),
- CPFR: planificación, previsión y reabastecimiento colaborativo, y
- ECR: respuesta eficiente al consumidor.

Se pueden destacar los siguientes procesos clave para una adecuada gestión de la cadena logística:

- gestión de la relación y del servicio al cliente,
- gestión de la demanda,
- gestión de inventario y procesamiento de pedidos,
- gestión del flujo de fabricación,
- gestión del almacenamiento,
- gestión del transporte, y
- gestión de retorno.

4.4.1. Gestión de la relación y del servicio al cliente

Mediante el proceso CRM, o gestión de relaciones con el cliente (del inglés *customer relationship management*), la empresa centra sus acciones en distintos grupos de clientes en función del valor a largo plazo de cada grupo para la empresa o para la cadena logística. Identificados los clientes, la empresa intenta ofrecerles productos adaptados y niveles de servicio acordes con las demandas específicas del grupo. El proceso CRM cuenta con software específico que incluye la segmentación de los clientes por valor o demandas específicas, así como la identificación, desarrollo y mantenimiento de relaciones con estos grupos de clientes (Lamb et al., 2018).

Si el CRM intenta identificar y desarrollar relaciones estables con el cliente, el proceso de gestión del servicio al cliente tiene como objetivo mantener fuertes estas relaciones para fidelizarlo. El sistema de gestión del servicio al cliente debe haber protocolizado el tratamiento de las posibles quejas, preguntas, inquietudes o comentarios de los clientes. Su buen funcionamiento repercute positivamente en las ventas e ingresos. El cliente espera que este servicio esté disponible desde que adquiere el producto y durante toda su vida útil. Del mismo modo, la utilización de software específico para el servicio al cliente facilita la gestión de este proceso.

4.4.2. Gestión de la demanda

Los procesos de gestión de la demanda intentan coordinar la demanda con el suministro del producto a través de la cadena logística, anticipándose a los requerimientos del cliente y desarrollando un plan de acción anterior al comportamiento de compra. Mediante los procesos de gestión de la demanda la empresa busca satisfacer a los clientes del modo más eficiente y efectivo posible.

Construyendo relaciones

La información que los puntos de venta transmiten a la empresa, las previsiones de demanda futura y la utilización de tecnología *big data* con estos fines permiten dar una adecuada respuesta a los deseos del cliente. Los problemas inherentes a los procesos de gestión de la demanda se pueden disminuir con los procesos de planificación, previsión y reabastecimiento colaborativos (CPFR).

Muchas empresas analizan sus ventas pasadas y las previsiones de demanda futura para fabricar y tener disponibilidad del producto cuando

el cliente lo demanda. Amazon, por ejemplo, utiliza el *big data* para hacer previsiones de demanda. La colaboración es particularmente importante para fabricantes que se abastecen de distintos proveedores y que distribuyen a través de grandes minoristas.

The Co-operative Group, una de las mayores cooperativas de tiendas minoristas del Reino Unido, decidió poner en marcha un programa de colaboración con Nestlé Purina, la filial de Nestlé dedicada al cuidado de animales domésticos. El objetivo de este programa era mejorar sus niveles de servicio, aumentar la disponibilidad del producto en tienda, optimizar el rendimiento de la cadena de suministro y, en definitiva, mejorar la rentabilidad del negocio.

La experiencia fue un éxito y ambas empresas sobrepasaron los objetivos establecidos. Según Lee Braddock, director del proyecto CPFR en The Co-op, el programa superó los objetivos previstos: «El servicio de Nestlé Purina está ahora constantemente por encima del 99% y nuestro nivel de servicio del Centro de Distribución a las tiendas está por encima del objetivo, con un término medio del 99%. Al conseguir tener el stock adecuado en el lugar y en el momento preciso hemos alcanzado el sistema de organización perfecto». Además, Purina ha reducido los costes de distribución de forma significativa y ha recortado en un 50% los tiempos de espera en los repartos. Ambas empresas han mejorado también el plan promocional y han reducido costes de inventario, mediante la reducción del stock con previsiones correctas.

Imagen 55.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Purina y The Co-op han sumado sus fuerzas, lo que se traduce en la consecución de grandes mejoras y beneficios:

- Trabajan juntas en la interpretación de las ventas y el entorno de negocio para estimar el impacto de cada promoción. Juntas analizan las previsiones de demanda promocional y actúan de acuerdo con ello.
- Trabajan con archivos de datos compartidos, lo que asegura que realizan los pedidos de los productos adecuados en las cantidades correctas.
- La visibilidad del stock excedente y el compromiso con los objetivos de inventario implica que Purina es capaz de gestionar productos a través de la cadena de suministro, y los retira antes de que se conviertan en stock sobrante no deseado.
- Las previsiones son más precisas, mejoran los análisis y la detección de estacionalidad y se reducen los tiempos de entrega, lo que ha favorecido la reducción del stock gestionado en The Co-op y el desarrollo de un modelo de demanda más predecible de Purina.

Fuente: Rodríguez (2015)

4.4.3. Gestión de inventario y procesamiento de pedidos

El objetivo de una gestión de inventario es mantener unos niveles lo más bajos posibles y a la vez contar con un suministro adecuado de productos con los que responder a las demandas del cliente. Mantener niveles de producto excesivamente altos aumenta el coste, como consecuencia del riesgo de obsolescencia, robo y daño. Por el contrario, si se mantienen niveles por debajo del mínimo aceptable, aumenta el riesgo ruptura de stock, de insatisfacción del cliente y de pérdida de potenciales ventas (Lamb et al., 2018).

La gestión de inventario de materia prima, suministros y componentes desde el suministrador hasta el fabricante se denomina

planificación de las necesidades de materiales o **MRP**; y la gestión de inventarios de productos terminados desde el fabricante hasta el consumidor final se conoce planificación de las necesidades de distribución o **DRP**. Ambos sistemas utilizan información derivada de las previsiones de ventas, del inventario disponible, de los pedidos pendientes, de los tiempos de espera y del modo de transporte utilizado para determinar las necesidades de reaprovisionamiento en cualquier punto de la cadena logística (Lamb et al., 2018). Esta información es compartida por todas las empresas participantes mediante un intercambio electrónico de datos o **EDI**. El objetivo es que las necesidades de existencias lleguen en el momento oportuno en lugar de almacenarlas, para lo que se utilizan sistemas ***just-in-time***, que requieren pronósticos precisos y una entrega rápida, frecuente y flexible. La tendencia pasa por hacer esta gestión de forma totalmente automatizada, con la aplicación de tecnologías como RFID o etiquetas inteligentes (Kotler y Armstrong, 2018; Perreault et al., 2018).

Video 11. La gestión de los procesos de pedido se ve agilizada con el EDI y la tecnología RFID



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Por su parte, el procesamiento de pedidos incluye el servicio de generación, cumplimentación y entrega *in situ* del pedido del cliente. Exige generalmente la integración de procesos y de personas procedentes de distintas áreas funcionales y empresas para

trabajar de forma coordinada en la satisfacción del cliente. Un adecuado sistema de procesamiento de pedidos tiene por objetivo reducir, en la medida de lo posible, el tiempo que transcurre entre que el cliente realiza un pedido y la recepción del mismo, al tiempo que garantiza que el cliente recibe lo que realmente ha pedido. Esta reducción del tiempo de pedido permite a su vez a la empresa disminuir los niveles de inventario (Lamb et al., 2018). Para su adecuada aplicación, es necesario entender tanto las capacidades internas de la empresa como las necesidades externas del cliente, y combinarlas para maximizar así los beneficios de la cadena logística o disminuir sus costes y despilfarros.

Ejemplo

La eficiencia en la logística y las herramientas *big data* son las claves gracias a las que Amazon ofrece a sus clientes de todo el mundo el servicio *Prime*. La incorporación de los robots Kiva al procesamiento de pedidos ayudan a los empleados en su trabajo, al aportarles eficiencia y comodidad. Se ha ganado capacidad de almacenaje, lo que permite aumentar la diversidad de productos en existencias; y el procesamiento de pedidos se ha reducido y también el tiempo de entrega al cliente. Incluso las previsiones de creación de nuevos puestos de trabajo cualificado han aumentado para la empresa.

Video 12.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

4.4.4. Gestión del flujo de fabricación

Mediante la gestión del flujo de fabricación, la empresa se garantiza los recursos necesarios en la cadena de suministro para fabricar con flexibilidad y mover los productos semiterminados a través de los distintos procesos de producción.

A través de la **fabricación flexible**, la empresa tiene la capacidad de ofrecer una mayor variedad de productos con menores costes. La gestión del flujo de fabricación requiere la creación de acuerdos flexibles con los suministradores y distribuidores para poder atender de forma adecuada las demandas imprevistas del mercado (Lamb et al., 2018). En lugar de intentar predecir la demanda, una cadena logística ágil espera a que se produzca la demanda y utiliza la comunicación y la flexibilidad para dar una respuesta rápida a dicha demanda.

Ejemplo

La complejidad del sistema de distribución de Inditex exigió la creación de un centro logístico automatizado y con un sistema de telecomunicaciones integrado. Con posterioridad, la empresa abrió otros centros logísticos con los que cubrir sus necesidades. Se sincroniza así todo el proceso productivo, de distribución y comercialización, lo que le confiere una importante ventaja competitiva basada en la producción flexible en términos de una rápida respuesta a las demandas del mercado.

Por su parte, las tiendas recogen información de los clientes y realizan sus pedidos directamente a la central de Inditex a través de dispositivos electrónicos, lo que aumenta la rapidez en la comunicación y reduce los errores. De esta forma, la compañía puede reponer a cada tienda lo que el cliente demanda y esto lo consigue con una rapidez y flexibilidad máximas, pero también a un precio muy competitivo.

Cuando se estrenó la película *Tomb Raider*, las consumidoras francesas demandaban en las tiendas de Zara un modelo de camiseta de camuflaje similar al que llevaba la protagonista, interpretada por la actriz Angelina Jolie. Los puntos de venta enviaban esta información a la central que, para dar respuesta a la demanda de las clientas, decidió diseñar, fabricar y distribuir a todas las tiendas de Zara en Francia la camiseta de camuflaje. Desde que la compañía detecta una demanda de este tipo hasta que el producto está disponible en las tiendas, transcurren tan solo dos o tres semanas.

Imagen 56.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

4.4.5. Gestión del almacenamiento

Difícilmente los ciclos de producción y consumo coinciden, por lo que las empresas deben almacenar su producción a la espera de que sea vendida. El almacenamiento permite que el fabricante gestione el suministro y la demanda, o la producción y el consumo. Proporciona utilidad a los compradores porque el distribuidor almacena el producto hasta que el comprador lo demanda o necesita. Un almacenamiento excesivo de producto genera un incremento de costes derivados del seguro del producto, tasas, obsolescencia, deterioro, robos, o de los propios costes de gestión del almacén (Kotler y Armstrong, 2018; Lamb et al., 2018).

Una empresa debe decidir el número, tipo y localización de los almacenes que necesita. Quizás, también deba utilizar tanto

almacenes como centros de distribución. Un almacén guarda los productos durante un plazo moderado o amplio, mientras que un centro de distribución está diseñado para el movimiento continuo de los productos (Perreault et al., 2018). Actualmente, son de grandes dimensiones y altamente automatizados, y se organizan para recibir bienes de distintas plantas de producción y de suministradores, recibir pedidos, gestionarlos de forma eficiente y distribuir los productos a los clientes tan rápido como sea posible.

Los cambios tecnológicos han afectado también positivamente al almacenamiento y manipulación de los productos. La informática y los escáneres leen los pedidos y ordenan a elevadores electrónicos o robots que recojan los productos, que los trasladen a los muelles de carga y se generen automáticamente las facturas.

4.4.6. Gestión del transporte

En general, los gastos de transporte representan entre un 5 y un 10% del precio de un producto, si bien las evoluciones al alza en los precios del petróleo pueden elevar este porcentaje por encima del 15%.

El gestor logístico debe elegir el modo de transporte más conveniente a lo largo del canal de distribución, decisión que está relacionada, como hemos visto anteriormente, con el resto de decisiones logísticas y de marketing. Los cinco modos principales de transporte son el aéreo, el marítimo, el oleoducto-tubería-canal, por carretera y por ferrocarril.

Modalidades de transporte físico

A estas modalidades de transporte físico se podría añadir una sexta alternativa para productos digitales: internet. Las empresas de soft-

ware, los medios de comunicación, las compañías de música y video o la educación, entre otros servicios, hacen uso de internet para el transporte de sus productos digitales. Internet transporta bits de información y tiene el potencial de reducir los costes de distribución del producto (Kotler y Armstrong, 2018).

En general, el modo de transporte más conveniente se deriva de una serie de criterios (Lamb et al., 2018; Perreault et al., 2018):

- Coste relativo: el coste total que el transportista imputa por el movimiento del producto desde el punto de origen al de destino.
- Tiempo de tránsito: el tiempo total que el transportista tiene en posesión los productos. Incluye los tiempos de carga, manipulación, entrega y movimiento de los productos entre el punto de origen y de destino.
- Fiabilidad: la adecuación al tiempo de entrega real del producto, en condiciones adecuadas, por parte del transportista.
- Capacidad: la capacidad del transportista de ofrecer el equipamiento adecuado y las condiciones necesarias para transportar distintos tipos de productos, como aquellos que necesitan transportarse a temperatura controlada o sin romper la cadena de frío.
- Accesibilidad: la capacidad del transportista de mover los productos a través de una ruta o red específica.
- Trazabilidad: la facilidad con que un envío puede ser localizado y transferido.

La elección de la modalidad de transporte influirá en la estrategia de fijación de precios de los productos, el rendimiento de la entrega, el estado de las mercancías entregadas y la propia satisfacción del cliente (Kotler y Armstrong, 2018). Es impor-

tante recurrir al transporte multimodal, que combina dos o más modos de transporte puesto que ofrece ventajas que ningún otro modo puede ofrecer de forma aislada, como flexibilidad y conveniencia.

Figura 24. Criterios de clasificación de los modos de transporte



Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

4.4.7. Gestión de retorno

La gestión final de la cadena de suministro debe dar una respuesta oportuna cuando el cliente opta por devolver el producto al minorista o suministrador. Los procesos de gestión de retorno, dentro de la cadena logística, permiten a la empresa gestionar eficientemente los productos devueltos y minimizan los costes de devolución. Una mala gestión de los procesos de devoluciones puede afectar a la situación financiera de la empresa de un modo importante y en negativo. Tengamos en cuenta que, en algunos sectores, como el de la venta de ropa por internet, el volumen de

devoluciones puede llegar a superar el 40% de las ventas (Lamb et al., 2018).

La gestión adecuada de las devoluciones, además de facilitar la recuperación del producto, permite a la empresa reforzar su confianza con los clientes pues, cuando tienen experiencias positivas tras un proceso de devolución, mejora su confianza en la empresa. Asimismo, aumenta la probabilidad de que vuelvan a comprar si perciben que cualquier contratiempo durante la compra es resuelto rápidamente.

5. Decisiones de marketing

5.1. Canales de distribución del vino y del turismo enológico

La empresa debe adaptarse al entorno y así ocurre también con sus canales de distribución. El sector del vino en particular está experimentando cambios debidos a la globalización, a los nuevos estilos de consumo y a su propio dinamismo competitivo.

El consumo mantiene una tendencia a la baja en los países tradicionalmente productores, entre ellos España, que se ve compensada con la demanda creciente de países emergentes como Rusia, México, Brasil o China. Esta disminución en el consumo del mercado español, más apreciable en el canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafés), junto con la tendencia también a la baja en el precio, ha forzado a los productores a mejorar su oferta y les ha impulsado a salir a otros mercados e internacionalizarse.

Las exportaciones de vino español mejoran año tras año. En volumen, España exporta en mayor medida vinos baratos

(vinos a granel con o sin denominación de origen). No obstante, la mitad de las exportaciones en valor son de vinos de calidad embotellados con denominación de origen. Aumenta así la demanda de consumo de vinos de mayor precio y calidad, por lo que desde el sector se considera necesario mejorar la promoción y comercialización de este tipo de vinos en los mercados exteriores para, entre otros objetivos, reducir el riesgo de sobreoferta de los vinos con denominación. Un ejemplo de este esfuerzo podemos observarlo en la estrategia seguida en el mercado sueco, respaldada por el Instituto Español de Comercio Exterior.

Las nuevas generaciones, a escala global, tienden a demandar vinos más amigables. El segmento de generaciones jóvenes presenta un importante potencial, pero se caracteriza por no tener un elevado conocimiento sobre el vino, percibirlo con una imagen de calidad y exclusividad que no les resulta cercana y con una amplia variedad de denominaciones de origen y precios. Todo ello dificulta su conocimiento y complica su elección. Esto hace que las nuevas generaciones requieran información y asesoramiento de un vendedor cualificado, lo que ha originado una profesionalización de la venta. Mientras que los vinos de menor precio y más comerciales se venden a través de grandes superficies, los vinos de mayor precio e imagen lo hacen a través de sistemas de venta más profesionalizados, como tiendas especializadas, clubs del vino y tiendas de comercio electrónico.

La Organización Común del Mercado Vitivinícola (OCM) ha abordado la reforma del sector vitivinícola desde la perspectiva de la oferta, de modo que se controla la producción, se subvenciona el arranque de viñedos y se impulsa la mejora de la calidad con proyectos de I+D+i. También se aborda esta reforma desde la perspectiva de la demanda, para lo que se potencia el consumo,

la mejora en la comercialización y se promociona en los mercados exteriores.

Imagen 57. Campaña publicitaria de la línea de vinos Monólogo de Freixenet para mercados exteriores



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El dinamismo competitivo del sector se ha traducido en la adopción de estrategias de diversificación, que han puesto en auge al turismo enológico. Este intenta potenciar la riqueza vitivinícola de una determinada zona, pero no solo mediante las visitas a bodegas y catas de vinos, sino también a través de una experiencia global que está cada vez más ligada a la gastronomía, la cultura (arquitectura, arte), la salud-belleza (vinoterapia) y los valores de cada territorio. De ahí que el público objetivo se pueda englobar bajo el paraguas del turismo cultural.

España llegó al turismo del vino algo más tarde que Francia, Italia e incluso California, pero, con el esfuerzo de la iniciativa empresarial y el apoyo público, se ha posicionado como un destino enoturístico y gastronómico. Reúne todas las condiciones para ser referente al contar con gran diversidad de ecosistemas, productos agroalimentarios de calidad, diversidad de cocinas regionales y el impacto mediático que han conseguido los reconocimientos internacionales de los chefs y la cocina de vanguardia española.

Según el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el 80% del turista enológico es nacional y viaja movido por su interés en conocer y disfrutar la cultura, el patrimonio, el vino y la gastronomía de otras regiones. Son hombres y mujeres por igual, y el 75% con una edad comprendida entre cuarenta y sesenta años. Se trata de personas con una formación y un poder adquisitivo medio-alto, que prefieren viajar en familia o en grupos de amigos, y que optan por establecimientos hoteleros de elevada calidad. Realizan más salidas al año y gastan entre un 10 y un 15% por encima de la media.

Muchas bodegas han dado respuesta a este cambio en la demanda turística. Ubicadas frecuentemente en destinos poco habituales, empiezan a utilizar como reclamo la arquitectura, una cuidada imagen y un tratamiento sensible al entorno. Han reorientado su estrategia y, a la producción de vino con denominación de origen, han unido edificios de diseño con firma de autor, para ofrecer visitas guiadas, tienda propia, restaurante, eventos y alojamiento. Es el caso del hotel de las bodegas Marqués de Riscal, proyectado por Frank Gehry y premiado con el Best of 2009 al mejor alojamiento enoturístico español; las bodegas Protos de Richard Rogers, que reinterpretan la terminal T4 del aeropuerto de Madrid-Barajas; las Bodegas Ysios, diseñadas por Santiago Calatrava; o las de Faustino, obra de Norman Foster.

El fortalecimiento del turístico enológico exige también mejorar su promoción y comercialización. Las comunidades autónomas impulsan así nuevas rutas para dar a conocer sus atractivos enológicos, editan guías de enoturismo, implementan portales de internet sobre su oferta enogastronómica y hasta favorecen el rodaje de series de televisión inspiradas en el vino. Los productores y las bodegas colaboran y se asocian para

articular su oferta y mejorar su competitividad. El sector se moderniza, se deja invadir por la tecnología digital y se impulsa desde las redes sociales.

Imagen 58. De izquierda a derecha y de arriba abajo, imágenes del Hotel Marqués de Riscal, las bodegas Protos, las Bodegas Ysios y las Bodegas Faustino



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Pero, si bien el sector ha entendido la colaboración con otros participantes en el canal de distribución como una estrategia para mejorar la comercialización de sus caldos, no está exento de situaciones conflictivas. Tras la iniciativa de aunar los diferentes vinos españoles de calidad bajo la marca Viñedos de España, algunas denominaciones de origen y gobiernos regionales se enfrentaron al Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MARM) en un conflicto que no se ha terminado de resolver.

Referencias

Barco, Emilio (2007). «De vides, vinos, viñedos y planes estratégicos». *Distribución y Consumo* (n.º 92, págs. 92-103).

Del Alcázar, Benjamín (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: Esic.

ICEX (2010). «El vino español mantiene el pulso en Suecia» [en línea]. <https:// www.youtube.com/watch?v=3ZJ4sW6yg1U>

Mercados del Vino y la Distribución (n.º 62, febrero-marzo de 2011 y n.º 63, marzo-abril de 2011).

Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2011). *Alimentación en España 2010*.

Murcia, José Luis (2008). «El vino cambia de estilo». *Distribución y Consumo* (n.º 102, págs. 26-36).

Observatorio Español del Mercado del Vino (2017). Sitio web disponible en: http:// www.oemv.es/.

PriceWaterhouseCoopers (2009). *Observatorio español del mercado del vino. Iniciativas para fomentar el consumo de vino fuera del hogar*.

Preguntas para la reflexión y el debate

Teniendo en cuenta la información aportada, los contenidos del capítulo y cualquier otra fuente de información relacionada que estiméis oportuna, reflexionad sobre las siguientes preguntas:

1. El siguiente gráfico muestra el canal de distribución del sector vinícola español. Explicad la estructura del canal según la longitud del mismo y los sistemas verticales de distribución que existen. Definid algunos de los intermediarios que intervienen, así como la tipología de establecimientos que venden al consumidor final.

Figura 25. Canal de distribución del sector vinícola

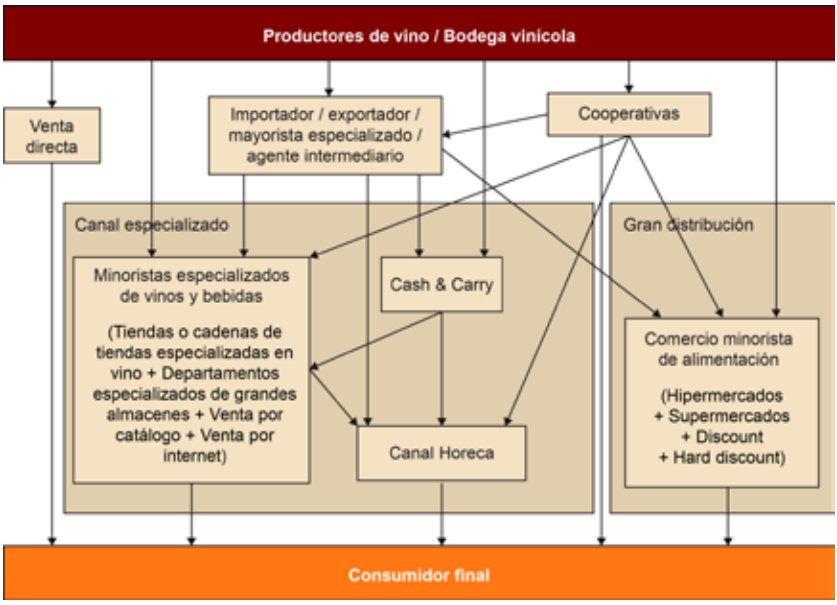


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2. Justificad si el sector utiliza o no una estrategia de distribución multicanal. Describid y argumentad las diferencias con el canal de distribución de bebidas alcohólicas en países como Suecia.
3. El siguiente gráfico muestra el canal de distribución del turismo enológico. Explicad la estructura del canal según la longitud del mismo. Definid a algunos de los intermediarios que intervienen, así como la tipología de establecimientos que venden al consumidor final.

Figura 26. Canal de distribución del turismo enológico

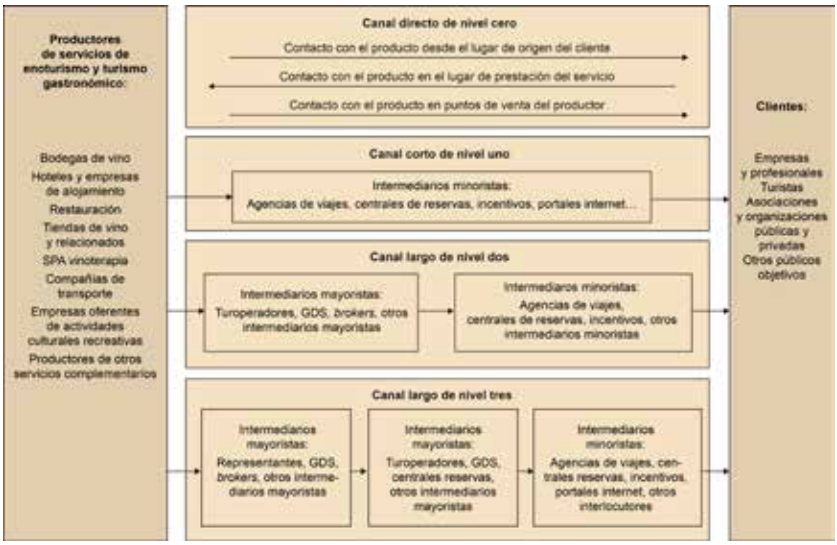


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

4. Comparad y justificad las principales diferencias y similitudes del canal de distribución del turismo enológico con el canal de distribución del sector vinícola español.
5. Valorad la implantación de estrategias vinculadas al turismo enológico por parte de bodegas y productores vinícolas. Reflexionad sobre la influencia de estas estrategias en la estructura de distribución de estos productores.
6. Justificad algunas alternativas de integración vertical y/o de externalización para los productores de vino y en qué condiciones les sería conveniente adoptarlas.
7. Describid la situación de poder-dependencia que los productores vinícolas pueden tener en el canal de distribución del vino. Justificad las estrategias que utilizan o deberían utilizar estos productores y bodegas en el contexto del *trade marketing*.

8. Buscad información y reflexionad sobre la situación de conflicto que se produjo entre el MARM y algunas denominaciones de origen y gobiernos regionales con respecto a la marca Viñedos de España.
9. La estrategia de resolución del conflicto que el Ministerio utilizó para resolver las diferencias con las denominaciones de origen fue la estrategia de dominación. Justificad las bases de poder que debieron utilizar los órganos gubernamentales para mediar en la anterior situación de conflicto.

Bibliografía

(2003, 1 de octubre). «Nace la nueva distribución de coches» [en línea]. *Autopista.es*. <http:// www.autopista.es/noticias-motor/articulo/mot17265.htm>

(2015, 3 de noviembre). «Amazon abre su primera tienda física» [en línea]. *Cinco Días*.
<https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/11/03/empresas/1446560567_043043.html>

(2015, 14 de noviembre) «La misteriosa jugada de Amazon» [en línea]. *Semana*. <http:// www.semana.com/economia/articulo/por-que-amazon-abre-una-tienda-fisica/449820-3>

(2015, 21 de octubre). «Competencia propone liberalizar las farmacias» [en línea]. *El País*. <http://economia.elpais.com/economia/2015/10/21/actualidad/1445429387_481154.html>

(2017). «RoboPharma y la automatización en farmacia» [en línea]. *RoboPharma*. <http:// www.robopharma.com/es/>

Angelmar, Reinhard; Waldman, Ch. (1975). «Les conflits dans les canaux de distribution». *Revue Française de Gestion* (nº. 1, págs. 57-68).

Armas, Eva (2017, 25 de abril). «Así será la primera tienda de IKEA en el centro de Madrid» [en línea]. *Grazia*. <http://www.grazia.es/lifestyle/primera-tienda-ikea-centro-de-madrid/>

Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (2016). *El comercio textil en cifras: un compromiso con el sector y la economía* [en línea]. <http://www.distribucionactualidad.com/wp-content/uploads/2016/05/ Acotex_Informe_015-1.pdf>

Bowersox, Donald J.; Closs, David J.; Cooper, M. Bixby (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2.ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Bravo, Ana (2015, 23 de octubre). «Robots y humanos en la logística de Amazon» [en línea]. *El Mundo*. <http://www.elmundo.es/ economia/ 2015/10/23/56212231ca4741921d8b459d.html>

Brown, James R.; Lusch, Robert F.; Smith, Laurie P. (1991). «Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (vol. 21, n.º 6, págs. 15-25).

Carbajosa, Ana (2016, 28 de febrero). «Un mundo digital envuelto en cajas de cartón» [en línea]. *El País*. <http://economia.elpais.com/economia/2016/02/26/actualidad/1456485471_186654.html>

Carrefour (2011). «El hipermercado del futuro llega a Cataluña» [en línea]. <https:// www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/ noticias2015.aspx?tcm=tcm:5-6538>

Daniels, John D.; Radebaugh, Lee I.; Sullivan, Daniel P. (2013). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* (14.ª ed.). México: Pearson Educación.

Dant, Rajiv; Schul, Patrick L. (1992). «Conflict resolution processes in contractual channels of distribution». *Journal of Marketing* (vol. 56, n.º 1, págs. 38-54).

Echevarría Aburto, Isabel (2012, 27 de junio). «RFID: la tecnología que está cambiando el mundo» [en línea]. *El País*. <http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/06/27/actualidad/1340809484_985593.html>

Eastman, Bob (2013, 23 de octubre). «Innovación en la cadena de suministros de Amazon con su programa Vendor Flex» [en línea]. *Technology Evaluation Centers*. <https://www3.technologyevaluation.com/es/research/article/innovacion-en-la-cadena-de-suministros-de-amazon-con-su-programa-vendor-flex.html>

eStudio34 (2017). Informe de juguetes online 2017: los más buscados en internet [en línea]. <https://www.estudio34.com/wp-content/uploads/2017/12/Informe-Juguetes-Online-2017-eStudio34.pdf>

Galiana, José Luis (2003, 5 de marzo). «La logística en Lever Fabergé: un modelo de colaboración con el cliente» [en línea]. *Mecalux*. <https://www.mecalux.es/articulos-de-logistica/logistica-lever-faberge-modelo-colaboracion-cliente>

García, Miguel Ángel (2012, 25 de marzo). «El móvil revoluciona el "súper"» [en línea]. *El País*. <http://economia.elpais.com/economia/2012/03/23/actualidad/1332527818_270521.html>

Guillén, Beatriz (2016, 15 de diciembre). «Amazon presenta la primera tienda física sin cajas para pagar» [en línea]. *El País*. <http://economia.elpais.com/economia/2016/12/05/actualidad/1480958954_714934.html>

Gómez, Mercedes (2000, 5 de noviembre). «Telepizza tiene un plan para estirar su masa» [en línea]. *El Mundo*. <http://www.elmundo.es/nuevaeconomia/2000/NE053/NE053-07.html>

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

Kerin, Roger A.; Hartley, Steven W. (2018). *Marketing: the core* (7.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2018). *Principles of marketing: global edition* (17.ª ed.). Harlow: Pearson.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2016). *Marketing management: global edition* (15.ª ed.). Harlow: Pearson.

Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. Hair; McDaniel, Carl (2018). *MKTG 12* (12.ª ed.). Boston: Cengage Learning.

Lee, Kiefer; Carter, Steve (2012). *Global marketing management: changes, new challenges, and strategies* (3.ª ed.). Oxford: Oxford University Press.

M. P. (2013, 9 de noviembre). «El *showrooming*, la nueva moda de internet» [en línea]. *Expansión*.<http://www.expansion.com/2013/11/09/empresas/digitech/1384023872.html>

Martínez, Eva (2016, 11 de abril). «El comercio electrónico dispara el consumo de cartón» [en línea]. *La Razón*. <http://www.larazon.es/atusalud/medioambiente/el-comercio-electronico-dispara-el-consumo-de-carton-JI12384591>

Martínez-López, Francisco J.; Maraver, Guillermo (2009). *Distribución comercial*. Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.

Narus, James A.; Anderson, James C. (1996). «Rethinking distribution: adaptive channels». Harvard Business Review (vol. 74, n.º 4, págs. 112-120).

Otero, Fran (2016, 1 de diciembre). «El verdadero coste de tu ropa» [en línea]. *Alfa y Omega*.<http://www.alfayomega.es/80971/el-verdadero-coste-de-tu-ropa>

Palamatier, Robert W.; Stern, Louis W.; El-Ansary, Adel I. (2016). *Marketing channel strategy* (8.ª ed.). Milton Park: Routledge.

Pelton, Lou; Strutton, David; Lumpkin, James R. (1999). *Canales de marketing y distribución comercial*. Madrid: McGraw-Hill.

Perreault, William D.; Cannon, Joseph P.; McCarthy, E. Jerome (2018). *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach* (16.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Petit de Meurville, Martin; Pham, Kimberley; Trine, Courtney (2015, 15 de febrero). «Shop on the go» [en línea]. *Business Today*. <http://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/case-study-tesco-virtually-created-new-market-based-on-country-lifestyle/story/214998.html>

Rodríguez, Eva (2013, 22 de marzo). «Cómo vender en un *e-marketplace*» [en línea]. *Emprendedores*. <http://www.emprendedores.es/gestion/comercio-virtual-emarketplace>

Rodríguez, Johanna (2015, 14 de abril). «El poder de la colaboración de los proveedores» [en línea]. <https://prezi.com/pl3wejxabqrf/el-poder-de-la-colaboracion-de-los-proveedores/>

Stern, Louis W. (1971). «Potential conflict management mechanisms in distribution channels: an interorganizational analysis» (págs. 111-145). En: Donald N. Thompson (ed.). *Contractual marketing systems*. Lexington (Massachusetts): Heath Lexington Books.

Stern, L.; El-Ansary, A. (1992). *Marketing channels* (4.ª ed.). Englewood Cliffs (Nueva Jersey): Prentice-Hall. Trad. cast.: Stern, Louis W., El-Ansary, Adel I. Coughlan, Anne T.; Cruz, Ignacio (1999).*Canales de comercialización* (5.ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.

Straus, Donald B. (1988). «Resolución de conflictos. No sólo llegar a un acuerdo». *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía* (nº. 658, págs. 63-70).

Vázquez, Rodolfo; Trespalacios, Juan A. (2006). *Estrategias de distribución comercial*. Madrid: Thomson Paraninfo.

Wert, José Ignacio (2011, 18 de diciembre). «¿Un mundo sin tiendas?» [en línea]. *El País*. <http://elpais.com/diario/2011/12/18/negocio/1324217673_850215.html>

Winer, Russ; Dhar, Ravi (2014). *Marketing managemen:, International edition* (4.ª ed.). Essex: Pearson Education Limited.

World Fair Trade Organization (2011). «10 principles of fair trade» [en línea]. <http:// wfto.com/fair-trade/10-principles-fair-trade>

Capítulo IV

Comunicando valor y construyendo relaciones con el cliente: decisiones para la comunicación de marketing integrada

Inma Rodríguez-Ardura, Gisela Ammetller

Introducción

Los responsables de marketing de Dr. Martens se propusieron cambiar la imagen de la marca. Bajo su punto de vista, Dr. Martens estaba excesivamente vinculada a su ya clásico modelo de bota negra con suela de goma y costuras exteriores amarillas, que tanto contribuyeron a popularizar motoristas y punks en la década de los años ochenta del siglo pasado.

Imagen 1. Durante años, la comunicación de marketing de Dr. Martens se había centrado en el clásico modelo de la marca. En la imagen, anuncio difundido en 2007 en el que Joey Ramone (del grupo musical The Ramones) lleva las icónicas botas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Dr. Martens se proponía dotar a la marca de nuevos valores que la permitieran posicionarse como una marca global de moda que, aunque ya no está conectada con un solo estilo, tribu o subcultura, conserva un rico legado británico y una personalidad rebelde. Para ayudarse en esta tarea, la firma contrató los servicios de la agencia ODD, que les propuso desplegar un programa de comunicación de marketing integrada que aumentara la notoriedad de la marca, diera visibilidad al conjunto de productos en cartera y fomentara la implicación de los usuarios.

El programa de comunicación ideado por ODD se dirigió a una audiencia amplia y demográficamente muy diversa de consumidores, con un elemento en común: que en algún momento de sus vidas habían llevado el calzado de la marca. Las Dr. Martens permiten destacar entre la multitud, se llevan con orgullo y son difíciles de olvidar, por lo que se invitó a los consumidores de la audiencia objetivo a explicar su primera experiencia con la marca, situarla en un punto geográfico concreto con ayuda de Google Maps y acompañarla de una imagen representativa de esa experiencia. De ahí la invitación que se cursó, «Todo el mundo recuerda su primer par de Doctor Martens», y la etiqueta diseñada para la campaña: #*Firstandforever* (#Primerasyparasiempre).

Video 1. Piezas creativas de la campaña «First and forever» para ganar la colaboración de la audiencia



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 2.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La campaña proporcionó a los consumidores una plataforma digital variada (sitio web, página en Facebook, etiqueta en Twitter) en la que expresar y compartir experiencias personales reales y profundamente emotivas. Se contó con la colaboración de los modelos británicos Agyness Deyn y Ash Stymest, cuyas imágenes quedaron retratadas en anuncios publicitarios para prensa y televisión, anuncios en medio exterior, videos en YouTube, iniciativas en medios sociales y *displays* en los puntos de venta de la marca. Los mensajes utilizados en la campaña se adaptaron adecuadamente a cada medio y soporte de comunicación; y sus contenidos y formatos, pese a ser diversos, eran consistentes entre sí, por lo que contribuyeron a difundir claramente el concepto en torno al que gravitaba la campaña.

Imagen 3. Aunque el sitio web y los perfiles de la marca en redes sociales tuvieron un papel central en la comunicación, la campaña integró publicidad gráfica, exterior y en el punto de venta



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El análisis realizado por la firma WaveMetrix sobre los comentarios y experiencias compartidos por los usuarios en las plataformas digitales desplegadas para la campaña permitió constatar la nostalgia que suscitaban las icónicas botas de la marca, y un sinfín de emociones y sentimientos positivos asociados al producto. Solo el primer video publicado en YouTube con motivo de la campaña superó los dos millones de visualizaciones; además, se mejoró significativamente la percepción sobre la marca y se lograron aumentar las ventas anuales en un 17% (ODD, 2018).

La campaña de Dr. Martens pone de relieve algunas de las muchas oportunidades que ofrecen los programas de comunicación de marketing integrada para implicar a los clientes potenciales con la marca y su propuesta de valor. Con estas iniciativas, cada elemento o instrumento de comunicación es utilizado con un propósito claro y previamente definido, a la vez que acorde con el mensaje que se desea transmitir, su audiencia y las características del medio o soporte de comunicación que se esté empleando.

Hasta ahora, hemos estudiado las actividades de marketing que llevan a cabo las empresas para crear valor a través de sus productos, captar valor para la organización y hacer llegar los productos a los consumidores. Pero de poco servirán estos esfuerzos si los consumidores no conocen la propuesta de valor de la empresa. De ahí que los especialistas y directivos de marketing también deban decidir cómo van a comunicar el valor de sus productos y que para ello diseñen una comunicación de marketing integrada.

La comunicación de marketing integrada se corresponde con la cuarta variable o cuarta pe del marketing mix y, a su vez, comprende diversos instrumentos o disciplinas de comunicación: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, el marketing directo, las relaciones públicas y las comunicaciones híbridas. En lugar de utilizar estas herramientas comunicativas de manera separada o inconexa, la comunicación de marketing integrada las combina y coordina aprovechando sus particularidades y las ventajas de cada una de ellas para conectar con la audiencia objetivo.

