Economía y Empresa

Fundamentos de marketing

Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial

Verónica Baena Graciá

EDITORIAL UOC

Fundamentos de marketing

Fundamentos de marketing

Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial

Verónica Baena Graciá

EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: noviembre, 2011

© Verónica Baena Graciá, del texto
© Imagen de la cubierta: Istockphoto

© Editorial UOC, de esta edición
Rambla del Poblenou 156, 08018 Barcelona
www.editorialuoc.com

Realización editorial: Anglofort, SA
Impresión: Book-Print

ISBN: 978-84-9788-464-8
Depósito legal B. xx.xxx-2011

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y el de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ningún modo ni a través de ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos sin la previa autorización por escrito de los titulares del copyright.

Verónica Baena Graciá

Es licenciada tanto en Derecho como en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid. Además, es doctora *cum laude* en Economía Aplicada por la Universidad de Alcalá. En la actualidad es profesora Titular de Marketing en la Universidad Europea de Madrid.

Ha sido coordinadora del Grado en Marketing y Dirección Comercial y del doble Grado en Marketing y Dirección Comercial y Comunicación Publicitaria de la Universidad Europea de Madrid. También fue responsable de investigación del departamento de Empresa de la Universidad Europea de Madrid e investigadora principal en el área de Marketing y Consumo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Europea de Madrid. Además, ha publicado más de veinte artículos en revistas científicas (tanto nacionales como internacionales) y presentado más de treinta ponencias en congresos. Es también autora de otros cinco libros, incluyendo Marketing Directo: Un Enfoque Práctico, y con Fátima Moreno, Instrumentos de Marketing. Decisiones sobre Producto, Precio, Distribución, Comunicación y Marketing Directo.

Índice

Prólogo 15

Capítulo I. Marketing. Introducción y elementos básicos 19
1.1. Concepto de marketing 19
1.2. Valor, beneficio y satisfacción 20
1.3. Necesidad, deseo, demanda, intercambio y transacción 22
1.4. Previsión de la demanda 28
1.5. Atracción, abandono y rentabilidad de clientes 30
1.6. Satisfacción y retención de clientes 34
1.7. Posicionamiento y diferenciación 38
1.8. Variables del marketing mix 44
1.9. Enfoques del marketing 50

Capítulo II. El entorno 57
2.1. Entorno del marketing 57
2.2. Macroentorno 58
2.3. Microentorno 72

Capítulo III. El mercado 81
3.1. Concepto y clasificación de mercado 81
3.2. Mercado de consumo, servicios y negocio 83
3.3. Alianzas estratégicas 91
3.4. Mercados internacionales 96

Capítulo IV. Planificación estratégica de marketing 101
4.1. Plan estratégico, misión, visión y Unidad Estratégica de Negocio 101
4.2. Objetivo de marketing y ventaja competitiva 103
4.3. Planificación estratégica de mercado 106

4.4. Plan de marketing 116
4.5. Ejecución, seguimiento y control de marketing 120

Capítulo V. Conducta del consumidor 127
5.1. El Proceso de compra. Concepto y fases 127
5.2. Factores que influyen en el proceso de compra 130
5.3. Determinantes e implicación del nivel de participación en el proceso de compra 146

Capítulo VI. Segmentación
6.1. Segmentación de mercados. Concepto, evolución y requisitos 149
6.2. Beneficios de la segmentación de mercados 152
6.3. Segmentación según el tipo de mercado 153
6.4. Proceso de segmentación de mercados 164
6.5. Estrategias de segmentación de mercados y marketing mix 167

Capítulo VII. Sistema de información de marketing 173
7.1. Conceptos básicos 173
7.2. La investigación comercial. Concepto y requisitos; fuentes de información 175
7.3. Tipos de investigación comercial 178
7.4. El proceso de investigación comercial 184

Capítulo VIII. Marketing online 185
8.1. Marketing de masas, marketing directo y marketing online 185
8.2. Comercio electrónico 190
8.3. Ética en el marketing 195

Palabras clave 199

Bibliografía 209

Índice de figuras

Figura 1.1. Pirámide de las necesidades de Maslow 24
Figura 1.2. Ejemplo de mapa perceptual. 40
Figura 1.3. Marketing mix de la empresa 44
Figura 2.1. Las cinco fuerzas de Porter 75
Figura 4.1. Matriz BCG 108
Figura 4.2. Matriz de Ansoff 109
Figura 4.3. Matriz de McKinsey. 112
Figura 4.4. Estructura de un plan de marketing 117
Figura 5.1. Ubicación de los productos dentro de la góndola 147

Índice de lecturas

Lectura 1.1. *Briefing*: vender más. 37
Lectura 1.2. Cambio de posicionamiento online de Carbonell 43
Lectura 1.3. Endesa humaniza su Actitud Azul con «Redferentes» 55
Lectura 2.1. Ikea, Danone, Nivea y Dove, las marcas más ecológicas según los europeos. 65
Lectura 2.2. El vídeo, la geolocalización y el marketing móvil: grandes tendencias para 2011 66
Lectura 2.3. *Road show* veraniego de Handy Bag con argumento ecológico 68
Lectura 2.4. Giorgio Armani, primer anunciante de YouTube para móviles en España. 69
Lectura 2.5. NH Hoteles, Premio latinoamericano a la responsabilidad empresarial 70
Lectura 2.6. Pastas Gallo deja que los consumidores decoren sus envases 77
Lectura 3.1. Muji realiza acciones con maletas decoradas en directo por un artista. 93
Lectura 3.2. Famosa y Nickelodeon entablan una acción de cobranding en un crucero infantil 94
Lectura 3.3. El Citroën DS5 es presentado mundialmente a través de Facebook 101
Lectura 5.1. Hombres y mujeres: formas diferentes de responder a los estímulos publicitarios 141
Lectura 5.2. Vodafone va con los «malos» de la Fórmula 1 142
Lectura 5.3. Nueva campaña online de SsangYong dirigida a familias . . . 143
Lectura 5.4. Ladival promociona su gama de fotoprotectores con una campaña boca oreja 144
Lectura 6.1. Telecinco lanza el canal Divinity dirigido al público femenino 161

Lectura 6.2. Lancia–Jeep sabe cómo estar en trece sitios a la vez 162
Lectura 6.3. Evian quiere grabar el vídeo más largo del mundo 172
Lectura 6.4. Génesis llega a las redes sociales con estrategias diferenciadas 173
Lectura 7.1. Vodafone instala un sistema automático de medición y gestión de tráfico en sus tiendas propias 176
Lectura 8.1. Flora refuerza su presencia online 189
Lectura 8.2. La campaña digital del Citroën DS4 finaliza con buenos resultados 190
Lectura 8.3. Audi Retail Madrid busca a un internauta para cederle un Q5 195
Lectura 8.4. El comercio electrónico crece a un ritmo anual del 30% en España 196
Lectura 8.5. Fuerte multa a Reebok por publicidad engañosa en los Estados Unidos. 199

Índice de casos prácticos

Caso práctico 1.1. ¿Cómo conectar con los padres en verano? La estrategia de Volkswagen 27
Caso práctico 1.2. El 40% de los internautas españoles es «totalmente fiel» a las tiendas online en las que compra 33
Caso práctico 1.3. Henkel lleva la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) al marketing 56
Caso práctico 2.1. Erotismo y sensualidad en la última campaña de KH–7 71
Caso práctico 2.2. Nautalia integra a sus clientes en una acción de crowdsourcing 78
Caso práctico 2.3. Guerra de promociones entre las marcas KitKat y Twix 79
Caso práctico 3.1. Donuts y PlanB! colaboran en un concurso 89
Caso práctico 3.2. Wimdu lanza en España un concurso para conseguir un trabajo de ensueño 90
Caso práctico 3.3. Biotherm y Solán de Cabras se alían para hidratar a sus consumidores en verano 95
Caso práctico 4.1. Vueling lanza una aplicación para comprar vuelos a través del iPhone 115
Caso práctico 4.2. Gallo lanza un nuevo producto apoyado con una campaña televisiva 116
Caso práctico 4.3. Ricard lanza su «Ricardito limón» 117
Caso práctico 5.1. Scottex instala un espacio centrado en las sensaciones 145
Caso práctico 5.2. Gol Televisión convierte en banquillos las paradas de autobús 146
Caso práctico 5.3. Mahou dará las campanadas en la televisión 147
Caso práctico 6.1. San Miguel 0,0 lanza campaña para su gama de sabores 163

Caso práctico 6.2. Tommy Hilfiger presenta su colección como una galería de arte 164
Caso práctico 6.3. DKV realiza una campaña para futuras mamás 165
Caso práctico 7.1. 3M busca nuevos usos a los taladros. 179
Caso práctico 7.2. El 77% de los españoles reacciona ante un anuncio de publicidad exterior 184
Caso práctico 7.3. HP promociona una nueva impresora a través del mundo de la moda 185
Caso práctico 8.1. Correos promociona su nuevo servicio con una campaña callejera 191

Prólogo

Finalidad de la Obra

La finalidad de esta obra es introducir a su lector en la disciplina del marketing bajo una metodología adaptada al Espacio Europeo de Educación Superior.

La implantación del nuevo sistema universitario exige cambiar la actual dinámica de enseñanza y aprendizaje por otra donde los estudiantes dejen de ser sujetos pasivos para convertirse en protagonistas de su propio aprendizaje, quedando así preparados para los cambios que se producen en el entorno social y profesional. Así, este manual además de los conceptos teóricos, incorpora numerosas lecturas y casos prácticos basados en hechos reales que espero contribuyan al desarrollo de determinadas competencias entre los alumnos y les ayude a desenvolverse en un entorno de trabajo cambiante, competitivo y complejo. Confío haberlo logrado con la elaboración de *Fundamentos de marketing. Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*.

Sin embargo, el alcance de esta obra no debe limitarse, únicamente, al ámbito académico. Espero que cualquier persona, empresa u organización que desee conocer los elementos básicos del marketing (influencia del entorno y mercado, conducta del consumidor, herramientas de segmentación de mercados o la estructura de un plan de marketing, entre otros aspectos) pueda hacerlo fácilmente, pero con rigor, a través de este sencillo manual.

Esta obra, en definitiva, pretende introducir en el marketing de una forma amena y rigurosa en su contenido al mayor número de personas.

Estructura de la Obra

La obra consta de ocho capítulos, a los que les sigue un glosario de palabras clave y la bibliografía consultada. Cada capítulo viene acompañado por varias lecturas que recogen ejemplos basados en situaciones reales y varios casos prác-

ticos. En particular, en el capítulo I se analizan los conceptos básicos que debe conocer cualquier responsable de marketing. Esto implica decisiones sobre fidelización, abandono, retención, posicionamiento de mercado, satisfacción y atracción de clientes, o los elementos del marketing mix de cualquier organización –producto, precio, distribución y comunicación.

En el segundo capítulo, se analiza el entorno del marketing prestando especial atención a las fuerzas del macroentorno (fuerzas demográficas, económicas, políticas y legales, naturales, sociales y tecnológicas) y del microentorno (proveedores, intermediarios, clientes, competidores, grupos de interés) de la empresa ilustrándolo, como en los demás capítulos con lecturas y casos reales.

Con el capítulo III se ha pretendido recoger una visión global del mercado (consumo, servicio y de negocio) así como los elementos del marketing internacional, lo que supone abordar el estudio de las empresas multinacionales y las diferentes formas de entrada que dichas compañías pueden aplicar en su entrada a nuevos mercados geográficos.

La planificación estratégica del marketing es estudiada en el capítulo IV de este manual, para lo cual se analizan conceptos como la generación de ventajas competitivas o la misión, visión y unidad estratégica de negocio. También se estudian diferentes herramientas empleadas en la planificación estrategia de marketing así como la estructura y contenido básico de un plan de marketing, así como las acciones de ejecución, seguimiento y control que debe realizar el responsable de marketing de cualquier organización.

Por su parte, el capítulo V se centra en la conducta del consumidor, abordando cada uno de los factores individuales, psicológicos, culturales y sociales que influyen en el proceso de compra, así como los determinantes y su nivel de participación en dicho proceso.

Las herramientas de segmentación de mercados de consumo, servicios e industriales son abordadas en el capítulo VI, el cual también analiza el proceso de segmentación de mercados y las estrategias de marketing mix ligadas a él.

Le sigue el capítulo VII, donde se estudia el sistema de información de marketing (SIM), las fuentes de recogida de información y la investigación comercial (tipos y proceso).

El capítulo VIII, el último de este manual, se centra en el marketing online. Para ello, se analizan las semejanzas y diferencias del marketing de masas, marketing directo y marketing online, prestando especial atención al comercio electrónico y a la ética en el marketing online.

Agradecimientos

Aunque esta obra es el resultado de varios años de trabajo personal en el ámbito de la investigación y comercialización de mercados, tanto en la docencia como en la investigación, no habría sido posible llevarla a cabo si durante este tiempo no hubiese contado con inestimables ayudas.

En primer lugar, deseo expresar mi más sincera gratitud a mis alumnos de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Europea de Madrid. Ellos fueron quienes me animaron a elaborar esta obra e insistieron en la necesidad de darle un enfoque eminentemente práctico, cuyo contenido resultara útil tanto en el ámbito académico como en el profesional. A ellos dirijo este agradecimiento colectivo.

Tampoco quiero dejar de agradecer la confianza que la Editorial UOC ha depositado en mí, nuevamente. Un agradecimiento especial merecen Roser Leal –directora adjunta– y Emi Fresneda –responsable de producción–, quienes con gran amabilidad y eficacia supervisaron la obra. Hago extensivo mi agradecimiento a todos los colaboradores de los departamentos de la editorial que con su excelente trabajo de maquetación y revisión han contribuido a que este manual esté hoy en manos del lector.

Mi último agradecimiento es para mi familia, a quien dedico esta obra, por su apoyo incondicional. Ellos colaboraron extraordinariamente en la elaboración de este manual al aportarme su apoyo, cariño y sugerencias para realizarla.

Madrid, septiembre de 2011

Capítulo I

Marketing. Introducción y elementos básicos

1.1. Concepto de marketing

Aunque desde tiempos remotos los individuos intercambiaban bienes y servicios a cambio de otros productos (trueque) o dinero (transacción), los orígenes del marketing moderno se remontan al año 1704 con la aparición de la publicidad en los períodicos de los Estados Unidos (que en aquella época eran todavía colonia británica). Cuarenta años más tarde (1744), Benjamín Franklin confecciona el primer catálogo de órdenes por correo. Sin embargo, la Revolución Industrial que se produjo en el Reino Unido a mediados del siglo XVIII supuso un importante avance en los mecanismos de producción y distribución de bienes. Además, impulsó la migración de muchas personas que vivían en entornos rurales hacia las zonas urbanas, lo que implicó el germen de los grandes mercados de consumo.

El marketing como disciplina de estudio surgió a comienzos del siglo XX como consecuencia de diversos estudios sobre la distribución de bienes y servicios. No obstante, no es hasta la década de los años 1950 y 1960 cuando se definen muchos de los conceptos que hoy en día consideramos clave en marketing: imagen de marca, ciclo de vida del producto, segmentación de mercado y marketing mix, entre otros. En la década de 1970 ya se habla de posicionamiento, marketing de servicios y marketing social. Con el tiempo, este proceso de generación y aplicación de ideas fue evolucionando hacia el concepto actual de marketing, donde la atención se centra en el impacto del marketing sobre la sociedad en general, y sobre los consumidores, en particular.

Según Jobber y Fahy (2007: 3), «el concepto de marketing moderno puede expresarse como la consecución de los objetivos empresariales mediante la satisfacción y la superación de las necesidades de los consumidores de forma superior a la competencia.» De este modo, el marketing puede ser analizado desde el punto de vista gerencial y social. Desde una perspectiva gerencial, el marketing se define como el proceso de ejecución, planificación y desarrollo de las estrategias

de precio, producto, comunicación y distribución de bienes o servicios. La finalidad es, por tanto, generar intercambios que satisfagan tanto a los consumidores como a los objetivos de la compañía. En cambio, desde un enfoque social, el marketing es un proceso mediante el cual los agentes (individuos o grupos de personas) obtienen lo que necesitan y demandan a través de la oferta y libre intercambio de productos o servicios con otros agentes. Para que esto se produzca es imprescindible que cada una de las partes tenga algo de valor para la otra parte. Por ejemplo: un agente ofrece un bien determinado y el otro, dinero. Además, para que se produzca el intercambio, ambas partes deben ser capaces de comunicarse entre sí y expresar con claridad lo que necesitan y demandan.