En marketing se concibe cada instrumento comunicativo como un componente importante de las iniciativas de comunicación, que contribuye de un modo específico y también diferente a la relación de la marca o la empresa con la audiencia. La comunicación de marketing integrada se esfuerza por que todos los instrumentos de comunicación se orienten en la misma dirección y transmitan un mensaje claro, consistente y convincente sobre la propuesta de valor, a la vez que cultivan una relación estable y duradera con las personas que componen el mercado objetivo.

Iniciaremos este capítulo estudiando cómo experimentan los consumidores las iniciativas de comunicación de marketing y qué impacto tienen en sus decisiones. Seguidamente, estudiaremos las disciplinas o instrumentos de que se sirve la comunicación

de marketing integrada y la contribución de cada uno de estos instrumentos a la estrategia de comunicación. También veremos cómo planificar iniciativas de comunicación de marketing integrada y examinar sus resultados. Completaremos el capítulo considerando las implicaciones éticas de estas iniciativas.

Objetivos

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

- Explicar el concepto de comunicación de marketing integrada y por qué se combinan e integran los recursos de comunicación.
- Explicar el proceso de comunicación de marketing.
- Describir las cuatro etapas del modelo AIDA.
- Conocer las ventajas y limitaciones de cada instrumento para la comunicación de marketing integrada.
- Comprender cómo se planifica la comunicación de marketing integrada.
- Entender la importancia del contexto ético en la toma de decisiones de comunicación de marketing.

1. La comunicación con los consumidores

Con la diversidad de medios y recursos comunicativos a los que se exponen los consumidores, las decisiones sobre cómo comunicar la propuesta de valor y entablar diálogos constructivos con los clientes son bien complejas. Dedicaremos esta

sección a estudiar por qué las comunicaciones de marketing integradas ayudan a hacer frente a los retos comunicativos actuales, cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación de la marca o empresa con la audiencia objetivo y de qué modo influyen las comunicaciones de marketing en los consumidores.

1.1. Por qué se necesita una comunicación de marketing integrada

Las comunicaciones de marketing desempeñan varias funciones para los consumidores. Gracias a ellas, pueden saber de la existencia de productos que satisfarían sus necesidades y pueden conocer qué características reúnen estos productos, de qué forma conviene utilizarlos, quién los fabrica, qué ventajas tienen sobre otros productos de su categoría, si hay alguna promoción que reduzca el precio de compra, etc. En última instancia, les facilitan vínculos con la empresa o la marca.

Creando valor

Mahabis es una joven firma de zapatillas de estar por casa que ha conseguido generar interés y forjar la personalidad de la marca con variadas iniciativas de comunicación en línea (mediante su sitio web, una página propia en Facebook, campañas publicitarias y promociones en Facebook, perfiles en Twitter, Instagram e Pinterest, un canal en YouTube, etc.). Se orienta preferentemente a jóvenes adultos que trabajan desde el hogar y gustan del diseño, el arte, la arquitectura, la música y los viajes; y moldea y mejora sus iniciativas comunicativas en función de las respuestas que va obteniendo.

Con ayuda de esta estrategia, Mahabis ha cambiado la noción de zapatilla de estar por casa que tenían muchos consumidores del mercado objetivo y que la asociaban con un calzado cálido y cómodo pero pasado de moda, que solo se utiliza en el hogar. En sus campañas en línea, Mahabis muestra las funcionalidades del producto, que, entre otras particularidades, puede usarse tanto en casa como fuera de casa (gracias a una suela de goma extraíble para su uso en interiores); y se ofrece como una marca transparente, lo que consigue informando sobre el origen del producto, sus métodos de producción, los materiales empleados, etc. Las fotografías que utiliza en las campañas le ayudan a construir una identidad de marca que gravita alrededor de la belleza, la simplicidad y la atemporalidad del producto.

Imagen 4. La comunicación de Mahabis da notoriedad al nuevo concepto de producto y los valores asociados al mismo



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los consumidores se exponen diariamente a miles de estímulos de comunicación y contenidos de marketing, procedentes de muchos y muy diversos medios y soportes comunicativos (comentarios en Facebook, blogs de líderes de opinión, juegos en aplicaciones móviles, informaciones en los envases y etiquetas de los productos, anuncios en prensa, videos en YouTube, etc.),

lo que constituye un verdadero reto para los especialistas y directivos de marketing. Pese a esta diversidad de medios, soportes y contenidos, los consumidores no evalúan de manera separada e independiente cada una de las fuentes o los mensajes a los que se exponen, sino que, a partir de los múltiples mensajes que reciben, se forman una imagen única sobre el producto o la marca. Si los mensajes que les llegan son incompletos, resultan inconexos o se contradicen entre sí, la imagen que se formarán del producto o marca será confusa, ambigua y probablemente distinta a la que la empresa había planeado proyectar y, consiguientemente, el posicionamiento del producto o marca en cuestión se verá afectado.

Imagen 5. Pese a la variedad de anuncios en medios digitales y los distintos perfiles que gestiona en redes sociales, Mahabis ha construido una imagen coherente y única para la marca, que refleja la juventud, el diseño actual y el estilo minimalista del producto. En cualquiera de estos soportes, la audiencia objetivo descubrirá un contenido visual consistente, fotos originales y de calidad

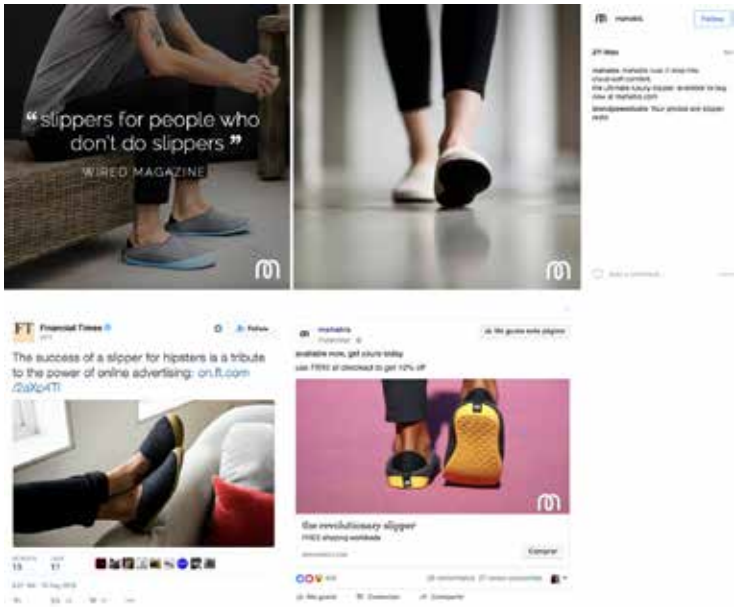


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Sin embargo, con más frecuencia de la deseada, las empresas no integran sus iniciativas de comunicación, ya sea porque cada una de ellas responde a objetivos distintos, implican disciplinas diferentes (publicidad, relaciones públicas, medios sociales, etc.) o son responsabilidad de departamentos o áreas también diferentes, y esta situación puede tener un impacto negativo en los resultados de la comunicación. De ahí la necesidad de adoptar una comunicación de marketing integrada, que se centre en que los distintos estímulos y contenidos de marketing a los que se expone el mercado objetivo proyecten el posicionamiento deseado para la propuesta de valor.

Esto se consigue considerando primero todas las formas de comunicación y las vías o puntos de contacto mediante los que el consumidor hallará contenidos sobre la marca o el producto, lo que llevará a tener en cuenta, por ejemplo, que las características físicas del producto, su diseño, el envase en el que se presenta, el nombre de la marca, el nivel de precio al que se vende o el tipo de establecimiento en el que se distribuye también comunican la propuesta de valor.

Ejemplo

La compatibilidad y coherencia de la estrategia de producto, el precio y la distribución con los esfuerzos de comunicación es fundamental. En Bulgari, por ejemplo, la belleza y original diseño de las joyas, su nivel de precio y su selectiva estrategia de distribución contribuyen a crear una imagen de gran prestigio, glamur italiano y creatividad. La comunicación, por su parte, no comporta inversiones masivas, pero es muy impactante y refuerza los valores asociados a la marca.

Imagen 6. Tanto las tiendas como la publicidad son vehículos comunicativos esenciales de los valores de Bulgari y le dan, además, gran visibilidad

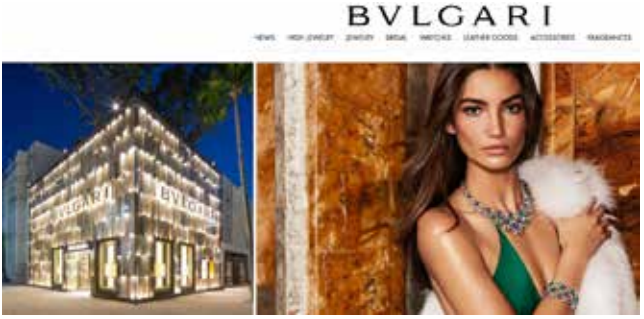


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Asimismo, es aconsejable fomentar la colaboración y coordinación de los diversos profesionales de marketing, tanto los que desempeñan su actividad en el ámbito de la comunicación como los que ejercen en otros ámbitos, y facilitar su implicación en proyectos transversales dedicados a construir una imagen de marca sólida y reputada. También es útil definir un guión de actuación común o un hilo conductor al que se ceñirán las iniciativas de marketing que puedan influir en la imagen del producto o marca.

Construyendo relaciones

El programa de comunicación de marketing integrada para los chicles sin azúcar Extra Gum, una marca que por entonces necesitaba una fuerte revitalización y construir relaciones más sólidas y duraderas con los consumidores, logró un gran impacto en el mercado estadounidense.

Video 2. Anuncio de Extra Gum

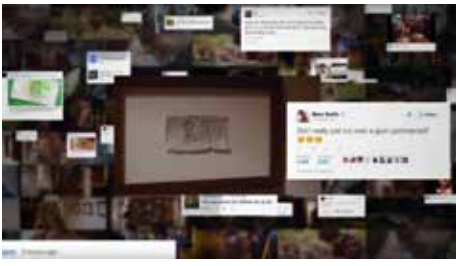


Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El éxito de este programa de comunicación no solo obedeció a la difusión de un anuncio, emotivo e impactante, que se difundió masivamente en televisión y medios sociales. El anuncio relataba una historia emocionante, que llegó a los corazones de la audiencia objetivo, y se acompañaba de una canción que alcanzó las primeras posiciones en los ránquines musicales. Como resultado, los consumidores viralizaron con interés y entusiasmo el anuncio entre sus redes sociales personales, y la prensa también se hizo eco de la campaña.

Esta positiva respuesta inicial se integró adecuada y armoniosamente con iniciativas de comunicación digital adicionales, que proponían a los consumidores una mayor implicación con el producto, la creación de contenido digital y, con ello, el establecimiento de vínculos sólidos con la marca.

Video 3. El éxito del programa de comunicación de marketing para Extra Gum obedeció a una combinación armoniosa de diferentes iniciativas de comunicación: publicidad tradicional, relaciones públicas, videos en línea, creación de contenido de marca, etc.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Para facilitar la implantación de la estrategia de comunicación de marketing integrada, algunas empresas se dotan de la figura de un director o responsable de comunicaciones, que coordina el mix de comunicación y se asegura de que los recursos humanos y materiales que intervienen en las numerosas y diversas actividades de comunicación se encaminen a lograr una imagen uniforme y coherente del producto o marca entre sus audiencias.

Independientemente de la acción de marketing que se vaya a desplegar, del mensaje y de la audiencia a la que se destine, se busca que todos los elementos de relación con los consumidores difundan significados coherentes con la propuesta de valor y lo hagan, además, de una manera clara, consistente y convincente.

El principal beneficio de la adopción de una comunicación de marketing integrada reside en la consecución de sinergias al obtenerse, en conjunto, un resultado superior al que se hubiera logrado utilizando de manera separada e independiente los distintos instrumentos y medios de comunicación (Kim et al., 2016). Estas sinergias se deben a que, al emplear de manera coordinada diversos recursos comunicativos, se trabaja para que las ventajas de unos compensen las limitaciones de otros, y para que la contribución de cada uno de ellos se vea ampliada o reforzada por aquellos con los que se combina. Como además no se requiere planificar separadamente cada tipo o forma de comunicación, se reducen costes.

1.2. El proceso de comunicación de marketing

Para comunicarse eficazmente con los consumidores es necesario comprender cómo se despliegan los procesos de comunicación, porque es a través de estos procesos como se consigue que las personas del mercado objetivo conecten con la marca o empresa.

Figura 1. Proceso de comunicación

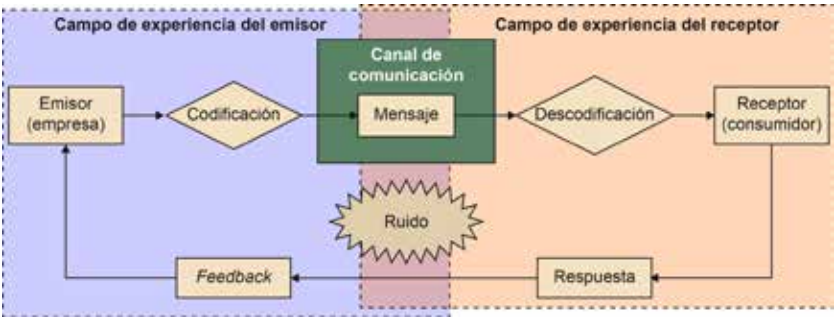


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Para ayudarse en la comprensión del proceso de comunicación es útil el modelo que se recoge en la figura 1, en el que intervienen los elementos que se explican a continuación:

a) El **emisor**, en marketing, es la empresa o marca que se propone compartir un conjunto de ideas o contenidos con consumidores del mercado objetivo, para lo que inicia el proceso de comunicación.

Es habitual que el emisor cuente con la colaboración de determinadas personas –como los vendedores de la empresa, artistas y deportistas patrocinados por la marca, actores y modelos que intervienen en el anuncio publicitario, *bloggers* que colaboran con

la marca, etc.– para que transmitan o den voz a los contenidos de marketing. Estas personas, consiguientemente, ejercen de presentadores del mensaje.

Video 4. Heineken es la fuente del mensaje, y el actor Benicio del Toro uno de sus transmisores a la audiencia. Por su parte, Gatorade recurre a Lionel Messi para presentar el mensaje.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 5.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Ejemplo

La eficacia de la comunicación depende en gran medida de la credibilidad del presentador del mensaje. De ahí los esfuerzos de las empresas en el reclutamiento, selección y formación del equipo de ventas, del personal que presta servicios de atención al cliente y de los gestores de las comunidades en línea; y las grandes sumas de dinero que a veces

destinan a patrocinios o a la contratación de personajes populares para sus anuncios.

La credibilidad que se confiera al presentador del mensaje, y por ende a la comunicación de marketing, está determinada por la experiencia y conocimientos que se le atribuyan, así como también por factores afectivos. Cuanta mayor experiencia y conocimientos en el campo del producto perciba el consumidor en quien presenta el mensaje, más creíble este le parecerá. Asimismo, funcionan bien los mensajes que adoptan un tono transparente e informativo, alejado del registro exagerado y persuasivo que es tan frecuente en el lenguaje publicitario.

Video 6. Los mensajes que son presentados por fuentes solventes y de reconocido prestigio y los que exponen información precisa y objetiva pueden contar con mayor credibilidad. Las pastillas de caldo Avecrem se promocionan con ayuda del testimonio del popular cocinero Karlos Argiñano, y el banco nórdico Nordnet Norge prefiere romper con ironía los códigos publicitarios habituales y apostar por mensajes que argumentan con claridad sus verdaderos intereses



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 7.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La credibilidad que se atribuya al presentador del mensaje también puede producirse mediante mecanismos afectivos. Los presentadores del mensaje que, por la simpatía que despiertan, son capaces de ganarse una actitud favorable hacia ellos suelen conseguir una mayor credibilidad. Asimismo, son más creíbles aquellas comunicaciones en las que el presentador del mensaje muestra características similares a las del mercado objetivo (demográficas, socioeconómicas, de estilo de vida, de personalidad).

Video 8. Las peripecias de George Clooney para hacerse con Nespresso atraen el interés y despiertan la simpatía del consumidor, y Fanta se sirve de adolescentes desenfadados para llegar a un público joven con ganas de emprender y cambiar el mundo



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 9.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

b) La **codificación** es el proceso por el que la empresa, es decir, el emisor, transforma las ideas, emociones y contenidos que desea transmitir en un conjunto simbólico de palabras, imágenes,

sonidos y otros signos comprensibles para los consumidores del mercado objetivo. Para la realización de esta tarea, las empresas suelen contar con la colaboración del departamento creativo de alguna agencia publicitaria o de comunicación de marketing, ya que en muchos casos no disponen de áreas creativas dedicadas.

Ejemplo

McCann y Momentum fueron las agencias de comunicación a las que Campofrío confió la creación de un programa de comunicación de marketing para Pavofrío, su línea de productos derivados del pavo. La idea que se deseaba trasladar a la audiencia era la cercanía de Pavofrío con los intereses de las mujeres españolas.

Los creativos de McCann propusieron expresar esta idea mediante una campaña dirigida a las mujeres, que las presentaría enfrentadas a presiones sociales, dificultades para compaginar su actividad profesional con obligaciones familiares, etc., les invitaría a disfrutar de su tiempo y promovería un reparto más equilibrado de las responsabilidades domésticas y el cuidado de los hijos. Este especial enfoque de la campaña se fundamentaba en un estudio de la consultora Nielsen, que observó que más del 66% de las mujeres españolas se sienten estresadas.

El trabajo de McCann para Campofrío se plasmó en un spot en televisión y un video digital con situaciones y diálogos que mostraban las dificultades a las que se enfrentan las mujeres en su vida cotidiana y luego, en clave de humor, cómo podían capearlas. El spot contó con la colaboración de las actrices María Barranco, Carmen Maura y Rossy de Palma, que en su día protagonizaron la película de Pedro Almodóvar *Mujeres al borde de un ataque de nervios*, y que añadieron un toque de ingenio al anuncio.

Video 10. Spot de la campaña «Deliciosa calma»



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Las iniciativas de comunicación no se quedaron aquí. Con la colaboración de la agencia Momentum, Pavofrío transformó el restaurante madrileño La Contraseña en Deliciosa Calma, el restaurante del anuncio al que solo podían acceder mujeres. Durante unos días, Susi Díaz, propietaria y chef de un restaurante con una estrella Michelin, se ocupó de crear la carta y dirigir el restaurante.

También se desplegó un sitio web para la campaña, y se llevaron a cabo iniciativas en medios sociales con las que se difundió el video del anuncio y las acciones en el restaurante. Al restaurante se invitó a *bloggers* e *influencers*, y a las consumidoras que habían ganado un sorteo organizado desde el sitio web.

Imagen 7. Sitio web e imagen de la carta en Deliciosa Calma, centrados en promover una sociedad más equilibrada para reducir el estrés.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La campaña recibió el agradecimiento del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, fue parodiada y difundida en programas de televisión, recibió un premio de la Asociación Española de Anunciantes,

se convirtió en tema del momento (*trending topic*) en Twitter, y recibió millones de visionados en YouTube. Con ella, las ventas del producto aumentaron más de un 2%.

Imagen 8. La campaña «Deliciosa calma» se hizo con el oro en los premios Eficacia en Comunicación Comercial de la Asociación Española de Anunciantes



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

c) El **mensaje** es el conjunto de palabras y otros símbolos que se transmiten a la audiencia.

Ejemplo

Los bebés tienen un papel central en muchos mensajes de marketing de Evian. Su inclusión en los programas de comunicación de la marca se inició en 1998 con el spot *Water babies*, y se viralizó una década más tarde con el video *Roller babies* (uno de los más vistos en YouTube).

Video 11. Spot «Water babies»



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 12. Video viral «Roller babies» para Evian



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

A estas iniciativas les han seguido la campaña *Baby inside*, en la que la marca recurre a una sencilla camiseta como mecanismo creativo para dar vida al bebé que todos llevamos dentro; y *Baby & me*, donde los bebés están cargados de simbolismo y, además de representar al niño alegre y jubiloso interior, se encuentran por vez primera, frente a frente, con el propio consumidor (Nudd, 2013; 2016).

Video 13.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 9. Los bebés que aparecen en los mensajes de marketing de Evian ayudan a transmitir los valores de juventud de la marca.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

d) El **canal de comunicación** es la vía o medio de comunicación que difunde el mensaje, como la televisión, la radio, la prensa, internet, etc. La selección del canal determina, en buena medida, la efectividad de la comunicación puesto que algunos medios de comunicación son más apropiados que otros para conectar con ciertos segmentos del mercado. De ahí la importancia de conocer a qué canales de comunicación se expone habitualmente el mercado objetivo y en qué momentos y situaciones lo hace. Así, se elegirán aquellos medios que los consumidores frecuentan o utilizan con asiduidad.

Video 14. Para llegar a su extenso y diverso mercado objetivo, Xbox invierte en spots publicitarios convencionales y emplazó el producto en la serie *The Big Bang Theory* (Big Bang en España), seguida por amplias capas de la población



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 10.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

e) El **receptor** es la persona que lee, ve o escucha y procesa la información y símbolos del mensaje de marketing. Para el emisor es clave que los receptores efectivos del mensaje sean los consumidores del mercado objetivo a los que planificó dirigir el mensaje.

Video 15. Los dueños de perros pequeños, audiencia destinataria de este mensaje de Purina



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

f) La **descodificación** es el proceso por el que el emisor atribuye un significado a la información y símbolos que contiene el mensaje, es decir, interpreta el mensaje.

g) El **campo de experiencia del receptor** es el conjunto de vivencias, percepciones, actitudes y valores del consumidor, que influyen en su interpretación del mensaje de marketing. Para que el receptor interprete lo que inicialmente pretendía la empresa, se requiere que el campo de experiencia del emisor coincida lo máximo posible con el del receptor. De ahí que, cuanto mayor conocimiento tenga la empresa sobre los consumidores y más capaz sea de comprender sus necesidades y sus códigos de comunicación, esto es, su marco de experiencia, más preparada está para adoptar un lenguaje común con los consumidores y, por lo tanto, más eficazmente podrá comunicarse.

Ejemplo

Levi's buscaba promocionar las diversas modalidades de tejanos para mujeres con que contaba, para lo que se propuso comunicar la capacidad de la marca para adecuarse a todo tipo de formas y tallas. Sin embargo, en los anuncios aparecían predominantemente modelos jóvenes y delgadas, lo que no solo contradecía el mensaje que trataba de transmitir, sino que además no era acorde con el marco de experiencia de la audiencia. Esto dio lugar a resultados no deseados, como quejas de consumidores y asociaciones, y el rechazo de buena parte de la sociedad.

Imagen 11.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

h) El **ruido** es aquella distorsión o interferencia que surge de forma imprevista durante el proceso de comunicación, dificultando o impidiendo la adecuada recepción e interpretación del mensaje. El ruido puede tener su origen en errores cometidos en la codificación del mensaje, al seleccionar canales de comunicación a los que se expone una importante proporción de consumidores que no son parte del mercado objetivo, al descargar

archivos de gran tamaño en el dispositivo del usuario, al inserir la pieza de comunicación en una pausa publicitaria de larga duración y muy saturada de anuncios, lo que hace más probables las distracciones durante la recepción del mensaje, etc.

Marketing móvil y de medios sociales

No todos los usuarios de iPhone desean desea recibir música gratis en sus móviles. Apple y el grupo musical U2 diseñaron una campaña de comunicación para mantener una imagen favorable de Apple a la vez que difundían el álbum *Songs of Innocence* de U2. Como parte de la campaña, los usuarios de Apple Store recibieron gratuitamente el álbum del grupo musical, que se descargaba automáticamente en sus móviles. Pero, en lugar de percibir esta iniciativa como una generosa acción conjunta de Apple y U2, muchos usuarios la consideraron intrusiva y molesta.

Imagen 12. La acción conjunta de Apple y U2 se volvió en contra de sus promotores por las molestias que genera la descarga automática y no solicitada de archivos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

i) La **respuesta** es la reacción que el mensaje de marketing produce en el consumidor: desde acciones que no son directamente observables por la empresa, como el recuerdo de la pieza publicitaria utilizada en la campaña o un cambio en la actitud que hasta entonces tenía sobre el producto o la marca, a acciones fácilmente observables, como tuits sobre el producto, consultas a un centro de atención telefónica, redención de cupones de descuento, visitas al sitio web y compras en línea.

j) El ***feedback*** es aquella respuesta que llega hasta al emisor, permitiéndole conocer si el mensaje de marketing ha alcanzado al consumidor y ha dado el resultado que se buscaba.

La interactividad que proporcionan muchos de los canales actuales de comunicación revierte con frecuencia los roles de comunicación, puesto que la empresa también tiene que estar preparada para actuar como receptor de los mensajes que le llegan de los consumidores y proporcionarles respuestas apropiadas.

Imagen 13. La interactividad de los canales en línea requiere que las empresas adopten un rol activo como receptores y den una respuesta ágil y acertada al *feedback* de los consumidores



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

1.3. Cómo se despliega la comunicación con los consumidores

Muchas veces, los procesos de comunicación de marketing no se llevan a cabo tal y como sugiere el modelo que acabamos de comentar. De una parte, los receptores pueden interpretar el mensaje de marketing de un modo distinto al que se pretendía. Además, las empresas o marcas suelen introducir variaciones en el mensaje para adaptarlo a cada uno de los medios de comunicación que utilizan y la audiencia que se expone a ellos. Muchas otras veces sucede que el proceso de comunicación no surge de la iniciativa de la empresa o emisor, sino que arranca del propio consumidor.

1.3.1. Los consumidores descodifican el mensaje de manera distinta

Un mismo mensaje de marketing puede ser procesado e interpretado de manera muy distinta por cada consumidor, y esas diversas interpretaciones pueden diferir significativamente de aquello que la empresa se propuso transmitir al mercado objetivo. Las experiencias previas del consumidor con la marca, su actitud hacia la misma, sus autovalores y, en definitiva, su campo de experiencia podrán influir notablemente en el proceso de descodificación y dar lugar a significados bien distintos. La empresa emisora, por su parte, tiene escaso control sobre el significado que finalmente se atribuya al mensaje.

Imagen 14. Este mensaje publicitario indudablemente capta la atención. En una primera mirada, el rojo de la imagen puede parecer sangre, por lo que quizás hiera la sensibilidad de algunos consumidores, que apartarán sus ojos del anuncio. Otros consumidores, tras la sorpresa inicial, descubrirán que no se trata de sangre sino de kétchup; y algunos incluso reaccionarán positivamente al guiño de Ariel, que propone limpiar manchas tan difíciles como las de kétchup



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

1.3.2. La empresa adapta el mensaje al medio y la audiencia

Cada medio de comunicación tiene características específicas y audiencias también diferentes, lo que requiere que el mensaje de marketing se adapte. Por ejemplo, en la campaña «Algo maravilloso va a pasar», Codorníu se sirvió de publicaciones en Twiter, Facebook e Instagram para generar interés, entre un público joven, hacia los spots publicitarios del cava Anna de Codorníu, antes de su emisión en televisión. El sitio web de la marca fue especialmente útil para proporcionar amplia información sobre el producto, su origen y proceso de elaboración, y el *making of* de la campaña televisiva. Por su parte, la publicidad en televisión se dirigió al gran público, para lo que se centró en asociar la marca con toda clase de acontecimientos personales, por pequeños que

puedan parecer, que merecen ser celebrados; y consiguientemente, en presentar el producto como ideal en cualquier momento en el que hay algo que festejar. Como es habitual en estos casos, el canal de la marca en YouTube, Twitter y la página web en Facebook publicaron el spot publicitario, lo que facilitó su difusión. Asimismo, se utilizaron Twitter y las páginas de la marca en Facebook e Instagram para anunciar la rueda de prensa en la que se presentó el spot, y luego para difundir mensajes de optimismo y celebración con los que mantener el interés por la campaña y difundir los valores asociados a la misma. Semanas más tarde, en estos mismos medios se felicitó a los consumidores por las navidades, el año nuevo y la fiesta de Reyes, con imágenes que ilustraban momentos ideales de consumo del producto.

Imagen 15. Piezas comunicativas de la campaña «Algo maravilloso va a pasar» para el cava Anna de Codorníu



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 16.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 17.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 16.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Además, la audiencia de las comunicaciones de marketing no siempre es la misma: aunque buena parte de las comunicaciones se dirigen al mercado objetivo, en no pocos casos van destinadas

a los inversores, o a las empresas con las que colabora la marca, como proveedores, distribuidores comerciales, etc., o incluso a la sociedad en general. Además, las comunicaciones orientadas al mercado objetivo también pueden variar en función del segmento concreto al que se desea apelar. Y cuando se trata de comunicaciones personalizadas, el mensaje probablemente se adaptará a las interacciones previas con cada consumidor (si es o no un cliente habitual, si ha formulado alguna queja, etc.) y el que se estima que es su campo de experiencia individual.

Imagen 17. De izquierda a derecha y de arriba abajo, elementos comunicativos de la multinacional General Electric dirigidos a inversores, entidades responsables de infraestructuras públicas, emprendedores que buscan digitalizar su negocio, profesionales sanitarios que requieren formación en tecnología médica, y a la sociedad en general



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 18.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 19.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

1.3.3. Los consumidores llevan la iniciativa en la comunicación

Muchas veces no es la empresa quien inicia el proceso de comunicación, sino que este surge a iniciativa del propio consumidor. Es lo que ocurre, por ejemplo, cuando el consumidor introduce en un buscador las palaras clave «clases yoga Barcelona», solicita ayuda o asesoramiento de un vendedor personal en un establecimiento, o contacta con el servicio de atención al cliente.

Con frecuencia, es el propio consumidor quien decide qué tipo de información y qué cantidad de información va a consultar. Esto sucede cuando selecciona alguna fuente de información de las muchas que le aparecen listadas en la página de resultados de Google o las que se le presentan en forma de anuncios en esas mismas páginas; o cuando navega libremente por el sitio web de la empresa y sus plataformas en sitios de redes sociales, o cuando accede a un intermediario como Kelkoo, que compara productos y tiendas, y permite establecer los parámetros de búsqueda y comparación. También es el consumidor quien decide a qué información va a exponerse cuando explora el menú de Netflix, busca películas del género de acción y consulta las sinopsis y los actores que intervienen; o cuando se sirve de TripAdvisor para conocer las opiniones de otros usuarios sobre algunos hoteles de la ciudad que próximamente prevé visitar.

Con tantas opciones como el consumidor tiene a su alcance, es fundamental que pueda encontrar fácilmente el contenido en línea de la empresa y este capte su atención. Esto implica, por ejemplo, que el sitio web de un centro barcelonés dedicado al yoga aparezca entre los primeros resultados de búsqueda cuando el consumidor introduzca las palabras clave «clases yoga Barcelona». Esto requerirá del esfuerzo del responsable de marketing del centro de yoga en cuestión por identificar las palabras clave más adecuadas para que los consumidores del mercado objetivo encuentren la propuesta de valor de la empresa, optimizar el diseño del sitio web y los contenidos en línea de modo que el sitio esté correctamente indexado por los principales buscadores y aparezca posicionado en las primeras posiciones en las páginas de resultados y, en ocasiones, también contratar espacios publicitarios en estas mismas páginas.

Imagen 18. Resultados de búsqueda para las palabras clave «clases yoga Barcelona»

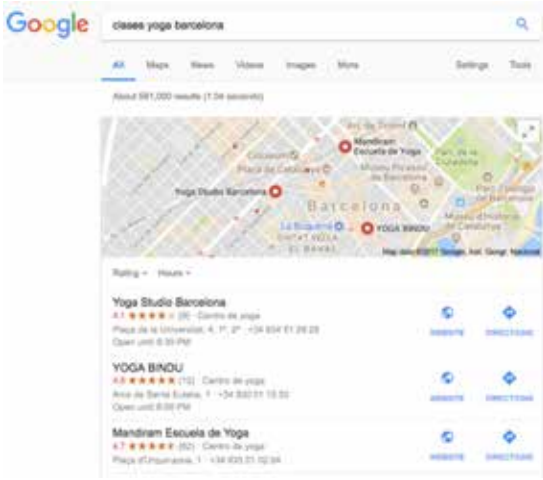


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Pero, además, es preciso que el contenido sea visible y accesible desde las múltiples plataformas sociales empleadas por los consumidores del mercado objetivo. También es necesario que se adapte a las particularidades de los diversos medios y soportes disponibles. Por ejemplo, el contenido en los blogs podrá ser eminentemente informativo o educativo a la vez que interesante, mientras que las páginas en sitios de redes sociales podrán estar más orientadas a implicar al consumidor y exponer la faceta más humana de la empresa.

Una vez el consumidor accede al sitio web, la aplicación móvil o las páginas en redes sociales de una empresa o marca, decidirá, con cada uno de sus clics, si continuará explorándolas o las abandona, quizás para acceder a los espacios en línea de la competencia. Esta libertad de movimientos constituye un reto importante para los especialistas y directivos de marketing, que habrán de asegurar que los contenidos en línea captan la atención, realmente están alineados con los intereses de los consumidores y son útiles para ellos.

Marketing móvil y de medios sociales

Yo fui a EGB surgió como una iniciativa en Facebook, luego extendida a un blog y un sitio web. En estas plataformas, dos amigos españoles que cursaron sus estudios de primaria cuando estos se llamaban EGB (Educación General Básica) rememoran su infancia mediante las golosinas, la moda, los programas de televisión, los juguetes y los personajes famosos de aquella época, comprendida entre las décadas de los setenta y mediados de los noventa del siglo pasado.

La crema untable de cacao Nocilla es mencionada con frecuencia en los comentarios y aportaciones publicadas en la página de Facebook *Yo fui a EGB*. De ahí que Nocilla decidiera servirse de esta página para difundir una promoción especialmente dirigida al segmento de consumidores que la marca denomina «generación Nocilla», y del que forman parte los adultos para los que la crema de cacao de la marca es un verdadero símbolo de su infancia.

Con esta promoción Nocilla se proponía reforzar su reputación, ganar credibilidad entre los adultos que luego habían optado por Nutella u otras marcas competidoras y recordar que, como antaño, el envase puede servir luego de vaso. Para evocar aún mejor tiempos pasados, Nocilla decoró los envases con los personajes de series de dibujos animados de la época (D'Artacán, la abeja Maya, Mazinger Z, Naranjito).

Imagen 19. Iniciativa promocional para los consumidores de la generación Nocilla



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 20.



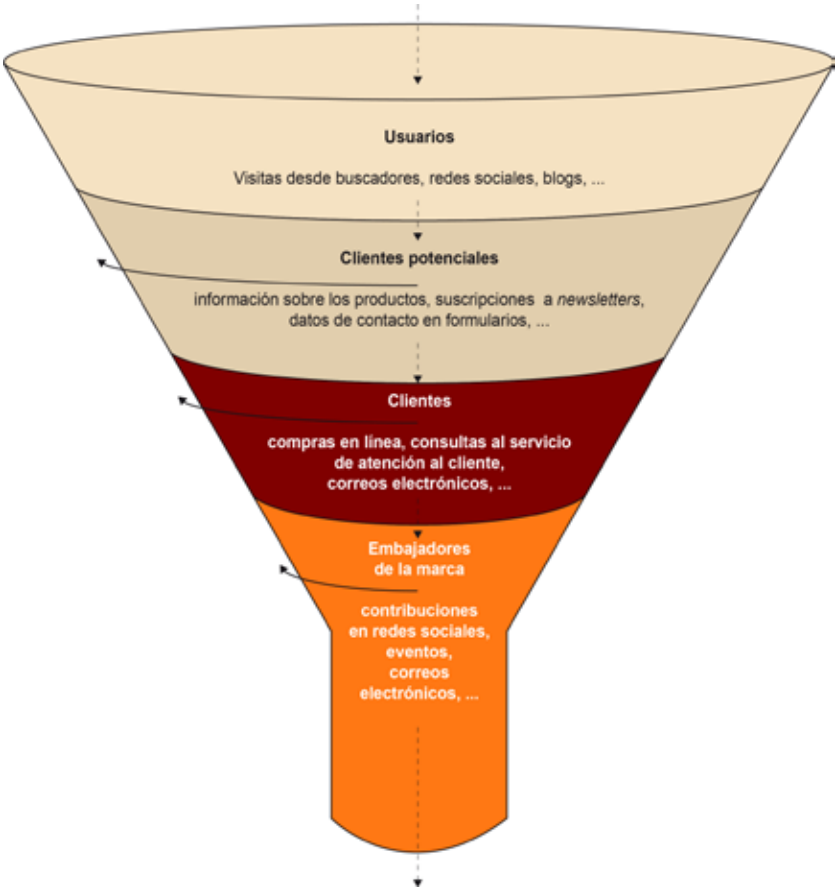
Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El **marketing *inbound*** o marketing de llegada despliega técnicas y acciones de marketing para facilitar que el consumidor encuentre y contacte con la empresa y establezca una relación duradera con la marca. Combina la optimización natural, la optimización publicitaria, el marketing móvil y de medios sociales, la analítica web y la analítica social para atraer, retener y satisfacer a los clientes con los contenidos en línea de la marca, para lo que no recurre a comunicaciones intrusivas sino buscadas por el usuario.

El modelo que se recoge a continuación se conoce como **embudo de conversión** y es útil para comprender las diversas etapas que experimentan los clientes en línea que contactan

voluntariamente con la empresa, e identificar oportunidades de negocio en cada etapa. A medida que se avanza en el embudo, aumenta la disposición de algunos consumidores para establecer vínculos sólidos con la marca, mientras que otros pierden interés por los contenidos o la propuesta de valor que se les ofrece, por lo que abandonan los espacios en línea de la empresa.

Figura 2. Embudo de conversión



Fuente: Rodríguez-Ardura (2017).
Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En la primera etapa, el objetivo es ganar usuarios para el sitio web, las aplicaciones móviles o las plataformas de la empresa en redes sociales. Aquí la empresa se vuelca en crear contenidos de marketing atractivos y útiles, y en darles máxima visibilidad. En la segunda etapa, se busca que los usuarios que acceden a los contenidos exploren a fondo la información sobre los productos que les interesan y proporcionen datos de contacto, que luego servirán para iniciar un diálogo personalizado. El objetivo de la tercera etapa es convertir a los usuarios en clientes, para lo que habrá que asegurar que el proceso de compra en línea es sencillo y ágil. Una vez completada la primera transacción, se continúa trabajando para satisfacer a los clientes con nuevos productos, resolver consultas y facilitar su implicación con la marca. En la última etapa se fomenta el sentimiento de adhesión a la marca, y se despliegan iniciativas en las comunidades de marca en línea que buscan convertir a los clientes más fieles en verdaderos embajadores de la marca.

Construyendo relaciones

Beauty Talk es la comunidad virtual de Sephora, la popular cadena de establecimientos especializada en cosméticos. En sus espacios, los usuarios conversan sobre temas de belleza y cuidado de la piel y el cabello, y comparten inquietudes e ideas con expertos. Cuando publican fotos y videos con ideas de maquillaje, añaden los productos que han empleado, de modo que el resto de la comunidad fácilmente puede ver los resultados que se obtienen con estos productos, adquirirlos y aprender a utilizarlos.

Pero las aportaciones de los usuarios de Beauty Talk no solo permiten a los consumidores informarse sobre la eficacia de los productos a la venta en Sephora y hacerse con ellos, también ayudan a la cadena a conocer

la opinión de los usuarios. En compensación, cuando un miembro de la comunidad menciona con frecuencia los productos de una marca determinada, se le ofrecen pruebas gratuitas de artículos complementarios de esa misma marca, muestras de nuevas fórmulas, etc.

Imagen 21. Reseña de una usuaria de la comunidad de Sephora, que además muestra los productos que utilizó para el maquillaje



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

1.4. El modelo AIDA

La comunicación de marketing integrada no provoca un efecto automático en los consumidores, y por lo tanto no se traduce indefectiblemente en la compra inmediata de los productos. En realidad, los consumidores expuestos a comunicaciones de marketing experimentan diversos procesos subjetivos internos antes de tomar una decisión de compra o emprender cualquier otra acción.

Para diseñar programas efectivos de comunicación de marketing integrada se requiere comprender el impacto de la comuni-

cación en estos procesos subjetivos. Se han concebido diversos modelos para explicarlos, entre los que destaca, por su amplio uso, el modelo AIDA. Este modelo, que debe su nombre a las iniciales de *atención*, *interés*, *deseo* y *acción*, sugiere que los consumidores, en su exposición a la comunicación de marketing, atraviesan un proceso lineal compuesto de cuatro etapas.

Figura 3. Modelo AIDA

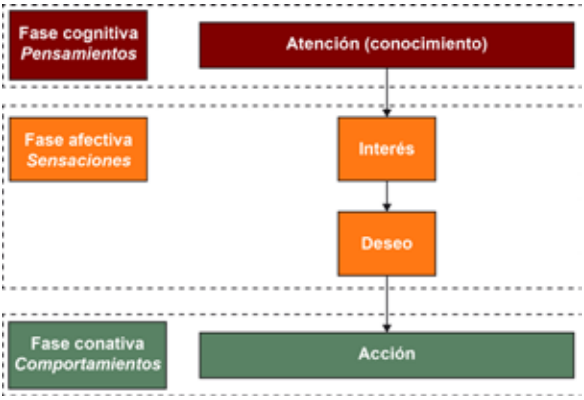


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Las comunicaciones de marketing tienen tres tipos de efectos en los consumidores: cognitivos (los conocimientos que adquieren a través de la comunicación), afectivos (las sensaciones de interés y deseo por el producto que experimentan) y conativos o de comportamiento. El modelo AIDA considera estos tres tipos de efectos y sugiere que se suceden de modo secuencial. Sin embargo, y a pesar de que los efectos de la comunicación pueden producirse de acuerdo con la lógica lineal que sugiere el modelo AIDA, esta linealidad no siempre se corresponde con la realidad. Por ejemplo, en las compras por impulso, el consumidor suele sentir interés y deseo por el producto, y lo adquiere sin apenas haber pensado sobre el mismo.

De todos modos, el modelo AIDA es muy útil para los responsables de marketing porque les facilita una mejor comprensión de las respuestas de los consumidores y les ayuda a identificar los problemas que tendrán que resolver con los programas de comunicación de marketing integrada.

1.4.1. Atención, conocimiento y notoriedad

El modelo AIDA nos permite ver, de una manera gráfica, que incluso la mejor de las comunicaciones de marketing puede ser fútil si no gana la atención del consumidor; y es que un producto desconocido difícilmente generará interés ni deseo, por lo que no será comprado. Se sugiere, por lo tanto, que la comunicación de marketing primeramente debe influir en el consumidor en un nivel cognitivo, haciendo posible que este sepa de la existencia del producto o la marca y que conozca sus atributos y beneficios. Consiguientemente, uno de los primeros objetivos de los programas de comunicación de marketing integrada es conseguir una alta notoriedad de marca.

Por notoriedad de marca nos referimos a la capacidad del consumidor para reconocer o recordar una marca o una enseña comercial, y asociarla adecuadamente con el producto o el establecimiento comercial al que da nombre.

Imagen 22. La marca de agua mineral carbónica Vichy Catalán disfruta de alta notoriedad, por lo que no tuvo que hacer una gran inversión en comunicación para introducir sus nuevos envases en plástico y lata



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Para examinar el grado de eficacia de las comunicaciones de marketing integradas, se suele considerar su impacto en la notoriedad de marca. Para ello, se toman medidas de notoriedad como las siguientes:

- **Reconocimiento**. Se la denomina también *notoriedad asistida* y *notoriedad sugerida*, y se refiere el nivel más bajo de notoriedad. Se produce cuando los consumidores identifican la marca cuando esta se les presenta en un contexto de marketing, por ejemplo, al verla expuesta en el lineal de un supermercado o en un anuncio publicitario, un viral en internet o una promoción de ventas. Se mide presentando a los consumidores una lista de marcas y solicitando que indiquen aquellas que creen que pertenecen a la categoría de producto.
- **Notoriedad espontánea**. También conocida como *notoriedad de recuerdo* porque se refiere a la capacidad de la marca para ser recordada por los consumidores sin ayuda de elementos de

marketing. Se estudia preguntando a los consumidores por las marcas de una categoría sin facilitarles ningún listado.

Las marcas que cuentan con altos niveles de notoriedad espontánea entre los consumidores del mercado objetivo tienen una ventaja importante porque no solo les es familiar la marca, sino que también es probable que esta forme parte del conjunto de marcas que evocan al iniciar la compra de un producto de la categoría.

- **Notoriedad superior en la mente**. También se la denomina *notoriedad top-of-mind* porque es la que se produce cuando la marca es la primera que mencionan los consumidores cuando se les pide que enuncien las marcas de una determinada categoría de producto. Representa el mayor nivel de notoriedad que puede tener una marca, y es indicativa de que los consumidores optarán por ella en el caso de que tengan que tomar rápidamente una decisión de compra.

Video 20. McDonald's aprovecha su notoriedad *top-of-mind* como marca de establecimientos de comida rápida para vincularla con sus compromisos organizativos



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

1.4.2. Interés y deseo

Una vez los consumidores del mercado objetivo ya saben de la existencia de la marca o el producto, conviene que los programas

de comunicación de marketing se centren en conseguir efectos en un nivel afectivo, de modo que se formen sensaciones positivas o favorables sobre los mismos. Primero, se deberá convencer a los consumidores de que vale la pena que averigüen más sobre el producto, que conozcan más sobre él.

Video 21. La publicidad es especialmente útil para crear intriga y despertar curiosidad e interés, lo que a veces consigue sin siquiera nombrar el producto, como hizo McDonald's en sus primeras acciones para la campaña «La mejor abuela cocinera»



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 22.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Cuando la comunicación de marketing haya despertado el interés de los consumidores por la marca o el producto, conven-

drá que la comunicación de marketing integrada se proponga como objetivo que los consumidores pasen de que el producto les interese o les guste a desear tenerlo. Eso es lo que se propuso McDonald's con su campaña «Chef vs Abuela», que culminaría con la creación de dos nuevas hamburguesas que habrían de reflejar lo mejor de la cocina tradicional a la vez que elementos innovadores.

Video 23. La asturiana María Marcelina Suárez (Maruja), tras vencer en el concurso para buscar a la mejor abuela cocinera en España, se batió en duelo con el chef con dos estrellas Michelin Ramón Freixa en un restaurante de la cadena, situado en la tierra natal de la abuela



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

1.4.3. Acción

De acuerdo con el modelo AIDA, el último objetivo de la comunicación de marketing es mover a la acción a aquellos consumidores que muestran una actitud favorable a la marca o producto. Aquí se busca que los consumidores del mercado objetivo prueben el producto, lo adquieran o lo utilicen regularmente.

Imagen 23. Las creaciones de la abuela Maruja Suárez y el chef Ramón Freixa se incorporaron a la carta de los restaurantes de McDonald's, y se promovieron mediante una campaña ideada por la agencia TBWA



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 24. Chef *vs* Abuela



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

1.4.4. Efecto retardado

Suele suceder que las respuestas de los consumidores a las comunicaciones de marketing –ya sean en forma de conocimien-

tos adquiridos, actitudes y preferencias, pruebas del producto o decisiones de compra– no se producen de manera inmediata, tras la difusión de la campaña de comunicación, sino que se forman o tienen lugar más tarde.

De hecho, el consumidor no suele procesar y recordar el mensaje sino es tras su exposición repetida al mismo. Esto dificulta la medición de la eficacia de las campañas de comunicación de marketing, puesto que el consumidor todavía puede estar respondiendo de manera retardada a una campaña anterior (Brettel et al., 2015; Wood y Poltrack, 2015).

Ejemplo

Tras el éxito de la campaña *#Firstandforever* (Primeras y para siempre), Dr. Martens emprendió una nueva iniciativa de comunicación, *Stand for something* (Representa algo), con la que trató de reforzar la personalidad de la marca y su uso como forma de autoexpresión.

Video 25.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Como el programa de comunicación precedente, *Stand for something* se desplegó en medios sociales e impresos, y recurrió a la publicidad exterior y en el punto de venta. Y aunque se midieron adecuadamente la audiencia e impacto de la campaña en los diferentes medios y soportes, se hace difícil atribuir con seguridad las mejoras en la actitud de los

consumidores hacia la marca y en su cifra de ventas únicamente al programa de comunicación diseñado para *Stand for something*, o considerar, por el contrario, que la campaña anterior, *#Firstandforever*, también puedo haber contribuido significativamente a estos resultados. Y es que las campañas se sucedieron rápidamente en el tiempo, por lo que incluso muchos tuits y publicaciones en redes sociales incorporaron las etiquetas de ambas.

Imagen 24.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2. Los instrumentos de la comunicación de marketing integrada

Ahora que ya hemos estudiado por qué se necesitan comunicaciones de marketing integradas y sus efectos en los consumidores, conviene que nos detengamos a analizar el mix de instrumentos de que se sirven: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, el marketing directo, las relaciones públicas (*publicity*, patrocinio y gestión de crisis) y las comunicaciones híbridas.

Debido a la creciente complejidad del entorno de comunicación, cada vez resulta más difícil para los especialistas y directivos de marketing alcanzar a la audiencia objetivo. Hoy día, no podemos considerar ningún instrumento de comunicación como mejor que otro, puesto que cada uno de ellos tiene ventajas e inconvenientes específicos. Parte de la inversión en comunicación que antes se destinaba a publicidad en televisión ahora se tiene que dedicar a marketing directo, desarrollo de sitios web, emplazamiento del producto o marketing de medios sociales, en busca del modo más adecuado de llegar a una audiencia cada vez más dispersa entre un número creciente de canales de comunicación, y que además muestra hábitos de exposición distintos cuando emplea medios digitales.

En la figura 4 hemos recogido los instrumentos de la comunicación de marketing integrada a partir de dos ejes: en función del número de participantes que pueden intervenir en la comunicación, y de lo interactiva o personalizada que esta pueda ser desde la perspectiva del consumidor.

Figura 4. Herramientas de la comunicación de marketing integrada

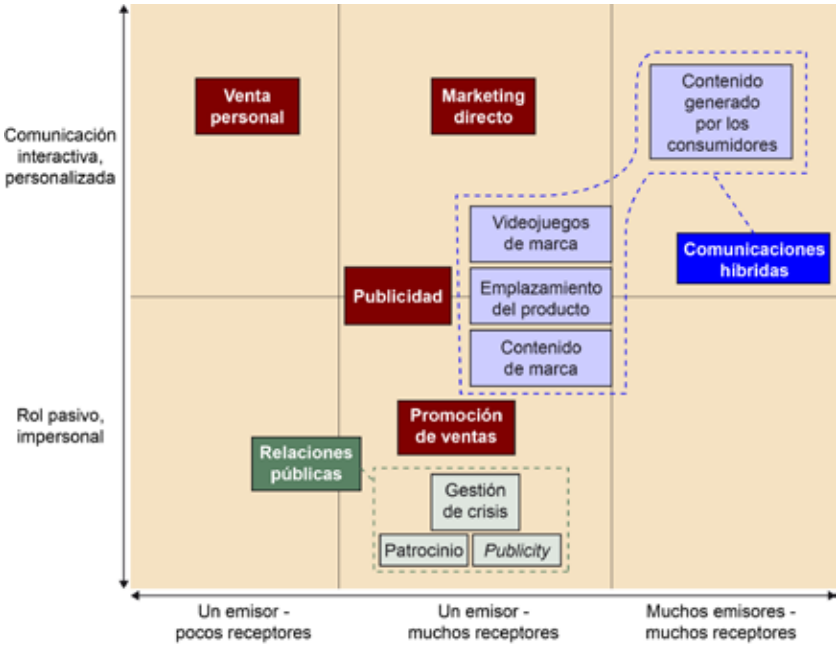


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

A través de la comunicación de marketing integrada se usan varios instrumentos en combinación, con lo que se pretende aprovechar las ventajas de cada uno de ellos y ganar sinergias. Esto requiere concebir el conjunto de instrumentos de comunicación como un verdadero mix al servicio de los objetivos de marketing, y coordinarlos y gestionarlos de manera integrada, y no como si se trataran de elementos independientes o inconexos.

2.1. La venta personal

La venta personal es una herramienta de comunicación interactiva y personalizada mediante la que el personal de ventas de la empresa se comunica directamente con un potencial comprador con el propósito de venderle un producto que satisfaga sus necesidades y de construir una relación con él.

La venta personal puede tener lugar cara a cara, por teléfono o con la ayuda de sistemas de videoconferencia, chats en línea, etc. En cualquiera de los casos, se establece una comunicación interpersonal, y la información y opiniones fluyen en los dos sentidos de la comunicación.

La venta personal, por lo tanto, permite adaptar el mensaje a cada cliente y a la situación de ventas, por lo que se proporciona al consumidor una respuesta inmediata e individualizada a sus preguntas y comentarios. En el desarrollo de la comunicación, el vendedor averigua lo que el cliente necesita y desea y, una vez conoce sus preferencias, le ofrece los productos más adecuados, explica sus ventajas y limitaciones, profundiza en los aspectos que más interesan al consumidor, resuelve dudas, etc.

En comparación con los instrumentos de comunicación de marketing que se dirigen a amplias audiencias y son escasamente personalizables –como la publicidad, la promoción de ventas o el patrocinio, la venta personal presenta las siguientes ventajas:

- **Es dinámica y flexible**. El vendedor adapta el mensaje de acuerdo con las necesidades y características personales de cada consumidor: profundizando en los aspectos que más le interesan, aclarando las dudas que le van surgiendo, etc.
- **Llega a la persona interesada**. El vendedor transmite sus mensajes a un comprador potencial, lo que la comunicación en medios masivos no siempre puede garantizar. Sin pretenderlo, los anuncios publicitarios, el patrocinio y el emplazamiento del producto alcanzan a personas que no forman parte del mercado objetivo.
- **Simplifica el proceso de compra**. Con la información y las recomendaciones que proporciona el vendedor, el consumidor puede comprar rápidamente bienes y servicios, lo que le permite ahorrar tiempo y esfuerzo.

Imagen 25. Comprar una casa, un coche o un traje de novia sería mucho más difícil sin la ayuda de un vendedor. El conocimiento que el vendedor tiene sobre los productos y su habilidad para facilitar la venta hace de la compra una actividad más sencilla y amena



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- **Cierra la venta**. Los vendedores no se limitan a informar sobre el producto, crear interés y suscitar el deseo de adquirirlo, sino que conducen el proceso de negociación hasta el acuerdo de intercambio.
- **Construye relaciones**. Para maximizar su eficacia en el proceso de comunicación, el vendedor se orienta a satisfacer a los consumidores iniciando, desarrollando y manteniendo relaciones sostenibles.

La venta relacional es una filosofía y una forma de conducir el proceso de ventas por la que el vendedor se compromete a mantener la relación con el cliente por largo tiempo y a invertir en oportunidades que sean beneficiosas tanto para el cliente como para la empresa.

Video 26. El buen vendedor, más que tratar de colocar el producto, ayuda al cliente a comprar; y no cierra la venta sin antes asegurarse de que el producto va a satisfacer al cliente. Con la filosofía de venta relacional, se construyen relaciones sostenibles



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En contrapartida, la venta personal conlleva un **coste por contacto** elevado: al repartir el coste total de una campaña publicitaria o de una promoción de ventas entre el número de personas del mercado objetivo que se han expuesto a ella, se obtiene una cifra inferior al coste que supone que un vendedor de la empresa entre en relación con un comprador potencial.

Pero, como hemos visto, los vendedores personales añaden un valor importante tanto a los consumidores como a la propia empresa, lo que muchas veces justifica el gasto destinado al equipo de ventas. Además, es especialmente adecuada en los mercados industriales, en los que los productos suelen ser más complejos y costosos, por lo que el comprador requiere amplia

información y asesoramiento (Cron et al., 2014). También resulta aconsejable su utilización cuando el número de clientes potenciales es relativamente reducido o se hallan muy concentrados, lo que permite alcanzarlos ágilmente.

Las herramientas tecnológicas que usan los vendedores han cambiado notablemente el modo en que desempeñan su actividad, especialmente cuando actúan en mercados industriales. Imaginemos las tareas que lleva a cabo un vendedor al inicio de su jornada de trabajo (Perreault et al., 2018): en esas primeras horas, probablemente responderá los correos electrónicos de sus clientes actuales y planificará las llamadas y visitas de ventas que realizará en el resto del día, para lo que se ayudará de un sistema de gestión de ventas (donde ya constarán los resultados de las llamadas telefónicas, los mensajes de correo electrónico y las visitas realizadas hasta la fecha). Esta información estará a su vez incorporada al sistema de información de marketing de la empresa mediante sistemas CRM.[1]

Para ayudarse en la preparación de las llamadas y las visitas a potenciales nuevos clientes, el vendedor del ejemplo consultará el sistema CRM, donde encontrará información sobre las ventajas de los productos de la empresa en comparación con las de la competencia y las características clave de las empresas a las que se va a dirigir. También revisará los perfiles en LinkedIn del personal de las empresas con el que se va a entrevistar, consultará sus tuits y visualizará con detenimiento los nuevos videos de los productos en catálogo que tiene pensado utilizar en las presentaciones de ventas

1. Recordemos que las empresas que hacen suyos los principios del marketing de relaciones emplean soluciones tecnológicas y procesos CRM (del inglés *customer relationship management*, gestión de relaciones con el cliente), que ayudan a recabar información sobre las necesidades de los clientes, usar esa información para dirigirse a los mejores clientes y gestionar las relaciones con ellos, a través del canal de comunicación que en cada caso se utilice y sea cual sea la persona del equipo profesional que interaccione con el cliente.

programadas para el día. Quizás reciba un correo electrónico de un cliente que regenta un comercio detallista, que ha observado una caída en las ventas del producto del que le provee la empresa y solicita consejo y nuevas ideas para comercializarlo en el establecimiento. Probablemente, el vendedor consultará los informes de ventas de ese producto. En el caso de que observe que se ha producido una caída generalizada de los ingresos generados por el producto debido a la introducción de un nuevo artículo competidor, contactará con el director de la marca o producto y con el especialista en promociones de ventas. Tras sendas videoconferencias con sus colegas, quizás decida preparar una presentación al cliente, en la que propondrá una nueva forma de exponer el producto en los lineales del punto de venta y una promoción de ventas. Antes de iniciar las visitas concertadas para el día, enviará al cliente un primer avance de la propuesta y le solicitará una reunión en su establecimiento (Perreault et al., 2018).

Imagen 26. El personal de ventas introduce en sus tabletas u ordenadores la información sobre cada cliente atendido (datos de contacto, resultados de la operación de ventas, preferencias del cliente, etc.), lo que permite mantener actualizada la base de datos o el *data warehouse*[2] de clientes para el sistema CRM.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2. 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 diversos datos, lo que facilita enormemente su consulta.

2.2. La publicidad

La publicidad es una herramienta de comunicación con carácter impersonal que se difunde, rápidamente y a un bajo coste por contacto, a través de un medio de comunicación que permite llegar a una audiencia relativamente amplia, como la prensa, la radio, la televisión, el cine, internet o el medio exterior. El anunciante diseña el mensaje publicitario y, como paga por su emisión en el medio de comunicación, también controla las circunstancias en las que se transmite a la audiencia.

Esta definición recoge algunas características importantes de la publicidad:

- **Es impersonal**. La comunicación entre el anunciante y su audiencia se establece a través de medios de comunicación que, o bien no permiten personalizar el mensaje (como es el caso de la prensa, la radio, la televisión, el cine y el medio exterior) o, aunque lo permitan (como sucede con internet), se emplean aquí para transmitir un mensaje único para todo el público objetivo.

Imagen 27. La publicidad transmite un mensaje idéntico al público objetivo, ya se oriente a una audiencia amplia y diversa, como es habitual con los anuncios en la prensa diaria en soporte papel, o se dirija a una audiencia cuidadosamente seleccionada, como sucede con los banners para internet



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- **Llega rápidamente y a un bajo coste por contacto.** Una de las ventajas de la publicidad reside en su capacidad para llegar, en un breve lapso de tiempo, a una audiencia formada por un número elevado de personas, alcanzando a cada consumidor a un bajo coste relativo.
- **Es pagada y controlada**. Como el anunciante paga por la difusión del mensaje, decide su contenido y formato, el momento en el que aparecerá y la frecuencia con la que se difundirá, lo que distingue a la publicidad de otras formas de comunicación empleadas en las relaciones públicas.

La publicidad se sirve de canales masivos, como los periódicos, las revistas, la radio, la televisión y el medio exterior, que son muy apropiados para llegar a audiencias muy grandes de consumidores. Sin embargo, también utiliza medios especializados, como canales temáticos de la televisión (Discovery Channel, Historia, MTV, Sundance TV, Syfy, etc.) y revistas especializadas (*Artforum*, *Elle*, *Fotogramas*, *National Geographic*, *Solobici*…), que se orientan a segmentos más pequeños y específicos de la población.

Imagen 28. Algunos canales temáticos de la televisión permiten alcanzar grupos demográficos, sociales o culturales muy concretos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Por su parte, internet permite seleccionar con gran precisión la audiencia del mensaje publicitario a partir de las palabras clave que los usuarios utilizan en buscadores, sus centros de interés (si visitan páginas o blogs de negocios, salud, viajes, etc.), del área geográfica desde donde se conectan y de su comportamiento de navegación anterior. En este último caso, se utiliza información procedente del etiquetado de contenidos en línea y *cookies* para identificar a los usuarios que han realizado cierta acción de interés –como por ejemplo consultar la página web de un producto que luego no adquirieron– y se les muestra un anuncio especialmente ideado para ellos (por ejemplo, del mismo producto sobre el que se informaron).

Etiquetado de páginas y *cookies*

El etiquetado de páginas es una técnica utilizada en analítica web por la que se introducen códigos en las páginas o recursos en línea cuya audiencia se pretende conocer para que quede registrado cada acceso a las mismas. Esta información, combinada con las *cookies* (que almacenan en el dispositivo del usuario un identificativo del mismo), permite reconocer al usuario cuando vuelve a acceder a los contenidos en línea de la empresa, o cuando navega entre páginas y recursos de otras empresas asociadas a la misma red publicitaria.

Imagen 29. Con técnicas de *retargeting*, o reselección del público objetivo, se conoce si un usuario que ha visitado la tienda de L'Occitane y visualizado la página web dedicada a uno de los jabones de la marca ha acabado abandonando el sitio sin comprar. En caso de que esto suceda, el usuario puede ser alcanzado instantes después con un banner de esos mismos productos al visitar un sitio web asociado a la misma red publicitaria que L'Occitane (en el ejemplo, decasa.tv)



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Hasta la irrupción de los medios digitales, la publicidad había sido un instrumento de comunicación que no requería de la participación del consumidor, por lo que este se había expuesto de un modo pasivo a los anuncios publicitarios. Sin embargo, la publicidad en línea se ha dotado de **interactividad**.

Video 27. La creatividad de la publicidad interactiva no tiene límites. El anuncio digital de la cerveza Grolsch convirtió un video en YouTube en un sintetizador digital al servicio del usuario



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La publicidad es un instrumento de comunicación muy efectivo para crear notoriedad y generar interés y deseo hacia una marca o un producto. Los anuncios publicitarios suelen tratar de conseguir alguno de estos tres objetivos: informar, persuadir o recordar. Esto diferencia a la publicidad de otros instrumentos de comunicación de marketing, como la venta personal, la promoción de ventas y el marketing directo, más orientados a que el consumidor adquiera inmediatamente los productos que son objeto de la comunicación.

- La **publicidad informativa** se utiliza fundamentalmente para crear notoriedad de marca o mantenerla. Es útil en las primeras fases del ciclo de vida del producto, cuando los consumidores del mercado objetivo todavía tienen poca información sobre la categoría de producto o sobre el producto de la empresa en particular. Los detallistas también se sirven de la publicidad informativa para dar a conocer eventos en el establecimiento o nuevos productos del surtido.

Video 28. En su lanzamiento, AvenaCao se promocionaba con publicidad que apelaba a sus cualidades como alimento saludable y se destacaba como novedad en los lineales de los establecimientos



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 30.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- La **publicidad persuasiva** se emplea una vez el producto o la marca ya disfruta de cierta notoriedad, para motivar a los consumidores a que emprendan una acción, como probar el producto, cambiar la marca habitual por el producto de la empresa, etc. Este tipo de publicidad es usual en productos que se encuentran en la fase de crecimiento o en las primeras fases de madurez de su ciclo de vida, cuando se enfrentan a una competencia intensa y necesitan acelerar su aceptación por parte del mercado.

  La publicidad persuasiva también se utiliza cuando el producto se halla en las últimas fases del ciclo de vida, aunque en este caso quizás se emplee para cambiar las percepciones de los consumidores sobre el producto y reposicionar la marca.

Imagen 31. Campaña en las marquesinas de Nueva York que presenta el taxi como una rápida y eficiente alternativa de transporte en comparación con el autobús, e incluso con servicios como Uber



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- La **publicidad de recuerdo** es útil para refrescar la memoria y facilitar compras de repetición, especialmente en productos que se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida y tienen una gran aceptación en el mercado.

Imagen 32. Publicidad de recuerdo para productos Kleenex



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La publicidad está al servicio de las empresas y de cualquier otro tipo de organización. Puede centrarse en la promoción de un producto o marca, pero también puede utilizarse para informar, persuadir o recordar ideas y tratar de modificar actitudes y comportamientos en beneficio de una causa social.

Video 29. Las campañas publicitarias del Instituto de la Mujer se dirigen a las mujeres maltratadas, a quienes tratan de persuadir para que denuncien su situación y soliciten ayuda. Además, contribuyen a concienciar al resto de la sociedad sobre este problema



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.3. La promoción de ventas

La fuerza de ventas y la publicidad rara vez son los únicos instrumentos de comunicación de marketing que se utilizan. En muchas ocasiones, se emplean en combinación con programas de promoción de ventas. Pero a diferencia de la fuerza de ventas y la publicidad –especialmente cuando esta se difunde en medios tradicionales–, las promociones se configuran y despliegan con gran rapidez, y sus efectos en las ventas son casi inmediatos.

La promoción de ventas es un instrumento de comunicación que recurre a incentivos económicos para estimular la demanda del producto.

La promoción de ventas puede adoptar múltiples formas: rebajas, loterías, sorteos, reparto de muestras gratuitas, regalos, vales de descuento, ofertas 3x2, programas de puntos, etc. Con frecuencia, solo está vigente por un breve período de tiempo que, además, ha sido previamente estipulado, lo que mueve a la adopción de ciertas acciones en el corto plazo.

Si la promoción de ventas se dirige a los distribuidores, se propone aumentar rápidamente el stock de producto, disponer de un espacio preferente en el punto de venta por un cierto lapso de tiempo, o beneficiarse durante unos días o semanas de un énfasis especial por parte del personal de ventas y atención al cliente. Cuando se orienta a los consumidores, se encamina a facilitar la prueba de un nuevo producto, comprar por primera vez la marca promocionada en lugar de la habitual, o adquirir una cantidad de producto mayor de la acostumbrada.

Imagen 33. Olay distribuye muestras gratuitas para introducir un nuevo protector solar, mientras que ViveSoy opta por la fórmula de los cupones de ahorro para fomentar la primera compra de un nuevo producto de la línea. Eroski, por su parte, estimula la compra de mayores volúmenes con descuentos en la segunda unidad adquirida



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Algunos expertos consideran que las marcas que operan en mercados de gran consumo se apoyan en exceso en la promoción de ventas (Perreault et al., 2018). Argumentan que el efecto de las promociones solo es temporal, por lo que cuando el producto vuelve a su precio original, o al contexto habitual de comercialización, las ventas se sitúan en los niveles que tenían antes de la promoción. Si el mercado está sometido a una fuerte presión publicitaria, los consumidores no perciben grandes diferencias entre marcas y la competencia procedente de las marcas de distribuidor es muy intensa –como sucede cuando los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida–, las promociones atraen fundamentalmente a los consumidores más sensibles al precio, que están dispuestos a cambiar rápidamente de marca en función de las promociones con que se les presentan.

Imagen 34. La promoción que fomenta las ventas en el corto plazo no suele crear lealtad a la marca. Una vez finaliza su período de vigencia, muchos consumidores vuelven a su marca de siempre o cambian a la marca que en ese momento está en promoción



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

No obstante, a los directivos de marketing cuyo producto se halla en una situación como la descrita se les ofrecen pocas alternativas. En mercados maduros, por lo tanto, es probable que se requieran promociones de ventas para compensar los efectos

de las promociones realizadas por las marcas rivales y la intensa competencia de las marcas de los distribuidores. La única vía para escapar de este tipo de situaciones es encontrar nuevas oportunidades, que puedan desplegarse con estrategias de marketing que no recurran a la promoción a corto plazo para ganar una ventaja competitiva.

De todos modos, las promociones de ventas pueden ser especialmente útiles en la fase de lanzamiento de nuevos productos, ya que facilitan su prueba y, con ello, su adopción. Además, hay promociones que, bajo la forma de programas de lealtad, en lugar de estimular las ventas en el corto plazo se encaminan a retener a los consumidores actuales de la marca.

Los programas de lealtad ofrecen incentivos a los clientes actuales para que continúen adquiriendo el producto a lo largo del tiempo. Cuando ofrecen los estímulos adecuados, aumentan la implicación del consumidor con la marca y estimulan las compras de repetición en el largo plazo. Estas promociones, que están ganando cada vez mayor importancia, se enmarcan en programas de marketing relacional, por lo que muchas veces se utilizan en combinación con sistemas CRM.

Horizonte temporal de la promoción de ventas

Tradicionalmente, se consideraba que la promoción de ventas se encaminaba a estimular la demanda en el corto plazo. Sin embargo, como acabamos de ver, esto no es siempre así. Las promociones en forma de programas de lealtad, que son de uso cada vez más habitual, fomentan las compras de clientes en un largo horizonte temporal premiando su compromiso con la marca.

Construyendo relaciones

Tesco es la cadena de supermercados líder en el Reino Unido, y la tercera cadena del mundo en cifra de beneficios. Gran parte de su éxito se debe a su programa de lealtad, conocido como Clubcard, que utilizan más de 16 millones de clientes y vehicula más del 80% de las ventas de la empresa.

Cuando un cliente de Tesco se convierte en miembro del programa, todos los datos generados por sus compras (fechas de las compras, tiendas en las que ha comprado, productos adquiridos, formatos de esos productos, volúmenes de compra, etc.) se incorporan a una gran base de datos. El análisis de estos datos permite a Tesco segmentar a sus clientes según el ciclo de vida familiar y su nivel de gasto, entre otros criterios. Esto le ha llevado, por ejemplo, a desarrollar hasta tres marcas blancas: Finest, dirigida a los consumidores con mayor poder adquisitivo; Tesco, que se sitúa en un nivel medio de precios; y Value, que presenta los precios más reducidos.

Tesco también adapta el surtido de sus puntos de venta al perfil de los consumidores: por ejemplo, proporciona formatos más pequeños en los establecimientos visitados asiduamente por consumidores sin hijos. Asimismo, se sirve de la información de la tarjeta para personalizar la interfaz web por la que navega el cliente y los correos electrónicos que recibe de la cadena. De este modo, ofrece promociones acordes con el historial de compras del cliente y con lo que, según las previsiones de Tesco, va a necesitar en un futuro próximo. Así, por ejemplo, los consumidores más sensibles al precio acceden a más ofertas diarias, y quienes parecen tener más poder adquisitivo reciben promociones de productos más exclusivos. En cualquiera de los casos, Tesco les devuelve el 1% del gasto realizado en sus compras futuras.

Video 30. Personalización de una iniciativa de comunicación de marketing a partir del historial de compras del cliente



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 31.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El conocimiento que Tesco llega a adquirir sobre sus clientes le posibilita calcular, con gran precisión, quiénes de ellos tienen mayor potencial de conversión en cada categoría de producto, lo que le permite conseguir un 20% de redenciones de cupones promocionales en el lanzamiento de nuevos productos y una satisfacción con las comunicaciones de marketing superior al 80% (Alet, 2015). No es de extrañar, por lo tanto, que las marcas de fabricante tengan gran interés en colaborar con Tesco.

En la medida de lo posible, conviene evitar las promociones de ventas orientadas únicamente al corto plazo, y optar por formas promocionales que beneficien la imagen y reputación del producto y fomenten el vínculo del consumidor con la marca, como los programas de lealtad.

2.4. El marketing directo

El marketing directo es uno de los instrumentos de la comunicación de marketing integrada que ha experimentado un mayor crecimiento. En sus primeros años se servía del *mailing*, los infomerciales en la televisión, la venta por catálogo, los quioscos electrónicos y el telemarketing, pero en la actualidad emplea con éxito formas de comunicación digitales y personalizables, como el correo electrónico, los sitios web, el marketing de medios sociales y el marketing móvil.

La Tienda en Casa, del grupo El Corte Inglés, comunicaba y vendía directamente por catálogo, telemarketing e infomerciales en televisión, canales que más tarde complementó con un sitio web de comercio electrónico. La banca al por menor ha recurrido durante décadas a quioscos electrónicos, en forma de cajeros automáticos, y ahora apuesta firmemente por sitios web de banca en línea y aplicaciones de banca móvil.

Video 32.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 35.

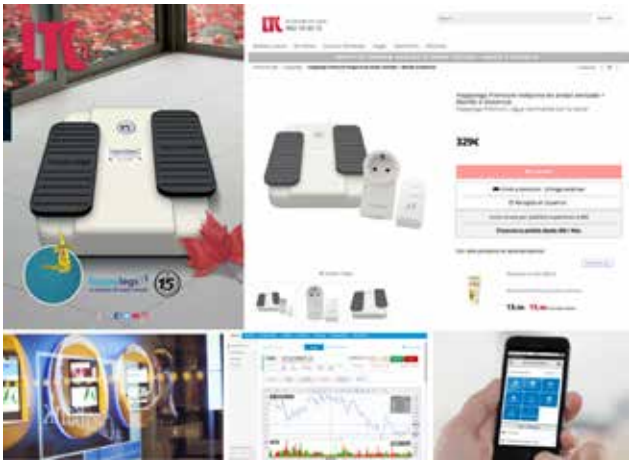


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Al estudiar las decisiones de distribución de la propuesta de valor hemos aprendido que el canal directo es una forma de distribución, por la que la empresa no recurre a ningún intermediario y asume ella misma las funciones de distribución. También hemos visto, en este mismo capítulo, que la empresa puede utilizar la web y aplicaciones móviles con fines publicitarios, para difundir mensajes, no personalizados, entre el público objetivo

o un segmento del mismo. El marketing directo incorpora estos elementos, pero los usa de un modo todavía más avanzado.

Imagen 36. La tecnología digital ha cambiado radicalmente el marketing directo. Los correos electrónicos se personalizan a la medida de cada cliente objetivo para presentarle nuevos productos, ofrecerle promociones especiales, confirmar pedidos, informarle de su envío, etc. El cliente también puede pagar en línea, sin abandonar el dispositivo electrónico que estaba utilizando



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Para muchas empresas, los medios digitales son más que un canal de distribución o un soporte comunicativo de sus programas publicitarios. El éxito de marcas como Apple, Abercrombie & Fitch o Women'secret se explica en buena medida gracias a sus iniciativas de marketing directo, que integran en su estrategia de comunicación y utilizan en combinación con canales de distribución indirectos. Sin embargo, en otros casos el marketing directo se ha incorporado a fórmulas de marketing que configuran verdaderos modelos de negocio (Kotler y Armstrong, 2018). Empresas como Google, Facebook, Amazon o Netflix han

construido enteramente su estrategia de negocio sobre la base del marketing directo, que articula su relación con el mercado.

> El marketing directo es un instrumento de comunicación de marketing que, mediante uno o más medios de comunicación, se dirige a las personas del mercado objetivo previamente seleccionadas con la intención de obtener de ellas una respuesta inmediata (como una compra, por ejemplo) y construir una relación sostenible.

El auge del marketing directo obedece a las crecientes posibilidades de la tecnología para capturar datos sobre clientes, almacenarlos en bases de datos o en *data warehouse* y gestionarlos adecuadamente –por lo general mediante técnicas de minería de datos y *big data* (Risselada et al., 2014). Los especialistas y responsables de marketing pueden identificar y monitorizar a los clientes, así como enriquecer la información sobre los mismos con datos procedentes de las tarjetas de pago emitidas por los establecimientos, los productos que han explorado navegando por el sitio de la empresa, sus compras en línea, las tarjetas de lealtad, sus interacciones en redes sociales, etc. Con esta información pueden comprender mucho mejor sus decisiones de compra y diseñar programas de marketing directo más acertados.

Minería de datos y *big data* para el marketing directo

Las empresas que despliegan iniciativas de marketing directo recaban grandes cantidades de información sobre clientes, como datos de

contacto, características demográficas, lugares de residencia, estilos de vida, historiales de compras, historiales de contactos con el servicio de atención al cliente, preferencias, medios de comunicación utilizados, etc. A ello se le añaden los datos que se obtienen exclusivamente en línea, mediante cumplimentación de formularios y registro en el sitio, archivos de registro de la actividad del servidor, etiquetado de recursos en línea, etc., lo que permite conocer las direcciones IP desde las que se conectan, las palabras clave que introducen en los buscadores para acceder a los contenidos en línea de la empresa, los momentos concretos en que acceden a los contenidos, la duración y frecuencia de sus visitas, y las páginas sobre productos que han consultado, entre otra mucha información. Estos datos de los clientes tienen tal diversidad de formatos, que se requiere utilizar un sistema de *data warehouse* para integrarlos y almacenarlos con una estructura homogénea, que haga posible su gestión y análisis.

Para gestionar y analizar esas grandes cantidades de datos guardados en el *data warehouse*, cabe utilizar la minería de datos, que emplea herramientas avanzadas de análisis (como análisis estadístico multivariable, métodos bayesianos y redes neuronales artificiales), lo que permite descubrir preferencias, interrelaciones y patrones de conducta comunes entre los consumidores. Por ejemplo, se pueden agrupar en segmentos de pequeño tamaño aquellos clientes que muestran similitudes, para luego realizar análisis adicionales de estos pequeños grupos y detectar interrelaciones entre las características de los clientes. Y para identificar las preferencias de los consumidores, suele ser útil examinar las posibles relaciones entre los artículos que adquieren en una misma compra, en vez de considerar los históricos de compras de cada artículo separadamente.

Pero la explosión de datos que generan los consumidores es tan grande y las dimensiones de los *data warehouse* tan enormes, especialmente cuando incorporan información sobre la interacción de los consumidores con las aplicaciones y sitios de la empresa y en las redes sociales, que incluso las técnicas de minería de datos pueden no resultar útiles

o ser demasiado lentas. En su lugar se debe recurrir a tecnologías, técnicas y metodologías conocidas como *big data*, que procesan ágilmente estos volúmenes ingentes de datos y extraen de ellos conocimiento útil, y con gran nivel de detalle, sobre los consumidores.

El marketing directo se distingue de los demás instrumentos de comunicación de marketing en que:

- **Se dirige a consumidores cuidadosamente seleccionados**. Es habitual que los programas de marketing directo se inicien identificando, siguiendo y analizando a los consumidores a lo largo del tiempo mediante técnicas de minería de datos y *big data*, frecuentemente integradas en sistemas CRM (Malthouse et al., 2013), que permiten explotar las bases de datos o *data warehouse* de clientes.

  Con tantos datos como se generan sobre clientes hoy día, y las mejoras que se han producido en las técnicas de integración y análisis de datos, las empresas pueden orientar sus esfuerzos de marketing directo a un conjunto de clientes seleccionado con gran precisión, para lo que tienen en cuenta sus características, sus preferencias y hábitos de consumo, su potencial de compra e incluso su red personal de comunicaciones.

  A diferencia de otros instrumentos de comunicación, como la publicidad, con los que se difunde el mensaje entre consumidores anónimos, el marketing directo dirige el mensaje a consumidores específicos, de los que no solo se conocen sus intereses sino también su dirección de correo electrónico, su número de teléfono móvil o su dirección postal (en el caso de que se recurra a la venta tradicional por catálogo).
- **Comunica de manera personalizada**. Gracias a la información sobre los clientes que se extrae de las bases de datos o *data warehouse*, es posible personalizar la comunicación, adaptándola

a las necesidades de cada consumidor, a sus características y a su historial de compras, comunicaciones e interacciones con la empresa.