Asimismo, es preciso recalcar que el concepto de marketing difiere claramente de la noción de venta. En concreto, mientras que en el marketing, la empresa está orientada hacia el consumidor, el enfoque de ventas se centra en la obtención de ventas para la empresa. Por esto, si bien es cierto que el enfoque al cliente no debe sustituir a la consecución de objetivos de rentabilidad fijados por la empresa, podemos afirmar que el concepto de marketing se basa en tres ideas principales:

a) Todas las acciones están orientadas a satisfacer las necesidades del cliente. Para ello, cada departamento de la empresa debe ser capaz de ofrecer productos o servicios que generen valor añadido.
b) Las herramientas del marketing mix (diseño de producto, fijación de precios, elaboración de la campaña de comunicación y elección del canal de distribución), deben realizarse de forma coordinada y coherente con los objetivos fijados por la empresa.
c) La orientación al cliente es esencial para lograr su plena satisfacción con el producto o servicio adquirido. Esta idea es vital para cualquier organización, ya que de nada sirve que una empresa sea capaz de atraer nuevos clientes si no es capaz de retenerlos.

1.2. Valor, beneficio y satisfacción

Los consumidores evalúan la oferta de bienes y servicios que les puede satisfacer una misma necesidad para después, adquirir el que le genere mayor valor neto.

La expectativa neta de valor puede definirse por tanto como una ratio que se obtiene al comparar el valor total generado por el producto con el coste total li-

gado a su adquisición y uso. De este modo, el valor para el cliente es la relación de los beneficios con el sacrificio necesario para obtener dichos beneficios. En este sentido, tal y como señalan Lamb, Hair y McDaniel (2006), la industria del automóvil ilustra la importancia de crear valor para el cliente. Por ejemplo, Lexus adoptó un enfoque dirigido al cliente con particular énfasis en el servicio. Así, la empresa ha logrado establecer una fuerte imagen de calidad y lograr una elevada participación en el mercado de coches de lujo.

Podemos, por tanto, definir *valor* como la diferencia entre lo que el cliente obtiene y lo que entrega a cambio. En otras palabras:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Coste}}$$

Entre los *beneficios* obtenidos podemos distinguir dos tipos:

a) Beneficios funcionales (ligados al uso del producto).
b) Beneficios emocionales (relativos a la emoción que se siente al conducir un coche de una determinada marca, llevar ropa firmada por un diseñador determinado, etc.).

Sin embargo, para obtener los beneficios señalados, los consumidores asumen costes, que pueden ser monetarios (precio del producto), en tiempo (horas empleadas para encontrar el bien en una tienda o página web), energía consumida (pasar varias horas caminando por la calle hasta encontrar una tienda que tuviese el producto demandado) e incluso, coste de oportunidad (por ejemplo, en lugar de adquirir el bien, el consumidor podría emplear el dinero en irse al cine y cenar con los amigos). De este modo, el consumidor que tiene dos ofertas diferentes compara el valor que le aporta cada una de ellas (V_1 y V_2), de manera que:

a) Comprará el bien 1si el valor de la ratio V_1/V_2 es mayor que 1.
b) Comprará el bien 2si el valor de la ratio V_1/V_2 es menor que 1.
c) Estará indiferente entre ambos bienes si la ratio V_1/V_2 es igual a 1.

Dicho de otro modo, cuando el cliente adquiere el producto puede quedar satisfecho o insatisfecho. En este sentido, podemos afirmar que el nivel de *satisfacción* es un sentimiento subjetivo (el mismo producto puede satisfacer a un

cliente pero desagradar a otro), fruto de la comparación entre las expectativas generadas por el consumidor y el valor que realmente le ha generado la compra del producto. La satisfacción al cliente es por tanto, la sensación de que un producto cumple o excede las expectativas del cliente.

En otras palabras, si el valor generado por el producto excede las expectativas generadas por el consumidor, éste queda satisfecho. Por el contrario, si el resultado ofrecido por el producto está por debajo de las expectativas generadas, el consumidor queda insatisfecho, lo que significa que no volverá a comprar el bien ni lo recomendará a su círculo social (familia y amigos).

Mantener satisfechos a los clientes actuales es tan importante o más como atraer a los nuevos. Además, resulta menos caro.

1.3. Necesidad, deseo, demanda, intercambio y transacción

El responsable de marketing de cualquier compañía debe conocer la diferencia entre las necesidades, deseos y demanda de su mercado objetivo.

Con respecto al primer concepto (*necesidad*), podemos definirlo como la percepción de una carencia por parte del individuo. Las necesidades no son creadas por la sociedad ni el marketing sino que, por el contrario, están en la esencia de la naturaleza humana. Por ejemplo, la gente necesita comida, bebida, socializarse, etc. En este sentido, Abraham Maslow en 1943 en su obra *A theory of human motivation* expuso que las necesidades humanas son jerarquizadas en forma de pirámide, de manera que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (base de la pirámide), las personas orientan su búsqueda a la satisfacción de las necesidades que se encuentran en el escalón de la pirámide inmediatamente superior. De esta manera, y siempre según la Pirámide de Maslow, las necesidades humanas pueden clasificarse en cinco tipos:

1. Necesidades primarias

Son necesidades básicas y necesarias para sobrevivir. Entre ellas se encuentran la necesidad de alimento, bebida, aire, descanso, etc. Anuncios que presentan un delicioso bocadillo o un corredor tomando una bebida refrescante después de un maratón son ejemplos de campañas orientadas a satisfacer las necesidades fisiológicas de hambre y sed.

2. Necesidades de seguridad

Solo aparecen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a la necesidad de sentirse seguro y protegido en términos de propiedad privada, salud y recursos, entre otros. Por ejemplo, muchas aerolíneas realizaron campañas de imagen para convencer y tranquilizar a sus clientes sobre la seguridad de volar como medio de transporte después de los atentados del 11 de septiembre de 2001 contra las Torres Gemelas de Nueva York.

3. Necesidades de socialización

Son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Entre ellas podemos destacar la amistad y el amor. Al igual que en el caso anterior, las necesidades de socialización aparecen cuando el individuo ha satisfecho las necesidades de los escalones inferiores de la pirámide (en este caso, las necesidades básicas y las de seguridad y protección). Este tipo de necesidad es empleada en muchas campañas de marketing dirigidas al público adolescente por empresas como Nike, Adidas, etc. para hacerles ver que al adquirir sus productos «están a la última» y son «*cool*».

4. Necesidades de estima

Una vez satisfechas las necesidades anteriores, el individuo se sitúa en el cuarto escalón de la pirámide. En él se encuentran la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación y dignidad, entre otras. Marcas como Mont Blanc, Mercedes-Benz o Audi son conscientes de ello.

5. Necesidades de autorrealización

Son las necesidades más elevadas y por ello se encuentran en la cúspide de la pirámide. Solo es posible llegar a este nivel cuando los niveles anteriores han sido satisfechos. Muchos clubes sociales y deportivos, como el exclusivo East Bank Club de Chicago, están diseñados de tal modo que sus miembros no solo se sientan orgullosos de hacer deporte sino además, de su pertenencia a dicho grupo. De hecho, incluso en momentos de recesión económica, muchos socios no renuncian al pago de su cuota porque hacerlo supondría un reconocimiento público de la existencia de problemas económicos.

Figura 1.1. Pirámide de las necesidades de Maslow.

Cuando las necesidades se dirigen hacia un bien específico, se transforman en *deseo*. En otras palabras, un individuo puede *necesitar* comida pero *desear* una hamburguesa.

La *demanda* se define, por tanto, como el deseo de un producto específico y la capacidad adquisitiva necesaria para conseguirlo. Por ejemplo, la gente puede *desear* un coche pero solo unos pocos tienen poder adquisitivo para *demandar* uno de gama alta valorado en, por ejemplo, 150.000 euros. Así, las empresas deben no sólo medir cuanta gente desea un producto determinado sino además, cuanta lo demanda (ésta dispuesta a pagar su precio para adquirirlo). En este sentido, podemos distinguir diferentes dimensiones de la demanda:

Dimensión temporal

Considera el tiempo como variable básica de análisis. Siguiendo este enfoque, podemos distinguir entre demanda a corto plazo (efectuada en un período de tiempo no superior a un año) y la demanda a largo plazo (plazo superior a un año).

Dimensión de producto

Permite agrupar los bienes y servicios comercializados en cuatro categorías diferentes:

a) *Demanda de marca* (respuesta del mercado ante un modelo de producto comercializado con la misma denominación genérica de la empresa (por ejemplo, Pescanova) o con una marca diferente (por ejemplo, Nescafé, Aquarel, La Cocinera, etc. comercializadas por el grupo Nestlé).
b) *Demanda de línea* (conjunto de productos relacionados y comercializados bajo la misma denominación. Por ejemplo, el Renault Laguna presenta diferentes versiones en función de las características y prestaciones, véase, Diesel o Baccara.
c) *Demanda de empresa* (demanda de todos los productos que una empresa comercializa dentro de una clase concreta de productos. Por ejemplo, Renault posee diferentes modelos y líneas (tales como Clio, Twingo, Laguna, etc.)
d) *Demanda global* (demanda determinada por la clase o tipo de producto como por ejemplo la demanda de automóviles, de alimentos, de servicios de ocio, etc.)

Dimensión de comprador

Esta dimensión permite clasificar la demanda en función de los consumidores potenciales de los productos, lo que nos permite distinguir seis categorías diferentes:

a) *Demanda individual:* proviene de un único comprador, ya sea un consumidor o una unidad de consumo final (familia u organización).
b) *Demanda de segmento:* grupo homogéneo de compradores. Por ejemplo, adolescentes seguidores de los conciertos de Justin Bieber.
c) *Demanda de mercado:* agrupa a los diferentes segmentos por tipo de producto. Un ejemplo podría ser la demanda de un producto financiero por parte de diferentes consumidores, ya que unos buscan incrementar la rentabilidad aunque ello suponga asumir ciertos riesgos, otros priman la seguridad del capital invertido, etc.
d) *Demanda total:* engloba todos los compradores de un producto o servicio concreto, como la demanda de usuarios de todos los productos financieros.

e) *Demanda primaria:* demanda con una determinada utilidad final. Por ejemplo, la demanda del jabón de una familia para su aseo personal.
f) *Demanda derivada:* supone un paso intermedio para la generación de productos y servicios destinados a otras personas o empresas. Tal es el caso de la demanda de materias primas.

Dimensión espacial

Esta dimensión se centra en las posibles extensiones del consumo del producto o servicio comercializado. Siguiendo esta clasificación, podemos distinguir entre demanda local, demanda regional, demanda nacional y demanda internacional.

Finalmente, decimos que *intercambio* es el acto de obtener un producto o servicio deseado de otra persona ofreciéndole algo a cambio. Por el contrario, la *transacción* es un intercambio de valores entre dos partes y puede ser monetaria o un trueque. En otras palabras, la *transacción* es la materialización del *intercambio*. De este modo, el intercambio debe ser visto como un proceso de creación de valor, más que como un suceso. Si todo sale bien, una vez terminado el proceso de intercambio, cada parte está más satisfecha que al iniciarlo. Para que el intercambio se produzca deben cumplirse cinco requisitos básicos:

Existir al menos dos partes.

1. Cada parte debe tener algo que tiene valor para la otra.
2. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
3. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
4. Cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra.

CASO PRÁCTICO 1.1 ¿Cómo conectar con los padres en verano?

La estrategia de Volkswagen

Volkswagen ha lanzado «Kids Out», una aplicación para teléfonos móviles diseñada para ofrecer ideas y planes para que padres e hijos disfruten durante sus momentos de ocio. Gigigo se ha encargado de diseñar y desarrollar esta plataforma que le permitirá a la marca estar en contacto con una parte importante de su *target*, los padres, de forma intensa y repetida este verano.

Concretamente, la aplicación «Kids Out» incluye detalles de las diferentes actividades lúdicas que pueden realizar las familias en la zona en la que se encuentren, como espectáculos, parques de atracciones, conciertos, exposiciones o talleres para niños, entre otras. El sistema incluye mapas con localizaciones, realidad aumentada y posibilidad de conexión con los medios sociales del usuario. Además, padres e hijos podrán acceder a un buscador que permite confeccionar una agenda para planificar el fin de semana familiar y compartir esa información en Facebook. «Kids Out» está disponible para dispositivos Nokia, iPhone y terminales con sistema operativo de Google.

Borja Marinas, socio director de Gigigo, afirma que «junto con Volkswagen, hemos hecho una clara apuesta por los contenidos de valor e innovación tecnológica en aplicaciones de entretenimiento al incorporar realidad aumentada en Kids Out de Volkswagen. Estamos viendo como más y más marcas apuestan por desarrollos tecnológicos que les permiten conectar con su *target* y comunicar los valores de su marca en soportes tecnológicos.»

Cuestiones

1. ¿Cuál es la necesidad que Volkswagen pretende cubrir a través del lanzamiento de la campaña KidsOut?
2. ¿Cuál es el deseo?
3. Identifique la demanda atendiendo a la dimensión temporal, de producto, de comprador y espacial.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 21 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/bienes-duraderos/noticia/1058816028105/volkswagen-guia-ocio-ninos-forma-aplicacion.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

1.4. Previsión de la demanda

Al hablar de la previsión de la demanda, debemos diferenciar entre la medición de la demanda, explicación de la demanda y pronóstico de la demanda.

Medición de la demanda

Consiste en cuantificar su alcance, lo que incluye tanto la demanda actual como la demanda potencial (está compuesta por todos los consumidores que tienen interés por el producto o servicio y a los que es posible satisfacer a través de las herramientas del marketing mix de la empresa). Puede llevarse a cabo una medición de la demanda (actual o potencial) de:

a) Unidades físicas (indicando el número de productos demandados, peso, longitud, etc.)
b) Unidades monetarias (la demanda se obtiene como resultado de multiplicar la cantidad demandada por su precio unitario).
c) En términos de participación de mercado (indica la relación entre las ventas en unidades monetarias de una o varias empresas y el total de la demanda del mercado).

Explicar la demanda

La explicación de los factores que influyen en la demanda nos permite realizar un análisis de sensibilidad sobre su comportamiento y por lo tanto, cuantificar en qué medida la demanda se verá modificada ante una posible variación de los factores que la determinan. La explicación de la demanda consiste, por tanto, en identificar las variables que determinan la demanda, averiguar de qué modo influyen en su comportamiento e identificar las posibles interacciones que existen entre tales variables. Estas variables pueden ser de dos tipos:

- *Controlables por la empresa*. Por ejemplo el marketing mix de la empresa.
- *No controlables por la empresa*. Tal es el caso de la competencia o los factores del entorno, entre otros.

Pronosticar la demanda

Implica conocer cómo se va a comportar la demanda en el futuro teniendo en cuenta tanto demanda actual como la pasada. Existen diferentes métodos de

previsión de la demanda en función del enfoque que se emplee: subjetivo, de investigaciones de mercado, causal y finalmente, de series temporales.

Enfoque Subjetivo

Este enfoque emplea los métodos de explicación y predicción más informales, al estar basados en estimaciones. Existen tres tipos:

1. Estimaciones de los vendedores. Se basa en la experiencia que tienen los vendedores por su contacto directo y conocimiento en el mercado. El inconveniente que plantea este método es que las estimaciones pueden estar sujetas a sesgos –tanto pesimistas como optimistas– o basada en acontecimientos recientes.
2. Jurados de opinión de ejecutivos. Las previsiones parten de las estimaciones de los ejecutivos de la empresa y después se ponderan. Un inconveniente es que la ponderación puede estar influida más por la posición jerárquica del individuo que por el grado de información que éste disponga.
3. Método Delphi. Se obtiene información de un grupo de personas expertas en algunos de los aspectos sobre los que se desea emitir un pronóstico. Se sigue un procedimiento formal y sistemático. El principal inconveniente es que las opiniones pueden variar según la forma en que las preguntas sean formuladas.

Enfoque de Investigación de Mercados

Emplea tanto métodos formales como informales, basados en opiniones e intenciones. Al igual que en el enfoque subjetivo, existen tres tipos:

1. Intención de compra. El objetivo es obtener información primaria a través de una encuesta a una muestra o bien, mediante paneles de consumidores potenciales. Se pregunta sobre aspectos variados tales como la intención de compra de un producto o una marca concreta, las características y atributos del producto que más se valoran, e incluso, los factores que más inciden en la decisión de compra.
2. Test de concepto y de producto. Se realizan diferentes preguntas sobre uno o varios prototipos de producto que previamente se han dado a probar. Se puede evaluar las percepciones y preferencias de los atributos del producto,

la intención de compra, el precio que se pagaría, donde se compraría y la presentación o envase, entre otros aspectos.

3. Test de mercado. Es una comercialización de prueba del producto definitivo en un mercado reducido, aunque representativo del mercado real al que se lanzará el producto. Este test pretende reproducir las condiciones de mercado, entorno y estrategia comercial en las que se encontrará el producto cuando sea comercializado.

Enfoque de Análisis Causal

Este enfoque recurre a métodos más formales para realizar previsiones de la demanda. Si bien es cierto que los métodos de series temporales consideran que la demanda futura es una función del tiempo, las empresas deben tener en cuenta que además, existen otros factores que afectan a la demanda. El enfoque de análisis causal pretende identificar las variables que «causan» la demanda y determinar en qué medida influyen sobre ella. Siguiendo esta argumentación, el enfoque de análisis causal sostiene que la demanda (Q) es una variable que depende de ciertas variables (independientes o explicativas), pudiendo expresarse del siguiente modo:

$$Q = f(X_1, X_2, X_3, \ldots X_n)$$

Donde:

Q: cantidad demandada (en unidades físicas o monetarias).

X: variables que influyen en la demanda (marketing mix de la empresa, competencia, entorno, etc.).

Enfoque de Series Temporales

Este enfoque recurre también a métodos más formales. Se supone que la evolución histórica de la serie de datos explica el comportamiento de la demanda al contener información para predecir su comportamiento futuro. Los métodos más empleados son las medias móviles, el alisado exponencial y la descomposición de series.

1.5. Atracción, abandono y rentabilidad de clientes

Tradicionalmente el marketing se centraba en atraer nuevos clientes. Sin embargo, en la actualidad el marketing busca mantener los clientes ya existentes y construir con ellos relaciones rentables y estables.

La *atracción de nuevos clientes* requiere la aplicación de numerosos recursos orientados a la captación de clientes potenciales. Para ello, la empresa analizará la demanda del mercado y diseñará un producto que se adapte a sus necesidades al mejor precio posible. Junto a esto, llevará a cabo campañas de comunicación que estarán disponibles en diferentes medios (televisión, radio, etc.). En algunos casos, recurrirá, además, al marketing directo y para ello, enviará mensajes personalizados a su móvil, cuenta de correo de electrónico o domicilio particular, entre otros soportes. Finalmente, la empresa debe tener en cuenta cuál es el canal de distribución idóneo (mayoristas, minoristas, detallistas, etc.) según el perfil del cliente potencial y los recursos de la compañía.

Sin embargo, no es suficiente con atraer nuevos clientes. Las empresas deben retenerlos. Por ejemplo, la mayoría de las grandes compañías de móviles pierden al año, una media del veinticinco por ciento de sus clientes por la portabilidad hacia nuevas compañías *low cost* del sector.

El *abandono de clientes* es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas. Los motivos son varios pero el más importante de ellos reside en que las expectativas generadas por el cliente no son satisfechas después de comprar el producto. Por lo tanto, el consumidor queda insatisfecho. Hay cuatro pasos básicos para reducir la tasa de abandono:

1. Definir qué se entiende por abandono y cómo medirlo. Por ejemplo, en una universidad, la tasa de abandono de sus alumnos puede ser medida a través del número de alumnos de primer curso que deciden no matricularse el segundo año en la misma institución.
2. Identificar los motivos por los que los productos o servicios que ofrece no cumplen las expectativas generadas por sus clientes. A través de esta tarea, es posible identificar diferentes áreas de mejora.
3. Analizar las consecuencias negativas que se derivan de la pérdida de cada cliente. No todos los clientes son igual de rentables para la compañía por lo que a través de este análisis, la empresa será capaz de identificar cuáles son los clientes «preferentes». Con ello, el gestor del negocio orientará todos los recursos posibles a evitar su «fuga» a otra empresa de la competencia. En este sentido, hay que realizar una estimación sobre cuánto cuesta llevar a cabo una plan orientado a reducir la pérdida de clientes. Si el coste es inferior a los beneficios que genera, la empresa debe llevarlo a cabo.
4. Predecir los clientes con mayor riesgo o de abandono. Con ello, la empresa es capaz de establecer indicadores de abandono que permitan anticiparse

adecuadamente y poner en práctica un protocolo de actuación (plan de retención y prevención del abandono).

Finalmente, hablamos de *rentabilidad de clientes* cuando nos referimos al resultado de la suma de todos los flujos futuros de ingresos de clientes, menos los costes de poner en manos del cliente el bien o servicio comercializado. Para obtener este ratio, es preciso identificar el tipo de cliente (no todos son iguales) y tener en cuenta su rentabilidad (fidelidad, ingresos históricos, etc.). Junto a ello, tal y como se ha expuesto anteriormente, hay que tener en cuenta los costes asociados a la venta del producto, tales como la captación del cliente o las acciones comunicación (visitas de vendedores, llamadas telefónicas, correo postal, etc.), entre otros. Esta sencilla operación permite identificar a los clientes más rentables, que no tienen por qué ser los que proporcionan mayores ingresos a la compañía.

En resumen, el cliente más rentable es el que genera más valor a la empresa. Sin embargo, valor no es lo mismo que ingresos. Es decir, valor implica ingresos pero no necesariamente a corto plazo. Por ello, medir la rentabilidad de los clientes empleando únicamente ratios financieros como el ROI (*Return of Investment*) puede ser insuficiente. Hay que tener en cuenta otros aspectos, como por ejemplo, la lealtad a la marca o el papel que dicho cliente puede desempeñar en su círculo más próximo (familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.) como prescriptor del producto o servicio comercializado.

CASO PRÁCTICO 1.2 El 40% de los internautas españoles es «totalmente fiel» a las tiendas online en las que compra

El 40% de los internautas españoles se considera completamente fiel a aquellos portales en los que suele hacer sus compras online, especialmente, cuando se trata de hacer reservas de hoteles, viajes o vacaciones. Esta es una de las conclusiones del estudio de opinión *¿Humanos fieles o animales promiscuos?* que ha elaborado Emailing Network. Solo el 20% de los internautas se declara «totalmente fiel»; es decir, compra en los mismos sitios y además, es marquista, por lo que suele buscar unas marcas determinadas.

También es destacable que los usuarios que tienen este perfil son muy dados a buscar por internet aquellas marcas que habitualmente compran a pie de calle. Por el contrario, la categoría de los infieles por naturaleza está formada por un 14% de los usuarios que asegura no tener una especial preferencia ni por las marcas, ni por las *webshops*. Este tipo de internauta, normalmente es muy ahorrador y desconfiado, por lo que el precio y el hecho de que el producto tenga un sello que garantice la compra segura son los dos factores determinantes para efectuar la compra.

El sector de la alimentación es el que sale peor parado cuando se pregunta a los usuarios sobre los sectores a los que son más fieles. Incluso aquellos usuarios que aseguran ser completamente leales a las marcas no dudan en reconocer su promiscuidad cuando realizan sus compras online en el supermercado.

Este estudio de opinión también pone de manifiesto que los españoles somos cada vez menos reacios a hacer la compra por internet. De hecho, el volumen de compras en algunos sectores ya se equipara e incluso supera al número de ventas que se hacen desde la tienda. Este es el caso del sector viajes donde siete de cada diez españoles aseguran que han sustituido su agencia de viajes habitual por internet a la hora de hacer sus reservas.

Cuestiones

1. Seleccione un sector e identifique tres estrategias de marketing para atraer a sus clientes.
2. Con respecto al sector seleccionado anteriormente, identifique tres estrategias de maketing para retener a sus clientes.
3. ¿Cómo calcularía la rentabilidad de los clientes del sector seleccionado en las preguntas anteriores?

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 20 de septiembre de 2010 en: www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1051289029005/40-internautas-espanoles-totalmente.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

1.6. Satisfacción y retención de clientes

La *satisfacción de los consumidores* con un determinado producto es un elemento esencial para que la empresa que lo comercializa logre retenerle como cliente. En este sentido, podemos definir la satisfacción como el grado en que un determinado bien se ajusta a las expectativas previamente generadas acerca del producto por el consumidor.

Sin embargo, dado que las expectativas del consumidor se realizan en términos de *calidad y valor del producto*, el responsable de marketing de cualquier organización debe tener claro la diferencia entre ambos términos. A este respecto, tal y como sostienen Ferrell y Hartline (2006: 124), «el concepto definido de manera más limitada es la calidad, que los clientes juzgan con respecto a cada atributo. […] Cuando el cliente considera un aspecto del valor más detallado, incluye otras características además de la calidad.» Tomemos como ejemplo el caso de un gimnasio. Su calidad se deriva de atributos específicos, como la limpieza o la amplitud de las instalaciones. Incluso podríamos llegar a juzgar la calidad de las máquinas (pesas, bicicletas estáticas, etc.) del gimnasio. De hecho, muchos gimnasios hacen publicidad de la calidad de las máquinas que ofrecen a sus clientes. Sin embargo, cuando el consumidor considera otros aspectos como el precio, el tiempo que se requiere para llegar al gimnasio o el coste de oportunidad, hablamos de valor.

La satisfacción, por tanto, está relacionada con las expectativas generadas sobre un bien. Dado que calidad y valor son conceptos diferentes, es posible que un consumidor esté satisfecho con la calidad del producto pero insatisfecho con su valor, o viceversa. Sin embargo, pocas personas realizan juicios independientes acerca del grado de satisfacción que sienten con respecto a un determinado bien. Esto se debe a que la satisfacción puede basarse en aspectos ajenos a la calidad y el valor del bien analizado. El clima o el estado de ánimo son algunos ejemplos de factores capaces de influir en el cumplimiento de las expectativas de los consumidores y por tanto, en su grado de satisfacción con respecto a un determinado bien.

Atendiendo a las herramientas empleadas en la medición del grado de satisfacción de los clientes, podemos destacar las siguientes:

- *Índice de Retención de Clientes (IRC)*. Porcentaje de clientes que compran nuevamente productos comercializados por la empresa. El objetivo es que esta cifra aumente, o al menos no varíe.
- *Índice de Conversión de Clientes (ICC)*. Porcentaje de clientes potenciales que finalmente, adquieren el producto.

- *Índice de Recuperación de Clientes (IRC)*. Porcentaje de clientes que dejan de comprar los productos o servicios comercializados por la empresa pero a los que, sin embargo, es posible atraer de nuevo mediante una política de incentivos (ofertas, cupones, etc.)
- *Índice del Desgaste de Clientes (IDC)*. Porcentaje de clientes que no vuelve al comprar productos o servicios de la empresa. En algunos medios, el IDC es también conocido como Índice de Agitación. Un valor en aumento a lo largo del tiempo, debe ser motivo de preocupación para cualquier compañía, con independencia del sector en el que opere.
- *Índice de Referencias (IR)*. Número de ventas producidas en la empresa gracias a la atracción de nuevos clientes fruto de las recomendaciones recibidas por parte de los clientes actuales. Todas las empresas deben orientar sus esfuerzos a registrar IR elevados.
- *Valor de Pedido Promedio (VPP), también conocido como AOV (*Average Order Value*)*. Valor en dinero (euros, etc.) de la compra realizada por un determinado cliente (o grupo de clientes) con respecto al número de pedidos que dicho cliente realizó durante el año. Muchas empresas de consumo recurren a este ratio para identificar a los clientes que necesitan incentivos para realizar sus compras.
- *Índice del Tiempo de Vida de un Cliente (VTV), también conocido como LTV (*Life Time Value*)*. Valor actual neto de los ingresos generados por un determinado cliente durante su período de vida. El LTV sirve para identificar a los clientes que más «valen» y a los que, por tanto, las empresas deben dirigir sus esfuerzos para retenerlos.

Atendiendo a la *retención de clientes*, es preciso señalar que la satisfacción de los clientes es un elemento clave para lograr su retención, ya que resulta poco probable que un cliente satisfecho decida explorar la oferta de los competidores. Además, los consumidores satisfechos son menos sensibles al precio de bienes similares ofrecidos por la competencia, por lo que tienden a continuar adquiriendo los productos de la empresa y no «fugarse» a la competencia. De esta manera, las empresas que deseen retener a los clientes deben llevar a cabo acciones para gestionar e incrementar la satisfacción de sus clientes como por ejemplo, las que se exponen a continuación:

- *Analizar qué puede salir mal*. Aunque existen muchas variables que la empresa no puede controlar, los responsables de marketing deben ser conscientes de su existencia y estar preparados para responder ante ellas.

- *Ofrecer garantías de satisfacción.* Muchas compañías respaldan sus ofertas comerciales garantizando el rendimiento de sus productos. Por ejemplo, algunas ofrecen el reemplazo del producto por otro de similares características. Otras van más allá y si el consumidor no queda satisfecho le devuelven su dinero, como sucede, por ejemplo, en El Corte Inglés.
- *Priorizar la satisfacción del cliente.* Las empresas deben conocer qué necesitan, demandan y esperan sus clientes, para lo cual, deben fijar un programa de seguimiento continuo de la satisfacción de sus clientes. Solo así, la empresa podrá tener relaciones estables y duraderas con ellos.
- *Diseñar programas de fidelización.* Una de las mejores formas de retener a los clientes es ofrecerles incentivos que premien su lealtad con la empresa. El objetivo es crear lazos que vinculen a la empresa con sus consumidores. Este tipo de programas llevan mucho tiempo implantados en determinados sectores, como el aéreo y el hotelero. Sin embargo, cada vez es mayor el número de compañías que los adoptan (librerías, supermercados, tiendas de moda, etc.)
- *Gestionar las expectativas de los consumidores.* Las expectativas definen, en parte, la satisfacción de los consumidores. Por tanto, las empresas deben «enseñar» a sus clientes cómo obtener el mejor servicio de los productos de la empresa para minimizar los problemas de insatisfacción con el producto derivadas de unas expectativas erróneas. Por ejemplo, antes de adquirir el *Segway Human Transporter* es preciso realizar un curso para aprender a utilizarlo de forma segura.
- *Centrarse en los aspectos controlables por la empresa*. Dado que existen factores que la empresa no puede controlar, parece lógico que la compañía centre sus esfuerzos en los que sí puede controlar como la calidad de sus productos, el servicio ofrecido, las estrategias de fijación de precios, los canales de distribución, o los medios de comunicación empleados para anunciar el producto.
- *Gestionar con eficiencia las quejas de los clientes*. Menos del diez por ciento de los clientes insatisfechos se quejan a la empresa. Por el contrario, simplemente se van a la competencia. Para evitar que esto suceda, las empresas deben facilitar las quejas de los clientes, las cuales no solo deben ser escuchadas sino gestionadas de manera eficiente para corregir los errores cometidos.

En resumen, la retención de los clientes es un objetivo prioritario para cualquier empresa. Para lograrlo, los responsables de marketing deben invertir todos sus recursos disponibles (financieros, humanos, o de cualquier otro tipo).

LECTURA 1.1 *Briefing*: vender más

¿Cuántas veces al cabo del año tienen que soportar las agencias esta supuesta gracia de un DM —Director de Marketing—? Me imagino que unas cuantas, como me tocó a mí en su día, aunque espero que cada vez menos. Como chiste es de mal gusto. Es como si un Estado Mayor transmitiese a sus oficiales: «estrategia para la batalla: ganar.» O lo que es lo mismo: con fe, al matadero.

Un anunciante debe ser consciente de los pasos que llevan a vender su producto (y no solo en comunicación) y tener muy claro cuáles son los que hay que mejorar con cada campaña; si no lo sabe, no está haciendo bien su trabajo y si lo sabe pero no se lo dice a la agencia, es un vago irresponsable y un mal cómico. En el otro extremo está el DM que hace un *briefing* de veinte páginas y termina con una *copy strategy* de otras veinte y el plan de medios bien cerradito. Podría manejarse con un estudio o un *free lancer*. Claro, que este mismo DM está hoy sufriendo una arbitrariedad similar desde sus instancias superiores que le machacan con la pregunta de moda: ¿cuál va a ser el ROI de la campaña?

Si se enuncia en una compañía que ha invertido en, no voy a decir modelización, pero sí al menos en tener un histórico de resultados, puede tener sentido. Cuando se le hace a un departamento de marketing en el que antes había diez personas y ahora hay tres, con un DM recién llegado (lo habitual debido a la rotación del puesto) y que nunca ha invertido un duro en medir sus acciones, estamos ante otro planteamiento estúpido. En primer lugar, para medir el ROI hay que establecer mecanismos de retorno de la información. Eso significa tiempo y dinero. En segundo lugar, medir el ROI de una campaña es interesante, pero en sí mismo no tiene utilidad ninguna. El objetivo al medir el ROI es tener capacidad de predicción y por tanto, si detrás no se dan otros pasos (más tiempo y dinero), no vale de nada.

En los años setenta y ochenta del siglo veinte, con un panorama monomedia y un mercado en expansión, a los anunciantes expertos (no más de diez) les bastaba con un histórico para predecir los resultados de una campaña estándar. En el mundo de hoy, con un panorama de medios explosivos, una competencia brutal y un consumidor fragmentado se requiere mucho más. ¿Cuántos DM puede responder en estas circunstancias a tan desconsiderada pregunta sin hacer un brindis al sol?