La comunicación customizada de la propuesta de valor puede ser postal, por correo electrónico, mediante un mensaje al móvil o con una recomendación personal en la página web que el consumidor está consultando. El contenido de la propuesta y las promociones que se le ofrezcan podrán variar, además, en cada caso. Por ejemplo, la marca puede dirigirse a los consumidores que no han comprado recientemente, pero que en el pasado hicieron compras frecuentes por un alto valor, con una estrategia del tipo «nos gustaría que volviera»; mientras que para aquellos consumidores que han comprado recientemente y que, aunque son clientes regulares generan bajos volúmenes de ventas, puede diseñar una estrategia de marketing con la que aumentar su gasto.

Imagen 37. Los sistemas de recomendación incorporados al sitio web informan al cliente de productos que complementan al que está consultando o de artículos parecidos, pero con mejores prestaciones y mayor valor, que además encajan con sus preferencias individuales o han sido adquiridos por clientes similares

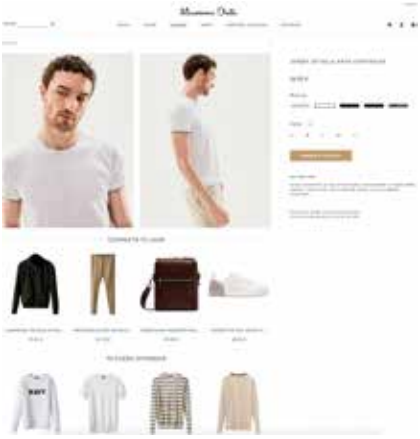


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- **Ofrece un canal de respuesta directo e inmediato**. Las comunicaciones de marketing directo incorporan mecanismos que el consumidor puede utilizar para responder directa e inmediatamente a las propuestas que se le presentan, ya sea para acceder a más información, formular consultas o comprar productos. Los mecanismos de respuesta que se le ofrecen son variados: un centro de atención telefónica de llamadas donde realizar consultas o solicitar un producto, una cesta de compra en línea a la que añadir productos y proceder al pago electrónico, un consejo a otro consumidor en una comunidad virtual de marca, un tuit sobre el producto, etc. Precisamente porque el consumidor puede responder directa e inmediatamente, los resultados obtenidos en las campañas de marketing directo son medibles, cuantitativamente y de manera muy rápida, lo que facilita considerablemente la evaluación de su eficacia.
- **Crea relaciones**. Los programas de marketing directo se orientan fundamentalmente a establecer un diálogo individualizado, rentable y duradero con los consumidores que componen el público objetivo, haciendo uso de medios interactivos. El estrecho vínculo existente de los programas de marketing directo con el marketing relacional hace de ellos una de las herramientas de marketing más efectivas para maximizar el CLV[3] (Kim et al., 2009).

3. Valor del tiempo de vida del cliente: en inglés, *customer lifetime value* (CLV). Indicador que recoge todo el valor que un mismo consumidor puede aportar a la empresa a lo largo de su relación como cliente.

Marketing directo y CLV

El CLV o valor del tiempo de vida del cliente (del inglés *customer lifetime value*) es un indicador clave para diseñar iniciativas que, como el marketing directo, responden a un enfoque de marketing relacional. Sobre la base del CLV, los especialistas de marketing directo descartan dirigirse a aquellos potenciales clientes que requerirían de una alta inversión para ser captados o 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 directo, gestionan sus relaciones con ellos y luego evalúan su eficacia.

Construyendo relaciones

La empresa de calzado Johnston & Murphy solía centrar sus esfuerzos de comunicación en fomentar una segunda compra de sus zapatos, pero se percató de que, con esta estrategia, estaba olvidando a sus mejores clientes. Fue así como decidió cambiar su enfoque y centrarse en el segmento de clientes que gastan más en sus establecimientos. De este segmento forman parte un número reducido de consumidores que, sin embargo, generan un porcentaje desproporcionado de ingresos en las tiendas ya que, cada diez meses, gastan un mínimo de 1.000 dólares en productos de la marca.

Johnston & Murphy hizo llegar una tarjeta regalo por importe de 50 dólares a los consumidores de este segmento. La promoción fue una agradable sorpresa para ellos. Tanto es así que, ya se acogieran o no a la promoción, apreciaron el detalle. Además, más de la mitad de los potenciales beneficiarios acabaron redimiendo la tarjeta y lo hicieron, no para adquirir calcetines u otros productos de bajo precio, sino para realizar compras que sobrepasaron con creces los 50 dólares, y en más del 70% de los casos aprovecharon para adquirir productos de categorías diferentes a las del calzado. De este modo,

Johnston & Murphy consiguió que sus mejores clientes se atrevieran con productos distintos a los que habitualmente habían adquirido (Viveiros, 2017).

La iniciativa tuvo tal efecto que, desde entonces, cada vez que un cliente pasa a formar parte del segmento más exclusivo, Johnston & Murphy le hace llegar este mismo presente.

Imagen 38.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.5. Las relaciones públicas

Las relaciones públicas son un conjunto muy variado de actividades de comunicación que llevan a cabo las empresas para construir o mantener una imagen favorable de la organización y de sus marcas y productos entre los distintos públicos de interés, gestionar o prevenir rumores o acontecimientos desfavorables, y mantener una relación positiva con la prensa y los medios de comunicación.

Ejemplo

Para las firmas de diseño y alta costura, vestir a las actrices que participan en el Festival de Cannes tiene un impacto comunicativo enorme. Las imágenes en la alfombra roja y en las escaleras que conducen hasta el recinto de celebración se reproducen en programas de televisión, blogs y redes sociales, y ocupan espacios destacados en revistas de moda, periódicos y prensa del corazón.

Gracias a esa gran visibilidad y las opiniones que se difunden, las casas de alta costura conocen la acogida del público a sus nuevas creaciones y ganan pedidos para los vestidos que llevan las actrices, o para otros de la misma colección. Si además la actriz es fiel a un diseñador, la simpatía o afecto que esta genera se acaban transfiriendo a la firma de costura, lo que refuerza los vínculos emocionales del consumidor hacia la marca.

Imagen 39.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El impacto positivo que para las marcas de diseño de alta costura tiene su presencia en el Festival de Cannes, los Oscar o la Berlinale, es ilustrativa de la importancia de un instrumento clave de las relaciones públicas: las **relaciones con la prensa** o *publicity*.

La mayoría de las iniciativas de las actividades de relaciones públicas se centran en la relación con la prensa, y tienen como objetivo fundamental que los medios de comunicación social (programas de televisión, cabeceras de diarios y revistas, programas de radio, etc.) difundan informaciones positivas sobre la empresa en su conjunto o sobre sus productos y marcas. Para facilitar la emisión de estas informaciones se preparan y publican notas de prensa, se conceden entrevistas a los medios, se participa en programas de radio y televisión, y se convoca a la prensa para que asista o cubra algún evento que puede generar un flujo favorable de noticias.

Imagen 40. Nota de prensa emitida por Epson en su sitio web y noticia relacionada, difundida por el diario *El País*



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La *publicity* consiste en la difusión gratuita por la prensa de noticias o informaciones previamente planificadas sobre la marca, la empresa o el producto.

Las relaciones públicas que generan *publicity* son muy efectivas, lo que explica que la inversión en este tipo de actividades haya ido creciendo (Grewal y Levy, 2018). Los mensajes difundidos por la prensa adoptan un tono informativo y no aparecen en bloques publicitarios, sino que integran los contenidos habituales en los medios de comunicación social. Como además son transmitidos por periodistas y profesionales de la comunicación ajenos a la empresa, tienen mucha más credibilidad que la publicidad convencional u otros instrumentos de la comunicación de marketing integrada. La publicidad, por ejemplo, requiere comprar espacios en prensa o tiempos en radio y televisión, adopta tonos más persuasivos y suele destacar solo los aspectos más favorables del producto, por lo que los consumidores suelen percibir el interés comercial del mensaje y mostrarse mucho más escépticos al mismo.

La limitación más destacada de la *publicity* obedece al hecho de que la empresa no paga a los medios por su difusión, por lo que no tiene control sobre los contenidos o noticias que la prensa acaba publicando o emitiendo.

Otro componente habitual de las relaciones públicas es el **patrocinio**. Mediante el patrocinio se da apoyo material o financiero a una actividad, una organización o una persona ajena a la empresa –como un equipo deportivo, una iniciativa cultural, un espectáculo o una causa social– con la intención de que los

valores asociados a la imagen corporativa de la empresa, o la de las marcas de sus productos, se integren convenientemente en las actividades patrocinadas y en las experiencias del consumidor con dichas actividades.

Ejemplo

Red Bull ha hecho de su identidad de marca un factor clave de éxito; y lo ha logrado, fundamentalmente, apostando por fórmulas de patrocinio. En lugar de destinar grandes sumas de dinero a campañas publicitarias centradas en la bebida energética Red Bull, la marca ha invertido fuertemente en deportes extremos, promocionándolos y proporcionándoles financiación y apoyo, lo que ha acabado favoreciendo la comercialización del producto.

Con fórmulas de patrocinio como las utilizadas por Red Bull, la imagen de la marca acompaña al consumidor en momentos de disfrute y afición, que es cuando se muestra más receptivo.

Imagen 41.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Red Bull ha cautivado e inspirado a los aficionados a los deportes extremos y, gracias al patrocinio de estos deportes, ha conseguido que valoren y reconozcan el papel de la marca en su desarrollo. Red Bull invierte en la organización de eventos y en deportistas jóvenes (el surfista Natxo González, la corredora de *trail running* Leire Fer-

nández, la profesional del *flatland* Viki Gómez, etc.), en decenas de disciplinas distintas. Con los años, estas iniciativas le han permitido conectar con jóvenes audiencias de todo el mundo y hacer que la marca sea percibida como facilitadora de acontecimientos emocionantes. Incluso se ha dotado de una plataforma multimedia, Red Bull Media House, para difundirlos. Uno de los componentes de esta plataforma es el canal de televisión en línea Red Bull TV, donde la audiencia puede seguir acontecimientos deportivos extremos.

Video 33. Follow the Fraser, una coproducción de Red Bull Media House sobre un espectacular recorrido con bicicletas de montaña



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Con el patrocinio la empresa da soporte económico a una iniciativa ajena para que la imagen corporativa o de los productos se asocie con la de las personas o acontecimientos que son objeto de patrocinio.

Las iniciativas de patrocinio no tienen fines altruistas, ya que la empresa las da a conocer a sus públicos de interés (clientes, potenciales inversionistas, empleados, sociedad en general, etc.) y extrae de ellas beneficios comunicativos. Su objetivo es crear

una conexión con la imagen de las personas o acontecimientos patrocinados, ganar notoriedad para la marca, mantener o mejorar la reputación de su imagen, e incluso motivar a los empleados, que pueden sentirse más orgullosos de formar parte de la organización.

Las relaciones públicas reúnen las siguientes características:

- **Crean un clima de confianza**. Aunque no formulan una propuesta de venta, de ellas se deriva una imagen favorable de la empresa y de sus marcas y productos, que indirectamente tendrá un efecto positivo sobre las ventas.
- **Se orientan a distintos grupos de interés**. Las relaciones públicas dirigen sus esfuerzos tanto a los consumidores y las personas de su ámbito de influencia, como a empleados, inversores, prensa, proveedores, administraciones públicas o la sociedad en general, al objeto de cultivar vínculos con ellos. Sin embargo, la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y el marketing directo se suelen dirigir a potenciales clientes o a organizaciones y personas que pueden influir en las decisiones de los consumidores, como los distribuidores, los *bloggers* y líderes de opinión, etc.
- **Actúan en la esfera institucional**. Debido a la diversidad de públicos a los que se orientan, las relaciones públicas no solo implican al área de valor de marketing, sino que también pueden requerir de la colaboración del personal de recursos humanos, operaciones, finanzas, etc., y muy especialmente, de la dirección general de la empresa. Precisamente, la alta dirección desempeña un papel clave en las relaciones públicas, mediante sus intervenciones públicas y en su relación con los medios de comunicación social.

Video 34. Aunque todos los empleados de la empresa son actores directos en las relaciones públicas, la contribución de la alta dirección es especialmente importante



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Una de las funciones de las relaciones públicas es la gestión de crisis o imprevistos que pueden afectar gravemente a la reputación de la empresa o la marca. Los desencadenantes de una crisis pueden ser errores éticos o de honorabilidad, fallos graves en los productos, despidos y conflictos laborales, etc.

Para la gestión de una crisis de imagen se requiere primero delimitar la crisis (sus causas, a quién afecta, su impacto mediático, etc.), organizar un comité de crisis, designar un portavoz de la empresa, y elaborar y difundir información específica para los públicos de interés. Si la crisis tiene su origen en la empresa pero no ha sido provocada intencionadamente, puede ser suficiente con justificar el motivo de la crisis y establecer medidas correctivas, que solucionen el problema o impidan que vuelva a surgir. Pero si la causa es interna y ha habido intencionalidad, se deberán tomar acciones correctivas, ofrecer disculpas y asumir plenamente la responsabilidad.

Imagen 42. Algunas baterías del móvil Galaxy Note7 de Samsung eran defectuosas, lo que generó una importante crisis para la empresa. Aunque fueron pocas las unidades afectadas, Samsung retiró del mercado todos los dispositivos y se hizo cargo de su reemplazo. En una carta abierta a los consumidores, la empresa se disculpó y se comprometió a aprender de la experiencia para ganar de nuevo su confianza



Estimados clientes,

En Samsung innovamos para ofrecer nuevas tecnologías que enriquezcan la vida de las personas. Un principio básico de nuestra misión es ofrecer la mejor calidad y la máxima seguridad a nuestros clientes. Recientemente, no hemos sido capaces de cumplir con este objetivo.

Debido a que el Note7 nunca llegó a comercializarse de forma generalizada en Europa, tan sólo un reducido número de consumidores se ha visto afectado en dicho mercado.

No obstante, no hemos estado a la altura de las expectativas de aquellos consumidores que recibieron el dispositivo durante la fase de pre-compra ni con nuestros exigentes niveles de calidad y lo sentimos profundamente.

Nos tomamos muy en serio nuestra responsabilidad con respecto a la seguridad y calidad de nuestros productos. Estamos colaborando con las autoridades competentes y con partners de la industria en todo el mundo y tomando medidas de forma proactiva para mejorar. A continuación, detallamos las últimas acciones que hemos llevado a cabo.

Cómo sabrá, hemos suspendido definitivamente la producción del Galaxy Note7. Estamos trabajando con la máxima celeridad para asegurar que cada dispositivo Note7 se devuelve de forma segura. Agradecemos a todas las personas directamente afectadas su paciencia durante el proceso de reemplazo.

Samsung se compromete a identificar y abordar la causa que haya podido generar el problema con la batería del Note7. Se han iniciado investigaciones con expertos independientes para revisar cuidadosamente el dispositivo, incluyendo la batería, el hardware y el software, así como los procesos de fabricación. Compartiremos nuestras conclusiones de manera transparente en cuanto estén disponibles.

Samsung tiene una larga trayectoria en innovación y hemos demostrado que podemos aprender y aprenderemos de nuestros errores. Seguiremos innovando para poder ofrecer la siguiente generación de tecnología de consumo sorprendente, pero la seguridad será siempre nuestra máxima prioridad. Invertiremos para mejorar su satisfacción a través de una atención al cliente mejorada y ofreciendo la máxima calidad.

En nombre de todos nuestros empleados en Europa, nos disculpamos sinceramente y les agradecemos su continuo apoyo. Les escucharemos, aprenderemos de esta experiencia y actuaremos de manera que podamos recuperar su confianza.

Atentamente,

Yh Eom
President y CEO de Samsung Electronics Europe

Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.6. Las comunicaciones híbridas

Las comunicaciones de marketing híbridas adoptan formatos no comerciales o se exponen en contextos en los que la audiencia objetivo no espera hallar mensajes de marketing.

La saturación publicitaria, especialmente en el medio televisivo, ha despertado un creciente interés de los anunciantes por fórmulas híbridas, como el emplazamiento del producto o *product*

placement, y el contenido de marca. Su efectividad reside en que el mensaje no compite con decenas de anuncios, y los receptores de la comunicación quizás no sean conscientes de que se exponen a un mensaje de marketing, en cuyo caso lo procesarán de un modo menos crítico (Van Reijmersdal et al., 2009).

Las comunicaciones híbridas no incurren en las principales limitaciones de la publicidad y la *publicity*. De una parte, y a diferencia de como sucede con los anuncios publicitarios convencionales, el mensaje no se asocia fácilmente con una comunicación comercial de la empresa, lo que lo dota de mayor credibilidad. De otra parte, como se paga por la emisión del mensaje, se tiene control sobre el contenido del mismo y cómo y cuándo se difundirá, una cualidad que no reúne la *publicity*.

El **emplazamiento del producto** o *product placement* es una fórmula híbrida de comunicación de marketing que consiste en situar el producto o marca de la empresa en el desarrollo de un programa de la televisión, de una serie, de una película o de un videojuego.

Video 35. Las películas de James Bond han atraído a muchas marcas con fórmulas de emplazamiento de producto



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Otra forma híbrida de comunicación de marketing es el **contenido de marca**, también conocido como *branded content* y *bran-*

ded entertainment. A diferencia del emplazamiento de producto, en el que el producto o la marca se insiere en un contenido televisivo, cinematográfico o en línea, producido por una organización ajena a la empresa, aquí la empresa anunciante crea un contenido de entretenimiento que gira alrededor de la marca. Este es el caso, por ejemplo, de los videoclips musicales que forman parte de la programación habitual del canal MTV, puesto que son piezas promocionales de canciones y conciertos que los artistas y sus sellos discográficos buscan difundir entre la audiencia del canal; o de la serie de cortometrajes *The Hire*, producida por BMW como parte de sus comunicaciones de marketing en línea.

Video 36. MTV proporciona espacios y tiempos televisivos para el contenido de marca. En *The Hire* participaron conocidos directores de cine, además del actor Clive Owen. Las cualidades de los automóviles BMW se integraban en la trama de la serie, que recabó un importante éxito en internet



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 37.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Una tipología particular de contenido de marca son los videojuegos de marca. A diferencia de los anuncios publicitarios y las fórmulas de emplazamiento de producto en videojuegos, por las que se insiere un anuncio publicitario convencional o se introduce la marca en el desarrollo de un juego ya existente, desarrollado y distribuido por terceros, aquí la empresa anunciante crea enteramente un nuevo juego con fines de marketing, de modo que su trama puede girar en torno a la marca (Rodríguez-Ardura, 2017).

Publijuegos y videojuegos de marca

Los publijuegos o *advergames* son comunicaciones de marketing en videojuegos. Hay dos tipos de publijuegos: los publijuegos convencionales, que consisten en anuncios y en emplazamientos del producto, que se insieren en videojuegos creados y gestionados por terceros, y los videojuegos de marca, que son creados enteramente por el anunciante.

Video 38. Mediante el juego *Chipotle Scarecrow*, la cadena de restaurantes de estilo mexicano Chipotle se posiciona como una marca de alimentos «con integridad», ajena a los procesos industriales



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En otras ocasiones, el contenido de marca es creado y difundido por los propios consumidores, dando lugar a mensajes híbridos que se conocen como **contenidos generados por los consumi-**

dores, CGC (del inglés *consumer generated content*) o UCC (*user created content*). Este tipo de contenidos tiene forma de videos, entradas de blogs, fotografías, etc., y se suele difundir a través de sitios de redes sociales, ya sea espontáneamente o con el estímulo de la marca.

Imagen 43. A veces, el contenido es generado espontáneamente por los consumidores, pero en otras ocasiones, aun habiendo sido elaborado por ellos, su creación ha sido estimulada o facilitada por la marca, como sucede en este caso con el Sevilla Fútbol Club, que promovió la publicación de fotos de padres e hijos viendo al equipo



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.7. Los vehículos de comunicación en marketing digital

Como hemos tenido ocasión de ver, lo que distingue a un instrumento de comunicación de marketing de otro no es necesariamente el medio de comunicación que emplea para hacer llegar el mensaje, sino el modo en que este se utiliza (si se entrega un mensaje personalizado, si la empresa tiene control sobre la difusión del mensaje, etc.) y los objetivos que se buscan conseguir. Por ejemplo, la venta personal puede ejercerse de modo presencial pero también telefónicamente, en chats en línea y en otros

medios digitales; y el medio de la televisión puede utilizarse con fines publicitarios, pero también para dar visibilidad a promociones de venta, en marketing directo, en fórmulas de emplazamiento de producto y en la *publicity*.

Igual sucede con los medios digitales. Internet aglutina un conjunto de recursos comunicativos muy versátiles, como la web, los chats o los medios sociales, que pueden ser empleados tanto en la venta personal (asistiendo a los consumidores en el comercio electrónico) como con fines publicitarios (mediante anuncios insertados en los resultados de los buscadores, juegos en línea y videos y páginas visitadas por la audiencia objetivo), en promociones de ventas (por ejemplo, facilitando la distribución de cupones de descuento, dando apoyo a los programas de lealtad), para actividades de relaciones públicas (difundiendo notas y comunicados de prensa, patrocinando sitios web, disponiendo de un sitio web corporativo) y en comunicaciones híbridas (a través de videojuegos de marca, del emplazamiento del producto en videojuegos y de contenidos generados por los propios usuarios). Por lo tanto, no podemos afirmar que internet, o cualquiera de sus recursos (sitios web, blogs, medios sociales, etc.), son un instrumento de comunicación u otro, puesto que pueden ser utilizados de formas diversas y con muy distintas finalidades de comunicación.

A continuación, vamos a examinar algunos vehículos de comunicación que nos ofrece internet: los sitios web, el marketing por correo electrónico, el marketing móvil, los videos en línea y el marketing de medios sociales.

2.7.1. Los sitios web

Los sitios web desempeñan un papel central en la comunicación de marketing y son uno de los primeros recursos en línea

en implementarse. Se utilizan para construir imagen de marca y educar a los consumidores en el uso de los productos o indicar dónde pueden adquirirlos. Muchas empresas, productoras o detallistas, como eBay o Vueling, se sirven de los sitios web para implicar a los consumidores con la marca y venderles bienes y servicios, para lo que adoptan fórmulas de marketing directo.

Ejemplo

Pharmacius, además de operar como un comercio electrónico especializado en productos de parafarmacia, proporciona servicio de asistencia al cliente, noticias e información muy útil sobre los productos (indicaciones, composición y modo de aplicación de cada artículo del surtido), que además complementa con consejos y recomendaciones, reseñas de otros consumidores, videos informativos, formularios para realizar consultas a especialistas, etc. Todo ello lo configura como un verdadero punto de consulta y encuentro para los consumidores de productos de parafarmacia.

Imagen 44.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 39.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

El sitio incorpora, además, un sistema de recomendación adaptado al historial de navegación y compra del usuario, lo que constituye una acción de marketing directo en la que personaliza el mensaje destinado a cada cliente.

Imagen 45. Artículos sugeridos por el sistema de recomendación y reseñas de clientes



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En cambio, otros sitios web se dedican exclusivamente a construir una comunidad de consumidores comprometidos con la marca. No ofrecen funciones de comercio electrónico, sino que nutren el sitio web de muchos y variados contenidos (videos, acceso a blogs, eventos…) con los que buscan construir una relación más estrecha con los clientes y facilitar su implicación con la marca.

Imagen 46. Los niños, y no tan niños, aficionados a Playmobil encuentran en la página de Facebook de la marca un espacio donde compartir fotos y videos de sus personajes favoritos, participar en concursos, conocer las opiniones de otros seguidores y acceder a los próximos lanzamientos



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Para dar visibilidad al sitio y atraer visitantes, se utilizan diversas técnicas publicitarias, entre las que destacan las técnicas de optimización natural (posicionamiento en buscadores o SEO), encaminadas a que el sitio web de la empresa aparezca entre los primeros resultados suministrados por un buscador al introducir palabras clave relacionadas con los contenidos del sitio, y las técnicas de optimización publicitaria (publicidad de pago o SEM) con las que se insieren anuncios del sitio en las páginas de resultados de los buscadores. Asimismo, habrá que asegurar que los contenidos son interesantes, visualmente atractivos, entretenidos y útiles, que la información que se proporciona es completa y valiosa, y la navegación es sencilla y rápida. De lo contrario, los usuarios abandonarán el sitio al poco de llegar.

2.7.2. El marketing por correo electrónico

El marketing por correo electrónico es otra herramienta importante en la comunicación digital, y un componente esencial de las campañas de marketing directo. Solo puede utilizarse entre

aquellos consumidores que previamente han dado su consentimiento, y se despliega mediante correos personalizados, originales, tentadores, que van destinados a individuos específicos del mercado objetivo.

Imagen 47. La *MIT Sloan Management Review* recurre al correo electrónico para generar interés hacia sus artículos, formular recomendaciones y captar suscriptores

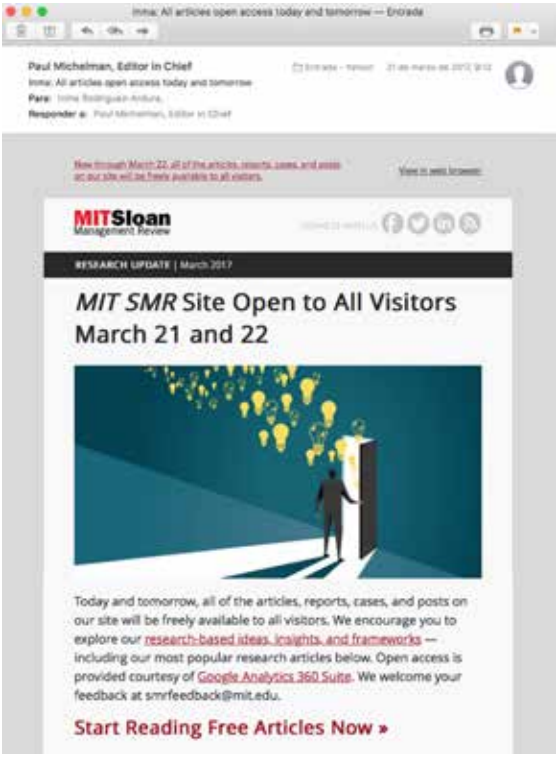


Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.7.3. El marketing móvil

La principal ventaja del marketing móvil reside en la amplia difusión de móviles y tabletas, que son utilizados por muchos

consumidores a lo largo del día, con independencia del lugar donde se encuentren y de lo que estén haciendo.

Mediante las técnicas de marketing móvil se distribuyen mensajes de correo electrónico en campañas de marketing directo, promociones, juegos de marca, aplicaciones de comercio electrónico, etc. Móviles y tabletas también pueden ser útiles para el consumidor cuando este visita físicamente el establecimiento porque le pueden proporcionar información abundante sobre cada producto, comparativas de productos, opiniones de otros consumidores o acceso a promociones en tiempo real.

Imagen 48. La aplicación móvil de MediaMarkt mejora considerablemente la experiencia del consumidor en sus tiendas físicas al facilitarle la localización exacta de los productos que está buscando



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

2.7.4. Los videos en línea

Los videos en línea son una herramienta publicitaria muy útil porque pueden atraer una amplia audiencia, dar visibilidad a la marca y crear interés por la propuesta de valor. A diferencia de los spots del medio televisivo, recurren a un tono menos persuasivo y presentan historias cercanas y reales sobre la marca, los consu-

midores o la empresa. Pueden educar al consumidor en el uso del producto, recoger testimonios de consumidores o mostrar el lado más humano de la empresa (Rodríguez-Ardura, 2017).

Video 40. El trabajo de Chieko Asakawa para IBM ha sido fundamental en el desarrollo de sistemas para ayudar a las personas ciegas. Su historia personal y su contribución son narradas por ella misma en este video



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Los videos se integran con el resto de plataformas o recursos en línea de la empresa (sitio web, página en Facebook, blogs, etc.) y, como sucede con los sitios web, se les da visibilidad aplicando técnicas de optimización que facilitan su indexación por los buscadores. Cuando tienen éxito son compartidos, parodiados y distribuidos por los propios consumidores, por lo que dan lugar a fenómenos de marketing viral, que amplían todavía más su audiencia.

2.7.5. El marketing de medios sociales

Las comunidades virtuales y los medios sociales (blogs, servicios de *microblogging*, comunidades de contenidos, sitios de redes sociales, juegos en mundos virtuales) congregan a miles de usuarios, que se sirven de estos espacios para socializar y agregar o intercambiar informaciones, opiniones y recursos.

Los blogs son un soporte comunicativo interesante en marketing porque pueden ofrecer una mirada original, fresca y muy personal sobre la propuesta de valor. Son útiles para dar visibilidad a los eventos de la marca, difundir nuevas tendencias, responder directa y ágilmente a los comentarios de los consumidores, etc.

Imagen 49. El blog de Cisco España recoge tendencias y novedades interesantes para los clientes de esta empresa tecnológica, como esta publicación, elaborada por un directivo de la empresa, que explica la importancia de los videos en línea y cómo proporcionar estos servicios



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Las comunidades virtuales, los servicios de *microblogging*, como Twitter, y los sitios de redes sociales (Facebook, YouTube, Instagram, Pinterest, etc.) ofrecen una plataforma donde crear y compartir contenidos sobre la marca. Su interactividad los hace idóneos para dialogar con los consumidores y conocer de primera mano sus opiniones y experiencias con la marca; y gracias

a su inmediatez, la marca puede crear o unirse a conversaciones sobre acontecimientos y situaciones nuevos, en cuanto estos tienen lugar.

Observando lo que se comenta en comunidades virtuales y redes sociales, los especialistas pueden crear contenido que se adapte y, lo que aún es más interesante, pueden construir y cultivar vínculos con los usuarios comprometidos con la marca, que intercambian ideas, informaciones y experiencias con el producto, se asesoran y se ayudan unos a otros. La particularidad de estos espacios es que se construye un diálogo entre la empresa y los consumidores, y entre los consumidores entre sí, que tiene a la marca como objeto de conversación.

Imagen 50. Las comunidades virtuales, como esta de Oracle, son idóneas para involucrar a los usuarios del producto y cultivar sus vínculos con la marca



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3. La planificación de la comunicación de marketing integrada

Las actividades de comunicación de marketing requieren, para ser emprendidas de modo efectivo, de una planificación estratégica, que se plasmará en un plan de comunicación de marketing integrada. El plan de comunicación debe proporcionar el marco de trabajo adecuado para diseñar, desplegar y controlar las actividades de comunicación de marketing que se llevarán a cabo.

Por lo tanto, las actividades de comunicación de marketing de la empresa no se inician difundiendo mensajes de marketing. Previamente, se habrá identificado y estudiado la audiencia a la que se van a dirigir estas comunicaciones y se habrán definido sus objetivos. En función de cuáles sean los públicos de interés y de los objetivos a conseguir, los responsables del plan de comunicación de marketing deben decidir, entre otros aspectos, el modo en que se contactará con la audiencia, para lo que se diseñará la estrategia de comunicación, la combinación de instrumentos del mix de comunicación que se van a utilizar y las funciones que deberán desempeñar cada uno de esos instrumentos. También tendrán que concretar el presupuesto de comunicación, responsabilizarse de la ejecución de las actividades previstas en el plan de comunicación y emplear mecanismos de control para evaluar los resultados que se vayan obteniendo.

Figura 5. Planificación estratégica de la comunicación de marketing integrada

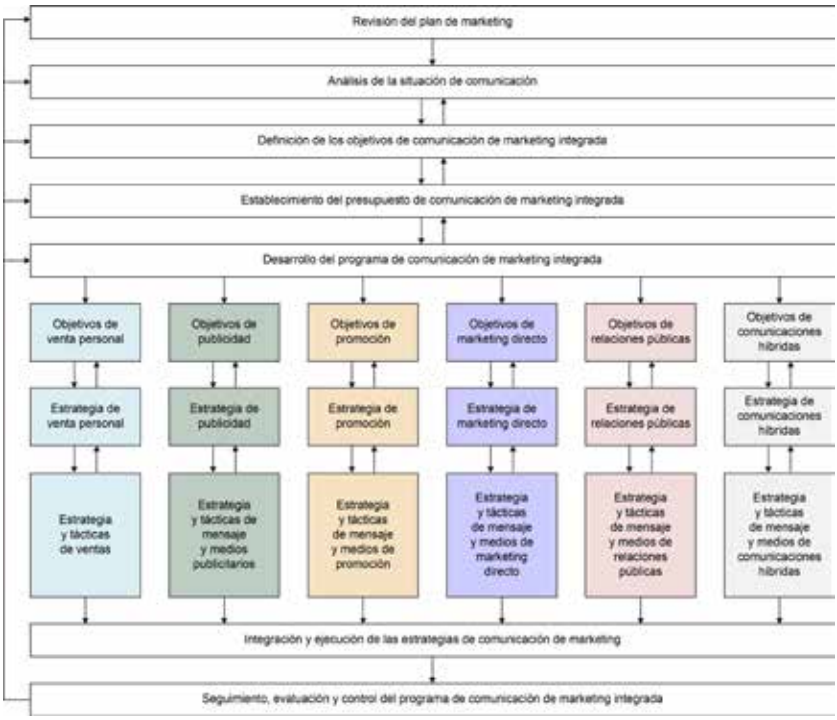


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.1. La revisión del plan de marketing

La comunicación de marketing se debe integrar adecuadamente en la estrategia de marketing de la organización y contribuir a los objetivos generales de marketing, por lo que en la fase inicial del proceso de planificación se revisará la información que aparece recogida en el plan de marketing,[4] y que reflejará la

4. Documento escrito que recoge los objetivos, las estrategias y los programas de marketing junto con el presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.

situación en la que se halla la empresa, la marca o el producto, su posición competitiva en el mercado, los objetivos de marketing que se hayan propuesto conseguir, las estrategias y medios que se han concebido para ello, y el papel que se haya atribuido a la comunicación en el marketing mix, entre otros aspectos.

3.2. El análisis de la situación de comunicación

El análisis de la situación se centrará en aquellos aspectos que pueden influir de modo importante en el desarrollo de las actividades de comunicación de marketing. Como es habitual en los procesos de planificación estratégica, el análisis examinará tanto la situación interna de la empresa como los factores del entorno que pueden afectarla, en este caso en lo concerniente a la comunicación de marketing. Todo ello con la finalidad de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa en el desempeño de las iniciativas de comunicación, y los principales retos y oportunidades que presenta el entorno para la realización de las mismas.

3.2.1. Análisis interno

En el análisis interno se tendrán que considerar las capacidades y recursos que reúne la empresa para desarrollar de modo efectivo el programa de comunicación de marketing integrada, con especial referencia a la organización del equipo humano involucrado en las actividades de comunicación y a los resultados obtenidos en los programas emprendidos anteriormente. También se podrán valorar los servicios prestados por aquellas agencias externas en la realización de determinadas iniciativas de comunicación o, en el caso de que la empresa no haya externalizado algunas de estas

actividades, cabrá la posibilidad de evaluar las ventajas e inconvenientes que se derivarían de su contratación. Asimismo, se deberá considerar la imagen de que disfruta la empresa o la marca, el posicionamiento actual del producto y cualquier otro aspecto específico de la organización que condicione el modo en que la empresa conduce sus comunicaciones de marketing.

3.2.2. Análisis externo

El análisis externo se centra en el estudio de aquellos factores del entorno, como los competidores y los consumidores del mercado objetivo, que son de especial relevancia en el diseño del programa de comunicación de marketing integrada. De una parte, se deberá realizar un análisis en detenimiento de las iniciativas de comunicación de las empresas de la competencia: los segmentos objetivo a los que se dirigen, la identidad, imagen y posicionamiento de sus marcas y productos, el montante y distribución de su presupuesto de comunicación, los mensajes y reclamos que transmiten a la audiencia, los canales de comunicación que emplean, etc.

Además, se habrán de conocer en profundidad las características de los clientes, los procesos por los que se les conduce hasta la compra del producto y los factores que influyen en sus decisiones, para lo que probablemente se deberá recurrir a la investigación de mercados. Con ello se buscará conocer las necesidades específicas que tratan de satisfacer, las alternativas de compra que someten a consideración, el modo en que obtienen información acerca de las alternativas de compra, los criterios de que se sirven para evaluarlas, la manera y circunstancias en que toman las decisiones de compra, los estímulos de marketing a los que son más receptivos, etc.

Una parte especialmente importante de este análisis es la que se refiere a los efectos que las comunicaciones de marketing provocan en el mercado objetivo, lo que dependerá de las características personales de los consumidores que integran la audiencia objetivo (cohortes generacionales, formación, estilo de vida, autovalores, imagen que tienen de sí mismos, etc.), de su grado de implicación en el proceso de decisión de compra y de su experiencia en la compra del producto, entre otros posibles aspectos. Sobre la base de esta información se podrán definir temas y argumentos comunicativos acordes con su campo de experiencia y los presentadores más adecuados para el mensaje, entre otros aspectos creativos. Además, el conocimiento de los canales de comunicación a los que se exponen habitualmente, su percepción y actitud hacia ellos, y los momentos y situaciones en que los utilizan, ayudarán a decidir la difusión más apropiada para el mensaje.

Marketing móvil y de medios sociales

El servicio de alquiler de bicicletas de Donkey Republic va destinado a un público joven y eminentemente urbano, consciente de los problemas medioambientales que provocan los medios de transporte convencionales y que agradece los bienes y servicios que proporcionan libertad de movimientos.

Como las bicicletas se alquilan exclusivamente a través de una aplicación móvil, los usuarios no tienen que acudir a recogerlas a ninguna estación, ni hacer pagos en metálico, ni utilizar tarjetas identificativas, ni tampoco realizar gestiones con el personal de ventas.

Imagen 51. La aplicación de Donkey Republic permite localizar las bicicletas disponibles en el área en que se encuentra el usuario y desbloquear el candado



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Como parte del programa de comunicación para sus servicios de alquiler de bicicletas, Donkey Republic recurre a embajadores de la marca, que se mueven con las bicicletas de la firma por diversas ciudades del mundo y comparten sus experiencias en redes sociales.

Imagen 52. El testimonio de Chanel y Steve, embajadores de Donkey Republic, ayuda a obtener presencia e impacto en redes sociales y ganar adeptos para la marca



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 41.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.3. Los objetivos de la comunicación de marketing integrada

Los objetivos que se definan para el programa de comunicaciones de marketing habrán de guiar las estrategias y actividades que se diseñen. Una vez desplegado el programa de comunicaciones serán utilizados de nuevo, esta vez para examinar los resultados obtenidos.

Los objetivos de comunicación de marketing deberán definirse claramente y expresarse en magnitudes medibles. Además, deberán referirse a una audiencia objetivo específicamente definida, tanto sobre la base de variables demográficas, socioeconómicas y psicográficas como de comportamiento (nivel de uso del producto, beneficios buscados en el mismo, etc.) y a un periodo de tiempo concreto.

El periodo que se establezca para la consecución de los objetivos de comunicación de marketing variará en función de la complejidad y el esfuerzo que suponga su consecución. Por ejemplo, para concienciar al mercado objetivo sobre la existencia de la marca se pueden establecer periodos de tiempo breves, especial-

mente si se prevé realizar una fuerte inversión publicitaria. Sin embargo, aumentar los ingresos que aportan los clientes y la duración de la relación con los mismos –lo que contribuirá a incrementar el CLV– requerirá de periodos más amplios. También llevará más tiempo que el mercado objetivo atribuya un posicionamiento nuevo y diferente a la marca, por cuanto supondrá la introducción de cambios en las percepciones de los consumidores.

Ejemplo

Las opiniones de los consumidores sobre los zuecos de Crocs estaban fuertemente divididas entre quienes los consideraban toscos y poco estéticos y quienes, por el contrario, valoraban muy positivamente su comodidad y original diseño. Además, se solían percibir como un calzado eminentemente infantil.

Para mejorar las percepciones de los consumidores que tenían una opinión más negativa y expandir el público objetivo de la marca, los responsables de marketing ampliaron la cartera de productos con nuevos modelos que, aunque fieles al concepto de la marca, seguían las tendencias de moda y podían emplearse en múltiples ocasiones. Asimismo, con el programa de comunicación de marketing *Come as you are* (Ven tal como seas) se propusieron ensalzar tanto la funcionalidad del calzado como sus beneficios más hedónicos y estéticos.