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 30 de noviembre de 2010 por David Torrejón en: www.marketingnews.es/varios/opinion/1052794028705/briefing-vender-mas.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

1.7. Posicionamiento y diferenciación

El *posicionamiento* se refiere a la imagen mental que posee un consumidor acerca de un determinado producto o servicio. El objetivo de cualquier responsable de marketing es que dicha imagen sea positiva, para lo cual, la empresa puede elegir entre cualquiera de siguientes estrategias:

- *Fortalecer la posición actual*. La clave para fortalecer la posición actual de un producto es vigilar de forma constante qué necesitan los clientes de la empresa y el grado en que perciben qué productos satisfacen estas necesidades. Por tanto, el fortalecimiento de la posición actual se logra cumpliendo, y a ser posible excediendo, las expectativas generadas por los consumidores. Por ejemplo, Ford se esforzó en diferenciar su mini *van* Windstar posicionándola continuamente entre las más seguras del mercado. La posición de la Windstar era diferente a la buscada por la Odyssey de Honda (innovación) o la Town and Country de Chrysler (eficiencia). Al bucar un posicionamiento diferente, Ford se vio obligado a incrementar las características de seguridad para mantener su posición y seguir siendo competitiva.
- *Reposicionamiento*. El reposicionamiento consiste en modificar la percepción que los consumidores tienen de un bien en relación al resto de bienes ofertado por la competencia. Por ejemplo, una disminución en la cuota de mercado puede mermar la opinión que los clientes tienen sobre la capacidad del producto para satisfacer sus necesidades. En estos casos, la empresa debe buscar un nuevo posicionamiento.

  La estrategia de reposicionamiento puede implicar una cambio radical en alguna de las variables del marketing mix de la empresa o quizás, en todas ellas. Por ejemplo, la National Shooting Sports Foundation, un grupo comercial de la industria armamentística estadounidense, lanzó una campaña comercial con el objetivo de reposicionar sus armas como herramientas para los deportes de tiro, como por ejemplo, la caza.
- *Reposicionamiento de la competencia*. Hay situaciones en las que, en lugar de cambiar la posición de la empresa, puede resulta mejor reposicionar a la competencia. Un ataque directo contra un competidor es probable que sitúe sus productos en una perspectiva menos favorable, o que incluso fuerce al competidor a modificar su estrategia de posicionamiento. Pepsi frente a Coca Cola, o Burger King frente a McDonalds ilustran este tipo de estrategia. Por ejemplo, Ulker –empresa turca de de repostería y galletas– contrató

al actor estadounidense Chevy Chase para que interviniese en unos anuncios de televisión encaminados a promover el consumo de la Cola Turka. Los anuncios estaban diseñados para reposicionar a Coca Cola y a Pepsi como «los Estados Unidos», y no como una bebida gaseosa de sabor a cola. La estrategia aprovechaba el «malestar» que hay en Turquía contra los Estados Unidos para presentar la Cola Turka como el verdadero refresco turco.

Para llevar a cabo cualquiera de las tres estrategias antes mencionadas, las empresas pueden recurrir a diversos elementos, entre los que destacan los siguientes:

a) *Precio y calidad*. En estos casos, la empresa hace hincapié en el precio alto como señal de calidad. Por ejemplo, el turrón 1880 es «el turrón más caro del mundo».
b) *Aplicación*. Recalcar las diferentes formas de uso o aplicaciones de un producto es un medio efectivo de posicionarlo.
c) *Usuario del producto*. En función del tipo de cliente, la empresa busca un posicionamiento diferente. Por ejemplo, Zale Corporation tiene varios tipos de joyerías: Zale (clientes de edad media y gustos tradicionales), Gordon (clientes maduros) y Guild (clientes con elevados recursos y más de 50 años de edad).
d) *Tipo de producto*. Consiste en asociar los productos de la empresa con una categoría particular de productos diferentes. Por ejemplo, posicionar un edulcorante (endulzantes artificiales) con las golosinas.

Para conocer la posición concreta que un bien o servicio ocupa en la mente de los consumidores, las empresas suelen recurrir al *mapa perceptual*. Este instrumento, a través del cual se representa de manera gráfica (en dos o más dimensiones) la localización del producto, su marca, o la empresa en general, aporta en la mente de los consumidores las siguientes ventajas para la organización:

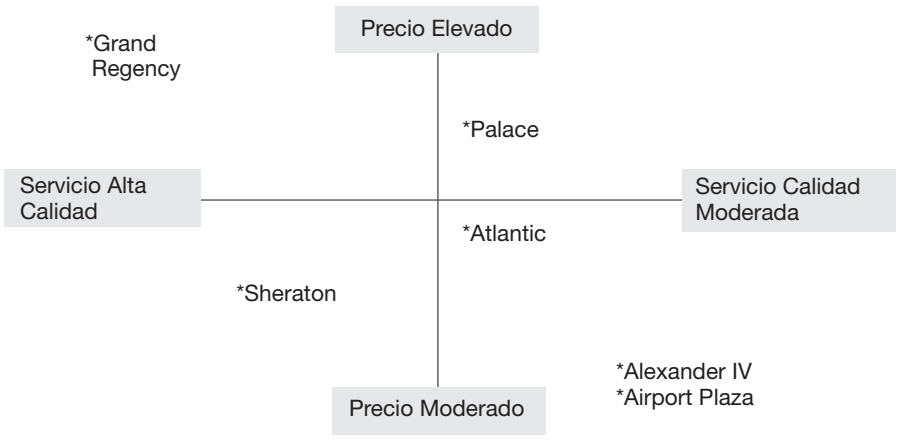
- Permite observar si la empresa está posicionada donde quería.
- Permite inferir correlaciones. Por ejemplo, una relación causal entre el precio del bien y la calidad percibida.
- Permite identificar nuevas oportunidades de negocio (segmentos de mercado que no están ocupados por ninguna empresa) y la existencia de segmentos saturados.

- Permite identificar a los competidores basándose en los atributos percibidos por los clientes, en lugar de los atributos reales del producto comercializado. Es decir, posiblemente el bien X es más caro y de peor calidad que el nuestro pero si está bien posicionado, es posible que los consumidores no se percaten de ello y lo consideren un bien sustitutivo.

Por ejemplo, a través del análisis del mapa perceptual de la Figura 1.2 es posible inferir que según los consumidores a partir de los cuales se elaboró el mapa, los hoteles Alexander IV y el Airport Plaza son percibidos como establecimientos con calidad y precio similar y por tanto, son competidores. También podemos identificar que el Grand Regency opera en solitario en el mercado de calidad y precio altos. Lo mismo puede decirse del Sheraton y el Palace en los mercados de calidad alta y precio moderado y calidad moderada y precio elevado, respectivamente.

Asimismo, el mapa perceptual permite identificar oportunidades de negocio y comprobar si el consumidor percibe nuestro producto con los atributos que nos gustaría. Por ejemplo, tal y como se recoge en el mapa perceptual de la Figura 1.2 el Palace es percibido como un hotel que a pesar de su elevado precio, ofrece un servicio de calidad moderada. Esta información pudiera ser valiosa para el responsable de marketing de la cadena de cara a realizar acciones de comunicación que enfaticen la calidad del servicio prestado por el hotel, dado que ésta no parece ser suficientemente percibida por el mercado.

Figura 1.2. Ejemplo de mapa perceptual



Junto al posicionamiento de mercado, el responsable de marketing de cualquier organización debe conocer las *estrategias de diferenciación*. En este sentido, tal y como señalan Baena y Moreno (2010: 47), «diferenciar un producto supone distinguirlo del resto a través de la modificación de algún atributo intrínseco o extrínseco, siempre y cuando esa modificación sea percibida como tal por el consumidor. Entonces, ningún otro producto será percibido como sustitutivo.» Por lo general, la diferenciación se basa en tres aspectos diferentes.

1. Diferenciación basada en los atributos del producto

Las empresas suelen proporcionar información al mercado sobre sus productos en alguno de los siguientes ámbitos:

- *Características del producto*. Es decir, descripción real del producto y sus especificaciones. Por ejemplo, la característica principal de la Coca Cola Zero es su composición (cero azúcares). Incluso cuando la información sobre las características del producto es muy importante, rara vez es el único motivo que lleva a un individuo a adquirirlo. Por ello, el objetivo de cualquier responsable de marketing es convertir las características en ventajas.
- *Ventajas*. La ventaja de la Coca Cola Zero es que es un sabor refrescante combinado con una composición baja en calorías. Sin embargo, al igual que sucedía con respecto a las características del producto, los consumidores no adquieren un bien por sus ventajas, sino por sus beneficios.
- *Beneficios*. La verdadera razón por la que los consumidores de un determinado mercado adquieren un bien, es para obtener beneficios, es decir, la satisfacción de sus necesidades. Por ejemplo, los beneficios de la Coca Cola Zero incluyen la pérdida de peso y una figura más estilizada y atractiva. Además, se trata de una bebida que puede ser consumida por personas diabéticas.

2. Diferenciación basada en los servicios al cliente

Una empresa puede encontrar dificultades para diferenciar a sus productos con respecto de la oferta de los competidores si todos los productos ofrecidos en el mercado tienen las mismas características y ventajas y además, ofrecen beneficios similares. En estos casos, la diferenciación basada en los servicios al cliente (antes, durante o incluso después de la compra), puede ser la única forma de diferenciar a los productos de la empresa. Por ejemplo, con la aparición de

Amazon.com, numerosas librerías locales están viendo como desciende su número de clientes. Aquellas que mantienen su anterior cifra de negocios es gracias al servicio personalizado que ofrecen a sus clientes.

3. Imagen

Tal y como señalan Ferrell y Hartline (2006: 154), «la imagen de un producto o empresa es la impresión general, positiva o negativa, que los clientes tienen de ella. Esta impresión incluye aquello que la organización hizo en el pasado, todo lo que ofrece en la actualidad y las proyecciones acerca de lo que hará en el futuro.» En ocasiones, la imagen lo es todo, o al menos, casi todo. Por ello, las empresas que gozan de una buena imagen diferencian sus productos basándose en este atributo, sin tener que recurrir a ninguna otra variable. Tal es el caso, por ejemplo, de empresas como BMW y Audi en el sector automovilístico, o Kellogg's y Campbell's en la alimentación.

LECTURA 1.2 Cambio de posicionamiento online de Carbonell

La marca de aceite Carbonell, compañía de SOS Corporación Alimentaria S.A., ha querido redefinir su estrategia digital para que su marca sea más social, interactiva y dinámica sin perder su posicionamiento clásico: «En casa de toda la vida». En la nueva web de la marca, los usuarios encontrarán tres secciones que han sido desarrolladas para materializar su cambio de orientación: «Los secretos del aceite de oliva», «CarboCHEF» e «Ideas Carbonell».

En la primera de ellas, «Los secretos del aceite de oliva», los usuarios encontrarán diferentes contenidos y consejos para diferenciar unos aceites de otros y acerca de cómo se debe utilizar cada variedad. Sin embargo, quizá la sección más novedosa sea «CarboCHEF», una herramienta para que los internautas puedan elaborar sus menús de acuerdo a sus gustos y preferencias. En ella es posible encontrar diferentes recetas y menús organizados en función de parámetros como el tiempo de preparación, la dificultad o los alimentos de los que se disponga en ese momento. Además, se presenta como una plataforma contributiva en la que los usuarios podrán enviar sus propias recetas.

En tercer lugar, «Ideas Carbonell» es una sección que ofrece contenidos sobre actividades para realizar en familia, salud o ecología. Nace con la intención de aportar información útil para que los internautas aprovechen su tiempo libre. Asimismo, en el nuevo portal también se puede encontrar un blog del mismo nombre que su clásico eslogan: «En casa de toda la vida». En él, los visitantes encontrarán diverso contenido, entre el que destaca las recetas de blogueras particulares realizadas con diferentes tipos de aceite de oliva.

Carbonell ha incorporado, además, una nueva estrategia digital acercando la marca hasta las redes sociales Facebook y Twitter, en las que pretenden tener una relación más directa con sus consumidores y conocer sus opiniones e inquietudes.

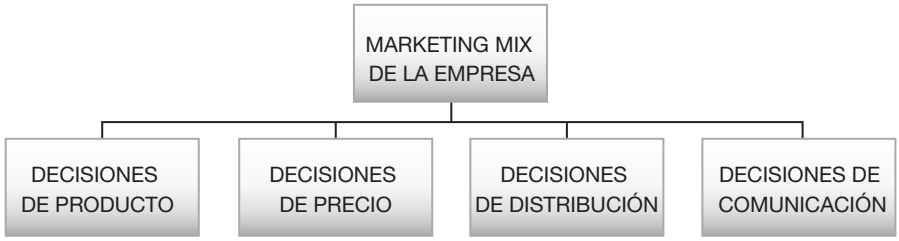
Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 22 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/gran-consumo/noticia/1058856028005/cambio-posicionamiento-online-carbonell.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

1.8. Variables del marketing mix

Para vender un producto es necesario realizar un buen estudio de mercado que nos permita conocer las necesidades de nuestros clientes (reales y potenciales). Una vez tengamos dicha información, estaremos en condiciones de ofrecer el producto idóneo, al precio adecuado. Además, los potenciales clientes sabrán de su existencia porque para ello, la empresa habrá elaborado una buena campaña de comunicación y el producto estará disponible en el canal de distribución adecuado.

En otras palabras, las *4 P's* del marketing (marketing mix de la empresa) pueden ser consideradas como las variables o herramientas con las que cuenta la compañía para lograr sus objetivos comerciales. Esto supone que, entre otras, las empresas deben adoptar decisiones relativas a la estrategia de producto, precio, distribución y comunicación de la empresa, tal y como se resume en la Figura 1.3.

Figura 1.3. Marketing mix de la empresa



Decisiones de producto

Con respecto a la estrategia de producto, podemos definir esta variable como cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado. A medida que cambia el entorno, también cambian las necesidades de los consumidores. Por ello, las empresas que deseen triunfar deben lanzar una oferta de productos adaptada a las características del mercado en el que operan. Esto implica adoptar decisiones sobre los siguientes aspectos:

- *Cartera de productos*. Entendemos por cartera de productos, el conjunto de productos que se ofrece al mercado. El responsable de marketing de cualquier compañía debe determinar el *número y forma de agruparlos*. Además debe establecer si los productos de la cartera son *complementarios*, (aquellos cuya demanda aumenta o disminuye simultáneamente ya que el consumo de uno provoca el del otro, como por ejemplo, el cepillo y la pasta de dientes), o si por el contrario, se trata de *productos sustitutivo* (un producto es *sustitutivo* de otro cuando puede ser consumido en lugar del otro, como por ejemplo, la margarina y la mantequilla).

  También es posible que los productos de la cartera de una empresa no sean complementarios ni sustitutivos, sino que por el contrario, no guarden ninguna relación entre sí. En este caso, la empresa estaría llevando a cabo una *estrategia de diferenciación*. Por ejemplo, Nestlé vende chocolate y bombones pero también agua mineral (Perrier, Aquarel, etc.), comida preparada (Litoral, La Cocinera, Buitoni, Solís), o productos lácteos como La Lechera, Sveltesse, etc.
- *Diferenciación versus estandarización*. Es preciso determinar las características que distinguen al producto y que lo hacen único y diferente frente a los demás. Esto permitirá identificar cuál es la ventaja competitiva de la empresa. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica que no solo le diferencia de sus competidores sino que además, le permite alcanzar rendimientos superiores. Ejemplos de ventaja competitiva pueden ser una buena imagen o una prestación adicional del producto comercializado (no ofrecida por sus competidores). Para que una ventaja competitiva sea realmente efectiva, debe ser única, difícil de imitar, sostenible a largo plazo y valorada por los consumidores.
- *Marcas y envases*. Cualquier elemento sirve para identificar y diferenciar a los productos de la competencia. Además, ayudan a crear imagen. Entre las cualidades deseables para el nombre de marca pueden citarse las siguientes:
  a) Debe sugerir algo sobre los beneficios y cualidades. Por ejemplo, Nutribén (alimentación infantil), Don Limpio (limpiador para el hogar) o Duracell (pilas).
  b) Debe ser fácil de pronunciar y de recordar.
  c) Su traducción a otros idiomas debe ser fácil.
  d) Debe poder ser registrada y protegida legalmente.
- *Desarrollo de servicios relacionados*. Este tipo de decisiones se refieren a la instalación y asesoramiento de la utilización del producto, el mantenimiento, financiación, garantía y asistencia técnica.