Video 42. Los esfuerzos de Crocs por mejorar el posicionamiento del producto han ido especialmente dirigidos a madres y jóvenes



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 43.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.3.1. Cómo establecer los objetivos de comunicación de marketing integrada

Para ayudarse en la definición de unos objetivos de comunicación por los que se busque provocar determinados efectos en la audiencia, cabe recurrir a modelos jerárquicos de respuesta como el modelo AIDA. De este modo se contemplarán objetivos de índole variada, cuya consecución requerirá de esfuerzos de comunicación cada vez más intensos en la medida en que el mercado objetivo se halle en una etapa más avanzada del proceso de respuesta. De ahí que sea habitual que la proporción de consumidores del mercado objetivo que se encuentra en las etapas iniciales sea superior a la que se registra en las últimas fases, lo que se reflejará en un embudo de compra como el que se recoge en la siguiente figura:

Figura 6. Embudo de compra y objetivos de la comunicación de marketing

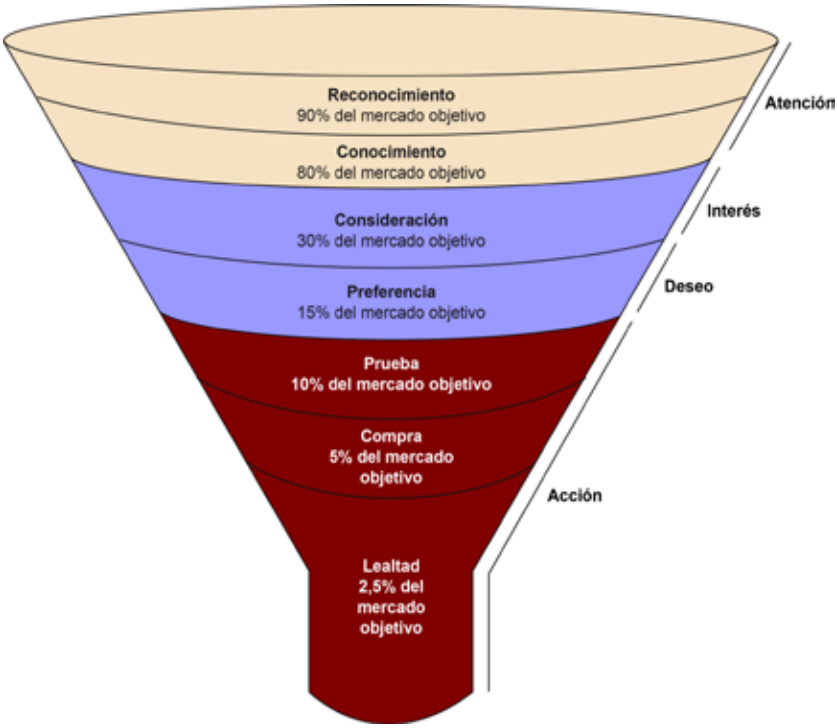


Figura disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Sobre la base del denominado embudo de compra, primero se podrán considerar objetivos de notoriedad sugerida para el producto o la marca y de comprensión de sus principales atributos o beneficios. Una vez logrados, cabrá proponer objetivos que tengan que ver con el interés, el agrado o la preferencia por el producto o marca. Más adelante, la comunicación se podrá centrar en mover a los consumidores que muestran una actitud favorable hacia la prueba, la compra o la lealtad a la marca.

Observad las similitudes…

... del embudo de compra con el embudo de conversión. Ambos están inspirados en modelos sobre la jerarquía de efectos de la comunicación, como el modelo AIDA, y ayudan a identificar oportunidades y objetivos de negocio a partir del grado de conocimiento y compromiso de los consumidores con la propuesta de valor. El embudo de conversión, sin embargo, se utiliza en el contexto específico del marketing digital y el comercio electrónico, y sugiere la utilización de estrategias de marketing *inbound*. El embudo de compra es aplicable en contextos más amplios de comunicación de marketing.

Para facilitar el lanzamiento e introducción de un producto de consumo frecuente, como un nuevo champú dirigido a un público femenino joven, se podrían establecer los siguientes objetivos de comunicación en un periodo de un año (Belch y Belch, 2017):

- Objetivo 1: concienciar al 90% del mercado objetivo sobre la existencia de la marca, a través de un programa de relaciones públicas, una campaña publicitaria en prensa, televisión y medios sociales, un sitio web responsivo y páginas dedicadas a la marca en los principales medios y redes sociales.
- Objetivo 2: dotar al 80% del mercado objetivo de información sobre las características del producto y los beneficios derivados de su uso, recurriendo de nuevo a la publicidad para convencer de sus beneficios y apoyándose en la comunidad de marca en el sitio web y las plataformas sociales.
- Objetivos 3 y 4: suscitar sensaciones positivas hacia la marca que se traduzcan en la inclusión de la marca en el conjunto de productos que las jóvenes consumidoras toman en consideración en su decisión de compra (30% del mercado objetivo) y su preferencia por la marca (15% del mercado objetivo); lo

que se pretende lograr mediante publicidad, reparto de muestras entre clientes de establecimientos físicos y virtuales, una campaña de marketing directo dirigida al canal de distribución y el apoyo de la comunidad virtual de marca.

- Objetivo 5: conseguir que el 10% del mercado objetivo pruebe el producto, mediante promociones de ventas consistentes en el reparto de muestras en establecimientos detallistas y publicaciones femeninas, y distribuyendo cupones canjeables en el sitio web e intermediarios de internet especializados (Groupon, Groupalia, etc.).
- Objetivos 6 y 7: conseguir que el 5% del mercado objetivo adquiera el producto y al menos la mitad de consumidoras se convenzan de sus cualidades superiores y lo empleen regularmente. Para ello se recurrirá a publicidad continua y de refuerzo, se aumentarán los esfuerzos de venta personal y marketing directo con los distribuidores, y se construirán y cultivarán diálogos constructivos con la comunidad de marca, tanto en el sitio web como en medios y redes sociales.

En aquellos casos en que el producto o la marca están establecidos en el mercado, se deberá averiguar en qué nivel del embudo de compra se encuentra el público objetivo. Si, por ejemplo, los niveles de notoriedad espontánea y conocimiento de la marca son bajos entre el mercado objetivo, cabrá proponer objetivos de esta índole. En cambio, si se constata que se han alcanzado niveles satisfactorios de notoriedad o conocimiento, pero el agrado o la preferencia por la marca son todavía bajos, cabrá proponer objetivos de comunicación que refuercen determinadas asociaciones a la marca o promover, incluso, un cambio en su imagen y posicionamiento. En cualquiera de los casos, se requerirá realizar investigaciones de mercado con las que conocer la situación del

mercado objetivo y, una vez realizada la comunicación, medir los cambios que esta ha producido.

3.4. El presupuesto de la comunicación de marketing integrada

En esta etapa del proceso de planificación se define la inversión que se destinará al programa de comunicación de marketing integrada y cómo se distribuirán aproximadamente estos recursos, aunque no será hasta más adelante, cuando se concreten los objetivos y estrategias de cada instrumento del mix de comunicación, cuando se dé por finalizado el presupuesto.

Las empresas se sirven de diversos métodos para determinar sus presupuestos de comunicación. Como todos ellos tienen sus ventajas y limitaciones, es recomendable usar más de uno de ellos.

El **método de objetivos y tareas** lleva a concretar el presupuesto a partir del coste asociado a cada una de las actividades de comunicación que se van a realizar para conseguir los objetivos de comunicación. Sobre la base de los objetivos de comunicación, el especialista o directivo de marketing identifica los medios más apropiados para alcanzar al mercado objetivo y calcula el coste que supondrá desplegar el número y tipo de comunicaciones necesarias para alcanzar esos objetivos. El proceso descrito (fijación de objetivos, elección de medios y cálculo de costes) se aplica a cada producto-mercado de la empresa, de modo que el presupuesto final de comunicación se obtiene a partir de la suma de todas las comunicaciones necesarias.

El mayor inconveniente de este método reside en la dificultad que, en muchas ocasiones, supone concretar con antelación las

actividades a realizar y sus costes asociados. Y es que no siempre es posible conocer con precisión qué se requiere hacer o qué coste va a suponer un determinado trabajo, especialmente si no se cuenta con experiencias anteriores que sirvan de guía, ya se refieran al mismo producto o a otro parecido de la misma categoría.

El **método del porcentaje sobre ventas** toma en consideración la cifra de ventas lograda en el período anterior y le aplica un porcentaje fijo previamente establecido, obteniendo así el importe total del presupuesto de comunicación de marketing. La principal ventaja de este método reside en su simplicidad y el hecho de que logra mantener la inversión de comunicación en unas proporciones razonables. Sin embargo, y dado que la comunicación se halla condicionada por el volumen de ventas obtenido en el periodo anterior, puede llevar a reducir la inversión en comunicación en momentos de crisis, cuando quizás se necesitaría un especial esfuerzo comunicativo para reanimar la demanda.

Una variante de este método consiste en establecer el presupuesto a partir de las ventas previstas para el futuro, lo que de aplicarse permitiría aumentar la inversión de comunicación en momentos de baja demanda. No obstante, continuaría partiéndose de un supuesto equivocado, como es que la inversión en comunicación sea una «consecuencia» del volumen de ventas, cuando en realidad se trata de uno de los diversos factores que lo determinan.

El **método de la paridad competitiva** lleva a establecer el montante del presupuesto de comunicación de marketing tomando como referencia la proporción de las ventas que las firmas competidoras destinan a comunicación. Esta opción, que se suele utilizar en combinación con el método del porcentaje sobre ventas para obtener el importe de la inversión que la empresa destinará a la comunicación, permite aprovechar la experiencia en comunicación de las empresas de la industria. Además, cuan-

do las empresas del mismo sector aplican este método, evitan estrategias agresivas para ganar cuota de mercado y favorecen situaciones relativamente estables en el sector.

Con todo, este método parte de la consideración de que el presupuesto de la competencia es adecuado, cuando no siempre es así; y acaba proponiendo que la empresa realice un esfuerzo en comunicación equiparable al de los competidores, pese a que sus objetivos, estrategias y recursos pueden ser, en realidad, muy distintos.

De acuerdo con el **método del importe asequible**, se determinan las cantidades que se destinarán a las diversas áreas valor de la empresa (operaciones, finanzas, investigación y desarrollo, etc.) y se asigna el montante restante a las actividades de comunicación de marketing, lo que supone dedicar a estas últimas una cantidad acorde con los recursos de que se dispone. Sin embargo, no se consideran las funciones que desempeña la comunicación, lo que hace de este un método poco adecuado cuando la empresa atraviesa momentos de crisis, porque en lugar de retraer la inversión en comunicación muchas veces se requiere aumentarla para remontar la situación.

Una vez se ha establecido el importe total del presupuesto, resta concretar cómo distribuirlo entre los distintos mercados objetivo a los que se dirige la empresa, las marcas y productos en cartera y los instrumentos de comunicación de marketing que se van a emplear.

3.5. El diseño del programa de comunicación de marketing

El grado de utilización de cada instrumento de comunicación de marketing y su importancia en el mix se decide en la fase de diseño del programa de comunicación de marketing integrada, y

es la que mayor esfuerzo requiere de los responsables de marketing y comunicación. Para ello, se tendrán en cuenta las ventajas y limitaciones de cada instrumento y la importancia de utilizarlos de manera combinada para que todos contribuyan a construir un flujo de comunicación uniforme y continuo con el mercado objetivo. Para cada uno de los instrumentos considerados se plantearán unos objetivos, un presupuesto y una estrategia de utilización.

Por ejemplo, en el caso bastante usual de que se decida desplegar un programa de publicidad, se establecerán los objetivos específicos del mismo y se concretará su presupuesto. Asimismo, se definirán dos aspectos relevantes del programa publicitario: la estrategia creativa, que se refiere al reclamo básico y el mensaje que el anunciante pretende transmitir; y la estrategia de medios, por la que se concretan los canales de comunicación que harán llegar el mensaje a la audiencia objetivo y el uso que se hará de los mismos. Una vez diseñadas ambas estrategias, es habitual que el anunciante recurra a los servicios de agencias de publicidad y centrales de medios para que, en estrecha colaboración, produzcan los mensajes y planifiquen, evalúen y adquieran los medios y soportes publicitarios que los harán llegar.

3.5.1. Indicadores para la planificación de medios

Para definir la estrategia de medios, seleccionar los vehículos o soportes concretos que se utilizarán para difundir el mensaje, y distribuir el presupuesto entre ellos, se requiere disponer de amplia información sobre las audiencias de cada posible canal de comunicación y los costes que supone su uso. Para ayudarse en estas decisiones es útil recurrir a diversos indicadores de audiencia y rentabilidad de medios.

Cuando la campaña de comunicación se difunde en medios convencionales, se suelen utilizar indicadores de audiencia que son de sencilla medición, como la cobertura, las impresiones o impactos, y la frecuencia. A partir de estos indicadores, se establece la magnitud deseada para la audiencia del mensaje y más tarde se examina si el mensaje realmente ha alcanzado al público objetivo.

La cobertura refleja la proporción del público objetivo que se ha expuesto a la comunicación de marketing al menos en una ocasión durante el período de tiempo considerado; las impresiones o impactos recogen el número total de ocasiones en que el mensaje de marketing ha entrado en contacto con miembros de la audiencia; y la frecuencia se corresponde con el número de veces en que los miembros de la audiencia se exponen al mensaje.

Para medir la presión publicitaria de la campaña de comunicación entre el público objetivo son muy empleados los puntos de evaluación bruta o GRP (*gross rating points*), un indicador que se obtiene a partir del producto del alcance (expresado en forma de porcentaje) por la frecuencia media, o bien a partir del número total de impresiones conseguidas por la iniciativa de comunicación por cada cien personas del público objetivo:

$$GRP\,(\%) = Cobertura\,(\%) \times Frecuencia\ media$$

$$GRP\,(\%) = \frac{Número\ total\ de\ impresiones}{Público\ objetivo} \times 100$$

Ejemplo

Supongamos, por ejemplo, que gracias a los datos auditados por una oficina de información y control de publicaciones y los procedentes de

una asociación para la investigación de los medios de comunicación, sabemos que el anuncio que Adidas ha inserido en los tres últimos números de una popular revista dedicada al baloncesto ha alcanzado al 35% de los aficionados. Consiguientemente, la presión que este anuncio habrá generado será de 105 GRP (60% de cobertura × 3 de frecuencia).

Por otra parte, gracias al panel de audímetros de una conocida consultora, sabemos también que el spot que la marca difundió hasta en seis ocasiones durante las pausas publicitarias de los *playoffs* de la NBA llegó al 65% de la audiencia. En este último caso, el número de GRP conseguido será 390 (65% × 6).

Imagen 53. Para medir la presión publicitaria de una campaña en televisión se calculan los GRP



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Las campañas de comunicación en medios digitales se sirven de indicadores adicionales para la medición del tráfico que genera la publicidad (como los clics y el ratio de clics) y medidas de la relevancia del anuncio (Bhat et al., 2002). Los clics son indicativos del número de veces en que la audiencia objetivo ha clicado sobre el anuncio para acceder al contenido de marketing objeto de la promoción (sitio web, cesta de la compra, cupón de descuento, aplicación móvil…); y el ratio de clics es el porcentaje que se obtiene a partir del número de veces en que la audiencia clica el anuncio sobre el número total de ocasiones en que se ha expuesto al mismo.

$$\text{Ratio de clics (\%)} = \frac{\text{Número de clics}}{\text{Número total de impresiones}} \times 100$$

Cuando se utiliza el sistema AdWords de Google para difundir los anuncios entre resultados de búsqueda, cabe considerar el nivel de calidad del anuncio, o *quality score*, que es indicativo de la relevancia, interés y utilidad de las palabras clave escogidas por el anunciante y la adecuación de la llamada a la acción incorporada en el texto del anuncio.

Ejemplo

Imaginemos que la empresa de mensajería ParcelABC desea evaluar el impacto comunicativo que supone utilizar Google AdWords para anunciar su web entre los resultados de búsqueda generados por las palabras clave «enviar paquete frágil».

Un indicador que deberá considerar en su evaluación es el ratio de clics. Para calcular su valor, tendrá que tener en cuenta el número de impresiones, es decir, el número de veces que el anuncio de su web se ha inserido en los resultados de búsqueda de los usuarios, y el número de ocasiones en que los usuarios han hecho clic sobre el anuncio. Por ejemplo, si el anuncio apareció ayer en 80 ocasiones y siete usuarios hicieron clic en él, el ratio de clics habrá sido del 8,75%, que es el porcentaje que se obtiene al dividir siete clics entre 80 impresiones.

Imagen 54. El ratio de clics de un anuncio en las páginas de resultados de Google es indicativo del tráfico hacia el sitio a que ha dado lugar



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Para comparar la rentabilidad de cada vehículo de comunicación se podrán considerar indicadores como el retorno de la inversión en marketing (Taylor, 2010), también conocido como ROI de marketing, que recoge la proporción que representan los beneficios generados por las iniciativas de marketing sobre el gasto que en total han supuesto dichas iniciativas.

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

O lo que es lo mismo:

$$ROI\ de\ marketing\ (\%) = \frac{Margen\ bruto - Inversión\ en\ marketing}{Inversión\ en\ marketing} \times 100$$

Ejemplo

Supongamos ahora que ParcelABC quiere averiguar qué combinación de palabras clave le proporcionan un mayor retorno y que, por ejemplo, invierte diez euros diarios en las palabras clave «enviar paquete frágil» y 25 en la combinación «envío frágil». Además, sabe que las ventas a usuarios que accedieron al sitio a partir de la búsqueda «enviar paquete frágil» son de 40 euros al día, y de 50 para la búsqueda «envío frágil». El coste del envío representa el 40% de las ventas, de modo que el margen bruto (*Ventas − Costes*) es de 24 euros diarios con la primera opción y de 30 en la segunda, y el beneficio neto (*Margen bruto − Inversión en marketing*) es de 14 (24 − 10) y de 5 (30 − 25) euros, respectivamente. Por lo tanto, el ROI de marketing para las palabras clave «enviar paquete frágil» es del 140% (14/10 × 100) y para «envío frágil» del 20% (5/25 × 100).

Esto nos permite comprobar que las palabras clave «enviar paquete frágil» generan una menor cifra de ventas, pero presentan un mayor retorno de la inversión. Por lo tanto, conviene que la empresa continúe

incorporando la palabra «paquete», u otra similar, en los anuncios en Google.

Palabras clave	Inversión en marketing	Ventas	Coste	Margen bruto	Beneficio neto	ROI de marketing
Enviar paquete frágil	10 euros	40 euros	16 euros	24 euros	14 euros	140%
Envío frágil	25 euros	50 euros	20 euros	30 euros	5 euros	20%

3.5.2. Indicadores en programas de venta personal y marketing directo

Los objetivos de los programas de venta personal y marketing directo, debido a su orientación a la construcción de relaciones y CRM, en buena medida se expresan a partir del CLV y otros indicadores relacionados. Por ejemplo, se proponen aumentar el CLV medio de los clientes, reducir el coste de adquisición de nuevos clientes o mejorar el ratio de retención de los clientes actuales.

El CLV se calcula para cada cliente de la empresa, para un cliente promedio o para grupos de clientes, nuevos o ya existentes, y recoge el valor actual neto de los futuros beneficios que la empresa generará durante todo el tiempo en que se prevé que estos clientes adquieran productos de la marca.

Entre los indicadores relacionados con el CLV y utilizados para definir objetivos de venta personal y marketing directo,

destacan: el coste de adquisición del cliente o CAC (*customer acquisition cost*), que se refiere a la inversión que debe realizar la empresa para ganar un nuevo consumidor, el ratio de retención, que es el porcentaje de clientes de un año que continúan comprando al año siguiente, y la participación del cliente, que recoge las compras adicionales que puede hacer un cliente en productos relacionados, como bienes y servicios complementarios al que inicialmente adquirió, o en productos de mayor valor (con un precio más elevado y más funcionalidades).

En las iniciativas de marketing directo en internet también se utiliza el ratio de conversión, que recoge la proporción de visitantes del sitio web o aplicación que acaban adquiriendo el producto. Es decir:

$$\textit{Ratio de conversión en clientes (\%)} = \frac{\textit{Número de clientes del sitio o aplicación}}{\textit{Número de visitantes del sitio o aplicación}} \times 100$$

3.5.3. El mix de comunicación de marketing

Pese a la diferenciación que aquí se ha establecido entre la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, el marketing directo, las relaciones públicas y las comunicaciones híbridas, estos instrumentos de comunicación de marketing no se utilizan de forma separada e independiente, sino que se coordinan y combinan en el mix de comunicación de marketing.

La elección de los instrumentos de comunicación de marketing y la importancia que tendrá cada uno de ellos en el mix varían considerablemente de una empresa a otra. Este tipo de decisiones están influidas no solo por los recursos de la empresa y sus habilidades en el empleo de cada instrumento de comunicación de marketing, sino también por el mercado objetivo, la etapa

del producto en su ciclo de vida y la fase del proceso de decisión de compra en la que se encuentran los consumidores:

- **Características del mercado objetivo**. Cuando el mercado objetivo está formado por numerosos consumidores, que además están dispersos en un amplio territorio, suele ser aconsejable recurrir a instrumentos que permiten una rápida comunicación con amplias audiencias, como la publicidad, la promoción de ventas, el marketing directo, la *publicity*, el patrocinio y el emplazamiento de producto. En estos casos, es probable que la empresa cuente con una red de intermediarios para distribuir el producto y que necesite ganar su cooperación para asegurar el éxito de la estrategia de marketing. Por lo tanto, será aconsejable que reserve los esfuerzos de venta personal para los miembros del canal de distribución, con el doble objetivo de colocarles la propuesta de valor y ganar su cooperación en la promoción del producto a los consumidores finales.

Imagen 55. Los vendedores personales despliegan algunas de las comunicaciones más importantes del fabricante con mayoristas y minoristas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En los mercados con un menor número de clientes y en los que estos se encuentran concentrados en un área geográfi-

ca reducida, como sucede en los mercados industriales, la venta personal puede desempeñar un papel preferente en la comunicación de marketing, que se podrá complementar con promociones de venta, programas de marketing directo, relaciones públicas, contenidos generados por usuarios, etc. Aquí, los vendedores informarán y argumentarán con detenimiento, y de manera personalizada, sobre las características y prestaciones de los productos (muchas veces complejos y con un fuerte componente tecnológico).

- **Etapa del ciclo de vida del producto**. En la fase de lanzamiento de un nuevo producto, la publicidad, el patrocinio y la *publicity* ayudan a darlo a conocer, a la vez que la venta personal posibilita abrir canales de distribución y las promociones de ventas facilitan la prueba del producto. En la etapa de crecimiento la publicidad permite diferenciar el producto de la competencia y consolidar sus asociaciones de marca, mientras que la venta personal es útil para asegurar la colaboración de los miembros del canal de distribución. La intensa competencia en la fase de madurez quizás lleve a una fuerte inversión en publicidad, patrocinio y emplazamiento del producto para recordar el posicionamiento único de la propuesta de valor. Por su parte, los programas de lealtad ayudarán a mantener los vínculos con los clientes más fieles a la marca y las promociones esporádicas de venta incentivarán la demanda. Finalmente, en la etapa de declive es probable que se reduzca considerablemente el esfuerzo en comunicación, si bien la promoción de ventas contribuirá a estimular la demanda e, incluso, a liquidar existencias de producto.

Video 44. Chanel apuesta por la publicidad y el reparto de muestras para introducir sus nuevos productos



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 56.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

- **Fase del proceso de decisión de compra**. En las fases iniciales del proceso de decisión de compra, cuando el consumidor toma conciencia de una necesidad insatisfecha y busca información sobre los productos que podrán resolverla, son especialmente eficaces instrumentos como la publicidad y la *publicity*. En cambio, cuando evalúa alternativas y toma de la decisión de compra pueden ser más eficaces las promo-

ciones de ventas, la venta personal o el marketing directo. Por último, la publicidad puede reforzar experiencias satisfactorias tras la compra y reducir la aparición de efectos de disonancia cognitiva,[5] y los programas de fidelización y de marketing directo ayudarán a mantener la conexión con el consumidor.

Imagen 57. Las promociones en el establecimiento facilitan la visibilidad de la marca en un momento clave: el que precede a la decisión de compra



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

3.6. Medición de la eficacia de la comunicación de marketing integrada

A medida que se despliegan las iniciativas previstas en el plan de comunicación de marketing, se realiza el seguimiento, evaluación y control de las mismas. Será aquí cuando se examinen los resultados del programa de comunicación y se evalúe si se corresponden con los objetivos que se habían propuesto. En

5. La disonancia cognitiva poscompra se produce cuando el consumidor, tras haber adquirido el producto, se cuestiona el acierto de su decisión de compra.

caso de que existan desviaciones, cabrá estudiar la dimensión o envergadura de las mismas y las causas que las han provocado. El conocimiento de los motivos por los que no se han podido conseguir ciertos objetivos (falta de sintonía del mensaje con el marco de referencia de la audiencia objetivo, dificultad del plan de medios para alcanzar a la audiencia, etc.) permitirá definir medidas adecuadas con las que corregir el programa de comunicación y aumentar su eficacia.

Son diversos los métodos para medir los resultados de comunicación. Estos deben utilizarse para determinar cuán efectiva ha sido la comunicación de marketing integrada para mover a los consumidores hacia la siguiente fase del embudo de compra. No obstante, aquí conviene tener en cuenta que los efectos de la comunicación a veces tienen lugar de manera retardada y que, por consiguiente, pueden no producirse hasta la exposición reiterada y prolongada de los consumidores a la comunicación. Por lo tanto, la inversión en campañas de comunicación de marketing puede que no dé todos sus frutos hasta al cabo de un período relativamente largo. Por el mismo motivo, es posible que no se perciban los efectos de un recorte en la inversión en comunicación si no es hasta al cabo de un tiempo.

Para la medir el impacto de un programa publicitario sobre la audiencia objetivo cabe recurrir a diversas técnicas de investigación de marketing: técnicas para medir el grado de reconocimiento y recuerdo del anuncio y la marca, técnicas que miden la actitud hacia el anuncio y la marca, el posicionamiento que se atribuye al producto, o la preferencia por este último, y técnicas para medir la intención de compra, así como la compra efectiva del producto. Para el programa de venta personal pueden considerarse el CAC, la duración media del proceso de ventas, el ratio de conversión de clientes potencia-

les en clientes efectivos, el volumen de ventas alcanzado en cada territorio o para cada segmento objetivo, el CLV, la participación del cliente, etc. Un programa de promoción de ventas dirigido a consumidores finales, en cambio, puede medirse a partir de muestras distribuidas, cupones redimidos, cifra de ventas obtenida en el periodo de vigencia de la promoción, etc. El patrocinio puede medirse a través de la cobertura que los medios de comunicación han dedicado al evento o la iniciativa objeto de patrocinio, y la notoriedad, familiaridad y preferencias que han generado hacia la marca patrocinadora. Las iniciativas de marketing directo, por su parte, se miden principalmente a partir de las compras en línea del producto, el ratio de retención de clientes, el valor del CLV, y las comunicaciones con el mercado objetivo (suscripciones al boletín de noticias, llamadas a un centro de atención telefónica, formularios cumplimentados, etc.).

4. Aspectos éticos de la comunicación de marketing integrada

Los responsables de las comunicaciones de marketing deben tener bien presente la vertiente ética de sus decisiones. La comunicación de marketing, y la publicidad especialmente, tienen un impacto importante en las personas y sus modos de vida. Precisamente debido a este alto impacto, los errores cometidos en las decisiones de comunicación no pasan desapercibidos, sino que son muy visibles, pueden herir a los consumidores y, por ende, dañar a la empresa y la reputación de sus marcas y productos.

Se requiere del especialista o directivo un conocimiento de la imaginería que puede ser conflictiva y causar daño en la sociedad, y del contexto ético del que surgen las convenciones para codificar las ideas o significados en un mensaje de marketing adecuado.

La ética en la comunicación de marketing integrada se refiere al conjunto de valores y principios morales por los que una decisión o una iniciativa en el área se definen como generalmente aceptables. Estos valores sirven de guía de conducta ante los dilemas que se presentan a los ejecutivos publicitarios, los directores creativos y los responsables de marketing en el diseño y desarrollo de las actividades de comunicación. A largo plazo, las comunicaciones de marketing acordes con principios de orden ético son más capaces de ganarse la confianza de los consumidores y la sociedad en beneficio de los productos y las marcas que promocionan, por lo que facilitan la consecución de los objetivos de marketing.

Sin embargo, en la práctica resulta difícil establecer valores y principios éticos universales, no ya solo porque pueden variar de un mercado o de un país a otro, influidos por factores de índole cultural y social, sino también por la falta de consenso que en cada sociedad suele existir en torno a ciertas temáticas. De hecho, las iniciativas de comunicación de marketing que llevan a cabo las empresas son, con frecuencia, objeto de controversia y polémicas por su supuesta falta de ética.

De una parte, se acusa a la comunicación de marketing de falta de honestidad, no tanto porque las empresas pretendan, deliberadamente, engañar o manipular a los consumidores, pues la mayoría

de ellas no actúan con esa pretensión, sino porque en sus reclamos publicitarios no proporcionan información suficiente en base a la que el consumidor pueda evaluar objetivamente las alternativas de compra. Y es que en muchas de las prácticas de comunicación de marketing, y especialmente en los programas de publicidad y marketing directo, se presenta únicamente aquella información que sitúa a la marca o el producto en una posición favorable.

De otra parte, se acusa a la publicidad de ofender o irritar a los consumidores con mensajes de marketing que les son ofensivos y de mal gusto, perpetuar estereotipos sobre mujeres y hombres y ciertas minorías étnicas, y explotar preocupaciones e inseguridades de los consumidores.

Ética y responsabilidad social en práctica

La investigación ha vinculado las imágenes glamurosas en televisión y prensa con la imagen negativa que los consumidores, especialmente niñas y mujeres, se forman sobre ellos mismos (Schroeder y Borgerson, 2005). Las técnicas de tratamiento fotográfico utilizadas en los retratos acentúan este fenómeno, por el que se sugiere que los cuerpos de las personas deberían ser más delgados y sus caras más jóvenes y bellas, se utiliza el físico de hombres y mujeres como reclamo publicitario o se muestran como objetos de atracción o de conquista.

Imagen 58. A algunas marcas de diseño y lujo, como Dolce Gabbana y Gucci, se las acusa de emplear imágenes que tienen efectos negativos en la construcción de identidad, especialmente entre mujeres y niñas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En otros casos, se critica a la publicidad por reproducir estereotipos étnicos, por ejemplo, recurriendo a representaciones tipificadas de ciertas minorías, que son retratadas asumiendo determinados roles o actividades estereotipadas, atribuyéndoles injustamente debilidades o defectos, o utilizando imágenes exóticas o exageradas que socaban su identidad y reputación. Además, la ausencia de diversas sensibilidades culturales o étnicas en la comunicación a audiencias multiétnicas puede provocar problemas de imagen e identidad entre quienes son excluidos.

Video 45. Algunas campañas son objeto de críticas y rechazo por la imagen peyorativa que reflejan de algunas minorías e incluso el racismo que destilan



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 46.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 47.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Un aspecto especialmente controvertido lo constituye la comunicación de marketing dirigida a niños y adolescentes, puesto que este colectivo no dispone de plenos conocimientos y habilidades para procesar adecuadamente el propósito de la comunicación de marketing y evaluar críticamente las propuestas que se les presentan, lo que lo hace especialmente vulnerable. Algunos especialistas argumentan, sin embargo, que el marco legal y los códigos éticos existentes son suficientes para proteger a estos grupos de la población, o que, dada la omnipresencia de la publicidad, es necesario que los niños y jóvenes mantengan cierto contacto con la publicidad para adquirir, a través de procesos de empoderamiento facilitados por padres y educadores, las competencias necesarias para procesarla activa y críticamente (Pàmies et al., 2016). Sin embargo, la protección de este colectivo es más difícil en internet, puesto que requiere de soluciones tecnológicas específicas para restringir su acceso a contenidos y redes sociales destinadas al público adulto.

Imagen 59. Los menores de trece años no pueden abrir cuentas en Facebook. Es más, la red social cancela las cuentas abiertas por menores de trece años que han falseado su edad



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Pese a estas críticas, la mayoría centradas en el modo en que la publicidad se emplea para favorecer la comercialización de bienes y servicios, cabe señalar el uso ético y responsable que se puede hacer de este y otros instrumentos de comunicación. La comunicación de marketing integrada, a la vez que promueve la propuesta de valor de la empresa, puede conectarla con valores positivos para la comunidad y difundir ideas o fomentar prácticas sociales cuya adopción contribuye a construir una sociedad mejor.

Imagen 60. Publicidad de Benetton, Always, Ariel y Tide por buenas causas



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 48.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 49.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 50.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

En el campo del marketing directo, la privacidad es, probablemente, el aspecto más controvertido. Aunque los consumidores vuelcan grandes cantidades de información personal y opinio-

nes en las redes sociales y se benefician de las funcionalidades avanzadas que proporcionan las tecnologías de almacenamiento y explotación de grandes masas de datos, porque reciben propuestas de valor mejores y más adaptadas, les preocupa que las empresas sepan demasiado sobre sus actividades en línea y su vida privada.

La comunicación de marketing integrada y los aspectos concernientes a la privacidad son objeto de regulación legal. A este marco legal se le añaden las iniciativas de las empresas anunciantes y la industria de la comunicación, que han elaborado códigos de conducta con los que facilitan la toma de decisiones éticas. Un ejemplo de este tipo de iniciativas en el campo de la publicidad es el Código consolidado de prácticas publicitarias y mercadotecnia, elaborado por la Cámara de Comercio Internacional (ICC, International Chamber of Commerce), que tiene por principios básicos el establecimiento de comunicaciones de marketing veraces, honestas y leales. Este código ha inspirado los elaborados por los organismos de autorregulación publicitaria establecidos en diversos países. Es el caso de AutoControl, la asociación española para la autorregulación de la comunicación comercial, que cuenta con el Código de conducta publicitaria, por el que cubre la actividad publicitaria en toda clase de medios y sectores de actividad, además de las Directrices de buenas prácticas de publicidad de productos de software interactivo, y diversos códigos sectoriales (sobre la promoción de medicamentos, juguetes, perfumes y cosméticos, alimentos dirigidos a niños, etc.) que, como los anteriores, son aplicados a través del Jurado de la Publicidad de AutoControl.

En España, la Ley 34/1988, de 11 de noviembre de 1988, General de Publicidad; la Ley 29/2009, de 30 de diciembre, por la que se modifica

el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios; la Ley 3/1991, de 10 de enero, de competencia desleal; la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal; el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (RGPD); la Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (vigente en aquellos artículos que no contradicen el RGPD); la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual; la Ley 9/2014, de 9 de mayo, General de Telecomunicaciones; la Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias; y el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre.

En la esfera del marketing directo son de especial mención el Código internacional de venta directa de la ICC, y el Código ético de confianza online, que contempla cláusulas específicas sobre la protección de datos personales. Ya en el ámbito de las relaciones públicas, destacan el Código europeo de deontología profesional de las relaciones públicas, de la Confederación Europea de Relaciones Públicas (CERP), el Código de ética de la Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA), y el Código de ética para comunicadores profesionales de la Asociación Internacional de Comunicadores de Negocios (IABC).

5. Decisiones de marketing

5.1. Con Heineken la Champions piensa en verde

La cerveza alemana Heineken llevaba patrocinando desde 2005 la UEFA Champions League (UCL), una competición seguida alrededor del mundo por 4,2 billones de personas (Heineken, 2017). El que la UCL sea la competición de fútbol más reconocida y popular en Europa estaba ayudando a Heineken a aumentar su notoriedad en los mercados europeos, y también en África, donde es una de las marcas líderes; pero la elevada audiencia de esta competición en todo el mundo también favorecía la presencia de la marca en mercados emergentes en Asia, Sudamérica y Centroamérica.

Gracias a la investigación de mercados Heineken había observado que el 76% de la audiencia de la UCL veía los partidos de fútbol en casa, a solas; y que la mayoría, a la vez que seguía la competición por televisión, empleaba un dispositivo móvil para compartir impresiones con otras personas, principalmente mediante Twitter.

Esta información fue especialmente útil y oportuna para Heineken, que en 2013 apostaría por dar un giro a su inversión en patrocinio. La marca se proponía desplegar iniciativas de comunicación innovadoras, originales y especialmente atractivas que crearan conversaciones alrededor de la marca integrando el impacto de los spots en televisión con el enganche que es capaz de generar el entretenimiento en medios sociales y el espectáculo del fútbol.

Fue así como surgió *Share the sofa* (Comparte el sofá), una campaña que ayudaría a maximizar el impacto del patrocinio de la UCL, aumentar la notoriedad y las ventas de la marca, y

ganar la implicación del consumidor (Target Internet, 2018). Dos años más tarde se lanzaría la campaña *Champion the match* (Gana el partido), que se puso como objetivo implicar todavía más al consumidor y fidelizarlo (Purchase, 2015).

Ambas iniciativas se enmarcaron en un programa de comunicación de marketing integrada de largo recorrido, *Open your world* (Abre tu mundo), con el que Heineken anima a consumidores de todo el mundo a que se socialicen, a que se muestren cercanos y empáticos, atributos que asimismo se sugieren vincular a la marca.

5.2. Comparte el sofá

La campaña *Share the sofa* debía permitir a Heineken ganar notoriedad e implicar activamente a los amantes del fútbol que ven el partido en casa, con su móvil o su tableta como único acompañante. Para captar el interés del público objetivo diseñó un verdadero espectáculo de fútbol para dispositivos móviles, apadrinado por grandes jugadores, que además eran entrevistados en tiempo real, actuaban como comentaristas de los partidos, emitían videos suyos y respondían con inmediatez a los comentarios y preguntas de la audiencia. Y todo ello al mismo tiempo que el consumidor seguía el partido de la UCL por televisión. La popularidad y reputación deportiva de los protagonistas, la calidad de los contenidos y la importancia de la competición debían ayudar a conseguir los objetivos de notoriedad e implicación que la marca se había propuesto (Mereu, 2014), pero… ¿lo conseguiría?

Imagen 61. Ruud Gullit anima a los aficionados en Twitter a compartir sofá con él



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 51. Hernán Crespo participa en una entrevista, difundida por *streaming* en el intermedio de un partido



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La iniciativa de Heineken no acabaría aquí. A medida que se acercaba el fin de la competición, había menos partidos que compartir con la marca; así que, para mantener el interés e implicación de los consumidores, organizó un insólito concurso en el que los ganadores serían invitados a ver la final en Ibiza.

Imagen 62. Malasia es el país escogido por Heineken para esconder las invitaciones e Ibiza el lugar donde los ganadores podrán ver la final



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Las propias bases del concurso incentivaron su difusión ya que, cuantos más usuarios se inscribiesen y lo compartiesen en redes sociales, antes se descubriría dónde se escondían las invitaciones para volar a la isla balear. Los participantes requerían contar con un código que se encontraba en las botellas de cerveza, registrarse y utilizar su ingenio para encontrar las invitaciones. Con esta iniciativa, Heineken completó la temporada de fútbol y se acabó presentando como la bebida ideal para las noches del verano que se aproximaba.

Video 52.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

La prensa internacional se hizo eco de la campaña, y la etiqueta *#ShareTheSofa* generó un total de 1,2 billones de impresiones y 13,4 millones de menciones en cada partido. Heineken llevó a dominar las conversaciones en Twitter durante los partidos y, gracias a ello, consiguió enganchar a los amantes del fútbol con la marca. La intención de compra del producto aumentó en un 7% y, además, ganó en conocimiento del mercado gracias a las opiniones e ideas sobre la marca que compartieron los usuarios en medios sociales.