- *Ciclo de vida*. Los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo, pasando por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. En este sentido, el responsable de marketing de cualquier compañía debe analizar el ciclo de vida en que se encuentra el producto o servicio comercializado y en función de ello, elegir la estrategia comercial que mejor se adecúe al producto y a los cambios del entorno.
- *Planificación de nuevos productos*. Los productos deben adaptarse a los cambios del entorno. Por ejemplo, muchos de los platos de comida preparada ya no se venden en lata sino en envases aptos para ser calentadas directamente en el microondas. Esto se debe a que las empresas se dieron cuenta de que la mayoría de los consumidores no solo demandaban que el producto se preparase de forma rápida y sencilla, sino además, deseaban que no hiciese falta ningún recipiente para calentarlos y por tanto, tener que fregarlo después.

Decisiones de precio

El precio representa la cantidad económica por la que la empresa está dispuesta a vender el producto o servicio comercializado. Por tanto, a pesar de tratarse de la variable del marketing mix más fácil y rápida de modificar, es una de las herramientas claves de la empresa. El motivo reside en que al fijar el precio hay que tener en cuenta los costes de producción, comercialización y distribución del producto. Además, el precio es un indicador de calidad, particularmente cuando no existen otro tipo de medidas. Por ejemplo, es muy raro que las tiendas que venden productos de gama alta y están situadas en una zona exclusiva, hagan rebajas o promociones especiales, ya que eso dañaría su imagen de exclusividad.

Ligado a lo anterior, podemos afirmar que el precio sirve para posicionar la marca. Es decir, el precio de un producto contribuye a la percepción mental que un cliente tiene sobre una marca determinada. Por ejemplo, la mayoría de los restaurantes de comida rápida (Burguer King, McDonald's, etc.) son percibidos como restaurantes informales para gente de nivel adquisitivo medio, donde se sirve comida de baja calidad en términos alimenticios).Por ello, durante el proceso de fijación de precios hay que tener en cuenta numerosos factores, tanto internos a la empresa, como externos a la compañía.

Factores externos a la empresa que inciden en la fijación de precios

1. Demanda. La elasticidad demanda mide la variación porcentual que experimenta la cantidad demandada ante una variación en el precio. Según Baena y Moreno (2010: 63), la elasticidad de la demanda es «la variación porcentual que experimenta la demanda de un bien respecto a la variación porcentual del precio del mismo bien.»
   En la mayoría de los casos encontramos una relación directa y negativa entre la demanda de un bien y su precio, de manera que incrementos en el precio provocan caída de la demanda. Cuando así sucede, decimos que *la demanda es elástica*. Sin embargo, en ocasiones, la subida del precio no reduce la cantidad demandada. Tal es el caso del tabaco o la insulina. En estos casos, hablamos de *demanda inelástica*. En otras palabras, una demanda elástica es muy sensible ante cambios en el precio. Por el contrario, decimos que una demanda es inelástica si ante un cambio en el precio del bien, la cantidad demandada apenas varía. Por ejemplo, el tabaco o la insulina tienen una demanda inelástica. En este sentido, a mayor elasticidad de la demanda, la variación del volumen de ventas ante cambios en los precios es mayor. Por tanto, los precios tienden a ser pequeños ante demandas muy elásticas. Lo contrario sucede si la demanda es inelástica.
2. Regulación legal. Si aumenta la carga impositiva (*ecotasa*, aranceles, etc.), los precios también aumentan.
3. Competencia. Por lo general, si solo existe una empresa en el mercado (monopolio), los precios son mayores. En cambio, cuando la competencia es fuerte, las compañías se ven obligadas a bajar sus precios para atraer y retener a sus clientes.
4. Inflación. En mercados con mucha inflación, los precios son elevados.

Factores internos de la empresa que inciden en la fijación de precios

1. Estructura de costes. Si los costes (fijos, variables o semivariables) aumentan, también los precios de venta al público.
2. Recursos de la compañía.
3. Posicionamiento. Una empresa que pretende que los consumidores identifiquen los productos que comercializa como bienes de elevada calidad y *status*, aplicará precios elevados.
4. Canales de distribución. A mayor número de intermediarios, mayores costes y por tanto, el precio también será mayor.

5. Recursos de la Compañía. Las empresas que tienen economías de escala pueden ofrecer precios más bajos. En este sentido, podemos definir las economías de escala es el proceso mediante el cual los costes unitarios de producción disminuyen a medida que se aumenta el número de unidades producidas. Por ejemplo, fabricar un bizcocho implica un gasto de energía de fijo (tener el horno encendido una hora, aproximadamente). Sin embargo, si en lugar de solo un bizcocho se introducen tres moldes en el mismo horno, el coste de luz se prorratea entre los tres bizcochos y por tanto, el coste unitario de fabricación disminuye.

Decisiones de comunicación

Las decisiones de comunicación son el conjunto de actividades encaminadas a transmitir al mercado objetivo los beneficios que reporta el producto para que este lo adquiera. Las empresas cuentan con numerosas herramientas de comunicación: publicidad, venta personal, promociones de ventas, relaciones públicas e incluso, marketing directo. A través de estos medios, los consumidores (reales o potenciales) conocen la existencia de un determinado producto o servicio y las prestaciones tangibles (económicas) e intangibles (psicológicas) que ofrece.

Las estrategias de comunicación pueden ser de cuatro tipos:

1. *Dirección de ventas*. Consiste en la configuración del equipo de ventas. Ello implica que la empresa debe tomar decisiones acerca del tamaño del equipo, diseñar la zona de ventas, fijar las cuotas de mercado, planificar las visitas que se van a llevar a cabo y finalmente, seleccionar, formar, motivar, supervisar y remunerar al personal implicado en esta actividad.
2. *Publicidad y relaciones públicas*. El principal objetivo de la función de publicidad y relaciones públicas reside en transmitir una imagen favorable del producto y de la empresa al mercado. Para lograrlo, la empresa debe adoptar decisiones relativas al mensaje que se desea transmitir, el público objetivo al que se dirige, los medios de comunicación empleados, así como los soportes publicitarios que se van a emplear: televisión, radio, prensa, vallas publicitarias, páginas web, teléfono (telemarketing), mailing, etc.
3. *Promoción de ventas*. La promoción de ventas son todas aquellas actividades llevadas a cabo a través de los medios de comunicación, cuyo objetivo

principal radica en estimular la venta a corto plazo. Este tipo de actividad está dirigida a vendedores, intermediarios y consumidores. Los métodos que se aplican para lograr los objetivos antes expuestos son: reducción de precios (rebajas), ofertas de mayor cantidad de producto al mismo precio, vales de descuento, muestras, regalos y concursos.

4. *Marketing directo.* Según Baena (2009: 15), «el marketing directo se caracteriza por la utilización de uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo. La forma más común de marketing directo es el mailing, a través del cual los responsables de marketing envían sus mensajes a sus potenciales clientes, generalmente extraídos de una base de datos previamente elaborada. Otro método de marketing directo muy común es el telemarketing, a través del cual las compañías llaman a números de teléfono que han sido previamente seleccionados. No obstante, también es posible realizar campañas de marketing directo llevadas a cabo a través de otros soportes, tales como páginas web, buzoneo o folletos.»

Decisiones de distribución

Las decisiones de distribución son aquellas que relacionan la producción con el consumo. Es decir, el objetivo es poner el producto a disposición del consumidor a través de uno o varios canales. Este tipo de decisiones implica la adopción de estrategias sobre el canal de distribución, merchandising, logística y marketing directo.

1. *Canal de distribución.* Consiste en definir la función de los distintos intermediarios y seleccionar el tipo de canal de distribución, es decir, el camino que sigue el producto a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor. También requiere determinar el número, la localización y las características de los puntos de venta.

   El canal de distribución, puede ser directo o indirecto. En el primer caso (canal directo), la empresa vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Por el contrario, el canal indirecto se caracteriza por la existencia de intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. A su vez, el canal indirecto puede ser largo (intervienen muchos intermediarios, mayoristas, minoristas, etc.), o corto (existe un único intermediario entre fabricante y usuario final).

2. *Merchandising*. Es el conjunto de actividades para estimular la compra del producto en el punto de venta. Estas decisiones implican la presentación del producto y su disposición en las estanterías, además del diseño y el contenido del material publicitario en el punto de venta.
3. *Logística*. Se trata del conjunto de actividades que el producto recorre por lo que también recibe el nombre de distribución física. Cualquier empresa debe adoptar decisiones relativas al tipo de transporte, almacenamiento de mercancías, forma y fecha de entrega, cobro del producto y además, elegir los puntos de venta.
4. *Distribución directa*. La distribución directa puede definirse como la relación directa entre el productor y el consumidor, sin intermediarios. Esto implica la venta a domicilio, por correo y catálogo (físico o página web) o el telemarketing (venta por teléfono), entre otros.

1.9. Enfoques del marketing

La gestión de marketing tiene lugar cuando al menos una de las partes de un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios con los que alcanzar respuestas deseadas de la otra parte. De este modo, podemos afirmar que la gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar el concepto del producto, precio, promoción y distribución de bienes o servicios para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos individuales como el de las organizaciones.

Tradicionalmente, el marketing buscaba atraer nuevos clientes. Actualmente, se centra en mantener los clientes ya existentes y en construir con ellos relaciones rentables y estables. Para ello, existen cinco enfoques bajo los cuales las organizaciones pueden desarrollar sus actividades de intercambio: enfoque de producción, enfoque de producto, enfoque de ventas, enfoque de marketing, y enfoque de marketing social.

Enfoque de producción

Según Kotler *et al*. (2000: 11), «el enfoque de producción sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén muy disponibles y sean de bajo coste. Los directores de organizaciones con enfoque producción concentran sus esfuerzos en alcanzar economías de escala y una amplia distribución. El eje

del negocio es la fábrica y se trata más bien de hacer productos que de hacer clientes.» En este sentido, podemos afirmar que hay dos tipos de situaciones en los que los consumidores están bajo el influjo del enfoque de producción:

1. *La demanda del producto supera la oferta*. El mercado está más interesado en conseguir el producto (ya que no hay para todos porque la oferta es inferior a la demanda), que en las cualidades del mismo. Por ello, las empresas concentran todos sus esfuerzos en incrementar la producción.
2. *El coste unitario del producto es elevado y por tanto, también el precio*. En este caso, el objetivo de las empresas es aumentar su productividad para ser capaces de reducir el precio unitario del producto y por consiguiente, ofrecer precios más bajos. Un ejemplo que puede ilustrar este hecho es el enfoque «producción masiva–precios baratos» que Henry Ford puso de moda a comienzos del siglo XX para expandir las ventas de automóviles gracias al lanzamiento del Modelo T. Ford lo consiguió a través de la puesta en práctica de un sistema de producción revolucionario hasta esa fecha: la producción en serie.

Enfoque de producto

Según este enfoque, «los consumidores favorecerán aquellos produtos que ofrezcan la mejor calidad a los mejores resultados. Los directivos de las empresas con enfoque producto centrarán sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos a lo largo del tiempo. (Kotler *et al*., 2000: 12). En otras palabras, el enfoque de producto es aquel en el que todas las decisiones importantes giran alrededor de la producción. De este modo, la empresa se preocupa casi únicamente por comercializar los mejores productos o servicios. Los responsables de producción y calidad son las figuras más destacadas de este tipo de compañías.

A pesar de lo anteriormente expuesto, el enfoque de producto no está exento de críticas desde el punto de vista de marketing, ya que los bienes se diseñan de forma equivocada. Es decir, los ingenieros diseñan los productos, después se fabrican, se les pone un precio y el departamento de marketing «tiene» que venderlos. En otras palabras, bajo el enfoque de producto, *marketing no es vender lo que se tiene, sino producir lo que se puede vender.*

Esta forma de entender de entender el marketing puede generar lo que se conoce como miopía del marketing –enfocar el negocio desde la perspectiva del

producto y no desde la del mercado–. En muchas ocasiones, se cita como ejemplo de miopía del marketing el error cometido por las compañías de ferrocarriles al definir su negocio como el negocio de los trenes (es decir, enfocar el negocio desde el producto). Su negocio se basa en el transporte de personas, por lo que siguiendo esta perspectiva, estas empresas deberían asumir que los consumidores están atentos a la evolución de la tecnología para satisfacer sus necesidades, lo que supone una importante oportunidad para, por ejemplo, el sector de la aviación comercial.

Enfoque de ventas

Las empresas que aplican el enfoque de ventas, sostienen que si a los consumidores no se les «empuja», no comprarán suficientes productos de la empresa. Por lo tanto, este enfoque requiere que las compañías centren sus esfuerzos en políticas agresivas de venta y promoción de sus productos.

Bajo el enfoque de ventas se asume que el consumidor tiene reticencias a la hora de comprar y debe ser estimulado para efectuar la compra. Se trata de un perfil muy frecuente en los mercados de bienes no buscados, tales como la oferta de seguros o la venta de enciclopedias, entre otros. También es frecuente encontrar empresas que se rigen bajo el enfoque de ventas dentro de compañías con exceso de capacidad productiva cuyo objetivo es vender la cantidad que producen, en lugar de producir la cantidad que pueden vender. No obstante, el enfoque de ventas no está exento de críticas, ya que cualquier venta agresiva supone asumir el riesgo de la insatisfacción del cliente, lo que redunda negativamente en su retención y sentimiento de fidelidad hacia la compañía.

Enfoque de marketing

Si bien es cierto que el enfoque de ventas se centra en las necesidades del vendedor, el enfoque de marketing se centra en las necesidades del comprador. Para ello, recurre a los cuatro elementos del marketing mix. Es decir, fabricar un producto que se adecúe a las necesidades de sus clientes y a un precio adecuado. Además, los bienes serán distribuidos a través del canal idóneo (mayorista, minorista, etc.) y los consumidores recibirán información al respecto mediante el medio que mejor se ajuste a su perfil (televisión, radio, mailing, páginas web, etc.).

En otras palabras, el enfoque ventas tiene una perspectiva de dentro hacia fuera, por lo que el punto de partida es la empresa. En cambio, el enfoque marketing tiene una perspectiva de fuera hacia dentro, de forma que el punto de partida es el mercado. La clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los bienes deseados de la manera más efectiva y eficiente posible. Esta filosofía se ha expresado con frases como:

- «Haz lo que pueda venderse en lugar de intentar vender lo que haces.»
- «Ama al cliente, no al producto.»

En resumen, el enfoque del marketing exige que la empresa centre sus recursos en satisfacer las necesidades del público objetivo para hacerlo de forma competitiva y rentable.

Enfoque social

El enfoque del marketing social incorpora la responsabilidad social de la empresa al enfoque del marketing.

La responsabilidad social se hace efectiva cuando una organización toma conciencia de su entorno y de su propio impacto sobre su entorno. De este modo, implica la superación de un enfoque «egocéntrico e instrumental» hacia otro concepto de organización, como ente global e integrado, que incluye tanto a las personas (trabajadores, proveedores, clientes, etc.) como al entorno en el que opera. De este modo, el enfoque del marketing social exige replantearse el concepto tradicional del marketing de manera que se incorporen otros aspectos como el medio ambiente, la escasez de recursos naturales y el hambre y pobreza en el mundo, entre otros aspectos.

El principal objetivo del enfoque del marketing social reside en evitar un conflicto de intereses entre las necesidades de los consumidores y el beneficio social sostenible, es decir, a largo plazo. Siguiendo este enfoque, las campañas de marketing cuyo objetivo se centra en incrementar la venta del tabaco o aquellas que incentivan el consumo de comida rápida entre niños y adolescentes, recibirían duras críticas. El motivo es que si bien podemos afirmar que desde el enfoque de marketing estos productos satisfacen (en mayor o menor medida) las necesidades de sus clientes, los productos ofrecidos son perjudiciales para su salud. Otro ejemplo es el caso de los productos para limpieza de la ropa en los que, atendiendo a la demanda del mercado (enfoque de marketing), los fabricantes se esfuer-

zan en lanzar al mercado productos que cada vez dejan la ropa más blanca. Sin embargo, se trata de productos cuya composición química incrementa la contaminación de los ríos y mares. Así, esta estrategia nunca sería admisible desde el punto de vista del enfoque del marketing social.

Siguiendo el enfoque social, los responsables de marketing de cualquier organización deberán equilibrar tres consideraciones antes de fijar su estrategia: beneficios de la empresa, satisfacción de los deseos de los consumidores e interés público.

LECTURA 1.3

Endesa humaniza su Actitud Azul con «Redferentes»

Endesa ha lanzado «Redferentes», una acción que se engloba en el entorno 2.0 de Actitud Azul y que pretende dar a conocer cuatro proyectos personales que ayudarán a mejorar el mundo. La idea creativa y la producción son de la agencia digital Btob, la integración del proyecto de Euro RSCG (artífice de la campaña global) y el media management de Netthink Isobar.

Con «Redferentes» se ayudará a dar voz a cuatro personas comprometidas con la sociedad. Para la acción se ha seleccionado a gente que con sus proyectos certifican que con esfuerzo todo se puede convertir en realidad. A través de esta iniciativa, Endesa quiere demostrar los valores de Actitud Azul.

Según informa la empresa, se trata de la primera apuesta íntegramente digital que lleva a cabo la compañía. Concretamente, a través del portal de «Actitud Azul», se puede acceder al portal de la campaña. En él, aparecen los vídeos de cada uno de los protagonistas, donde los internautas podrán conocer sus historias. Además de este portal, las piezas serán viralizadas a través de los medios 2.0. Los vídeos también están disponibles en una aplicación incluida en el perfil de Facebook de «Actitud Azul». Los vídeos con más apoyos recibirán una ayuda económica que les permitirá continuar con sus proyectos.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 11 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/servicios/noticia/1058543028605/endesa-humaniza-actitud-azul-redferentes.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 1.3 Henkel lleva la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) al marketing

Los productos y anuncios de detergentes Henkel, que ya cuentan, respectivamente, con sistemas de lectura en braille y subtítulos, han iniciado una estrategia enfocada a enfatizar su responsabilidad social corporativa. El grupo ha realizado este movimiento bajo el concepto «Henkel habla todas las lenguas». Concretamente, el *packaging* de los detergentes de Henkel ha incluido el alfabeto braille para facilitar la identificación de sus productos WiPP Express, Micolor, Dixan y Somat por parte de las personas ciegas. Para esta tarea, Henkel Ibérica ha contado con la colaboración de la ONCE. Este nuevo etiquetado, que se ha ido incorporando en la parte inferior izquierda de los envases de cartón, incluye información como el nombre de la marca, la variedad, las dosis o la categoría a la que pertenece el producto.

El otro punto fuerte de esta iniciativa es la subtitulación de todos los anuncios de televisión de sus marcas de detergente. Todas las nuevas campañas de televisión tienen la opción de activar los subtítulos desde el teletexto para ayudar a las personas con problemas auditivos. Estas iniciativas de Henkel se están llevando a cabo también en otros mercados europeos, como Italia Francia o Grecia.

Nuria Ribé, directora de marketing de detergentes de Henkel Ibérica, asegura respecto a esta iniciativa que «es un paso más dentro del plan de responsabilidad social y sostenibilidad de Henkel». Además, añade: «la sostenibilidad forma parte de nuestros valores corporativos y por ello siempre buscamos un equilibrio entre lo económico, lo ecológico y lo social.»

Cuestiones

1. ¿Bajo qué enfoque de marketing Henkel Ibérica ha elaborado la campaña de marketing descrita? Justifique su respuesta.
2. ¿Qué ventajas le aporta a Henkel Ibérica optar por dicho enfoque?

Fuente: Elaboración propia a partir de información publicada el 27 de julio de 2011 en: www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1058943028005/detergentes-henkel-busca-acciones.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

Capítulo II

El entorno

2.1. Entorno de marketing

Según Jobber y Fahy (2007: 29), el entorno de marketing «está compuesto de fuerzas y agentes que afectan a la capacidad que tiene una empresa para operar eficazmente proveyendo productos y sevicios a sus consumidores.» Estos factores inciden sobre diferentes departamentos y actividades de la empresa tales como los proveedores, clientes, intermediarios, competidores y grupos de interés.

El entorno del marketing presenta tanto oportunidades como amenazas «a menos que los gerentes de marketing entiendan el ambiente externo, la empresa no será capaz de planear con inteligencia para el futuro» (Lamb, Hair y McDaniel, 2002: 62). Así pues, solo las compañías que se adaptan al entorno tendrán éxito en sus actividad. En cambio, aquellas que se resisten a los cambios no serán capaces de ofrecer los bienes o servicios demandados por los consumidores (las necesidades no son estáticas sino que, por el contrario, evolucionan), por lo perderán clientes y por tanto, cuota de mercado.

Asimismo, el entorno está cambiando constantemente, por lo que las organizaciones deben desarrollar sistemas de vigilancia del entorno (denominado SIM) para observar los cambios que se producen en él y adaptarse a ellos.

En otras palabras, las empresas no deben ignorar o resistirse a los cambios en el entorno, sino adaptarse a ellos. Solo así alcanzará el éxito. Esta adaptación ha de llevarse a cabo, fundamentalmente, en dos ámbitos:

- *Organización de los procesos de producción*. No solo exige sustituir las cadenas de ensamblaje tradicionales por islas de fabricación y sistemas de transferencia de información que permitan responder de forma más rápida a las necesidades de los clientes, sino además, reducir los inventarios y los costes unitarios de producción.
- *Organización de las relaciones de suministro*. La empresa debe evolucionar

continuamente para incrementar sus compeitividad y en la medida de lo posible, reducir el número de proveedores directos.

Tal y como se expone a continuación, al hablar del entorno de marketing debemos distinguir dos ámbitos: *microentorno* y *macroentorno*. El primero de ellos (microentorno) está compuesto por las fuerzas más cercanas a la empresa (clientes, proveedores, grupos de interés, competidores, etc.). Por el contrario, el macroentorno está formado por las fuerzas que a su vez inciden sobre el microentorno, como por ejemplo, las variables demográficas, políticas, económicas y culturales.

2.2. Macroentorno

El macroentorno está compuesto por una serie de fuerzas generales que afectan no solo a la empresa sino además, a las fuerzas del microentorno. Estas fuerzas pueden ser de varios tipos: fuerzas demográficas, fuerzas económicas, fuerzas políticas y legales, fuerzas naturales, fuerzas sociales y, por último, fuerzas tecnológicas. De las seis fuerzas mencionadas, cuatro de ellas (económicas, sociales, políticas y legales y tecnológicas) reciben una atención prioritaria por parte de las empresas. Por este motivo, a menudo se emplean las siglas PEST para referirse al macroentorno de la empresa.

Fuerzas demográficas

La demografía (del griego δήμος *dēmos* «pueblo» y γραφία «grafía, trazo, descripción») es la ciencia que estudia las poblaciones humanas. Para cualquier responsable de marketing, existen tres fuerzas demográficas especialmente importantes:

- *El crecimiento de la población mundial*. La mayor parte del crecimiento esperado se produce en los continentes africano y asiático, así como en el hemisferio Sur del continente americano. Este dato es muy relevante para cualquier compañía, ya que el tamaño de la población es un importante estimador del potencial del mercado. Además, ofrece un indicador de la demanda de determinados bienes y servicios. Por ejemplo, un *baby boom* advierte de

un crecimiento en la demanda a corto plazo de pañales, alimentos infantiles, ropa de bebé, juguetes, etc.

- *El cambio de la distribución de grupos de edades*. La variación en la estructura de edades de la población es uno de los cambios demográficos más destacados que se han producido en los países ricos (Europa occidental, los Estados Unidos, Japón, Singapur y Corea del Sur, principalmente). En todos ellos, se observa que la población va envejeciendo y no se prevé que la tendencia vaya a cambiar en los próximos años. Esto influye directamente en las necesidades de los consumidores ya que, por ejemplo, la demanda de productos infantiles disminuye y por el contrario, aumenta la demanda de otro tipo de bienes característicos de la población más longeva (medicamentos y servicio asistencial, entre otros).
- *Los cambios que se están produciendo en el concepto tradicional de la familia*. Los cambios en la familia no son menos importantes. El motivo es que el concepto tradicional de familia (madre, padre e hijos) está evolucionando por lo que cada vez es mayor el número de familias monoparentales y de parejas sin hijos. Por otra parte, el porcentaje de madres que trabaja es cada vez mayor. Las empresas lo saben y por eso, cada vez, es mayor el número de campañas publicitarias que se dirigen a ellas para venderles productos cuya compra tradicionalmente se vinculaba al marido, como por ejemplo, los coches.

Fuerzas económicas

El efecto de la economía de un país sobre la oferta y la demanda puede afectar al éxito o fracaso de una empresa al incidir, fundamentalmente, en tres variables:

a) *Poder adquisitivo*. La situación económica de un país o determinada región pueden tener un efecto importante sobre el beneficio de cualquier empresa. Por ejemplo, en los momentos de crisis económicas, desciende la demanda de automóviles o el gasto en ocio. Además, las crisis económicas conllevan un aumento en la tasa de desempleo, lo que a su vez, contrae el consumo de los productos que los consumidores no consideran indispensables. Tal es el caso de los bienes tecnológicos o el ocio.
b) *Tipo de cambio*. Los tipos de cambio de muchas divisas como el euro, el dólar estadounidense o la libra esterlina son variables. Esto significa que

pueden tener un impacto directo sobre la rentabilidad de las empresas que realizan actividades en el extranjero (importación o exportación). Por ejemplo, si el tipo de cambio del euro aumenta, cada vez será más caro exportar los productos fabricados en la zona euro. Por el contrario, ante una depreciación de la moneda, las exportaciones son cada vez más baratas, lo que beneficiaría a las empresas locales.

c) *Tipo de interés*. Cuando el tipo de interés disminuye, aumenta el nivel de endeudamiento de la economía ya que el dinero prestado es más «barato». De este modo, cuando endeudarse resulta fácil (barato), aumenta la demanda de aquellos productos cuyo precio es elevado y que en raras ocasiones se compran al contado. Un ejemplo de ello es la adquisición de vivienda.

Fuerzas políticas y legales

Entendemos por entorno político «las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que limitan en las diversas organizaciones e individuos de una determinada sociedad» (Kotler *et al.*, 2000: 85).

Las decisiones adoptadas por los responsables de marketing de cualquier compañía pueden verse afectadas por dicho entorno y por ello, muchas compañías muestran estrechas relaciones con los partidos políticos e incluso, les realizan importantes donaciones en un intento de influir en la política del gobierno. Este tipo de relaciones entre políticos y grandes empresas «se hace patente en el número de casos que está investigando la Comisión Europea sobre subvenciones estatales y legales, como el supuesto rescate de 9.000 millones de euros del gobierno francés a la empresa France Telecom» (Jobber y Fahy, 2007: 40).

Asimismo, el *ordenamiento jurídico* varía constantemente de modo que a veces está prohibido lo que antes se permitía y viceversa. Por ejemplo, antes se podía fumar en casi todas partes y ahora no. Además, ahora está prohibido realizar campañas publicitarias que incentiven el consumo de determinados productos, como por ejemplo el tabaco, lo que índice directamente en la demanda de dichos productos. Por otra parte, tal y como señala Randall (2003), los cambios políticas y legales también pueden afectar de forma espectacular a los mercados. Un ejemplo de ello, es el caso de Hoffmann La Roche, empresa que perdió la mitad de sus ventas en el Reino Unido cuando el gobierno británico decidió eliminar algunas de sus principales marcas de las listas de medicamentos que se podían recetar en el Servicio de Sanidad Nacional.

Junto a lo anteriormente expuesto, el responsable de marketing debe tener presente que el número e importancia de *los grupos de interés* ha aumentado considerablemente durante los últimos años. Algunos de ellos, como por ejemplo las asociaciones de consumidores, se han convertido en una poderosa fuerza social en la mayoría de los países desarrollados. Otros grupos que las empresas deben tener presente antes de implantar cualquier tipo de estrategia de marketing son, por ejemplo, las organizaciones en defensa del medio ambiente o las asociaciones en defensa de las minorías étnicas.

Finalmente, al referirnos a las fuerzas políticas y legales del macroentorno de la empresa es preciso señalar que junto a la legislación vigente, algunos sectores empresariales han implantado su propio *código de conducta*. En muchas ocasiones, este código ha sido fruto de diversas presiones políticas e incluso sociales. Además, numerosas asociaciones de profesionales han desarrollado códigos internos de ética, lo que les ha permitido desarrollar directrices internas para hacer frente a diferentes aspectos de la RSC.

Fuerzas naturales

En ocasiones, los recursos naturales y la tecnología que se emplea para explotarlos son una poderosa arma contra la recesión económica de un país o de un sector productivo. Por ello, la capacidad de las empresas para mantener e incluso incrementar el nivel de producción de un determinado bien, depende en gran parte del acceso que se tenga a las materias primas o del coste de la energía, entre otros aspectos. En este sentido, podemos afirmar que las fuerzas naturales que afectan al macroentorno de una empresa se caracterizanpor tres tendencias:

- *Escasez de materia prima y aumento de los costes energéticos*. Resulta claro que dichos factores inciden directamente en el marketing mix de la empresa. Por ejemplo, ante subidas del precio del petróleo (y por lo tanto, de los carburantes), todas las compañías se ven afectadas porque no existen muchas fuentes de energía alternativa, por lo que deben asumir el coste sin posibilidad de emplear otro tipo de materia (carbón, energía eólica, etc.) en su proceso de fabricación.
- *Aumento de los niveles de contaminación*. Para reducir los crecientes niveles de contaminación, las empresas son sometidas a rigurosos controles en la mayoría de los países. Además, los consumidores demandan cada vez más pro-

ductos «verdes» o «amigos del medio ambiente», por lo que los productos deben adaptarse a estos requisitos. Por ejemplo, la mayoría de los desodorantes en *spray* certifican que no dañan la capa de Ozono ya que de lo contrario, muchos clientes decidirían no adquirir el producto. Otro ejemplo es el caso de los productos fabricados a partir de material reciclado cuyas ventas crecen cada año, a pesar de que su precio sea mayor.

- *Intervención gubernamental*. La intervención gubernamental es cada vez más activa en materia de medioambiente para proteger no solo sus recursos naturales sino además, los intereses de la sociedad en general. Así pues, algunos ayuntamientos de zonas costeras de España introdujeron hace años un impuesto denominado *Ecotasa* para compensar el daño que el turismo generaba al entorno natural de la zona.

Fuerzas sociales

Tal y como señalan Ferrell y Hartline (2006: 54), «los cambios en nuestros valores culturales (los principios que rigen la vida cotidiana) también crean problemas y oportunidades para los responsables de marketing». En este sentido, podemos afirmar que las fuerzas sociales son aquellas capaces de provocar cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilo de vida de una sociedad por lo que en buena medida, determinan qué, dónde, cuándo, cuánto y por qué se vende un bien y no otro.

Muchas veces, las fuerzas sociales se ven afectadas por estructura demográfica de la población; sin embargo, existen otro tipo de factores que indicen con mayor intensidad. Entre ellos, podemos destacar la diversidad de la población y los valores culturales de la sociedad. En relación al primero de ellos (diversidad de la población), es importante destacar el efecto de la inmigración sobre las tendencias o estilo de vida de una sociedad. Esto incide sobre el tipo de producto o servicios consumidos y los hábitos de consumo. Por ejemplo, con la llegada de la inmigración a España, han aumentado el número de mezquitas (inmigración de origen musulmán), locales donde se pueden bailar ritmos caribeños (inmigración de origen latino), así como locutorios telefónicos y locales especializados en realizar envíos de dinero a cualquier lugar del mundo (inmigración de cualquier origen).

Asimismo, la sociedad evoluciona y lo que hace años podía ser algo rechazable, ahora puede estar aceptado y viceversa. Por ejemplo, durante muchos siglos la homosexualidad ha sido un tema tabú y en algunos casos, perseguida y casti-

gada (todavía hoy es castigada con penas de prisión en algunos países). Sin embargo, en la mayoría de los países occidentales se trata de un tema socialmente admitido y cada vez es mayor el número de países que han reconocido el derecho a contraer matrimonio entre personas del mismo sexo. Las empresas deben estar atentas a estos cambios y adaptarse a ellos. De este modo, no es raro encontrar productos dirigidos específicamente al público homosexual, como por ejemplo, la cadena de hoteles Axel.

La incorporación de la mujer al mercado laboral es otro ejemplo que ilustra el efecto de los valores culturales en los cambios que se producen en nuestros hábitos de compra. Durante siglos, el papel de la mujer estaba orientado al matrimonio y a la educación de sus hijos. Sin embargo, hoy es socialmente aceptado que además, si lo desea, trabaje fuera de su hogar. Esto incide directamente en los hábitos de compra de los hogares ya que al disponer de menos tiempo, muchas de las compras se realizan a través de internet. Así, no es raro que la mayoría de las empresas dispongan de páginas web que permiten adquirir sus productos a través de internet.

Fuerzas tecnológicas

Cuando hablamos de tecnología tendemos a pensar en productos de alta tecnología como la telefonía móvil, el iPhone, la televisión interactiva o el iPad. Sin embargo, tal y como señalan Ferrell y Harline (2006: 62), «el término tecnología se refiere a la forma en que realizamos tareas específicas o a los procesos que utilizamos para crear las cosas que consideramos nuevas».

La tecnología evoluciona muy rápido, sobre todo en las últimas décadas, de forma que los nuevos avances tecnológicos han dejado obsoletas herramientas que en su momento se consideraron grandes hitos en el avance de la sociedad. Por ejemplo, la máquina de escribir se convirtió, en su momento, en una revolución. Sin embargo, hoy en día es difícil encontrar alguna de ellas en las tiendas, salvo que se trate un establecimiento para coleccionistas. El motivo es la aparición del ordenador personal (PC) el cual pasó a sustituir a las máquinas de escribir en la mayoría de los hogares y lugares de trabajo. Otro ejemplo es el caso de la industria relojera suiza. Ésta tenía una elevada cuota en el mercado de relojes mecánicos; sin embargo, no fue capaz de ver la amenaza de los relojes electrónicos. Cuando quiso adaptarse ya fue tarde y no ha logrado recuperar la posición dominante que ostentaba de mercado.