5.3. Gana el partido

Los buenos resultados conseguidos por *Share the sofa* llevaron a Heineken a mantener sus esfuerzos de comunicación de marketing en tiempo real (Reynolds, 2013). Para entonces, la marca comprueba que la proporción de la audiencia de la UCL que se expone a una segunda pantalla mientras ve la televisión ha aumentado al 87%, y que ese dispositivo suele ser un teléfono móvil (Accenture, 2015).

Champion the match fue la siguiente campaña de Heineken, y centró sus esfuerzos en una iniciativa de marketing móvil que primaría la usabilidad y fácil interacción de la audiencia con el contenido de marca y con otros usuarios (Tode, 2015) para ofrecer una experiencia de entretenimiento en tiempo real (The Drum, 2015). De nuevo, se cuenta con la colaboración de leyendas del fútbol, que actúan como comentaristas, pero también participan personajes famosos, que intervienen en la campaña de forma inesperada.

Video 53. *Champion the match* arrancó con un video protagonizado por el azulgrana Xavi Hernández, al que siguió un spot que narraba el ingenio de la tripulación de un barco para no perderse la Champions



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 54.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Con spots como los protagonizados por Mourinho y Patrick Kluivert, Heineken muestra el interés de la audiencia por la competición futbolística y su deseo de que llegue la noche para ver el partido. Durante los encuentros, llama a la acción con promociones y regalos, como *Win every minute of every match* (gana cada minuto de cada partido), que requieren comprar el producto, utilizar el código en él insertado y responder correctamente una batería de preguntas. Al acabar los partidos, fomenta las conversaciones de la audiencia sobre los resultados de los equipos. Con todo ello, trata de ganar la implicación con la marca antes, durante y después de cada partido (Millington, 2015). Y para

transmitir una imagen más acorde con la iniciativa de patrocinio, incluso adapta la presentación del producto.

Video 55. Heineken, la marca que acompaña al consumidor todos los días de partido



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Video 56.



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Imagen 63.



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

5.4. Heineken se abre al mundo

Antes de la campaña *Share the sofa* Heineken disfrutaba ya de una alta notoriedad en Europa y África; pero la visibilidad y reputación de la marca en Asia y Latinoamérica aumentan considerablemente gracias a esta primera campaña. No es casualidad, por ejemplo, que las invitaciones para ver la final en Ibiza se encontraran en Malasia.

Imagen 64. Carles Puyol abandera el tour del trofeo de la UCL en Colombia y Ryan Giggs en Egipto



Imagen disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

A partir de 2014, Heineken apuesta también por incrementar su notoriedad en los Estados Unidos (Heine, 2014). A finales de ese mismo año crea la etiqueta #*HeinekenSoccer*, Fernando Morientes comparte sofá desde Nueva York y Rio Ferdinand avanza que Jerzy Dudek también estará en la ciudad de los rascacielos como protagonista del siguiente partido. Desde entonces, no ceja en sus esfuerzos por establecerse como cerveza de referencia entre los aficionados al fútbol europeo en ese país.

Video 57. Spot televisivo para el mercado estadounidense



Video disponible en <https://sites.google.com/view/principiosmkt-vol2/>

Referencias

Accenture (2015, 23 de mayo). «Digital video and the connected consumer» [en línea]. <https://www.accenture.com/t20150914T152334Z__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_20/Accenture-Digital-Video-Connected-Consumer.pdfla=en#zoom=50>

Heine, Christopher (2014, 18 de febrero). «Heineken is turning to foursquare to target U.S. fans of European football» [en línea]. *Adweek*. <http://www.adweek.com/brand-marketing/heineken-turns-foursquare-branded-mobile-app-usage-wanes-155769/>

Heineken (2017, 1 de febrero). «Heineken renews UEFA Champions League sponsorship» [en línea]. <http://www.theheinekencompany.com/media/media-releases/press-releases/2017/02/2075118>

Mereu, Sebastiano (2014, 26 de mayo). «An analysis of the #ShareTheSofa campaign by Heineken» [en línea]. *FootballMarketing.tv*. <https://footballmarketing.tv/2014/05/26/an-analysis-of-the-share-the-sofa-campaign-by-heineken/>

Millington, Alison (2015, 17 de febrero). «Heineken pushing match day engagement with social Champions League campaign» [en línea]. *Marketing Week*. <https://www.marketingweek.com/2015/02/17/heineken-pushing-match-day-engagement-with-social-champions-league-campaign/>

Purchase, Guy (2015, 27 de mayo). «Quantifying the impact of a social media campaign: Heineken, the champions of the Champions League» [en línea]. *Crimson Hexagon*. <https://www.crimsonhexagon.com/blog/quantifying-the-impact-of-a-social-media-campaign-heineken-the-champions-of-the-champions-league/>

Reynolds, John (2013, 29 de noviembre). «Beers and bonsai with Fernando Morientes: John Reynolds goes behind the scenes of Heineken's #sharethesofa campaign» [en línea]. *The Drum*. <http://www.thedrum.com/opinion/2013/11/29/beers-and-bonsai-fernando-morientes-john-reynolds-goes-behind-scenes-heinekens>

Target Internet (2018). «Heineken Share the Sofa case study» [en línea]. <https://www.targetinternet.com/heineken-share-the-sofa-case-study>

The Drum (2015, 4 de marzo). «Localising global ideas through the universal game» [en línea]. *The Drum* (vol. 36, n.º 5, pág. 7). <http://img01.thedrum.com/s3fs-public/news/tmp/90538/the_drum_4_march.pdf>

Tode, Chantal (2015, 2 de octubre). «Heineken simplifies mobile promotion and scores big» [en línea]. *Mobile Marketer*. <http://www.mobilemarketer.com/ex/mobilemarketer/cms/news/database-crm/21402.html>

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. El patrocinio de la UCL por parte de Heineken se sirve principalmente de Twitter para establecer conversaciones alrededor de la marca. ¿Por

qué? ¿Cómo y cuándo podría Heineken utilizar otros medios sociales y con qué objetivos?

2. ¿Estáis de acuerdo en que *Share the Sofa* es un programa de comunicación de marketing integrada? Si es así, ¿de qué diversos instrumentos de comunicación se sirve?, ¿y cómo se complementan unos con otros?
3. Situémonos ahora en el mercado estadounidense y, más concretamente, en la ciudad de Nueva York. ¿En qué etapa del modelo AIDA ubicaríais a un aficionado neoyorkino al fútbol europeo en 2013? ¿Se han producido cambios desde entonces? Explicadlos con detenimiento sirviéndoos del modelo AIDA y las iniciativas de comunicación de marketing de Heineken dirigidas a ese mercado desde entonces.
4. ¿Por qué era importante para Heineken que la marca se integrara en la rutina diaria de los aficionados al fútbol los días laborables en que hay partido? Argumentad vuestra respuesta.
5. ¿Ha conseguido la campaña *Champion the match* los efectos que se había propuesto? ¿Por qué?

Bibliografía

Alet Vilaginés, Josep (2015). *Visión cliente: crecer y ganar más con los clientes*. Barcelona: Profit.

Barciela, Fernando (2016a, 10 de julio). «Bimba y Lola acierta con el escaparate» [en línea]. *El País*. <http://economia.elpais.com/economia/2016/07/07/actualidad/1467889145_955060.html>

Barciela, Fernando (2016b, 25 de septiembre). «Conforama no se rinde» [en línea]. *El País*. <https://elpais.com/economia/2016/09/22/actualidad/1474542931_683860.html>

Belch, George E.; Belch, Michael A. (2017). *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective* (11.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Bhat, Subodh; Bevans, Michael; Sengupta, Sanjit (2002). «Measuring users' web activity to evaluate and enhance advertising effectiveness». *Journal of Advertising* (vol. 31, n.º 3, págs. 97-106).

Brettel, Malte; Reich, Jens-Christian; Gavilanes, José M.; Flatten, Tessa C. (2015). «What drives advertising success on Facebook? An advertising-effectiveness model». *Journal of Advertising Research* (vol. 55, n.º 2, págs. 162-175).

Cron, William L.; Baldauf, Artur; Leigh, Thomas W.; Grossenbacher, Samuel (2014). «The strategic role of the sales force: perceptions of senior sales executives». *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 42, n.º 5, págs. 471-489).

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

Kim, Young Ae; Song, Hee Seok; Kim, Soung Hie (2009). «A new marketing strategy map for direct marketing». *Knowledge-Based Systems* (vol. 22, n.º 5, págs. 327-335).

Kim, Jungkeun; Kim, Jae-Eun; Marshall, Roger (2016). «Are two arguments always better than one?: Persuasion knowledge moderating

the effect of integrated marketing communications». *European Journal of Marketing* (vol. 50, n.º 7/8, págs. 1.399-1.425).

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2018). *Principles of marketing: global edition* (17.ª ed.). Harlow: Pearson.

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, n.º 4, págs. 270-280).

Nudd, Tim (2013, 19 de abril). «Ad of the day: Evian» [en línea]. *Adweek*. <http://www.adweek.com/brand-marketing/ad-day-evian-148706/>

Nudd, Tim (2016, 19 de abril). «Ad of the day: Evian's babies try surfing, and chilling with Gigi Hadid, in global campaign» [en línea]. *Adweek*. <http://www.adweek.com/brand-marketing/ad-day-evians-babies-try-surfing-and-chilling-gigi-hadid-global-campaign-170914/>

ODD (2018). «Dr. Martens #firstandforever» [en línea]. <http://www.oddlondon.com/case-study/dr-martens-first-forever/>

Orquín, Carlos (2016, 4 de octubre). «Los mares se surcan con el 'smartphone'» [en línea]. *El País*. <http://economia.elpais.com/economia/2016/10/04/actualidad/1475577712_888615.html>

Pàmies, M.ª del Mar; Ryan, Gerard; Valverde, Mireia (2016). «How intervention can empower children as consumers in dealing with advertising». *International Journal of Consumer Studies* (vol. 40, n.º 5, págs. 601-609).

Perreault, William D.; Cannon, Joseph P.; McCarthy, E. Jerome (2018). *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach* (16.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Risselada, Hans; Verhoef, Peter C.; Bijmolt, Tammo H. A. (2014). «Dynamic effects of social influence and direct marketing on the adoption of high-technology products». *Journal of Marketing* (vol. 78, n.º 2, págs. 52-68).

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

Schroeder, Jonathan E.; Borgerson, Janet L. (2005). «An ethics of representation for international marketing communication». *International Marketing Review* (vol. 22, n.º 5, págs. 578-600).

Taylor, Charles R. (2010). «Measuring return on investment from advertising: 'holy grail' or necessary tool?». *International Journal of Advertising* (vol. 29, n.º 3, pág. 345-348).

Van Reijmersdal, Eva; Neijens, Peter; Smit, Edith, G. (2009). «A new branch of advertising: reviewing factors that influence reactions to product placement». *Journal of Advertising Research* (vol. 49, n.º 4, págs. 429-449).

Viveiros, Beth Negus (2017). «Johnston & Murphy reengages best customers with direct mail» [en línea]. *Chief Marketer*. <http://www.chiefmarketer.com/johnston-murphy-reengages-best-customers-with-direct-mail/>

Wood, Leslie; Poltrack, David F. (2015). «Measuring the long-term effects of television advertising». *Journal of Advertising Research* (vol. 55, n.º 2, págs. 123-131).

Glosario

AIDA *m* Véase modelo AIDA.

almacén de datos *m* Véase *data warehouse*.

amor a la marca *f* Véase *brand love*.

análisis del punto de equilibrio *m* Técnica que permite determinar el volumen de ventas que es necesario alcanzar, a un determinado precio, para evitar que una empresa incurra en pérdidas.

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.

aplazamiento de forma *m* En marketing, dejar de fabricar o no terminar el producto hasta que se tiene una orden en firme de compra por parte del consumidor.

aplazamiento de lugar *m* En marketing, no distribuir el producto hasta tener la certeza de que ha sido adquirido por el consumidor.

audiencia *f* Conjunto de receptores de una iniciativa de comunicación de marketing.

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.

brand love m Sentimiento muy favorable desarrollado por el consumidor hacia la marca que le lleva a mantener una relación leal y estable con ella.

branded content m Véase contenido de marca.

branded entertainment m Véase contenido de marca.

CAC *m* Véase coste de adquisición del cliente.

campo de experiencia del receptor *m* En la comunicación de marketing, conjunto de vivencias, percepciones, actitudes y valores del consumidor que influyen en su interpretación del mensaje de marketing.

canal de comunicación *m* En marketing, medio de comunicación que difunde el mensaje, como la televisión, la radio, la prensa, internet, etc.

canal de distribución *m* Conjunto de intermediarios que, de forma coordinada, intervienen en el proceso de hacer que un producto esté disponible para su consumo o utilización por parte del consumidor final o industrial.

CGC *m* Véase contenido generado por los consumidores.

ciclo de vida de un producto *m* Tiempo de existencia y etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que es lanzado hasta que se abandona su comercialización.

clic *m* En la comunicación de marketing digital, cada ocasión en que la audiencia clica sobre un anuncio para acceder al contenido de marketing objeto de la promoción.

CLV *m* Véase valor del tiempo de vida del cliente.

cobertura *f* En la comunicación de marketing, indicador de audiencia que recoge la proporción del público objetivo que se ha expuesto al mensaje al menos en una ocasión durante el período de tiempo considerado.

codificación *f* En la comunicación de marketing, proceso por el que la empresa transforma las ideas, emociones y contenidos que desea transmitir a los consumidores del mercado objetivo en un conjunto simbólico de palabras, imágenes, sonidos y otros signos comprensibles.

comunicación de marketing híbrida *f* Instrumento de comunicación de marketing que adopta formatos no comerciales o se expone en contextos en los que el mercado objetivo no espera hallar mensajes de

marketing. Véase también emplazamiento del producto y contenido de marca.

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 mix, y coordina e integra diversos instrumentos y medios para difundir la propuesta de valor de manera clara, consistente y con el máximo impacto.

comunicación híbrida *f* Véase comunicación de marketing híbrida.

consumer generated content m Véase contenido generado por los consumidores.

contenido de marca *m* Herramienta híbrida de comunicación de marketing conocida también como *branded content* y *branded entertainment* por la que la empresa crea un contenido de entretenimiento que gira alrededor de la marca. Véase también videojuego de marca y contenido generado por los consumidores.

contenido generado por los consumidores *m* También conocido como *consumer generated content* (CGC) y *user created content* (UCC). Mensaje sobre la marca creado por los propios consumidores que se difunde en redes sociales, espontáneamente o con el apoyo de la marca.

coste de adquisición del cliente *m* En inglés, *customer acquisition cost* (CAC). Coste en el que incurre la empresa para atraer a un nuevo cliente.

costes de transacción *m* Costes distintos de los costes de producción o de compra de un producto, asociados a la utilización del mecanismo de precios de mercado. Son costes relativos a la búsqueda de información, costes de desplazamiento, negociación entre las partes, etc.

CRM *m* Véase gestión de relaciones con los clientes.

customer lifetime value m Véase valor del tiempo de vida del cliente.

customer relationship management m Véase gestión de relaciones con los clientes.

data mining f Véase minería de datos.

data warehouse m Base de datos que almacena de forma homogénea e integra en una única plataforma datos procedentes de diversos sistemas y bases datos.

descodificación *f* En la comunicación de marketing, proceso por el que el emisor atribuye un significado a la información y símbolos que contiene el mensaje.

descuento *m* Estrategia de discriminación de precios que consiste en reducir el precio de un producto en función del momento de pago, la cantidad comprada o el período en que se realiza la venta.

discriminación de precios *f* Estrategia de marketing que consiste en fijar precios distintos de acuerdo con las condiciones de cada transacción en particular.

distribución comercial *f* Conjunto de actividades o funciones que realizan los intermediarios.

elasticidad de la demanda *f* Concepto que mide la sensibilidad de los consumidores de un bien o servicio a los cambios en el nivel de precio del mismo.

embudo de compra *m* Modelo utilizado en la comunicación de marketing integrada para explicar el proceso jerárquico de respuesta del mercado objetivo al mensaje de la empresa. En su representación gráfica, adopta la forma de un embudo o pirámide invertida como consecuencia del número decreciente de consumidores que avanzan en el proceso.

embudo de conversión *m* Modelo utilizado en iniciativas de marketing directo en entornos digitales para explicar el proceso por el que el mercado objetivo contacta con la empresa, explora los contenidos en línea y se hace cliente. En su representación gráfica, adopta la forma de un embudo o pirámide invertida como consecuencia del número decreciente de usuarios que avanzan en el proceso.

emisor *m* En marketing, es la empresa o marca que se propone compartir un conjunto de ideas o contenidos con consumidores del mercado objetivo, para lo que inicia un proceso de comunicación.

emplazamiento del producto *m* Herramienta híbrida de comunicación de marketing, también conocida como *product placement*, que sitúa al producto o marca en el desarrollo de un programa de la televisión, de una serie, de una película o de un videojuego ajenos a la empresa.

estrategia de descremación *f* Conocida también como estrategia de desnatación. Consiste en fijar un precio inicial elevado para un nuevo producto, a fin de atraer a los consumidores con mayor poder adquisitivo, e ir reduciéndolo de forma progresiva para alcanzar a otros segmentos de consumidores más sensibles al precio.

estrategia de desnatación *f* Véase estrategia de descremación.

estrategia de penetración *f* Estrategia que consiste en fijar un precio inicial reducido para un nuevo producto, tratando de ganar cuota de mercado con rapidez.

ética *f* En marketing, conjunto de valores y principios morales que definen una conducta generalmente aceptable en las decisiones y 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.

feedback m En la comunicación de marketing, respuesta que llega a la empresa, permitiéndole conocer si el mensaje de marketing ha alcanzado al receptor y ha generado el resultado que se buscaba.

fidelidad *f* Véase lealtad.

frecuencia *f* En la comunicación de marketing, indicador de audiencia que recoge el número de veces en que los miembros del público objetivo se exponen al mensaje.

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)

gross rating points m pl Véase puntos de evaluación bruta.

GRP *m pl* Véase puntos de evaluación bruta.

identificación por radiofrecuencia *f* Véase RFID.

imagen de marca *f* Percepciones que los consumidores tienen sobre una marca y que reflejan las asociaciones que de ella tienen en su memoria.

impacto *m* Véase impresión.

impresión *f* También se conoce como impacto. En la comunicación de marketing, cada ocasión en que el mensaje entra en contacto con algún miembro de la audiencia.

inbound marketing m Véase marketing de llegada.

innovación *f* Introducción de algo nuevo o mejorado en el mercado, a través de una intensa e ininterrumpida labor de investigación, análisis y creatividad.

interpretación *f* Véase descodificación.

lealtad *f* En marketing, predisposición del consumidor a adquirir reiteradamente un producto fruto de una preferencia clara por el mismo formada tras una evaluación previa de las alternativas de compra.

marca *f* Nombre, término, signo, diseño, o combinación de ellos, usado para identificar los productos de un oferente o grupo de oferentes y diferenciarlos de los competidores.

marketing de llegada *m* También conocido como marketing *inbound*. En marketing digital, conjunto de estrategias y técnicas encaminadas a que sea el consumidor quien encuentre los contenidos de marketing de la marca y luego establezca una relación duradera con la misma.

marketing de medios sociales *m* En marketing digital, conjunto de estrategias, técnicas y actividades que se sirven de los medios sociales (blogs, servicios de *microblogging*, comunidades de contenidos, sitios de redes sociales, juegos en mundos virtuales) para la comunicación de marketing con el mercado objetivo.

marketing de relaciones *m* Véase marketing relacional.

marketing directo *m* Instrumento de comunicación de marketing que, mediante uno o más medios de comunicación, se dirige a personas

del mercado objetivo previamente seleccionadas con la intención de obtener de ellas una respuesta inmediata y construir una relación sostenible.

marketing *inbound m* Véase marketing de llegada.

marketing móvil *m* En marketing digital, conjunto de estrategias, técnicas y actividades que emplean la tecnología de la internet móvil en la comunicación de marketing con el mercado objetivo.

marketing relacional *m* También llamado marketing de relaciones. Orientación estratégica que propugna el establecimiento de relaciones duraderas entre la empresa y sus clientes para satisfacerlos y ganar su lealtad.

mensaje híbrido *m* Véase comunicación de marketing híbrida.

mensaje *m* En la comunicación de marketing, conjunto de palabras, imágenes, sonidos y otros símbolos que la empresa transmite a los consumidores del mercado objetivo.

minería de datos *f* Conjunto de técnicas de análisis con las que se extrae conocimiento de los datos depositados en un *data warehouse*.

modelo AIDA *m* Modelo que debe su nombre a las iniciales de atención, interés, deseo y acción, y que sugiere que los consumidores atraviesan etapas sucesivas como consecuencia de su exposición a la comunicación de marketing.

nivel de calidad *m* En la optimización publicitaria en AdWords, indicador de la relevancia, interés y utilidad de las palabras clave escogidas por el anunciante y la adecuación de la llamada a la acción del anuncio. También conocido como *quality score*.

notoriedad de marca *f* Capacidad de una marca o enseña comercial para que el consumidor la reconozca o recuerde, y la asocie con el producto o el establecimiento comercial al que da nombre.

optimización natural *f* También conocida como posicionamiento en buscadores y SEO (*search engine optimization*). En la comunicación de marketing digital, conjunto de técnicas y actividades que se llevan a

cabo para que los contenidos en línea de la marca o empresa aparezcan entre los primeros resultados suministrados por los buscadores al introducir palabras clave relacionadas.

optimización publicitaria *f* También conocida como publicidad en buscadores y SEM (*search engine marketing*). En la comunicación de marketing digital, conjunto de técnicas y actividades que se llevan a cabo para que los contenidos en línea de la marca o empresa se anuncien en las páginas de resultados de los buscadores al introducir palabras clave relacionadas.

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.

patrocinio *m* Herramienta de relaciones públicas mediante la que la empresa da soporte económico a una iniciativa ajena a cambio de que la imagen corporativa o de los productos se asocie con la de las personas o acontecimientos que son objeto del patrocinio.

plan de comunicación de marketing integrada *m* Documento escrito que recoge los objetivos, las estrategias y los programas de comunicación marketing y el presupuesto de ingresos y gastos esperados.

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 en buscadores *m* Véase optimización natural.

precio de referencia *m* Precio estándar del que se valen los consumidores para saber si el precio de un producto que están considerando adquirir es más o menos elevado.

precio descontado *m* Estrategia de precios bajos para productos de calidad inferior o marca poco apreciada por el consumidor, cuyo objetivo es atraer a los consumidores más sensibles al precio.

precio fijo *m* Estrategia consistente en vender el producto a un mismo precio y en las mismas condiciones de pago para todos los clientes.

precio *freemium m* Estrategia de precio que consiste en ofrecer la versión básica de un producto de manera gratuita con el propósito de atraer usuarios hacia el producto aumentado, con ventajas adicionales, por el que se debe pagar.

precio impar *m* Precio que se fija ligeramente por debajo de la cifra entera inmediatamente superior (19,99 euros, por ejemplo) para producir en el consumidor la sensación de que está rebajado al máximo.

precio objetivo *m* Precio que se fija con el propósito de conseguir una tasa de rentabilidad o un volumen de ventas determinado.

precio para productos cautivos *m* Estrategia de precio que consiste en fijar un precio reducido para un producto y un precio más elevado para aquellos productos complementarios del mismo que son imprescindibles para utilizarlo.

precio primado *m* Estrategia basada en la fijación de precios elevados que pueden poner en práctica las marcas que gozan de una imagen poderosa o tienen una calidad superior, a fin de atraer a los consumidores menos sensibles al precio.

precio psicológico *m* Precio que se fija en atención a la forma en que los consumidores perciben los precios y, en particular, teniendo en cuenta las asociaciones que aquellos suelen establecer entre el precio y la calidad de un producto.

precios dinámicos *m pl* Estrategia que consiste en personalizar al máximo la fijación de un precio. Los precios fluctúan en función de las características de cada cliente y varían en el tiempo.

precios siempre bajos *m pl* Estrategia por la que el establecimiento se compromete a establecer, para el conjunto de sus productos, unos precios por debajo de la media y mantenerlos así de manera estable en el tiempo.

product placement m Véase emplazamiento 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 de que dispone la empresa para satisfacer a los consumidores.

promoción de ventas *f* Instrumento de comunicación de marketing que recurre a incentivos económicos para estimular la demanda del producto.

propuesta de valor *f* Valor superior y único que el producto de la empresa proporciona a los consumidores.

publicidad en buscadores *f* Véase optimización publicitaria.

publicidad *f* Instrumento de comunicación de marketing con carácter impersonal que se difunde, rápidamente y a un bajo coste por contacto, a través de un medio de comunicación que permite llegar a una audiencia relativamente amplia. El anunciante diseña el mensaje publicitario y, como paga por su emisión en el medio de comunicación, también controla las circunstancias en las que se difunde.

publicity f Herramienta de relaciones públicas por la que la prensa difunde gratuitamente noticias o informaciones previamente planificadas sobre la empresa o marca.

puntos de evaluación bruta *m pl* También conocidos como GRP (*gross rating points*). En la comunicación de marketing, indicador de la presión publicitaria. Se obtiene a partir del producto del alcance (expresado en forma de porcentaje) por la frecuencia media, o a partir del número total de impresiones conseguidas por la campaña por cada cien personas del público objetivo.

quality score m Véase nivel de calidad.

racionalidad limitada *f* En marketing, límites de la persona sobre su capacidad de tomar decisiones debido a sus restricciones de conocimiento, previsión, habilidad y tiempo.

radio frequency identification Véase RFID.

ratio de clics *m* En la comunicación de marketing digital, indicador de audiencia que recoge el porcentaje de ocasiones en que la audiencia

clica el anuncio sobre el número total de veces en que se ha expuesto al mismo.

ratio de conversión en clientes *m* En marketing digital, proporción de visitantes del sitio web o aplicación que acaban adquiriendo el producto.

ratio de retención *m* En programas de marketing relacional, porcentaje de clientes de un año que continúan comprando al año siguiente.

receptor *m* En la comunicación de marketing, persona que lee, ve o escucha y procesa la información y símbolos del mensaje de marketing.

relaciones públicas *f pl* Instrumento de comunicación de marketing orientado a construir o mantener una imagen favorable de la empresa, sus marcas y productos entre los distintos públicos de interés, gestionar o prevenir rumores o acontecimientos desfavorables, y mantener una relación positiva con la prensa. Véase también *publicity* y patrocinio.

respuesta *f* En la comunicación de marketing, reacción que el mensaje genera en su receptor. Véase también *feedback*.

retorno de la inversión en marketing *m* También conocido como ROI de marketing, 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.

retroalimentación *f* Véase *feedback*.

RFID *f* En marketing, tarjetas o etiquetas con datos que permiten identificar de manera remota a los objetos o productos que las llevan.

ROI de marketing *m* Véase retorno de la inversión en marketing.

ruido *m* En marketing, distorsión o interferencia que surge de forma imprevista durante el proceso de comunicación con el mercado objetivo, dificultando o impidiendo la adecuada recepción o interpretación del mensaje.

search engine marketing m Véase optimización publicitaria.

search engine optimization m Véase optimización natural.

SEM *m* Véase optimización publicitaria.

SEO *m* Véase optimización natural.

sistema de distribución administrado *m* Sistema de distribución donde la coordinación se produce por el ejercicio de poder y liderazgo de la parte que coordina o domina la relación.

sistema de distribución contractual *m* Sistema de distribución donde la coordinación se produce mediante la aplicación de un contrato que firman las partes.

sistema de distribución corporativo *m* Sistema de distribución donde la coordinación se produce por la propiedad que una de las partes detenta sobre los medios de distribución.

sistema horizontal de distribución *m* Sistema de distribución en el que los acuerdos se producen entre agentes que se mueven en un solo nivel.

sistema vertical de distribución *m* Sistema de distribución en el que las relaciones se desarrollan entre distintos niveles del canal.

trade marketing m Marketing desarrollado dentro del canal de distribución para gestionar las relaciones entre las empresas participantes en el mismo.

UCC *m* Véase contenido generado por los consumidores.

user created content m Véase contenido generado por los consumidores.

valor del tiempo de vida del cliente *m* En inglés, *customer lifetime value* (CLV). Indicador que recoge todo el valor que un mismo consumidor puede aportar a la empresa a lo largo de su relación como cliente.

venta a pérdida *f* Venta de un producto por debajo del coste que supone fabricarlo o distribuirlo. Es una actividad prohibida por muchos ordenamientos jurídicos, el español entre ellos.

venta personal *f* Instrumento de comunicación de marketing interactivo y personalizado mediante el que el personal de ventas de la empresa se comunica directamente con un potencial comprador con el propósito de que adquiera un producto que satisfaga sus necesidades y de construir una relación con él. Véase también venta relacional.

venta relacional *f* Forma de entender y desplegar el proceso de venta personal por la que el vendedor se compromete a mantener la relación

con el cliente por largo tiempo y a invertir en oportunidades que sean beneficiosas tanto para el cliente como para la empresa.

videojuego de marca *m* Contenido de marca consistente en un videojuego creado por el anunciante cuya trama gravita en torno a la marca.

Índice de figuras

Capítulo I. Creando valor: decisiones de productos, marcas e innovaciones 23
Figura 1. Pirámide de Maslow 44
Figura 2. Niveles del producto 51
Figura 3. Activos del capital de marca | FUENTE: AAKER (1991) 98
Figura 4. Niveles de lealtad a la marca | FUENTE: AAKER (1991) 110
Figura 5. Modelos lineales de innovación | FUENTE: PEDROZA Y ORTIZ (2008) 146
Figura 6. Modelo de Cooper (1983) 147
Figura 7. Ciclo de vida de un producto común 154
Figura 8. Perfiles de consumidores en función del momento de adopción 167

Capítulo II. Captando el valor creado a través de la estrategia de precios 179
Figura 1. Curvas de demanda para productos comunes y productos de prestigio | FUENTE: SALOMON Y STUART (2001) 220
Figura 2. Desplazamiento de la curva de demanda 229

Capítulo III. Entregando valor: diseño y gestión integral de canales de distribución 289
Figura 1. Los intermediarios minimizan los contactos 300
Figura 2. Teoría de los costes de transacción 321
Figura 3. Modelo de economía política | FUENTE: MARTÍNEZ-LÓPEZ Y MARAVER (2009) 325
Figura 4. Los servicios que presta la distribución comercial 332
Figura 5. Factores que influyen en la elección de un canal de distribución | FUENTE: ADAPTADO DE VÁZQUEZ Y TRESPALACIOS, 2006, PÁG. 429 348
Figura 6. Criterios de selección de los canales de distribución | FUENTE: ADAPTADO DE VÁZQUEZ Y TRESPALACIOS, 2006, PÁG. 431 357

Figura 7. Equilibrio entre el coste de la fuerza de ventas y un agente de ventas para el fabricante 359
Figura 8. Decisiones básicas en la implantación de una estrategia de distribución comercial..... 362
Figura 9. Canales de distribución para bienes y servicios de consumo 365
Figura 10. Canales de distribución para bienes y servicios industriales..... 369
Figura 11. Canales de distribución electrónicos 372
Figura 12. Canales de distribución en el sector textil español | FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (2007) Y LA ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DEL COMERCIO TEXTIL Y COMPLEMENTOS (2016)..... 390
Figura 13. Mecanismos para la gestión del conflicto | FUENTE: ADAPTADO DE DANT Y SCHUL (1992) Y KOTLER Y KELLER (2016). 408
Figura 14. Estrategias para la solución de conflictos |FUENTE: ANGELMAN Y WADMAN (1975) 413
Figura 15. Diez principios internacionales del comercio justo..... 416
Figura 16. Enfoque analítico del diseño de un sistema de distribución orientado al cliente 423
Figura 17. Posibles resultados del análisis de la divergencia..... 426
Figura 18. Gestión integral de la cadena logística..... 431
Figura 19. Objetivos de la estructura logística..... 432
Figura 20. Relaciones entre los costes de marketing y los costes logísticos 436
Figura 21. Ventaja competitiva y ventaja asociativa 441
Figura 22. Tipos de relaciones según la interdependencia e información compartida | FUENTE: ADAPTADO DE BOWERSOX ET AL., 2007, PÁG. 365 444
Figura 23. Herramientas de colaboración en la cadena logística.... 449
Figura 24. Criterios de clasificación de los modos de transporte... 460
Figura 25. Canal de distribución del sector vinícola..... 467
Figura 26. Canal de distribución del turismo enológico 468

Capítulo IV. Comunicando valor y construyendo relaciones con el cliente: decisiones para la comunicación de marketing integrada 475
Figura 1. Proceso de comunicación 488
Figura 2. Embudo de conversión | FUENTE: RODRÍGUEZ-ARDURA (2017) 511
Figura 3. Modelo AIDA 514
Figura 4. Herramientas de la comunicación de marketing integrada 524
Figura 5. Planificación estratégica de la comunicación de marketing integrada 576
Figura 6. Embudo de compra y objetivos de la comunicación de marketing 584

Índice de imágenes

Introducción 13
Imagen 1. FUENTE: HTTPS://TESCOVIRTUALSTORE.FILES.WORDPRESS.COM/2012/11/HOMPLUS.JPG Y HTTPS://2.BP.BLOGSPOT.COM/-E94F31280N8/WQZ3LBQEDYI/AAAAAAAF614/H0MHBOIUQEQ-JSHDZ_IMC_YJ6B8YYANCGCLCB/S1600/EMART.JPEG 15
Imagen 2. FUENTE: HTTPS://WWW.DESIGNBOOM.COM/CMS/IMAGES/USER_SUBMIT/2011/07/TESCOSUBWAYSTORE01.JPG 16
Imagen 3. FUENTE: HTTP://WWW.PQS.PE/FINANZAS-PERSONALES/MOTIVOS-MEJORAR-SERVICIO-CLIENTE-ENTIDADES-FINANCIERAS 17
Imagen 4. Iniciativa promocional para los consumidores de la generación Nocilla. FUENTE: HTTP://WWW.NOCILLA.ES/IMG/CONTENT/NOCILLA_SITE_LANDING_BODEGON.JPG [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 18
Imagen 5. FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE FACEBOOK 19
Imagen 6. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/OLIVE-OIL-MARKET-OIL-FOOD-FILLED-507129/ 20

Capítulo I. Creando valor: decisiones de productos, marcas e innovaciones 23
Imagen 1. FUENTE: HTTPS://STORE.STOREIMAGES.CDN-APPLE.COM/4974/AS-IMAGES.APPLE.COM/IS/IMAGE/APPLEINC/AOS/PUBLISHED/IMAGES/I/PH/IPHONE/X/IPHONE-X-GALLERY1-2017?WID=835&HEI=641&FMT=JPEG&QLT=95&OP_SHARPEN=0&RESMODE=BICUB&OP_USM=0.5,0.5,0,0&ICCEMBED=0&LAYER=COMP&.V=1506704361965 24
Imagen 2. Consideramos como bienes de consumo inmediato los periódicos, porque, al igual que los alimentos y las bebidas, son consumidos de forma inmediata. A diferencia de ellos, los automóviles, el mobiliario del hogar y los electrodomésticos son bienes duraderos ya que presentan un periodo de consumo largo en el tiempo | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/NEGOCIO-LA-GENTE-DE-NEGOCIOS-2297833/ 30

Imagen 3. Una comida en un restaurante constituye un ejemplo de servicio, de modo similar a una visita al médico o la asistencia a una representación teatral | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/EXPERIENTIAL/GAGGENAU_GAGGENAU_RESTAURANT_1683 30
Imagen 4. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/BAR-VIDA-DE-LA-CIUDAD-CAMARERO-1846137/ 32
Imagen 5. La distribución ejerce un importante papel en la comercialización de los productos de conveniencia por cuanto facilita la adquisición de la marca y evita que los clientes compren otra distinta, que sea menos accesible| FUENTE: HTTPS://CDN7.WN.COM/PH/IMG/10/B0/F0D389EF6D22A3235AA943B3B400-LARGE.JPG..... 33
Imagen 6. La leche, el pan o los huevos son productos de uso común: se consumen casi a diario y su compra conlleva un mínimo esfuerzo | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/HUEVO-SUPERMERCADO-FRESCO-1316407/ 34
Imagen 7. Las chocolatinas y los chicles son productos de compra impulsiva. La decisión de adquirirlas es poco meditada, y se suele tomar una vez que los vemos, por ejemplo cuando hacemos cola en la caja registradora del supermercado | FUENTE: HTTPS://WWW.EQUIPAMIENTOSIIC.COM/MUEBLES-CAJA-CHECK-OUT/ 35
Imagen 8. Un paraguas cuando cae una tormenta, unas cadenas para los neumáticos durante la primera nevada de invierno o un repelente para mosquitos en el verano son ejemplos de productos de compra de emergencia | FUENTE: WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/GREENPEOPLE_MOSQUITO..... 36
Imagen 9. Establecimiento de Louis Vuitton en el distrito de diseño de Miami | FUENTE: HTTPS://WWW.MIAMIDESIGNDISTRICT.NET/LISTING/276/LOUIS-VUITTON/ 38
Imagen 10. Para la elaboración de un perfume se requieren tanto instalaciones en forma de laboratorios como accesorios de equipamiento (aparatos electrónicos, probetas, etc.) | FUENTE: HTTPS://WWW.LABORATORIOSNATUAROMATIC.COM/ 41
Imagen 11. Las esencias son la materia prima de los perfumes, los alcoholes sus componentes materiales y los envases de cristal que los contienen constituyen conjuntos incorporables | FUENTE: HTTPS://WWW.BELLEZAPURA.COM/2012/10/25/SCENT-ON-CANVAS-MARCA-DE-PERFUMERIA-NICHO-QUE-FUSIONA-PINTURA-CON-PERFUME/ 42

Imagen 12. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/BED-WEAR-BEDROOM-HOME-INDOORS-1284666/ 46
Imagen 13. Los hoteles Ritz ofrecen una diversa gama de servicios, impecables y de gran calidad, que completan todos los niveles del producto. Su objetivo es «crear recuerdos inolvidables a sus huéspedes», también entre las nuevas generaciones de consumidores, quienes buscan experiencias únicas y un contacto más estrecho con la cultura local y además valoran el diseño y estética de los establecimientos donde se alojan | FUENTE: HTTPS://EXP.CDN-HOTELS.COM/HOTELS/1000000/580000/571600/571569/0C232E9B_Z.JPG..... 52
Imagen 14. FUENTE: HTTP://LANDING.SANITASWEB.ES/TARJETA-DIGITAL/MOVIL.PNG..... 54
Imagen 15. FUENTE: HTTP://WWW.RESERVAHOTELESTOLEDO.ES/016-HOLLISTER-TIENDAS-EN-BARCELONA-2782.HTML?ZENID=25C6B264097568F71B467F5BC7659425 [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018]..... 55
Imagen 16. FUENTE: HTTP://WWW.PQS.PE/FINANZAS-PERSONALES/MOTIVOS-MEJORAR-SERVICIO-CLIENTE-ENTIDADES-FINANCIERAS 56
Imagen 17. FUENTE: WWW.CINESA.ES/PROMOCIONES/MIERCOLES-DE-CINE.. 57
Imagen 18. Una parte importante de los servicios más básicos ofrecidos desde los departamentos de atención al cliente se han automatizado o se proporcionan por el personal del departamento sobre la base de guías de actuación que establecen los protocolos que se han de aplicar en cada caso | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/AGENT-BUSINESS-CALL-CENTER-18741/ 58
Imagen 19. Prácticamente todos los automóviles nuevos incorporan aire acondicionado, dirección asistida, sistema antibloqueo de frenos y doble *airbag* en su equipamiento básico, lo que hace décadas se consideraba como equipamiento de lujo | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/RENAULT_HOMELESS_CAR_2 59
Imagen 20. La actriz Salma Hayek colabora con Gucci y Unicef dando a conocer el problema de los refugiados sirios | FUENTE: HTTP://WWW.CHIMEFORCHANGE.ORG/CHIME-CO-FOUNDER-SALMA-HAYEK-PINAULT-VISITS-SYRIAN-REFUGEES-IN-LEBANON/ 64
Imagen 21. Campaña de Save the Children para concienciar sobre el *cyberbulling* y la violencia viral | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/SAVE_THE_CHILDREN_BACKYARD .. 64

Imagen 22. FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/OUTDOOR/CRISIS_RELIEF_WAR | Traducción 65
Imagen 23. FUENTE: HTTPS://WWW.SWATCH.COM/EN_US/COLLECTIONS/TIME-TO-SWATCH/ y HTTPS://I.PINIMG.COM/736X/F2/3D/62/F23D629DDAF1B7B1F41DC5B85A262A3A.JPG 70
Imagen 24. Los jóvenes clientes de marcas como Abercrombie & Fitch evalúan su calidad mediante comparaciones con marcas parecidas, como American Eagle, Polo Ralph Lauren, La Martina, etc. | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DEL SITIO WEB DE ABERCROMBIE 70
Imagen 25. En la evaluación de la calidad de un servicio como los paquetes turísticos de Viajes El Corte Inglés intervienen factores de naturaleza tan variada como el trato, la profesionalidad y la información ofrecida por el comercial de la agencia de viajes, la puntualidad y comodidad del medio de transporte empleado, la limpieza y el ambiente del hotel donde se aloja el cliente, o la calidad de las playas que visita | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE VIAJES EL CORTE INGLÉS 71
Imagen 26. FUENTE: HTTP://WWW.DESIGBARCELONA.COM/BLOG/ES/COMPRAS-DE-NAVIDAD-EN-BARCELONA/ y HTTPS://WWW.GUCCI.COM/INT/EN/ 72
Imagen 27. La calidad de un vino viene determinada por el color, el sabor y el olor del mismo mientras que, para un teléfono móvil, el tamaño de la pantalla, la capacidad de almacenamiento e incluso el precio son indicadores de la calidad | FUENTE: HTTP://OLETALIFESTYLE.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2015/12/DAIRY-FREE-DRINKS-WINE.JPG y HTTPS://PIXABAY.COM/EN/WOMAN-SAMSUNG-ALPHA-TAKING-PICTURE-638384/ 74
Imagen 28. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/ACTUALIZACI%C3%B3N-DE-KINDLE-1560728/ 77
Imagen 29. FUENTE: HTTP://MUJERINTELIGENTE.COM/TENDENCIAS-EN-PERFUMES-PARA-MUJER/ 79
Imagen 30. Algunas marcas de ropa utilizan su etiqueta para destacar aquella característica que hace el producto diferente. Abercrombie & Fitch señalan su procedencia neoyorquina, como elemento diferencial y representativo del estilo de vida americano; y Louis Vuitton muestra en sus etiquetas su larga tradición y saber hacer en la elaboración de artículos de viaje

| FUENTE: HTTP://FARM4.STATIC.FLICKR.COM/3156/2586304921_DC48487915.JPG?V=0 Y HTTPS://S-MEDIA-CACHE-AK0.PINIMG.COM/736X/7A/BC/A5/7ABCA551D607555FC192CBEED08857B2.JPG 80
Imagen 31. FUENTE: HTTPS://WWW.IBERDROLA.ES/AHORRAR-ENERGIA/ETIQUETADO-ELECTRODOMESTICOS 81
Imagen 32. La garantía riesgo 0 viene a decir al cliente que, contratando el producto, no puede equivocarse. Muchas veces consiste en la prueba gratuita del servicio | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE HBO ESPAÑA 83
Imagen 33. El Corte Inglés ha hecho un lema organizativo de su garantía «Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero» | FUENTE: LOGO DE EL CORTE INGLÉS 84
Imagen 34. Sony ofrece garantías ampliadas para prolongar las garantías convencionales o con coberturas completas que cubren el servicio técnico y las reparaciones | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE SONY 85
Imagen 35. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/TABLET-SCREEN-APPS-ANDROID-1442900/ 86
Imagen 36. En el panorama político son bien conocidos las siglas y logos de algunas formaciones, así como el nombre de los candidatos que los representan. Asimismo, enseñas como UNICEF, OXFAM o Cruz Roja gozan de niveles de reconocimiento tan elevados como cualquier marca comercial | FUENTE: LOGOS DE UNICEF, OXFAM Y CRUZ ROJA 89
Imagen 37. Algunas marcas gozan de tal grado de prestigio y reconocimiento que, incluso, llegan a convertirse en embajadoras y portavoces de sus países de procedencia (Nebenzahi y Jaffe, 2013). Es el caso de Louis Vuitton, Dior, Chanel o Yves Saint Laurent, que representan el glamur de Francia; y Coca-Cola, McDonald's o Nike, que son dignas representantes del estilo de vida estadounidense | FUENTE: LOGOS DE LOUIS VUITTON, DIOR, CHANEL Y SAINT LAURENT 91
Imagen 38. El logotipo suele ser una combinación múltiple del nombre de la marca, o parte del mismo, con otros elementos gráficos, como símbolos o emblemas, con un grafismo específico y unos colores distintivos. En el caso de Nike, sin embargo, no recoge ni total ni parcialmente el nombre de la marca | FUENTE: LOGOS DE COCA-COLA, MACDONALD'S Y NIKE 92

Imagen 39. Fuentes como la Helvetica han sido ampliamente utilizadas por marcas populares, tal es el caso de Vans, Panasonic y Post-it | FUENTE: LOGOS DE VANS, PANASONIC Y POST-IT 97
Imagen 40. Amazon juega con su nombre en el logo utilizando una flecha de la «a» a la «z» que evoca su amplio inventario | FUENTE: LOGO DE AMAZON 97
Imagen 41. Muchas marcas que dominaron un mercado en el momento de su creación continúan siendo líderes. Es el caso de Black & Decker, Cola Cao, Gillette o Nestlé. No obstante, la ventaja estructural de ser pionero solo se dará y se mantendrá en el tiempo si la marca es capaz de dar satisfacción y aportar valor | FUENTE: LOGOS DE BLACK & DECKER, NESTLÉ, COLA CAO Y GILLETTE 100
Imagen 42. En ausencia de una motivación para evaluar con detenimiento los atributos del producto, puede bastar con la familiaridad conseguida mediante la publicidad. Así es como ciertas marcas de productos, como por ejemplo los lácteos, se convierten de consumo habitual en los hogares | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/LECHE-PRODUCTOS-L%C3%A1CTEOS-JARRA-1887234/ 101
Imagen 43. Al ser intangibles, los servicios ofrecidos por un hotel son difíciles de evaluar; de ahí que el precio sea un indicador ampliamente utilizado por los potenciales clientes para anticipar el nivel de calidad que pueden recibir si finalmente deciden alojarse en él | FUENTE: HTTPS://WWW.LAVANGUARDIA.COM/ECONOMIA/20150211/54427088991/COMPRA-HABITACION-HOTEL-CONDOMINIO-CATALUNYA.HTML 104
Imagen 44. Algunos productos agrícolas se comercializan con su propia marca, tal es el caso de la marca española de melones que se recoge aquí. Otros productos, por el contrario, establecen su diferenciación utilizando marcas públicas de uso colectivo, con las que tratan de destacar el origen y las características diferenciales del producto. Este es el caso de los alimentos con denominación de origen | FUENTE: HTTP://WWW.FRESHPLAZA.ES/ARTICLE/73013/ESPA%F1A-LA-CAMPA%F1A-DE-MEL%F3N-Y-SAND%EDA-EMPIEZA-CON-MENOS-CALIBRE-Y-BUENOS-PRECIOS y HTTPS://WWW.VISITNAVARRA.INFO/NUEVA_CENTRAL/ASSETS/IMAGES/D/D069FD69EEA7C71840681C650770A6EA.JPG 114

Imagen 45. 45. Las marcas privadas de Mercadona añaden valor ofreciendo ahorro | FUENTE: LOGO DE MERCADONA 118
Imagen 46. FUENTE: HTTPS://WWW.ALIMENTASONRISAS.ES/ES/OFERTAS.... 121
Imagen 47. La marca línea explota un concepto que ha tenido éxito, extendiéndolo en sus variantes, que además se mantienen cerca del producto de partida. Tal es el caso de Finish, que da nombre a toda una línea de detergentes y aditivos destinados a la limpieza con lavavajillas | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE FINISH..... 123
Imagen 48. Nivea comercializa una amplia gama de productos, todos ellos dedicados al cuidado de la piel | FUENTE: HTTP://WWW.NIVEA.ES 124
Imagen 49. Bajo una sola marca paraguas, Samsung comercializa distintos productos: dispositivos móviles, televisores, electrodomésticos, aparatos de aire acondicionado, etc. | FUENTE: HTTP://WWW.SAMSUNG.COM/ES 126
Imagen 50. Cuando una marca como Chanel rubrica los perfumes N.º 5, Coco Mademoiselle, Chance, Allure, Cristalle, etc. actúa más que como una simple garantía: otorga a los productos una distinción que no conseguirían exclusivamente con el nombre | FUENTE: HTTPS://WWW.CHANEL.COM/EN_US 128
Imagen 51. Nestlé adopta una estrategia de marca garantía | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE NESCAFÉ Y NESQUIK ESPAÑA..... 129
Imagen 52. Las marcas del sector, como Mango, tienen en cuenta estos aspectos. Aumentar su cartera de productos puede tener un efecto positivo sobre la cuota de mercado, no solo por las diferencias en las preferencias de los consumidores, sino también por el deseo de variedad de cada consumidor individual | FUENTE: HTTPS://A.NAMSHICDN.COM/CMS/PHOENIX/LANDING_PAGES/MANGO/2017/05042017/MODULE_01_B.JPG 136
Imagen 53. Las empresas suelen dotarse de carteras con gran número de productos. Firmas como General Electric, que gestionan miles de artículos distintos en campos tan diversos como la aviación, las soluciones de diagnóstico para profesionales de la salud y los electrodomésticos para hogares, necesitan organizar la gestión de estos artículos | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/GENERAL_ELECTRIC_GE_NOW_1 y HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/GENERAL_ELECTRIC_FISH | Traducción..... 137

Imagen 54. Nestlé tiene varias gamas: de aguas embotelladas, platos preparados, lácteos, helados, cereales para el desayuno, alimentos infantiles, chocolates, cafés y alimentos para mascotas. En la gama de lácteos, Nestlé cuenta en España con las líneas de La Lechera, Ideal, Sveltesse y Nesquik | FUENTE: HTTP://EMPRESA.NESTLE.ES/ES/MARCAS/LACTEOS 138

Imagen 55. El reloj inteligente (en inglés, *smartwatch*) supuso toda una innovación radical para el mercado, que acogió con interés el producto | FUENTE: HTTPS://WWW.SAMSUNG.COM/ES/WEARABLES/GEAR-S3-CLASSIC/ 141

Imagen 56. Hacer que el consumidor se sienta parte del proceso de innovación ha comenzado a ser una práctica deseable en marketing. El valor que el individuo percibe del producto o marca es muy superior, al sentir que ha formado parte activa del proceso de creación | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/PENSAMIENTO-IDEA-INNOVACI%C3%B3N-2123970/ 150

Imagen 57. FUENTE: HTTP://WWW.STARTUPSHK.COM/5-QUESTIONS-WITH-LING-CAI-CO-FOUNDER-AND-COO-OF-ZAOZAO/ 151

Imagen 58. Algunos productos de alta tecnología, como los equipos de realidad virtual de Samsung, tienen una introducción más lenta, su precio es elevado e, inicialmente, se dirigen a los consumidores más innovadores | FUENTE: HTTP://IMAGES.SAMSUNG.COM/IS/IMAGE/SAMSUNG/MX-GEAR-VR-INNOVATOR-EDITION-F-GALAXY-S6-SM-R321NZWAMXO-000000020-COMBINATION1-WHITE?$PD_GALLERY_JPG$. 156

Imagen 59. Cuando se lanzaron al mercado, allá en el año 1924, los Kleenex, se ofrecieron como toallitas para desmaquillar. Sin embargo, el público encontró al producto una mejor utilidad como pañuelos de un solo uso. Esto obligó a la compañía Kimberly-Clark a modificar la comunicación de marketing, para dar a conocer su nuevo uso | FUENTE: HTTPS://WWW.OPENADS.ES/WP-CONTENT/UPLOADS/2011/03/KLEENEX2-03.PREVIEW.JPG 161

Imagen 60. Cada nuevo iPhone de Apple ofrece mejoras con respecto a sus predecesores (por ejemplo, nuevos colores, menor peso, mayor duración de la batería, mejor resistencia al agua y al polvo, cámara con mayores prestaciones, etc.) y suele tener una excelente acogida en el mercado, por lo que se puede decir que sus procesos de adopción son realmente rápidos

| FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/APPLE_SHOT_ON_IPHONE_6_3 163
Imagen 61. Este procedimiento es habitual en cosmética y perfumería. Muchas marchas del sector distribuyen muestras gratuitas en revistas de moda | FUENTE: HTTP://WWW.NOTCOT.COM/IMAGES/2016/03/SPRAY1.JPG 164
Imagen 62. Aplicaciones móviles como WhatsApp han sido rápidamente adoptadas por lo fácilmente que son observables sus ventajas (sencillez de uso, agilidad en la comunicación, bajo coste, etc.) | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE WHATSAPP 165

Capítulo II. Captando el valor creado a través de la estrategia de precios 179
Imagen 1. FUENTE: HTTPS://INFO.MERCADONA.ES/ES/CONOCENOS/SALA-DE-PRENSA/GALERIA-MULTIMEDIA?IDCATEGORIASELECCIONADA=1470731512196&TIPOVISUALIZACION=GRID&NUMPAGINA=2 179
Imagen 2. En sus lineales, la cadena de tiendas Carrefour acompaña los precios de algunos de sus productos con los de Mercadona y el mensaje «somos más baratos que Mercadona» | FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/COMCINCO/3235730397 180
Imagen 3. FUENTE: HTTPS://GRAFFICA.INFO/WP-CONTENT/UPLOADS/2016/10/UOC-BRAND-1.JPG 185
Imagen 4. FUENTE: © COMISIÓN EUROPEA, 2017 | HTTP://EUROPA.EU/RAPID/ATTACHMENT/IP-17-1784/EN/INFOGRAPHIC%20GOOGLE_EN.PDF ... 187
Imagen 5. Ofertas de trabajo para *revenue managers* | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE INFOJOBS 195
Imagen 6. FUENTE: HTTPS://WWW.MANOLOBLAHNIK.COM/ES/ 197
Imagen 7. FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE MARIPAZ 197
Imagen 8. Muchas tiendas establecen políticas de precio mínimo garantizado o aseguran a sus clientes que, si encuentran el artículo a un precio más económico en la competencia, les abonan la diferencia. Algunos detallistas en línea, como Amazon, incluso se abren a la colaboración de los consumidores para que les informen sobre empresas o establecimientos que ofrecen precios más baratos para los productos que distribuyen, y luego utilizan esta información para mejorar su propuesta de valor |

FUENTE: HTTPS://IMAGES.PEXELS.COM/PHOTOS/34577/PEXELS-PHOTO.JPG?W=1260&H=750&AUTO=COMPRESS&CS=TINYSRGB 199
Imagen 9. FUENTE: HTTP://WWW.INTERNETJAZZTEL.NET/PACK-AHORRO-JAZZTEL.HTML y HTTPS://WWW.TARIFANDO.COM/VODAFONE-INTEGRAL-OPINIONES-FIBRA-ADSL/ 202
Imagen 10. FUENTE: HTTPS://WWW.OCU.ORG/COMPRAR-MEJOR-PRECIO 204
Imagen 11. Zara, en sus inicios, aplicaba una estrategia de precios muy bajos, similar a la que ahora despliega Primark, pero a principios de los años noventa del siglo pasado fue capaz de cambiar su propuesta de valor hacia una relación precio-calidad superior. Esta estrategia tiene éxito porque se ha acompañado de otras medidas como, por ejemplo, más variedad y diversidad de la oferta, y una mejor y más cuidada apariencia de las tiendas | FUENTE: HTTPS://UPLOAD.WIKIMEDIA.ORG/WIKIPEDIA/COMMONS/A/A2/ZARA_BRISBANE.JPG 207
Imagen 12. FUENTE: HTTPS://REYESDELCHOLLO.COM/54-PRODUCTOS-GRATIS-CARREFOUR/ 208
Imagen 13. FUENTE: LA CAPITAL DE MAR DEL PLATA (2017) | HTTPS://PBS.TWIMG.COM/MEDIA/C32YGORXAAADDNI.JPG 212
Imagen 14. 3M es una empresa con miles de productos diferentes, que operan en los sectores más diversos (desde fármacos hasta los conocidos Post-it). Para 3M, fijar los precios en atención al coste total de cada uno de sus productos resulta inviable o muy costoso | FUENTE: HTTPS://WWW.3M.COM.ES/3M/ES_ES/CONSUMO-ES/ 215
Imagen 15. Boeing ajusta sus precios a la demanda | FUENTE: HTTPS://UPLOAD.WIKIMEDIA.ORG/WIKIPEDIA/COMMONS/C/C8/AT_BOEING%27S_EVERETT_FACTORY_NEAR_SEATTLE_%289130160595%29.JPG... 225
Imagen 16. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/NI%C3%B1OS-TV-NI%C3%B1O-TELEVISI%C3%B3N-CASA-403582/ 232
Imagen 17. La misión de Walmart establece claramente los principios de orientación al cliente y creación de un valor superior | FUENTE: HTTPS://HELP.WALMART.COM/APP/ANSWERS/DETAIL/A_ID/6 | Traducción 237
Imagen 18. «El secreto del éxito [...] es dar a los clientes lo que quieren… y un poco más» (Sam Walton) | FUENTE: HTTPS://C1.STATICFLICKR.COM/6/5025/5758165485_33CFFEA5B9_B.JPG 238
Imagen 19. FUENTE: HTTP://3.BP.BLOGSPOT.COM/-JVC-PR9FZTU/UNFIS_FST1I/AAAAAAAAKQE/5UIMDGR7RGM/S1600/RECICLAJE+PILAS.

JPG y HTTPS://PIXABAY.COM/ES/LED-L%C3%A1MPARA-DIODO-ELECTR%C3%B3NICA-LUZ-543475/ 245
Imagen 20. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/ECOMMERCE-VENTAS-ONLINE-VENTAS-1706103/ 247
Imagen 21. FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE AMAZON ESPAÑA 249
Imagen 22. FUENTE: HTTPS://WWW.BMW.ES/ES/COCHES-BMW/SERIE-2/ACTIVETOURER/2018/PRESENTACION.HTML 253
Imagen 23. Los concesionarios de automóviles están dispuestos a hacer mayores rebajas a los clientes que viven o trabajan en lugares cercanos al establecimiento, ya que es más probable que en el futuro acudan a sus talleres a realizar las revisiones periódicas y eventuales reparaciones | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/M%C3%BANICH-VERDUG%C3%B3N-DE-BMW-ARQUITECTURA-953609/ 255
Imagen 24. Apple se ha forjado un posicionamiento que entusiasma a un segmento de mercado dispuesto a pagar lo que haga falta por ser partícipe de sus últimos modelos | FUENTE: HTTPS://UPLOAD.WIKIMEDIA.ORG/WIKIPEDIA/COMMONS/6/6C/LINE_AT_APPLE_STORE_IN_NYC.JPG 257
Imagen 25. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/GAME-CONSOLE-VIDEO-GAME-COMPUTER-147159/ 259
Imagen 26. FUENTE: HTTPS://WWW.NESTLE.ES/EKO/PROMOCIONES/PRUEBAME-GRATIS/COMO-PARTICIPAR.ASPX 260
Imagen 27. Son numerosos los productos de software que se presentan en versiones gratuitas durante un período limitado. Por ejemplo, el antivirus Kaspersky ofrece una versión de prueba que se puede utilizar gratis durante treinta días | FUENTE: HTTPS://WWW.KASPERSKY.ES/DOWNLOADS/THANK-YOU/ANTIVIRUS-FREE-TRIAL 262
Imagen 28. Las promociones 2x1 son una forma habitual de descuento por cantidad | FUENTE: HTTPS://MALLORCADESCUENTOS.FILES.WORDPRESS.COM/2012/02/120131_GINOS_556X385.JPG?W=556&H=385&CROP=1 y HTTP://WWW.GRUPOELITEPUBLICIDAD.COM/PUBLICIDAD/WP-CONTENT/UPLOADS/2010/11/24A.JPG [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018.] 264
Imagen 29. ¿El fin de las rebajas…? | FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/20024546@N05/2172581300 266

Imagen 30. FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/CLAUDIOLOBOS/5336340041/ 267
Imagen 31. Con motivo del 25.º aniversario del AVE, Renfe desplegó una promoción que el consumidor percibió como excepcional, lo que se evidenció a través de la elevada demanda de billetes | FUENTE: HTTP://BLOGDEOFERTAS.COM/PROMOCION-25-ANVIERSARIO-AVE/ 268
Imagen 32. Algunas cuentas bancarias para jóvenes | FUENTE: GONZÁLEZ, 2017 269
Imagen 33. FUENTE: HTTPS://WWW.PENELOPESEGUROS.COM/ 270
Imagen 34. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE CARREFOUR 273
Imagen 35. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/EN/OLIVE-OIL-MARKET-OIL-FOOD-FILLED-507129/ 275
Imagen 36. Esta situación, sin embargo, se resuelve con los formatos de prensa digital, que establecen tarifas mensuales y anuales de suscripción y variados niveles de acceso a los contenidos | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE *EL PAÍS* 278
Imagen 37. FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/TRAVELLER_40/5191602585 278
Imagen 38. Para muchos consumidores, Coca-Cola tiene precios de referencia | FUENTE: HTTP://WWW.JAVIERGUTIERREZCHAMORRO.COM/VALOR-UNA-MARCA/2892 280
Imagen 39. Los precios impares son frecuentemente utilizados en ofertas, rebajas y otras promociones | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE WESTWING 281
Imagen 40. FUENTE: HTTPS://WWW.MODAES.ES/EMPRESA/EL-LOW-COST-DE-TOP-QUEENS-DIVERSIFICA-Y-ENTRA-EN-MODA-INFANTIL.HTML 283
Imagen 41. FUENTE: HTTP://WWW.100FRANQUICIAS.COM/FRANQUICIAS/MODAMUJER/TOP-QUEENS/FRANQUICIA-TOP-QUEENS.HTM 284

Capítulo III. Entregando valor: diseño y gestión integral de canales de distribución 289
Imagen 1. FUENTE: HTTPS://IMAGES-NA.SSL-IMAGES-AMAZON.COM/IMAGES/G/01//68CB/1203/IMAGES3/GO-GALLERYEXTERIOR._V534007254_.JPG y HTTP://S3.AMAZONAWS.COM/WFMVIDEOS/LO-RESSTOREOPENING.JPEG 290
Imagen 2. FUENTE: HTTPS://WWW.GOOGLE.ES/SEARCH?Q=APPLE+STORE+BARCELONA&SOURCE=LNMS&TBM=ISCH&SA=X&SQI=2&VED=0AHUKEWJL

N72FODNUAHXILXOKHFFKBUIQ_AUIBYGC&BIW=1366&BIH=659#IMGDII=M7QCGD6NIJDKPM:&IMGRC=-M3OXZPQFZTZTM 291
Imagen 3. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/JORNADA-DE-PUERTAS-ABIERTAS-SIGNO-1163353/ 296
Imagen 4. FUENTE: LOGOS DE ITUNES Y AMAZON 298
Imagen 5. FUENTE: HTTPS://WWW.INDITEX.COM/EN/ABOUT-US/OUR-STORY 304
Imagen 6. FUENTE: LOGOS DE BENETTON Y MICROSOFT 306
Imagen 7. FUENTE: LOGO DE AMAZON 310
Imagen 8. El diseño de las colecciones de ropa y calzado se suele anticipar seis meses a su llegada a las tiendas | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/DESFILE-DE-MODA-LA-MODA-PASARELA-1746621/ 316
Imagen 9. FUENTE: LOGO DE TELEPIZZA 322
Imagen 10. Formatos *bag-in-box* para vinos | FUENTE: HTTPS://WWW.ATERIET.COM/BAG-IN-BOX-WINE-PACKAGING/ 327
Imagen 11. Hay empresas que se posicionan como proveedoras de altos niveles de servicio, como por ejemplo El Corte Inglés, y los clientes están dispuestos a pagar un precio superior por recibirlos | © EL CORTE INGLÉS | FUENTE: HTTPS://WWW.ELCORTEINGLES.ES/INFORMACIONCORPORATIVA/ES/COMUNICACION/GALERIA-MULTIMEDIA/NUESTROSESTABLECIMIENTOS/ 329
Imagen 12. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/TIENDA-DE-COMESTIBLES-SUPERMERCADO-2119702/ 333
Imagen 13. Ingvar Kamprad, fundador y asesor principal de IKEA: «Sabía que solo una perspectiva a largo plazo podía garantizar nuestros planes de crecimiento» | © IKEA | FUENTE: HTTP://WWW.IKEA.COM/MS/ES_ES/THIS-IS-IKEA/ABOUT-THE-IKEA-GROUP/INDEX.HTML [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 337
Imagen 14. FUENTE: HTTP://WWW.NUTRIBEN.ES/IMG/PRODUCTS/NUTRIBEN-FORMULA-CRECIMIENTO.JPG 338
Imagen 15. FUENTE: HTTP://LOGOK.ORG/WP-CONTENT/UPLOADS/2014/12/AVON-LOGO-SLOGAN.PNG 339
Imagen 16. La pérdida de atracción de las tiendas situadas a las afueras de las ciudades y la preferencia de los clientes por comprar en proximidad ha llevado a IKEA a desplegar un nuevo concepto de tienda urbana | FUENTE: IMAGEN DE TIENDA DE IKEA DIFUNDIDA EN LA PRENSA 340

Imagen 17. Los electrodomésticos se distribuyen de forma selectiva porque requieren servicios de asesoramiento, instalación y mantenimiento que solo pueden proporcionar distribuidores especializados, que precisan de una formación inicial. Esto hace necesario para el fabricante seleccionar los intermediarios que formarán parte de su red comercial | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/COCINA-MODERNA-ELECTRODOM%C3%A9STICOS-1772638/ 344

Imagen 18. La distribución exclusiva se utiliza en la venta de automóviles a través de concesionarios. Las cadenas de franquicia son también una forma de distribución en exclusividad | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/VOLKSWAGEN-CONCESIONARIO-1822992/ y HTTPS://PIXABAY.COM/ES/VOLKSWAGEN-CONCESIONARIO-1822992/..... 346

Imagen 19. Diseños de Stella McCartney para Adidas, a la venta en todas las tiendas de la marca y en el sitio web | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE ADIDAS 347

Imagen 20. FUENTE: HTTPS://TESCOVIRTUALSTORE.FILES.WORDPRESS.COM/2012/11/HOMPLUS.JPGHTTPS://TESCOVIRTUALSTORE.FILES.WORDPRESS.COM/2012/11/HOMPLUS.JPG y HTTPS://2.BP.BLOGSPOT.COM/-E94F31280N8/WQZ3LBQEDYI/AAAAAAAF614/H0MHBOIUQEQ-JSHDZ_IMC_YJ6B8YYANCGCLCB/S1600/EMART.JPEG..... 350

Imagen 21. FUENTE: HTTPS://WWW.DESIGNBOOM.COM/CMS/IMAGES/USER_SUBMIT/2011/07/TESCOSUBWAYSTORE01.JPG 351

Imagen 22. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE WIKIPEDIA Y RASTREATOR.COM 353

Imagen 23. FUENTE: HTTPS://C1.STATICFLICKR.COM/4/3856/14891130616_D155BBF0CD_B.JPG 354

Imagen 24. FUENTE: HTTPS://WWW.IAB.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2016/09/A-GLOBAL-PERSPECTIVE-OF-MOBILE-COMMERCE-848X305.JPG..... 354

Imagen 25. FUENTE: LOGOS DE MERCADONA, FARMACIAS, BOOKING.COM Y TOYS "R" US..... 356

Imagen 26. La empresa de alimentos congelados Bofrost, con sede en Alemania, vende en diferentes países europeos utilizando la venta directa. Para ello, dispone de almacenes especializados y de una red propia de vehículos frigoríficos | FUENTE: HTTPS://MEDIA.LICDN.COM/MEDIA/P/2/000/225/390/26F1E85.PNG [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 363

Imagen 27. La distribución de productos agrícolas utiliza con frecuencia mayoristas en origen, mayoristas en destino y minoristas | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/PL%C3%A1TANOS-FRUTAS-LOS-ALIMENTOS-698608/ 363
Imagen 28. Los fabricantes de automóviles establecen acuerdos de colaboración con los concesionarios de coches, que actúan como minoristas | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/VOLKSWAGEN-CONCESIONARIO-1822994/ 367
Imagen 29. Los chicles Orbit, como los productos de ferretería y los medicamentos, se distribuyen mediante mayoristas. Las cooperativas agroalimentarias también suelen utilizar un canal de distribución de este tipo, aunque pueden existir mayoristas en origen y mayoristas en destino. Estos últimos serán los encargados de ponerse en contacto con los minoristas | FUENTE: HTTPS://PILDORASDECOMUNICACION.WORDPRESS.COM/2012/10/27/NO-DEJES-QUE-TU-COMIDA-CONOZCA-A-TU-DESAYUNO/ y HTTP://WWW.DENOU.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2011/04/COOPCARLET_PUBLICITAT.JPG 368
Imagen 30. El mercado del juguete, caracterizado por un número elevado de pequeños fabricantes, utiliza a los agentes para vender a los mayoristas que a su vez venden a los pequeños minoristas | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/JUGUETES-JUGUETES-DE-PELUCHE-2165123/ 368
Imagen 31. Suministros Hospitalarios es líder en la fabricación y distribución de productos médicoquirúrgicos para hospitales. Su principal canal de distribución es la fuerza de ventas directa. Su mercado está formado por pocos clientes importantes, concentrados geográficamente, con demandas muy específicas y que realizan pedidos elevados, por lo que consigue mayor eficiencia a través de su propia fuerza de ventas | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE SUMINISTROS HOSPITALARIOS 370
Imagen 32. Eckart & Finard Inc. es un proveedor mayorista de componentes aeroespaciales y productos relacionados que atiende a las industrias aeroespacial, comercial, automotriz y médica. Distribuye los productos de Aerospace Components Manufacturers (ACM), un grupo de empresas aeroespaciales dedicado a la fabricación de componentes de precisión| FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE ECKART & FINARD INC. 371

Imagen 33. FUENTE: HTTPS://WWW.NOVASCIENTIA.NET/PROJECT_IMAGES/NESPRESSOCOVERPIC.PNG [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 374
Imagen 34. FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/KINDLE-AMAZONAS-E-READER-EINK-381242/ 376
Imagen 35. El agua mineral Lanjarón vende directamente a grandes clientes, pero utiliza también los establecimientos minoristas, la venta automática y la venta a través de canales de hostelería para llegar al consumidor final. Ello le permite ampliar su cobertura y, gracias a la sinergia y economías de escala generadas, reducir sus costes de distribución | FUENTE: HTTPS://WWW.DANONE.ES/ES/LANJARON 377
Imagen 36. Just Eat recaba pedidos para restaurantes y los entrega en el domicilio o el lugar de trabajo del consumidor | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE JUST EAT SPAIN..... 379
Imagen 37. Freixenet cuenta con amplias capacidades distributivas, por lo que recurre a una estrategia de canales múltiples en su desarrollo internacional | FUENTE: HTTPS://WWW.GOSEE.DE/IMAGES/PREVIEW/D8/2000X2000-F-85FE70CC.JPG 380
Imagen 38. Los sistemas de distribución multicanal aportan valor al consumidor porque le permiten utilizar el canal, físico o virtual, que en cada momento más le convenga | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE MANGO..... 383
Imagen 39. Centros comerciales como L'illa Diagonal en Barcelona, galerías comerciales como Sapiris en Valencia, o mercados municipales minoristas como La Boquería, también en Barcelona, son ejemplos de sistemas horizontales espaciales | FUENTE: HTTP://BARCELONA-HOME.COM/BLOG/WP-CONTENT/UPLOAD/2013/11/L-ILLA-DIAGONAL-1024X768-RAETT.JPG, HTTPS://WWW.LAGALERIACOMERCIAL.ES/ y HTTP://SUITELIFE.COM/BLOG/WP-CONTENT/UPLOADS/2015/07/LA-BOQUERIA.JPG 389
Imagen 40. Norauto, especializado en el mantenimiento y el equipamiento del automóvil, desarrolla programas de formación para sus colaboradores e intermediarios con el fin de mantener un adecuado servicio al consumidor final | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE INSTAGRAM..... 391

Imagen 41. FUENTE: HTTPS://I0.WP.COM/WWW.ONLINEMARKTPLATZ.DE/WP-CONTENT/MEDIATHEK/2013/10/PG_AMAZON.JPG?RESIZE=590%2C341&SSL=1 393
Imagen 42. FUENTE: HTTP://WWW.LAIZQUIERDADIARIO.COM/IMG/ARTON72003.JPG 397
Imagen 43. Cuando el fabricante detenta poder de referencia –como sucede con Walmart, Repsol YPF, Hoteles Meliá o UPS–, al intermediario le gusta que se le identifique con la buena imagen y prestigio del fabricante | FUENTE: LOGOS DE WALMART, REPSOL, MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL Y UPS 398
Imagen 44. El conflicto puede estar provocado por desacuerdos entre los intermediarios en el reparto de márgenes. Es lo que ocurre en el sector agroalimentario cuando los minoristas deciden una política de margen que provoca que los productores no cubran sus costes | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/ALMENDRA-BROWN-PRIMER-PLANO-SECA-21502/ 405
Imagen 45. FUENTE: LOGOS DE BIC Y STABILO 419
Imagen 46. FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE BARRABÉS 421
Imagen 47. FUENTE: WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/STABILO_HIGHLIGHTED_MARIA_ANTONIETA 424
Imagen 48. FUENTE: HTTPS://WWW.COPASMENSTRUALES.COM/BLOG/WP-CONTENT/UPLOADS/MERCHANDISING1.JPG 428
Imagen 49. El sector farmacéutico ha mejorado el nivel de servicio al consumidor final mediante una adaptación de funciones y procesos que afectan a todo el sistema logístico. La rutinización de procesos y la automatización en la entrega de medicamentos ha tenido como resultado un incremento de las ventas por empleado, una atención más intensiva y directa con el cliente, y más tiempo para proporcionar servicios e información | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/MEDICAMENTOS-CURA-TABLETAS-FARMACIA-257349/ 432
Imagen 50. Al apostar por una gestión sostenible de la cadena logística se ahorran costes, se protegen recursos naturales y se adoptan prácticas de marketing socialmente responsables | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/BOMBILLA-MOLINILLO-1776372/ 434
Imagen 51. © INDITEX. FUENTE: HTTPS://WWW.INDITEX.COM/EN/ARTICLE?ARTICLEID=340318&TITLE=INDITEX+GROUP%E2%80%99S+2017+FIRST-QUARTER+NET+SALES+INCREASE+14%25+TO+%E2%82%AC5.6+BILLION 438

Imagen 52. FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/FDAPHOTOS/7944687888 443
Imagen 53. FUENTE: HTTPS://WWW.THEFASHIONISTO.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2017/03/UNITED-COLORS-OF-BENETTON-2017-SPRING-SUMMER-CAMPAIGN-002.JPG 447
Imagen 54. FUENTE: HTTPS://UPLOAD.WIKIMEDIA.ORG/WIKIPEDIA/COMMONS/0/00/XI%27AN_MCDONALD%27S_NEAR_DRUM_TOWER.JPG y HTTPS://UPLOAD.WIKIMEDIA.ORG/WIKIPEDIA/COMMONS/7/79/GASSTATIONHIROSHIMA.JPG 448
Imagen 55. FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/THECO-OPERATIVE/27138795990/ y HTTPS://WWW.PURINA.CO.UK/MEET-PURINA/OUR-BRANDS 452
Imagen 56. © INDITEX. FUENTE: HTTPS://WWW.INDITEX.COM/EN/HOW-WE-DO-BUSINESS/OUR-MODEL/CUSTOMERS [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 457
Imagen 57. Campaña publicitaria de la línea de vinos Monólogo de Freixenet para mercados exteriores | FUENTE: HTTP://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/MONOLOGO_THE_ETERNAL_SUNSHINE_OF_THE_SPOTLESS_WINE y HTTP:// WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/MONOLOGO_THE_WORLD_BELONGS_TO_THOSE_WHO_DARE_TO_LOOK_WITH_NEW_EYES 463
Imagen 58. De izquierda a derecha y de arriba abajo, imágenes del Hotel Marqués de Riscal, las bodegas Protos, las Bodegas Ysios y las Bodegas Faustino | FUENTE: HTTP://WWW.HOTEL-MARQUESDERISCAL.COM/EN/GALLERY, HTTP://WWW.BODEGASPROTOS.COM/IMG_PROTOS/ARQUITECTURAENTRADA-PRINCIPAL.JPG, HTTP://WWW.CLUBYSIOS.COM/YSIOS Y HTTP://VISITABODEGASGRUPOFAUSTINO.COM/ES/BODEGAS-FAUSTINO 465

Capítulo IV. Comunicando valor y construyendo relaciones con el cliente: decisiones para la comunicación de marketing integrada 475
Imagen 1. Durante años, la comunicación de marketing de Dr. Martens se había centrado en el modelo clásico de la marca. En la imagen, anuncio difundido en 2007 en el que Joey Ramone (del grupo musical The Ramones) lleva las ya icónicas botas

| FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/PRINT/JOEY_RAMONE_THE_RAMONES 475
Imagen 2. FUENTE: HTTP://WWW.ODDLONDON.COM/WP/WP-CONTENT/THEMES/ODD-LONDON/INCLUDES/THUMB.PHP?SRC=/WP/WP-CONTENT/UPLOADS/2014/10/PORTRAIT11.JPG&W=758&H=1078&ZC=1&Q=100 477
Imagen 3. Aunque el sitio web y los perfiles de la marca en redes sociales tuvieron un papel central en la comunicación, la campaña integró publicidad gráfica, exterior y en el punto de venta | FUENTE: HTTP://WWW.ODDLONDON.COM/CASE-STUDY/DR-MARTENS-FIRST-FOREVER/, HTTP://WWW.GROWONLINEMARKETING.CO.UK/CASESTUDY-DR-MARTINS-FIRST-AND-FOREVER-CAMPAIGN-SOCIAL-MEDIA-STRATEGY/ y HTTPS://WWW.DEXIGNER.COM/NEWS/23984 478
Imagen 4. La comunicación de Mahabis da notoriedad al nuevo concepto de producto y los valores asociados al mismo | FUENTE: HTTPS://WWW.MAHABIS.COM 482
Imagen 5. Pese a la variedad de anuncios en medios digitales y los distintos perfiles que gestiona en redes sociales, Mahabis ha construido una imagen coherente y única para la marca, que refleja la juventud, el diseño actual y el estilo minimalista del producto. En cualquiera de estos soportes, la audiencia objetivo descubrirá un contenido visual consistente, fotos originales y de calidad | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE INSTAGRAM, TWITTER Y FACEBOOK | Traducción 483
Imagen 6. Tanto las tiendas como la publicidad son vehículos comunicativos esenciales de los valores de Bulgari y le dan, además, gran visibilidad | FUENTE: HTTPS://I.PINIMG.COM/ORIGINALS/9F/CB/D4/9FCBD49FA0B1AA93116A1157A72DC19A.JPG y CAPTURA DE PANTALLA DE BULGARI 485
Imagen 7. Sitio web e imagen de la carta en Deliciosa Calma, centrados en promover una sociedad más equilibrada para reducir el estrés | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE DELICIOSA CALMA y HTTPS://LUISALTAMIRANOSITE.WORDPRESS.COM/2016/07/06/..... 493
Imagen 8. La campaña «Deliciosa calma» se hizo con el oro en los premios Eficacia en Comunicación Comercial de la Asociación Española de Anunciantes | © ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ANUNCIANTES | FUENTE: HTTPS://WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/59253250@N06/29980976873/IN/ALBUM-72157674406942931/ 494