Los ejemplos anteriores ilustran la importancia del cambio tecnológico. En este sentido, una de las tendencias que podemos observar al hablar de las fuerzas tecnológicas es el *ritmo acelerado de cambios tecnológicos*. Además, la mayoría de los cambios tecnológicos se producen como *respuesta a nueva necesidad de los consumidores*. Por ejemplo, la telefonía móvil, los ordenadores portátiles, o los sistemas de navegación terrestre (GPS) han sido comercializados para incrementar la comodidad de los clientes y como respuesta a una necesidad de los consumidores detectada por parte de las empresas.

Junto a ello, los responsables de marketing de cualquier compañía deben tener presente que las fuerzas tecnológicas del macroentorno de marketing inciden en el *formato de la estrategia de comunicación* llevada a cabo por los responsables de marketing de la compañía. En concreto, muchas compañías han dejado de dirigirse a sus clientes a través de los medios de masas (televisión, radio, prensa, etc.), para hacerlo mediante las herramientas del marketing directo (correo electrónico o postal, telemarketing, páginas web, etc.), optando incluso por la telefonía móvil para contactar con sus clientes reales o potenciales (marketing móvil). En otras palabras, gracias a la incorporación de las fuerzas tecnológicas en el diseño de la estrategia del marketing mix de las empresas, resulta posible recibir ofertas comerciales en el móvil a través de SMS (texto o multimedia) o a través del Bluetooth cuando estamos dentro del coche.

Finalmente, al hablar de las fuerzas tecnológicas del macroentorno es preciso señalar que *los ciclos de vida tecnológicos se están acortando*. De este modo, por ejemplo, los teléfonos móviles se quedan obsoletos de un año a otro. Por este motivo, muchas compañías de telefonía móvil ofrecen la posibilidad de cambiar de terminal, incluso a veces, de forma totalmente gratuita.

LECTURA 2.1 Ikea, Danone, Nivea y Dove, las marcas más ecológicas según los europeos

El estudio *Green Brands 2011*, realizado por la agencia de comunicación Cohn & Wolfe, concluye que para los europeos las marcas más respetuosas con el medio ambiente son Ikea, Danone, Nivea y Dove. El estudio, realizado a más de 9.000 personas en ocho países asegura además, que los consumidores tienen ahora un mayor interés por adquirir automóviles y tecnología más ecológica que en ediciones anteriores. En esta línea, aunque se trate de productos más caros que los convencionales, los consumidores están dispuestos a pagar más por ellos. Por ejemplo, el 30% de los alemanes asegura que durante este año han comprado más productos ecológicos que en años anteriores, frente al 21% que respondió lo mismo a esta pregunta en 2010.

A nivel mundial, más del 60% prefiere consumir artículos de compañías responsables con el medio ambiente. Este dato choca con el de un mercado desarrollado como el del Reino Unido, donde un 40% de los encuestados afirmó no está dispuesto a pagar más solo porque un producto sea «verde». En cambio, en economías en pleno desarrollo como Brasil o India, el 90% sí acepta gastar más para adquirir productos ecológicos.

Por sectores y nacionalidades, el 18% de los americanos y el 20% de los australianos consideran que la industria energética es la que mejor cuida el medio ambiente. Para Alemania (19%), India (22%), China (33%) y Brasil (22%) el sector tecnológico es el que ocupa este lugar. En cambio, el 21% de los consumidores de el Reino Unido opina que la industria alimentaria protege más que ninguna otra el medio ambiente.

Según Almudena Alonso, directora general de Cohn & Wolfe, «las empresas que son responsables con el medio ambiente y hacen una labor para cuidarlo, tienen un retorno positivo en su imagen y reputación ante los consumidores frente al resto de compañías.» En este sentido, Alemania es el único país que está satisfecho con la gestión de su gobierno en cuanto a la regulación de medidas ecológicas para las empresas. Es importante recalcar el dato de el Reino Unido, en el que un 91% piensa que las empresas utilizan demasiado material para sus envases y el 73% asegura que su gobierno debería endurecer su postura ante esta realidad.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 7 de julio de 2011 en: www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1058464029005/europeos-colocan-ikea-danone-nivea.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

LECTURA 2.2

El vídeo, la geolocalización y el marketing móvil: grandes tendencias para 2011

El vídeo, la geolocalización y el marketing móvil, son tres de las grandes tendencias para la publicidad en internet en 2011, según un avance hecho por la consultora de marketing interactivo Weborama.

1. Incremento de la publicidad en vídeo. El estudio de Inversión de IAB Spain y PwC ya ofreció un dato revelador como es la duplicación de la inversión en publicidad en vídeo en la primera mitad de 2010 en relación con el mismo periodo del año anterior. En 2011 el vídeo supondrá la verdadera explosión del sector publicitario online.
2. Publicidad basada en geolocalización. La entrada de Facebook en el sector de la geolocalización con su herramienta «Places» supondrá sin duda un acelerador de la publicidad de pequeños y medianos negocios de ámbito local. La publicidad en internet, tremendamente democrática (permite que empresas con escaso presupuesto puedan emprender campañas de marketing), ve ahora una nueva vía de entrada de negocios que no habían tenido la posibilidad de impactar en su público objetivo con un coste asequible.
3. Crecimiento de publicidad en movilidad. Sin entrar en el tópico del «este es el año del móvil…», lo que sí es cierto es que iniciativas como la mencionada en el punto anterior serán un importante incentivo para el incremento de la publicidad en dispositivos móviles. No nos referimos solo al teléfono móvil, ya que empezará a comercializarse publicidad específica para *tablets*, los cuales moverán también el mercado en concepto de desarrollo de aplicaciones.
4. Resultados *versus* branding. Habiendo pasado en apariencia los peores momentos de la crisis, se producirá un nuevo ajuste de los modelos de precio publicitario. Si bien en 2010 se produjo un repunte de los modelos basados en resultados debido a la carencia de confianza, en 2011 es previsible que la generación de marca recupere parte de la cuota perdida.
5. Privacidad, nuevas costumbres. Con la transposición de la nueva Directiva Europea de Privacidad el usuario estará más informado que nunca cuando vaya a ver en una web publicidad de terceros que estén utilizando cookies. Esta situación, siempre y cuando se articule un buen sistema de información y de opt-out por parte del sector, no tiene por qué suponer en principio un gran perjuicio para el mercado publicitario. Todo dependerá del tipo de transposición que se haga en España y de la sensibilidad de la Administración ante un sector creciente y vital para el futuro de la economía.

6. Usuarios todavía más sociales. El uso de las redes sociales por parte de los internautas seguirá creciendo al tiempo que se incrementará el presupuesto de las marcas en acciones de comunicación en estos nuevos medios. En paralelo, deberán sofisticarse los mecanismos para evaluar los efectos de la presencia de las marcas en las redes y vincularlas con el resto del mix de acciones de marketing de las compañías.
7. La importancia del dato. En un ámbito publicitario en internet en el que se lanzan cada día nuevas funcionalidades, España acogerá algunos de los movimientos acaecidos en los últimos años en los Estados Unidos, tales como la irrupción de empresas especializadas en la comercialización de datos de navegación basados en cookies anónimas. Se trata de un modelo muy interesante para el anunciante que dará mucho que hablar en el año entrante.
8. *Ad Exchanges*. De acuerdo con la prestigiosa consultora de investigación Forrester Research, el 30% del conjunto de la publicidad gráfica online en los Estados Unidos se ha comercializado a través de plataformas de *Ad Exchange*. En España, aunque de forma más lenta, viviremos la irrupción de nuevos actores en este mercado y un crecimiento de la actividad de agencias y anunciantes en estas plataformas de compraventa publicitaria.
9. Internet, ¿segundo medio en inversión? Con un 13% del total de la tarta publicitaria en España en la primera mitad del año (datos IAB Spain – PwC), no es descabellado pensar en un entorno superior al 15% a mediados de 2011, por lo que los diarios se encontrarían a tan solo un par de puntos, aproximadamente, de perder su segunda posición en la clasificación de los medios que reciben mayor inversión. ¿Podrá internet alcanzar esta posición a finales de 2011?
10. ¿Medidor único? El año 2011 puede suponer el de la elección por parte del sector del medidor de referencia para las negociaciones publicitarias en internet, de acuerdo con lo comunicado por IAB Spain y AIMC, asociaciones que convocarán un concurso en los próximos meses.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 27 de diciembre de 2010 en: www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1053391029005/video-geolocalizacion-marketing.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

LECTURA 2.3

Road show veraniego de Handy Bag con argumento ecológico

La marca de bolsas de basura recicladas Handy Bag ha iniciado «Ecotur en playas», una iniciativa playera nacida para concienciar a la gente de la importancia de separar los residuos y de la recogida selectiva de los mismos. La agencia Edelman ha sido la responsable de organizar esta acción para la marca de Cofresco.

El «Ecotur en Playas» está recorriendo diferentes localidades españolas durante los meses de julio y agosto de 2011. Su visita está acompañada de diferentes actividades, como rompecabezas de grandes piezas para que los niños formen una imagen, juegos de baloncesto para encestar bolas (que representan diferentes tipos de residuos) en la canasta del color que corresponda al tipo de cubo para ese desperdicio o juegos educativos para que las familias aprendan a mantener limpias las playas. Además, en diferentes playas, como Marbella, La Coruña o Santander, Handy Bag instalará una carpa para concienciar a los ciudadanos de que los residuos de hoy servirán como recursos para el futuro. Esta iniciativa incluye repartir diferentes premios entre los participantes.

Guiomar Uriarte, marketing manager de Handy Bag, asegura que saben «que muchos ciudadanos no realizan una separación de residuos porque en ocasiones están desinformados o simplemente no saben cómo hacerlo. Es por esta razón por la que queremos, a través de actividades divertidas, acompañarles en sus destinos vacacionales y contarles como debemos hacerlo.» Por otra parte, Handy Bag ha ampliado esta acción en Facebook con «El desafío de Handy», un juego online en el que los usuarios pueden practicar dónde deben depositar los diferentes tipos de residuos.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 21 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/gran-consumo/noticia/1058820028005/handy-bag-busca-ecologia-campana-veraniega.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

LECTURA 2.4

Giorgio Armani, primer anunciante de YouTube para móviles en España

A lo largo del 1 de julio de 2011, los usuarios de internet pudieron ver el banner de la campaña de Armani Code Sport en la parte superior de la home que redirigía a los usuarios de la red social de vídeo a un portal móvil que se ha desarrollado para la ocasión. Además, a través de él, los usuarios podrán acceder a materiales extra, como al *making off* del anuncio protagonizado por Megan Fox. Armani pretende, así, alcanzar a un *target* innovador y afín a las nuevas tecnologías, según informa Google.

La marca apuesta por la publicidad online en dispositivos móviles aprovechando el crecimiento del número de usuarios que utiliza esta modalidad de navegación. Datos de Google ilustran que ya hay más de cinco billones de usuarios de dispositivos móviles en el mundo, y que uno de cada cinco usuarios accede a internet a través de su terminal.

Datos del sector móvil en España:

1. La penetración *smartphones* en España era del 30% en 2010. Se prevé que alcance el 61% en 2015.
2. Una de cada diez búsquedas en Google se realiza desde un dispositivo móvil, dato que choca con el hecho de que solo el 5% de las empresas tengan portales optimizados para estos dispositivos.
3. En España, durante 2010, según la MMA, se invirtieron treinta y ocho millones de euros en marketing móvil. Asimismo, concluye un estudio de Zenith Vigia, se prevé un crecimiento del 19,2% en 2011.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 1 de julio de 2011 en: www.marketingnews.es/bienes-duraderos/noticia/1058309028105/giorgio-armani-primer-anunciante.1.html

LECTURA 2.5 NH Hoteles, Premio Latinoamericano a la responsabilidad empresarial

NH Hoteles ha recibido el Premio Latinoamericano a la Responsabilidad Empresarial en la categoría «Empresa», según publica Compromiso RSE. El galardón fue recogido en el Casino de Madrid por Mariano Pérez Claver, presidente de la compañía. Este premio reconoce la actitud responsable de la compañía en sus iniciativas relacionadas con el ámbito social y el medio ambiente.

La distinción, respaldada, entre otros, por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), ha sido otorgada por programas como *Youth Career Initiative* (México) o la *Obra del Padre Mario* (Argentina), en los que NH Hoteles colaboró para formar a jóvenes en situación de marginación social para su inserción en el mercado laboral.

Estos galardones, organizados por el Foro Ecuménico en el marco de la Cátedra Abierta de Responsabilidad Social y Ciudadana, pretenden reforzar la cultura de la responsabilidad social.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 5 de octubre de 2011 en: www.marketingnews.es/responsabilidad-social-mpresarial/noticia/1060056032405/nh-hoteles-premio-latinoamericano.1.html Fecha de consulta: 6 de octubre de 2011.

CASO PRÁCTICO 2.1 Erotismo y sensualidad en la última campaña de KH–7

El erotismo no es un reclamo muy habitual en la publicidad de productos de limpieza pero la última campaña del cineasta Bigas Luna para KH-7, de KH Lloreda muestra el lado más sensual y picante de una pareja. La agencia creativa Paradigma FCM firma esta campaña compuesta por tres *spots* que publicitan dos de los productos insignia de la marca: KH-7 Quitagrasas y KH-7 Vitro Espuma. La compañía, según asegura, pretende acercarse más al consumidor con esta iniciativa.

Los anuncios, dirigidos por Bigas Luna, forman una película dividida en tres *spots* de veinte segundos que serán difundidos desde finales de julio y durante seis semanas en la mayoría de cadenas de televisión. El cineasta declaró durante la presentación de la campaña que espera «despertar una sonrisa al espectador. Este *spot* es un guiño a las amas y amos de casa. El concepto de limpieza ha cambiado y KH tiene un nuevo concepto para vender limpieza. No es el típico anuncio de toda la vida. Apostamos por la ironía y la sensualidad. La mujer de hoy no es lo que era, pero tampoco lo es el hombre.»

El tono picante de la trama es justificado como una manera de «plantear un paralelismo entre la acción erótica de una joven pareja y la acción eficaz de una marca que funciona en cualquier lugar y en cualquier momento», reza una nota de prensa.

Cuestiones

1. Elabore un informe identificando la(s) fuerza(s) del macroentorno que inciden sobre la empresa y a su juicio, han llevado a la compañía a elaborar esta campaña. Justifique su respuesta.
2. Señale tres ejemplos de campañas lanzadas por otras empresas (del mismo sector o diferente) como respuesta al efecto de las mismas fuerzas del macroentorno identificadas en la pregunta anterior.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 18 de julio de 2011 en www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1058694028005/erotismo-sensualidad-protagonizan.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

2.3. Microentorno

Tal y como se expuso en la seccion anterior, el entorno de marketing está compuesto de fuerzas que afectan a la capacidad que tiene una empresa para ofrecer productos y sevicios a sus consumidores. Estos factores inciden sobre diferentes actividades de la empresa y pueden ser de dos tipos:microentorno y macroentorno.

El macroentorno está formado por fuerzas externas a la empresa. Por el contrario, el microentorno está compuesto por las fuerzas más cercanas a la empresa: proveedores, intermediarios, clientes, competidores y finalmente, los grupos de interés. Todas estas fuerzas constituyen el microentorno de la empresa.

Proveedores

Los proveedores son los agentes encargados de suministrar los recursos que la empresa necesita (materias primas) para elaborar y comercializar sus bienes y servicios. De este modo, una empresa puede ser proveedora de varias compañías y tener varios proveedores a la vez. Por ejemplo, un agricultor de hortalizas puede ser proveedor de varios establecimientos de venta directa (fruterías, supermercados, hipermercados) y de varios restaurantes a la vez. Por otra parte, el agricultor tiene varios proveedores como por ejemplo, empresas de fertilizantes, abonos o pesticidas.

El responsable de marketing debe tener presente que la escasez y los retrasos en el suministro pueden hacerle perder ventas en el corto plazo y lesionar la satisfacción del cliente a largo plazo. Por ello, prestará especial atención al trabajo realizado por sus proveedores (garantías, calidad, etc.) antes de establecer acuerdos comerciales con uno u otro.

Intermediarios

Los intermediaros son los agentes que ayudan a la empresa a distribuir sus mercancías entre los compradores o usuarios del producto. Podemos distinguir dos tipos de intermediarios:

a) *Distribuidores*. Sin una cadena de distribución adecuada, los consumidores no podrán adquirir bienes y servicios en el momento en que los necesiten.