Imagen 9. Los bebés que aparecen en los mensajes de marketing de Evian ayudan a transmitir los valores de juventud de la marca | FUENTE: HTTP://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/OUTDOOR/EVIAN_BABY_BAY_GIGI..... 495
Imagen 10. FUENTE: HTTP://2.BP.BLOGSPOT.COM/-UM-2CUEFQBA/U5DNEFTO2RI/AAAAAAAAALM/HENQPIUP-QY/S1600/PS1.JPG..... 496
Imagen 11. FUENTE: HTTP://ERIKAFOLKLADJOURNAL.WEEBLY.COM/BLOG/INEFFECTIVE-AD-HOTNESS-COMES-IN-ALL-SHAPES-SIZES-AS-LONG-ASYOURE-SKINNY..... 498
Imagen 12. La acción conjunta de Apple y U2 se volvió en contra de sus promotores por las molestias que genera la descarga automática y no solicitada de archivos | FUENTE: HTTP://WWW.BUSINESS2COMMUNITY.COM/CRISIS-MANAGEMENT/FOUR-MARKETING-CAMPAIGNS-BIG-COMPANIES-FAILEDSPECTACULARLY-01208661#OL2JG7MRVYVAUMEY.97 y HTTPS://WWW.MIROMEDIA.CO.UK/ | Traducción..... 499
Imagen 13. La interactividad de los canales en línea requiere que las empresas adopten un rol activo como receptores y den una respuesta ágil y acertada al *feedback* de los consumidores | FUENTE: HTTPS://WWW.INSTAGRAM.COM/P/BSNXUPHHVQO/?TAKEN-BY=METROPOLITANGYM 500
Imagen 14. Este mensaje publicitario indudablemente capta la atención. En una primera mirada, el rojo de la imagen puede parecer sangre, por lo que quizás hiera la sensibilidad de algunos consumidores, que apartarán sus ojos del anuncio. Otros consumidores, tras la sorpresa inicial, descubrirán que no se trata de sangre sino de kétchup; y algunos incluso reaccionarán positivamente al guiño de Ariel, que propone limpiar manchas tan difíciles como las de kétchup | FUENTE: HTTPS://MAHAGHA.WORDPRESS.COM/2013/01/27/ENCODING-AND-DECODING/ 502
Imagen 15. Piezas comunicativas de la campaña «Algo maravilloso va a pasar» para el cava Anna de Codorníu | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE FACEBOOK 503
Imagen 16. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE TWITTER E INSTAGRAM.... 504
Imagen 17. De izquierda a derecha y de arriba abajo, elementos comunicativos de la multinacional General Electric dirigidos a inversores, entidades responsables de infraestructuras públicas, emprendedores que buscan digitalizar su negocio, profesionales

sanitarios que requieren formación en tecnología médica, y a la sociedad en general | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE GENERAL ELECTRIC Y TWITTER 505
Imagen 18. Resultados de búsqueda para las palabras clave «clases yoga Barcelona» | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE GOOGLE..... 508
Imagen 19. Iniciativa promocional para los consumidores de la generación Nocilla | FUENTE: HTTP://WWW.NOCILLA.ES/IMG/CONTENT/NOCILLA_SITE_LANDING_BODEGON.JPG..... 509
Imagen 20. FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE FACEBOOK..... 510
Imagen 21. Reseña de una usuaria de la comunidad de Sephora, que además muestra los productos que utilizó para el maquillaje | FUENTE: HTTP://WWW.SEPHORA.COM/GALLERY/?OPI=2638650860 | Traducción..... 513
Imagen 22. La marca de agua mineral carbónica Vichy Catalán disfruta de alta notoriedad, por lo que no tuvo que hacer una gran inversión en comunicación para introducir sus nuevos envases en plástico y lata | FUENTE: HTTP://LATIENDAVICHY.COM/52-VICHY-CATALAN 516
Imagen 23. Las creaciones de la abuela Maruja Suárez y el chef Ramón Freixa se incorporaron a la carta de los restaurantes de McDonald's, y se promovieron mediante una campaña ideada por la agencia TBWA | FUENTE: HTTP://IMG.EUROPAPRESS.NET/FOTOWEB/FOTONOTICIA_20160914140245_260.JPG, CAPTURAS DE PANTALLA DE FACEBOOK Y MCDONALD'S..... 520
Imagen 24. FUENTE: HTTPS://TWITTER.COM/SEARCH?Q=%23FIRSTANDFOREVER | Traducción..... 522
Imagen 25. Comprar una casa, un coche o un traje de novia sería mucho más difícil sin la ayuda de un vendedor. El conocimiento que el vendedor tiene sobre los productos y su habilidad para facilitar la venta hace de la compra una actividad más sencilla y amena | FUENTE: HTTP://BLOG.PROVENDA.COM.BR/WP-CONTENT/UPLOADS/2017/03/ALUGAR-IMOVEL-IMOBILIARIA.JPG, HTTPS://STATIC1.SQUARESPACE.COM/STATIC/55CB9BBCE4B0043A8AD487C5/T/568EFB57DC5CB46C9E6AE145/1452211032386/SALES+DEALERSHIP+2.JPG?FORMAT=1500W y HTTP://CDN3.CUTYPASTE.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2014/10/WEDDING-DRESSSHOPPING.JPG 526
Imagen 26. El personal de ventas introduce en sus tabletas u ordenadores la información sobre cada cliente atendido (datos

de contacto, resultados de la operación de ventas, preferencias del cliente, etc.), lo que permite mantener actualizada la base de datos o el *data warehouse* de clientes para el sistema CRM | FUENTE: HTTPS://PIXABAY.COM/ES/MARKETING-DIGITAL-EMARKETING-1725340/ ... 529

Imagen 27. La publicidad transmite un mensaje idéntico al público objetivo, ya se oriente a una audiencia amplia y diversa, como es habitual con los anuncios en la prensa diaria en soporte papel, o se dirija a una audiencia cuidadosamente seleccionada, como sucede con los banners para internet | FUENTE: HTTP://WWW.LAVANGUARDIA.COM/VIDA/20170623/423628359504/PORTADA-DE-LA-VANGUARDIA-DEL-SABADO-24-DEJUNIO-DE-2017.HTML y CAPTURA DE PANTALLA DE *LA VANGUARDIA* 531

Imagen 28. Algunos canales temáticos de la televisión permiten alcanzar grupos demográficos, sociales o culturales muy concretos | FUENTE: LOGOS DE DISCOVERY CHANNEL, CANAL HISTORIA, MTV, SUNDANCETV Y SYFY 532

Imagen 29. Con técnicas de *retargeting*, o reselección del público objetivo, se conoce si un usuario que ha visitado la tienda de L'Occitane y visualizado la página web dedicada a uno de los jabones de la marca ha acabado abandonando el sitio sin comprar. En caso de que esto suceda, el usuario puede ser alcanzado instantes después con un banner de esos mismos productos al visitar un sitio web asociado a la misma red publicitaria que L'Occitane (en el ejemplo, decasa.tv) | FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE L'OCCITANE Y DEL CANAL DECASA..... 533

Imagen 30. FUENTE: HTTP://WWW.COLACAO.ES/IMG/CONTENT/CC-AVENACAO-THUMBNAIL-600X498.JPEG y HTTPS://TWITTER.COM/INSTORE_AR/MEDIA 535

Imagen 31. Campaña en las marquesinas de Nueva York que presenta el taxi como una rápida y eficiente alternativa de transporte en comparación con el autobús, e incluso con servicios como Uber | FUENTE: HTTPS://I.PINIMG.COM/ORIGINALS/2F/0C/F0/2F0CF09BB22277A8C600BA74FEBCF2A1.JPG | Traducción..... 536

Imagen 32. Publicidad de recuerdo para productos Kleenex | FUENTE: HTTP://ATMEDIA.IMGIX.NET/86EF02FAEBC1025A744FD00A9059292C5F3D3AD6?AUTO=COMPRESS&W=540.0&H=392.0&FIT=MAX..... 536

Imagen 33. Olay distribuye muestras gratuitas para introducir un nuevo protector solar, mientras que ViveSoy opta por la

fórmula de los cupones de ahorro para fomentar la primera compra de un nuevo producto de la línea. Eroski, por su parte, estimula la compra de mayores volúmenes con descuentos en la segunda unidad adquirida | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE PRÓXIMA A TI, HTTPS://I.PINIMG.COM/736X/11/D3/53/11D353D637990980944093FF478FCB3A.JPG Y CAPTURA DE PANTALLA DE EROSKI..... 539

Imagen 34. La promoción que fomenta las ventas en el corto plazo no suele crear lealtad a la marca. Una vez finaliza su período de vigencia, muchos consumidores vuelven a su marca de siempre o cambian a la marca que en ese momento está en promoción | FUENTE: HTTPS://NOCAIGASENLATRAMPA.FILES.WORDPRESS.COM/2014/10/00092470_HTML_673F356F.JPG 540

Imagen 35. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE LA TIENDA EN CASA, HTTPS://BLOG.CAIXABANK.ES/FILES/UPLOADS/2016/06/CAJERO_CAIXABANK.PNG, HTTPS://BLOG.CAIXABANK.ES/2015/12/DESCUBRE-LA-NUEVA-BOLSA-ABIERTA-DISENADA-CON-NUESTROS-CLIENTES.HTML y HTTPS://WWW.CAIXABANK.COM/DOCS/COMUNICACION/39682.JPG 545

Imagen 36. La tecnología digital ha cambiado radicalmente el marketing directo. Los correos electrónicos se personalizan a la medida de cada cliente objetivo para presentarle nuevos productos, ofrecerle promociones especiales, confirmar pedidos, informarle de su envío, etc. El cliente también puede pagar en línea, sin abandonar el dispositivo electrónico que estaba utilizando | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE FNAC 546

Imagen 37. Los sistemas de recomendación incorporados al sitio web informan al cliente de productos que complementan al que está consultando o de artículos parecidos, pero con mejores prestaciones y mayor valor, que además encajan con sus preferencias individuales o han sido adquiridos por clientes similares | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE MASSIMO DUTTI 550

Imagen 38. FUENTE: HTTP://WWW.BPIMAGING.COM/STOREFRONT-PHOTOGRAPHY/ y HTTPS://MILLED.COM/JOHNSTONMURPHY/SURPRISEDELIGHT-WITH-AN-E-GIFT-CARD-HOLIDAY-SALE-FXKPMRBSTX-HY0GJ |Traducción..... 553

Imagen 39. © GETTY IMAGES. FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE HOLA .. 554

Imagen 40. Nota de prensa emitida por Epson en su sitio web y noticia relacionada, difundida por el diario *El País* | FUENTE: HTTPS://WWW.EPSON.ES/INSIGHTS/ARTICLE/PAPERLAB-EL-PRIMER-

SISTEMA-DE-RECICLAJE-Y-FABRICACION-DE-PAPEL-EN-LA-OFICINA-LLEGAA-EUROPA Y CAPTURA DE PANTALLA DE *EL PAÍS* 555
Imagen 41. © RED BULL. FUENTE: HTTP://PUZZLELONDONSPORT.COM/RED-BULLS-SUCCESS-SPONSORSHIP/ [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] y HTTP://IMAGE1.REDBULL.COM/RBCOM/010/2016-06-01/1331798001321_2/0010/1/1500/1000/2/RED-BULL-WAA.JPG 557
Imagen 42. Algunas baterías del móvil Galaxy Note7 de Samsung eran defectuosas, lo que generó una importante crisis para la empresa. Aunque fueron pocas las unidades afectadas, Samsung retiró del mercado todos los dispositivos y se hizo cargo de su reemplazo. En una carta abierta a los consumidores, la empresa se disculpó y se comprometió a aprender de la experiencia para ganar de nuevo su confianza | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE SAMSUNG 561
Imagen 43. A veces, el contenido es generado espontáneamente por los consumidores, pero en otras ocasiones, aun habiendo sido elaborado por ellos, su creación ha sido estimulada o facilitada por la marca, como sucede en este caso con el Sevilla Fútbol Club, que promovió la publicación de fotos de padres e hijos viendo al equipo | FUENTE: HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/SEVILLAFC/PHOTOS/A.224684471832.164494.178217136832/10155303213566833/?TYPE=3&THEATER Y CAPTURAS DE PANTALLA DE TWITTER 565
Imagen 44. FUENTE: CAPTURAS DE PANTALLA DE PHARMACIUS 567
Imagen 45. Artículos sugeridos por el sistema de recomendación y reseñas de clientes | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE PHARMACIUS 568
Imagen 46. Los niños, y no tan niños, aficionados a Playmobil encuentran en la página de Facebook de la marca un espacio donde compartir fotos y vídeos de sus personajes favoritos, participar en concursos, conocer las opiniones de otros seguidores y acceder a los próximos lanzamientos | FUENTE: HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/PLAYMOBILESPANA/PHOTOS/A.317321271623744/1490493044306555/?TYPE=3&THEATER 569
Imagen 47. La *MIT Sloan Management Review* recurre al correo electrónico para generar interés hacia sus artículos, formular recomendaciones y captar suscriptores | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE UN CORREO ELECTRÓNICO PERSONAL | Traducción 570

Imagen 48. La aplicación móvil de MediaMarkt mejora considerablemente la experiencia del consumidor en sus tiendas físicas al facilitarle la localización exacta de los productos que está buscando | FUENTE: HTTP://WWW.NEWSROOM.LIGHTING.PHILIPS.COM/B-DAM/B2B-LI/EN_AA/COMPANY/NEWS/NEWS/2017/MEDIAMARKT/PHILIPS-LIGHTING-INDOORPOSITIONING-MEDIAMARKT_STOREGUIDE-APP.JPG 571
Imagen 49. El blog de Cisco España recoge tendencias y novedades interesantes para los clientes de esta empresa tecnológica, como esta publicación, elaborada por un directivo de la empresa, que explica la importancia de los vídeos en línea y cómo proporcionar estos servicios | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE CISCO 573
Imagen 50. Las comunidades virtuales, como esta de Oracle, son idóneas para involucrar a los usuarios del producto y cultivar sus vínculos con la marca | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE ORACLE | Traducción..... 574
Imagen 51. La aplicación de Donkey Republic permite localizar las bicicletas disponibles en el área en que se encuentra el usuario y desbloquear el candado | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE DONKEY REPUBLIC | Traducción 580
Imagen 52. El testimonio de Chanel y Steve, embajadores de Donkey Republic, ayuda a obtener presencia e impacto en redes sociales y ganar adeptos para la marca | FUENTE: HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/DONKEYREPUBLICBIKESHARE/VIDEOS/1512427598838634/ | Traducción 580
Imagen 53. Para medir la presión publicitaria de una campaña en televisión se calculan los GRP | FUENTE: HTTPS://PBS.TWIMG.COM/MEDIA/DAI2F65XYAAS2QI.JPG..... 592
Imagen 54. El ratio de clics de un anuncio en las páginas de resultados de Google es indicativo del tráfico hacia el sitio a que ha dado lugar | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE GOOGLE 593
Imagen 55. Los vendedores personales despliegan algunas de las comunicaciones más importantes del fabricante con mayoristas y minoristas | FUENTE: HTTP://FTT.ROTO-FRANK.COM/ES/SERVICIOS/FABRICANTES-Y-DISTRIBUIDORES/REGISTRO-COMO-FABRICANTE-O-DISTRIBUIDOR/ 597

Imagen 56. FUENTE: HTTP://TRUECOUPONING.COM/2017/05/FOUR-FREEBIES-DENTASTIX-SAMS-CLUB-ALBOLENE-EYE-MAKEUP-REMOVER-CHANEL-N5-LEAUPERFUME-SAMPLE-PLANNER-STICKER-PRINTABLE/ 599
Imagen 57. Las promociones en el establecimiento facilitan la visibilidad de la marca en un momento clave: el que precede a la decisión de compra | FUENTE: HTTPS://GASTRONOMIAYCIA.REPUBLICA.COM/2015/10/02/LAS-PROMOCIONES-REALIZADAS-EN-HIPERMERCADOS-YSUPERMERCADOS-NO-SON-RENTABLES/ 600
Imagen 58. A algunas marcas de diseño y lujo, como Dolce Gabbana y Gucci, se las acusa de emplear imágenes que tienen efectos negativos en la construcción de identidad, especialmente entre mujeres y niñas | FUENTE: HTTP://S1276.PHOTOBUCKET.COM/USER/JOHNSALMONWORLD/MEDIA/IMG_2684_ZPS9636A7A7.JPG.HTML y HTTP:// WWW.GUCCI.COM/ 604
Imagen 59. Los menores de trece años no pueden abrir cuentas en Facebook. Es más, la red social cancela las cuentas abiertas por menores de trece años que han falseado su edad | FUENTE: CAPTURA DE PANTALLA DE FACEBOOK 607
Imagen 60. Publicidad de Benetton, Always, Ariel y Tide por buenas causas | © UNITED COLORS OF BENETTON, UNHATE FOUNDATION. FUENTE: HTTP://UNHATE.BENETTON.COM/PRESS/DOWNLOAD-AREA 607
Imagen 61. Ruud Gullit anima a los aficionados en Twitter a compartir sofá con él | FUENTE: HTTPS://TWITTER.COM/GULLITR/STATUS/380269262948298752?REF_SRC=TWSRC%5ETFW&REF_URL=HTTP%3A%2F%2FMASHABLE.COM%2F2013%2F09%2F18%2FHEINEKEN-SHARE-THE-SOFA%2F 613
Imagen 62. Malasia es el país escogido por Heineken para esconder las invitaciones e Ibiza el lugar donde los ganadores podrán ver la final | FUENTE: HTTP://JENKINYAT.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2013/04/UCL-3.JPG | Traducción 614
Imagen 63. FUENTE: HTTPS://TWITTER.COM/HEINEKEN_IE/STATUS/578239302078984192 y HTTPS://WWW.THEDRUM.COM/NEWS/2015/02/19/HEINEKEN-BRINGS-CHAMPION-MATCH-UEFA-CHAMPIONS-LEAGUE-MESSAGING-PACKAGING#&GID=1&PID=2 | Traducción 617
Imagen 64. Carles Puyol abandera el tour del trofeo de la UCL en Colombia y Ryan Giggs en Egipto | FUENTE: HTTPS://ESTACIONLASABANA.COM/TAG/CARLES-PUYOL/ Y CAPTURA DE PANTALLA DE YOUTUBE | Traducción 618

Índice de videos

Introducción 13
Video 1. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=R4ZFF62WXX8 ... 16

Capítulo I. Creando valor: decisiones de productos, marcas e innovaciones 23
Video 1. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=FQLAHTDSOAK&LIST=PLYUCBJFMJQD3TXE53UYGODFSE9MVSOAGS&INDEX=2 [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 25
Video 2. En ocasiones, las ideas difundidas no tienen una finalidad lucrativa, sino que persiguen una mejora del bienestar social o la concienciación en torno a los peligros o beneficios que acarrean determinadas acciones. En otros casos, las ideas se promueven bajo una finalidad lucrativa o de mejora de la imagen de determinados individuos u organizaciones. ¿Qué se propone aquí Indesit? | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/INTEGRATED/INDESIT_DOITTOGETHER | Traducción 31
Video 3. Marcas como Renault establecen su diferencia frente a otras como Nissan. En particular, modelos como el Renault Kadjar y el Nissan Qashqai, pese a sus aparentes similitudes, tienen niveles de precios distintos, que justifican en su garantía, su aspecto exterior, el tamaño de sus habitáculos o su equipamiento | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=QYKLIFES2WQ | Traducción 37
Video 4. Los seguros de vida y los servicios funerarios suelen ser productos no buscados, por lo que requieren un esfuerzo de comunicación de marketing importante, especialmente en publicidad y en venta personal | FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/88934882 39

Video 5. La tecnología de ayuda a la conducción crea valor para el consumidor | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=5I7LIHLAWLU 47
Video 6. El diseño de los vehículos aporta beneficios de orden estético | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=GQUY50BA8RM 48
Video 7. Los beneficios simbólicos de un automóvil con una marca de prestigio como Maserati aportan prestigio social, de autoconfirmación, de identificación o de comunicación personal | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=B2RD2YMYSL8 | Traducción 49
Video 8. Puleva se identifica como una marca preocupada por que los consumidores adopten un estilo de vida saludable, y Kellogg's se asocia con un estilo de vida natural y basado en un buen desayuno | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=RSMOM_DBLHC 61
Video 9. FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/KELLOGGS_SWIMMER | Traducción 61
Video 10. Audi Selection Plus es un servicio gratuito que permite encontrar automóviles de segunda mano, seminuevos, en los concesionarios próximos al domicilio del usuario | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=CS0FNJ-XD2Q 61
Video 11. Los voluntarios de Oxfam ayudan a cambiar vidas y transformar la sociedad | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=RAIN017QVYE 63
Video 12. Los supermercados Veritas ofrecen mucho más que una amplia oferta de bienes de alimentación. También despliegan servicios adicionales, que aumentan su propuesta de valor (compra por comercio electrónico, talleres sobre alimentación saludable y bienestar, encuentros con chefs, investigadores y profesionales de la salud, etc.). De todos modos, los principales valores de Veritas son su carácter ecológico y su proximidad, lo que acaba por configurar una verdadera oferta integral | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=F7SZSEZVFTW&LIST=PLE84OWYP0SITUIJNIYFTOX9JNZASSCSEA&INDEX=2 66
Video 13. La marca de bicicletas B'TWIN ofrece garantía de por vida para los cuadros, potencias, manillares y horquillas rígidas de sus bicicletas. Los talleres de la marca reparan las piezas

rotas o las cambian gratis. Y si la bicicleta está descatalogada, es sustituida por un modelo equivalente de la gama actual | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=KWRDNMJZV7K..... 84
Video 14. Los diseños presentados por firmas como Dior, Chanel o Yves Saint Laurent representan un estilo mucho más clásico y femenino que los de Prada. Esta última firma se asocia con un estilo más urbano y transgresor que las anteriores | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?TIME_CONTINUE=8&V=O7KUOSYNMZ8 95
Video 15. La asociación de la marca con su compromiso por ciertas causas puede marcar la diferencia para algunos consumidores y explicar por qué seleccionar esa marca. Tal es el caso de L'Oréal y su apoyo al consumo sostenible. Esto hace que aquellos compradores sensibilizados con el tema la elijan frente a otras marcas | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=FHQQJEVU-IQ | Traducción 102
Video 16. La marca Nike muestra una fuerte asociación no solo con su logo y el eslogan que usa en sus campañas («Just do it»), pues además se asocia con los deportistas de élite, que son patrocinados por la marca | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=P1B49HRBILM | Traducción 106
Video 17. Las marcas de origen alemán se benefician muchas veces de su asociación con tecnología de calidad. Este es el caso de Opel, que incluso refuerza esta asociación utilizando en sus comunicaciones de marketing a la modelo de origen alemán Claudia Schiffer | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=1U6KCQQDZ7W..... 108
Video 18. Los clientes de empresas de ámbito internacional no entenderían por qué comprar un equipo HP, Toshiba o un portátil de Apple bajo otro nombre de marca. La marca global también es necesaria cuando procede de una persona que la creó y la hizo su firma, su sello | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/APPLE_EARTH_SHOT_ON_IPHONE | Traducción 131
Video 19. Marcas chinas como Huawei han entrado en el mercado de los móviles desarrollando sus propio dispositivos, donde su precio asequible es un gran reclamo (Palazuelos, 2017, 16 de enero) | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/HUAWEI_HIGH_HOPES | Traducción 135

Video 20. El mercado de agua mineral es bien maduro y competitivo, de modo que los esfuerzos de comunicación de marketing son muy importantes para diferenciar la marca y fidelizar a los consumidores. A lo largo de los años, Font Vella se ha ido posicionando como la marca de los consumidores que apuestan por la salud y el bienestar en sus vidas | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=Q-XOLXVJTAQ 159
Video 21. La decisión de retirarse del mercado depende del atractivo relativo que tenga el sector y de la fuerza competitiva de la empresa en él. En caso de que se opte por no abandonarlo, quizás haya que reformular el producto e intentar relanzarlo. Un ejemplo de esto lo encontramos en la empresa juguetera Famosa que, tras haber retirado del mercado la muñeca Nancy, luego la relanzó | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=PKBQWURXDN4 160
Video 22. Para los miembros españoles de la generación X, al menos uno de estos dos anuncios navideños de las muñecas Famosa es parte de su historia personal | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=IPEJRJIF2NM 168
Video 23. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=ZIT1VGJ9S6O .. 168
Video 24. Nocilla y los bocadillos de madre | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HUBSK08CD0S 170
Video 25. Recordando a Bony, Tigretón y la Pantera Rosa | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=P86MCOCMOVK, HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=RC3ALMLCHUA y HTTPS:// WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NLSAPRTRUTW 171

Capítulo II. Captando el valor creado a través de la estrategia de precios 179
Video 1. Soysuper facilita las comparaciones de establecimientos y la compra en línea | FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/69458640 181
Video 2. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=PYMPAO2X39U 186
Video 3. Trivago facilita a los viajeros disminuir el tiempo que deben invertir en comparar las ofertas de los diferentes hoteles | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=52I-DGG7M3O 188
Video 4. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=FBBE17UKT4W 190

Video 5. Los anuncios de BMW, desde su ya clásico «¿Te gusta conducir?», ponen el acento en la extraordinaria experiencia que supone conducir uno de sus coches. La campaña «Cuando conduzcas, conduce» refuerza esta idea sin abordar las prestaciones concretas del coche | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=CUFH08QXNI8 191
Video 6. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=TPBCWGOVO80 | Traducción 193
Video 7. Las aerolíneas constituyen un sector donde es habitual aplicar precios dinámicos, que fluctúan casi constantemente en función de la demanda y la disponibilidad existentes en cada momento | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/TAXONOMY/BRAND/SOUTHWEST_AIRLINES [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] | Traducción 201
Video 8. FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/MOVISTAR_LITTLE_RICHARD 203
Video 9. L'Oréal añade valor con sus productos. No son especialmente baratos, pero son apreciados por los clientes. Así, motiva al consumidor a que no solo se centre en el precio en el momento de adoptar su decisión de compra | FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/LOREAL_ALL_WORTH_IT [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018]| Traducción 206
Video 10. En sus programas de comunicación, las marcas Evax y Ausonia eluden las referencias al precio | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=SY5W64V7O0C&INDEX=1&LIST=PLYMGPFRZBOOKIK4G1WJRXRYFGGPL5YAV0 222
Video 11. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=TYLHTQBB99O&INDEX=1&LIST=PLFF2THYHNJ39JEMZJXJWPTM9TR4ACJYFX 223
Video 12. La Gran Recesión mundial que tuvo lugar entre 2008 y 2012 hizo que el factor precio adquiriera una mayor relevancia en los procesos de decisión de compra. Esto ha favorecido a supermercados como Lidl y Dia, que tienen un marcado posicionamiento de marca con relación precio-calidad bajo y que han visto cómo su cuota de mercado aumentaba. No obstante, ambas enseñas en la actualidad están apostando por mejorar su posicionamiento en relación con la calidad de sus productos | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=ND6TV-FOMW8 227

Video 13. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=K7OTFWOSF28 [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 227
Video 14. El sector de la electrónica, informática y los electrodomésticos está sumido en una competencia en precio muy intensa. Las promociones de Media Markt son un ejemplo de ello | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=CXI-QSI0ZJ4 [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 231
Video 15. El posicionamiento de una marca retadora como bq es muy distinto del de Apple, que llega incluso a vaticinar el «apocalipsis» si sus productos dejan de funcionar | FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/113014125 234
Video 16. FUENTE: HTTPS://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/APPLE_APPOCALYPSE [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018.] | Traducción 234
Video 17. Validatum ofrece servicios especializados con los que ayuda a abogados y firmas del sector a establecer metodologías personalizadas para diseñar la estrategia de precios | FUENTE: HTTPS://WWW.VALIDATUM.COM/SERVICES | Traducción 241
Video 18. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=XYJWUBARVHM .. 251
Video 19. La cadena Día cuenta con establecimientos del tipo *hard discount*, cuya estrategia de negocio se basa en ofrecer precios muy reducidos. A partir del humor, Día muestra aquí la oportunidad que suponen sus promociones de ventas para el consumidor | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=QUX1FVYRFLG [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 251
Video 20. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HE5Y7YBHZ74&LIST=PLSLBEZPNKFRWTXJIH_BLFQNVCYZTUIP7L&INDEX=18 253
Video 21. Las impresoras se venden a precios relativamente reducidos, mientras que los cartuchos y tóneres de tinta originales suelen tener precios elevados. El negocio radica más en la venta de los consumibles que en la propia impresora | FUENTE: HTTP://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/HP_DATING_PROFILE [Fecha de consulta: 28 de junio de 2018.] | Traducción 254
Video 22. Este eslogan, junto a su precio, contribuye a reforzar el posicionamiento de 1880 como marca que cuida la calidad y al consumidor | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=4AXQ7N7AKZM 279

Capítulo III. Entregando valor: diseño y gestión integral de canales de distribución 289
Video 1. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=GENNTTQNDCE 289
Video 2. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NRMMK1MYRXC |Traducción 294
Video 3. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=O0-B-D6TCPY&FEATURE=YOUTU.BE | Traducción 318
Video 4. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=3ZJ4SW6YG1U.... 327
Video 5. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=Q6_XFKJGI28 | Traducción..... 331
Video 6. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=R4ZFF62WXX8... 352
Video 7. LoMonaco vende sus productos de descanso directamente al consumidor, por lo que utiliza un canal directo | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=5N-MFRDVZCI 366
Video 8. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=A4DLPHNUOL4 [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 373
Video 9. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NDX711IBD1M | Traducción..... 417
Video 10. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=JQOM0PKUWDS .. 417
Video 11. La gestión de los procesos de pedido se ve agilizada con el EDI y la tecnología RFID | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=4ZJ7TXODXBE | Traducción 454
Video 12. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=4D9K3TO4LDA 455

Capítulo IV. Comunicando valor y construyendo relaciones con el cliente: decisiones para la comunicación de marketing integrada 475
Video 1. Piezas creativas de la campaña «First and forever» para ganar la colaboración de la audiencia | FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/111545546 | Traducción 476
Video 2. Anuncio de Extra Gum | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=XLPDIIVX0WO&FEATURE=YOUTU.BE | Traducción 486
Video 3. El éxito del programa de comunicación de marketing para Extra Gum obedeció a una combinación armoniosa de diferentes iniciativas de comunicación: publicidad tradicional, relaciones públicas, vídeos en línea, creación de contenido de

marca, etc. | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=TWX-N-5EBPU | Traducción 486
Video 4. Heineken es la fuente del mensaje, y el actor Benicio del Toro uno de sus transmisores a la audiencia. Por su parte, Gatorade recurre a Lionel Messi para presentar el mensaje | FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/159669263 | Traducción 489
Video 5. FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/156483844 | Traducción..... 489
Video 6. Los mensajes que son presentados por fuentes solventes y de reconocido prestigio y los que exponen información precisa y objetiva pueden contar con mayor credibilidad. Las pastillas de caldo Avecrem se promocionan con ayuda del testimonio del popular cocinero Karlos Argiñano, y el banco nórdico Nordnet Norge prefiere romper con ironía los códigos publicitarios habituales y apostar por mensajes que argumentan con claridad sus verdaderos intereses | HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=J_5OHUJR2L8 490
Video 7. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=178A3BL-2VU | Traducción..... 490
Video 8. Las peripecias de George Clooney para hacerse con Nespresso atraen el interés y despiertan la simpatía del consumidor, y Fanta se sirve de adolescentes desenfadados para llegar a un público joven con ganas de emprender y cambiar el mundo | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=EHQYG14YIWY..... 491
Video 9. FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/216864206 491
Video 10. Spot de la campaña «Deliciosa calma» | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=1WX5TQ-ESTK 493
Video 11. Spot «Water babies» | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=IGV3LZCIICQ [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] | Traducción 494
Video 12. Vídeo viral «Roller babies» para Evian | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=LB1IUHXOLJE | Traducción 495
Video 13. FUENTE:HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=BTQHVHZFOH8 | Traducción 495
Video 14. Para llegar a su extenso y diverso mercado objetivo, Xbox invierte en spots publicitarios convencionales y emplaza el producto en la serie *The Big Bang Theory* (Big Bang en España),

seguida por amplias capas de la población | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=CEPHHYDDWO4 496
Video 15. Los dueños de perros pequeños, audiencia destinataria de este mensaje de Purina | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=DWWNJ3RO5HG 497
Video 16. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HY3YQD3Q-LQ . 504
Video 17. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=WUJ9QVSJBGQ .. 504
Video 18. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=XZTYW83Z8HO . 506
Video 19. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=5RHEVSZ_FV8 [Fecha de consulta: 29 de junio de 2018] 506
Video 20. McDonald's aprovecha su notoriedad *top-of-mind* como marca de establecimientos de comida rápida para vincularla con sus compromisos organizativos | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=_Q4D6URSEGG 517
Video 21. La publicidad es especialmente útil para crear intriga y despertar curiosidad e interés, lo que a veces consigue sin siquiera nombrar el producto, como hizo McDonald's en sus primeras acciones para la campaña «La mejor abuela cocinera» | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=VSFA8AI8FHA 518
Video 22. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=RWWXGCLJVBA... 518
Video 23. La asturiana María Marcelina Suárez (Maruja), tras vencer en el concurso para buscar a la mejor abuela cocinera en España, se batió en duelo con el chef con dos estrellas Michelin Ramón Freixa en un restaurante de la cadena, situado en la tierra natal de la abuela | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=JHLREG12A50 519
Video 24. Chef *vs* Abuela | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=DSYZIOQBDIW 520
Video 25. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=DKV1UVKF608 | Traducción 521
Video 26. El buen vendedor, más que tratar de colocar el producto, ayuda al cliente a comprar; y no cierra la venta sin antes asegurarse de que el producto va a satisfacer al cliente. Con la filosofía de venta relacional, se construyen relaciones sostenibles | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=IIZO21X9KZ4 527
Video 27. La creatividad de la publicidad interactiva no tiene límites. El anuncio digital de la cerveza Grolsch convirtió un

vídeo en YouTube en un sintetizador digital al servicio del usuario | FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/130215388 | Traducción..... 533
Video 28. En su lanzamiento, AvenaCao se promociona con publicidad que apela a sus cualidades como alimento saludable y se destaca como novedad en los lineales de los establecimientos | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=PGO4KVLFNSQ 534
Video 29. Las campañas publicitarias del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad se dirigen a las mujeres maltratadas, a quienes tratan de persuadir para que denuncien su situación y soliciten ayuda. Además, contribuyen a concienciar al resto de la sociedad sobre este problema | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HHWIG5H-6NE 537
Video 30. Personalización de una iniciativa de comunicación de marketing a partir del historial de compras del cliente | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NODS8NYC6WI | Traducción .. 543
Video 31. FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/203968679/0494498B35 | Traducción..... 543
Video 32. FUENTE: CANAL YOUTUBE DE LA TIENDA EN CASA 545
Video 33. Follow the Fraser, una coproducción de Red Bull Media House sobre un espectacular recorrido con bicicletas de montaña | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=S6SZCUW--MQ | Traducción..... 558
Video 34. Aunque todos los empleados de la empresa son actores directos en las relaciones públicas, la contribución de la alta dirección es especialmente importante | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=LB4ICGF5ITQ 560
Video 35. Las películas de James Bond han atraído a muchas marcas con fórmulas de emplazamiento de producto | © BLOOMERG BUSINESS. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=J5G55TF2ZLO | Traducción..... 562
Video 36. MTV proporciona espacios y tiempos televisivos para el contenido de marca. En *The Hire* participaron conocidos directores de cine, además del actor Clive Owen. Las cualidades de los automóviles BMW se integraban en la trama de la serie, que recabó un importante éxito en internet | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=C2XZHZBQIPM&INDEX=4&LIST=PLNVZ3PBKAPGMZUSEH7NWGWJOYCRZH8BUP | Traducción..... 563

Video 37. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=3CF0CYYCBSO&LIST=PLHC5SRINRGRD0-3BWKNRQRWC2YPKANJG3&INDEX=4 563
Video 38. Mediante el juego *Chipotle Scarecrow*, la cadena de restaurantes de estilo mexicano Chipotle se posiciona como una marca de alimentos «con integridad», ajena a los procesos industriales | FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/98800121 | Traducción 564
Video 39. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=7278IPOYOUW ... 568
Video 40. El trabajo de Chieko Asakawa para IBM ha sido fundamental en el desarrollo de sistemas para ayudar a las personas ciegas. Su historia personal y su contribución son narradas por ella misma en este vídeo | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=7BKAG-XIADU | Traducción 572
Video 41. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=FHX3OGGO7E4 | Traducción 581
Video 42. Los esfuerzos de Crocs por mejorar el posicionamiento del producto han ido especialmente dirigidos a madres y jóvenes | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=0BXE7XH5ARK | Traducción 582
Video 43. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=AYW-URCN0GU | Traducción 583
Video 44. Chanel apuesta por la publicidad y el reparto de muestras para introducir sus nuevos productos | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=NLL38X683QK | Traducción 599
Video 45. Algunas campañas son objeto de críticas y rechazo por la imagen peyorativa que reflejan de algunas minorías e incluso el racismo que destilan | FUENTE: HTTP://EDITION.CNN.COM/2016/05/29/ASIA/CHINESE-RACIST-DETERGENT-AD-APOLOGY/ | Traducción 605
Video 46. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=_NL7H2FS5X4 | Traducción 605
Video 47. FUENTE: HTTP://WWW.ADSOFTHEWORLD.COM/MEDIA/FILM/KIA_THIS_OR_THAT | Traducción 606
Video 48. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=XJJQBJWYDTS | Traducción 608
Video 49. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=AIR5BTESYNA | Traducción 608
Video 50. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=F3PBPQXVUB0 | Traducción 608

Video 51. Hernán Crespo participa en una entrevista, difundida por streaming en el intermedio de un partido | FUENTE: CAPTURA DEL VÍDEO DE HEINEKEN HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?TIME_CONTINUE=4&V=JFIRRBLO9Q8 | Traducción 613
Video 52. FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/80553704 | Traducción 614
Video 53. *Champion the match* arrancó con un vídeo de lanzamiento protagonizado por el azulgrana Xavi Hernández, al que siguió un spot que narra el ingenio de la tripulación de un barco para no perderse la Champions | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=MFERJDLWPLU | Traducción 616
Video 54. FUENTE: HTTPS://VIMEO.COM/119877335 | Traducción 616
Video 55. Heineken, la marca que acompaña al consumidor todos los días de partido | FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?TIME_CONTINUE=1&V=88_QEANIQYE | Traducción 617
Video 56. FUENTE: HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=X3YDQYB2ME8 | Traducción 617
Video 57. Spot televisivo para el mercado estadounidense | FUENTE. HTTPS://VIMEO.COM/121181209 | Traducción 619

INMA RODRÍGUEZ-ARDURA
GUILLERMO MARAVER-TARIFA
ANA I. JIMÉNEZ-ZARCO
M. JESÚS MARTÍNEZ-ARGÜELLES
GISELA AMMETLLER

ECONOMÍA Y EMPRESA

PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING (VOL. 2)

El marketing está experimentando transformaciones radicales, por las que las empresas se relacionan de un modo distinto con el mercado. Estos cambios proceden tanto de la tecnología digital, que facilita nuevas formas de conectar con los clientes, como de los propios consumidores, que demandan propuestas de valor superiores.

Este libro presenta desarrollos y marcos teóricos para crear, captar, entregar y comunicar valor con éxito al mercado, y los integra con numerosas aplicaciones y ejemplos ilustrativos de casos reales. Permite conocer cómo crear productos innovadores en colaboración con los consumidores, cómo captar valor mediante estrategias dinámicas de precios, cómo distribuir eficientemente los productos con sistemas omnicanal y cómo construir entornos comunicativos integrados, donde los consumidores dialogan y se enganchan a la marca.

Con este libro aprenderás sobre:

✓ marketing; ✓ principios de marketing; ✓ estrategias de marketing; ✓ creación de valor; ✓ estrategia de producto; ✓ estrategia de marca; ✓ innovación; ✓ captación de valor; ✓ métodos de precios; ✓ publicidad; ✓ estrategia de precios dinámicos; ✓ entrega de valor; ✓ marketing directo; ✓ canales de distribución; ✓ estrategia multicanal; ✓ comunicación de valor; ✓ comunicación en marketing digital; ✓ ética en comunicación de marketing; ✓ comunicación de marketing integrada



EDITORIAL UOC