En otras palabras, «la distribución comercial relaciona al fabricante con el consumidor al permitir que los productos y servicios lleguen en las condiciones adecuadas a los consumidores desde el origen hasta el destino y así, poder satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.» (Baena y Moreno, 2010: 89).

Dentro de la distribución, podemos distinguir una doble vertiente. Por una parte, la *distribución comercial* que hace referencia a la relación entre fabricante y consumidor. Contempla funciones tales como el merchandising o la adecuación de la oferta con la demanda. Por otra parte, la *distribución física o logística*, que engloba el transporte, manipulación y almacenamiento de las mercancías. De este modo, las empresas de distribución física ayudan a la empresa fabricante a almacenar mercancías y a trasladarlas desde su punto de origen hasta su destino. Su función es por tanto, meramente logística.

b) *Intermediarios financieros*. En esta categoría se incluyen bancos, compañías de crédito, compañías de seguros y otras sociedades que ayudan a financiar o asegurar los riesgos asociados con la compraventa de bienes. El responsable de marketing debe tener presente el papel de estos agentes durante la fase de diseño e implantación de la estrategia de marketing mix de la empresa, ya que cualquier plan de marketing puede verse afectado por la subida del coste del dinero (tipos de interés) o por la limitación de los créditos, entre otros aspectos.

Clientes

Al analizar el microentorno de la empresa, el responsable de marketing debe estudiar la situación presente y futura de la empresa con respecto a sus clientes. En especial, la compañía debe recopilar información sobre: a) los clientes actuales y potenciales de la empresa; b) las necesidades actuales y cambios de tendencia de los clientes de la empresa; y c) la forma en que los clientes de la compañía perciben los productos o servicios ofrecidos por los competidores.

Una de las formas en que las empresas pueden recabar la información necesaria sobre los clientes es a través del modelo de las *5W's*: *Who* (Quién), *What* (Qué), *Where* (Dónde), *When* (Cuándo) y *Why* (Por Qué).

Además, la recogida de información debe dirigirse al análisis de la viabilidad de los clientes o mercados potenciales que quizás se tengan en el futuro. Esto

incluye la previsión de situaciones y necesidades de los clientes de la empresa que incrementen la cartera de negocio de la compañía. En este sentido, es posible distinguir seis tipos de mercados atendiendo a las características de los clientes que lo componen:

1. *Mercados de consumidores*. Está formado por individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal.
2. *Mercados industriales*. Está compuesto por organizaciones que adquieren los bienes y servicios necesarios para producir otros más elaborados.
3. *Mercados de reventa*. Lo integran las diferentes organizaciones que compran bienes y servicios para posteriormente revenderlos.
4. *Mercados institucionales*. Está formado por organizaciones que se proveen de bienes y servicios para llevar a cabo su actividad como, por ejemplo, colegios y hospitales.
5. *Mercados gubernamentales*. Lo integran los organismos del gobierno (estatal, autonómico o local) que adquieren bienes para prestar determinados servicios públicos.
6. *Mercados internacionales*. Está formado por compradores extranjeros.

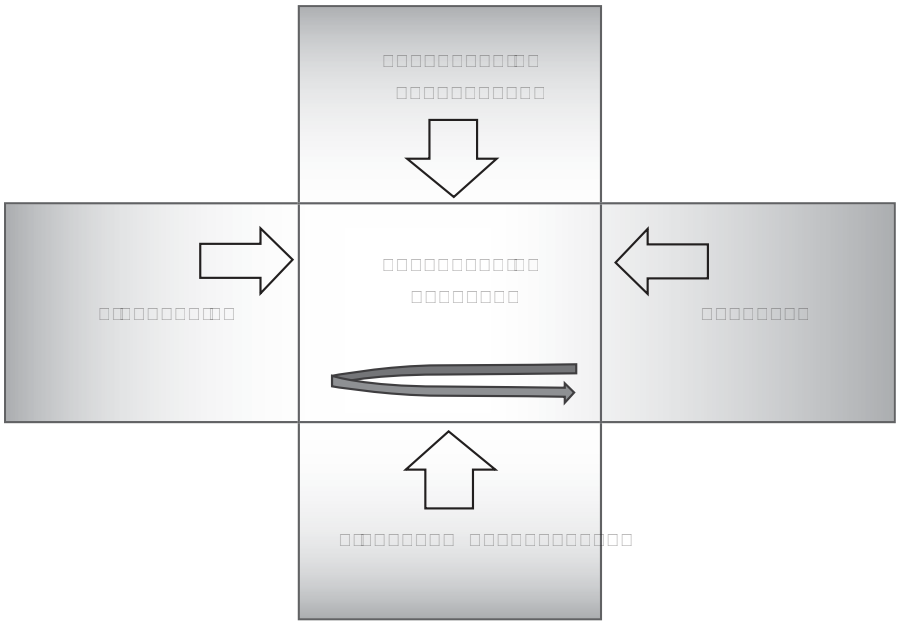
Competidores

Toda compañía que desee tener éxito debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes que el resto de sus competidores. Para lograrlo, tal y como se recoge en la Figura 2.1., hay que tener presente la estructura competitiva de la industria compuesta por las cinco fuerzas de Porter:

a) Intensidad en la rivalidad de competidores actuales.
b) Capacidad de negociación de los distribuidores.
c) Amenaza de productos sustitutivos.
d) Grado de rivalidad entre los competidores de la industria.
e) Capacidad de negociación de los clientes.

Asimismo, no hay que olvidar que, tal y como señala Randall (2003), las empresas compiten de distintas maneras de forma que en una industria habrá grupos estratégicos, y las empresas en cada grupo competirán de forma parecida. Por ejemplo, en muchas industrias de productos envasados, existen compañías que

Figura 2.1. Las cinco fuerzas de Porter



compiten a nivel nacional a través de su propia marca (marca de fabricante), ayudadas por elevadas inversiones en publicidad y posicionamiento de marca. Por el contrario, otras empresas optan por comercializar sus productos con marca de distribuidor (marca blanca), sin apoyo publicitario, que se distribuyen localmente o a través de uno o dos minoristas.

En otras palabras, la rentabilidad de una empresa no solo depende de la industria en la que opera, sino del grupo estratégico en el que opera.

Grupos de interés

Los grupos de interés están compuestos por cualquier grupo de personas que tenga un interés o posibilidad de influir de forma real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Atendiendo a la estrategia de marketing de cualquier compañía, es posible distinguir los siguientes grupos:

- *Residentes en la zona donde está situado el establecimiento de venta al público o la propia fábrica*. Por ejemplo, los vecinos que viven cerca de un local de copas o de una discoteca pueden influir en su horario de apertura, de cierre, etc.
- *Acción ciudadana*. Se trata de un grupo de interés muy poderoso que puede influir sobre la campaña de comunicación de la empresa. Por ejemplo, una asociación de consumidores.
- *Personal de la empresa*. La implicación de los empleados de la propia empresa es fundamental para lograr los objetivos comerciales fijados por la alta dirección. Por ejemplo, si los empleados no están conformes con sus condiciones laborales y deciden ponerse en huelga, todas y cada una de las actividades de la empresa se verán afectadas.

LECTURA 2.6 Pastas Gallo deja que los consumidores decoren sus envases

Pastas Gallo invita a sus consumidores a diseñar los envases de sus referencias Mini Plumas y Mini Pajaritas a través de un concurso, dirigido al *target* infantil.

La idea del concurso ha sido del propio departamento de marketing de Gallo, con la colaboración de la agencia What's On en la gestión de la acción. Concretamente, en los lineales se encuentran unos *packs* neutros, con regalo de unas pinturas y un pincel, que incluyen una dirección web donde se explica cómo participar en esta creativa promoción: basta con colgar una fotografía del diseño en la página<www.pastasgallo.es> y optar a algunos de los regalos que Gallo tiene preparados.

Siete semifinalistas optarán a lotes de pasta; tres finalistas disfrutarán de un año de pasta gratis y una Nintendo DS con el videojuego *Art Academy*. El diseño ganador, además, se utilizará para decorar los *packs* de Gallo Minis y su autor podrá disfrutar de un fin de semana en Port Aventura con su familia. En la página web de Pastas Gallo también se podrán encontrar plantillas para colorear y, con el afán de mejorar el medioambiente, propuestas de reutilización y reciclaje del *pack*.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 17 de marzo de 2011 en: www.marketing-news.es/gran-consumo/noticia/1055495028005/pastas-gallo-deja-envases-casi.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 2.2 Nautalia integra a sus clientes en una acción de crowdsourcing

Nautalia ha invitado a sus clientes a participar en un concurso en el que la agencia premiará las ideas más originales para mejorar los viajes. Para ello, la compañía ha contado con la colaboración de la red social de intercambio de ideas Ideas4all. En concreto, Nautalia ha lanzado el concurso «La idea o invento para hacer que un viaje sea perfecto». La red de agencias de viajes quiere realizar una especie de tormenta de ideas para conseguir, entre otros, inventos que puedan ayudar con el equipaje, ideas para hacer más cómodas unas vacaciones o mejoras para conseguir un viaje perfecto.

Las ideas ganadoras tendrán premio: un crucero por el Mediterráneo o dos noches en Amsterdam. Además, entre todos los participantes se sorteará una tableta de Samsung.

Los usuarios podrán participar a través de la página web de Nautalia o de Ideas-4All. Para tener acceso, los interesados deberán estar registrados en esta red social. Los seguidores de Nautalia en Facebook y Twitter también podrán seguir la actualidad del concurso a través de estos medios. Por otra parte, todos los participantes, ya sea mediante el envío de ideas o a través de las votaciones, recibirán un bono descuento de diez euros para paquetes vacacionales.

Cuestiones

1. Elabore un informe identificando la(s) fuerza(s) del microentorno que inciden sobre la empresa y que, a su juicio, han llevado a la compañía a elaborar esta campaña. Justifique su respuesta.
2. Señale tres ejemplos de campañas lanzadas por otras empresas (del mismo sector o diferente) como respuesta al efecto de las mismas fuerzas del microentorno identificadas en la pregunta anterior.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicadas el 27 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/servicios/noticia/1058931028605/nautalia-convoca-tormenta-ideas.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 2.3 Guerra de promociones entre las marcas KitKat y Twix

Para promover el consumo de las distintas referencias de KitKat, propiedad de Nestlé, la empresa ha puesto en marcha una promoción cuya mecánica ya se puede calificar como clásica: tan solo es necesario conservar el envoltorio y registrarse en la web.

Desarrollada por Ogilvy y con vigencia hasta el 30 de junio, los participantes deben adquirir al menos uno de los productos en promoción, entrar en la web <www.tomateunKITKAT.es> y darse de alta, previo registro de sus datos personales. Los premios, que se otorgarán mediante la mecánica de momentos ganadores (veinticuatro en total) son cuatro *tours* de quince días visitando cuatro ciudades europeas (Londres, París, Berlín y Roma) y veinte iPad de 32GB con wi–fi.

La promoción es comunicada a través de internet (banners, blogs, etc.), así como en la página web anteriormente citada, <www.tomateunKITKAT.es>, en los envoltorios de los productos promocionados y en los puntos de venta, con material específico y actividades de comunicación de la promoción. Además, KitKat acaba de abrir perfil en Facebook, desde donde además de informar de esta promoción, ha lanzado una específica para sus seguidores, a los que invita a subir fotografías de sus mejores «respiros» con KitKat. El ganador conseguirá un iPad.

Esta promoción coincide con la de Twix, marca propiedad de Mars, que también se ha sumado al concepto de «pausa» o «respiro», en la que el epicentro de las acciones es su perfil de Facebook, desde donde también pide participación a sus seguidores relacionado con su posicionamiento.

Cuestiones

1. Elabore un informe identificando la(s) fuerza(s) del microentorno que inciden sobre la empresa y que, a su juicio, han llevado a las marcas Kitkat y Twix a esta guerra de promociones. Justifique su respuesta.
2. Señale tres ejemplos de campañas lanzadas por otras empresas (del mismo sector o diferente) como respuesta al efecto de las mismas fuerzas del microentorno identificadas en la pregunta anterior.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 25 de febrero de 2011 en: www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1054947028005/guerra-promociones-marcas-chocolatinas-kitkat-twix.1.html. Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

Capítulo III

El mercado

3.1. Concepto y clasificación de mercado

Etimológicamente, el término mercado viene del latín *mercatus* (trafico, comercio). Una primera y extendida acepción de mercado hace referencia al lugar físico donde se realizan los intercambios de bienes y servicios. De este modo, mercado es el entorno (físico o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. Es decir, la institución u organización social a través de la cual los vendedores y compradores de un determinado bien o servicio, realizan sus transacciones comerciales. Sin embargo, desde el enfoque del marketing, podemos entender el mercado como el conjunto de personas u organizaciones que tienen necesidad de un determinado producto o servicio y además, disponen de los recursos y la capacidad (legal, moral, etc.) para adquirirlo. De este modo, mercado es un conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores y en contraposición con una simple venta, el término mercado implica el comercio regular y regulado donde los participantes compiten entre ellos por llevar a cabo la transacción.

Podemos distinguir diferentes tipos de mercados. Los criterios más empleados atienden al número de participantes, el tipo de producto y las características de los compradores.

Tipos de mercados según el número de participantes

- *Monopolio*. Existe un único oferente y muchos demandantes. Este mercado se caracteriza por la existencia de muchas y fuertes barreras de entrada.
- *Oligopolio*. Existe un número reducido de oferentes y muchos demandantes.
- *Competencia monopolística*. Es la situación más frecuente. En este tipo de mercado coexiste un amplio número de oferentes con productos diferenciados y un elevado número de demandantes.
- *Competencia perfecta*. Este tipo de mercado se caracteriza por la existencia de

un elevado número vendedores que ofrecen un producto relativamente homogéneo, por lo que ninguna empresa tiene poder suficiente para fijar los precios de forma unilateral. Por consiguiente, la oferta y la demanda del bien determinan un precio de equilibrio, ante el cual, las empresas deciden libremente que cantidad producir.

En otras palabras, cuando existe competencia perfecta el mercado determina el precio, que debe ser aceptado por cada empresa como un valor fijo que no se puede variar.

Tipos de mercado según la clase de producto

- *Mercado abierto*. Este tipo de mercado coordina las operaciones de compra venta de fondos públicos realizados por el banco central de un país.
- *Mercado de cambios*. El mercado de cambios se refiere a las transacciones de divisas. Existen dos tipos: *mercado de cambios al contado* (las operaciones se realizan para su entrega y pago en el momento o a los pocos días de ser contratadas), y *mercado de cambios de futuros* (la entrega y pago de divisas se produce en una fecha futura previamente fijada).
- *Mercado de capitales*. Recoge las diferentes operaciones financieras que se efectúan a medio y largo plazo. Existen dos tipos: *mercado de crédito* (las operaciones son realizadas a través de préstamos de los bancos y de las instituciones de inversión), y *mercado de valores* (las operaciones se efectúan mediante las transacciones de diferentes títulos valores en la Bolsa).
- *Mercado de valores*. Denominación que designa el conjunto de personas, entidades públicas o privadas, relacionadas con la emisión, contratación y control de valores negociables.
- *Mercado negro*. Este término recoge las transacciones que se realizan al margen de la ley de un determinado país.
- *Mercado de futuros*. Denominación empleada para designar aquellos mercados en los que se realizan la contratación de productos para la entrega futura o diferida de los mismos a un precio determinado y acordado previamente entre el comprador y el vendedor.

Tipos de mercado según las características de los consumidores

- *Mercado de consumo*. Está compuesto por todos los compradores finales (personas o unidades familiares) que demandan bienes para su uso o consumo final.

- *Mercado de servicios*. En ocasiones, los consumidores no demandan productos sino la prestación de determinados servicios.
- *Mercado de negocio*. Toda organización necesita comprar bienes a otras organizaciones para someterlos al proceso de producción, integrarlos en otros productos o venderlo al cliente final.

De entre todos los tipos de mercado expuestos anteriormente, el de consumo, servicio y negocio, son los que mayor volumen de negocio representan y por tanto, su conocimiento es prioritario para el responsable de marketing de cualquier compañía. Por ello, son analizados con mayor detalle en la siguiente sección.

3.2. Mercado de consumo, servicios y negocio

Tal y como se ha expuesto anteriormente, el *mercado de consumo* está compuesto por todos los compradores finales (personas o unidades familiares) que demandan bienes para su uso o consumo final. Así pues, se caracteriza por ofrecer una elevada gama de productos y marcas en cada una de las categorías; las inversiones realizadas en comunicación por parte de las empresas que compiten en dicho mercado son elevadas; suele emplear medios de comunicación masivos (televisión, radio, etc.) en las campañas y contribuye a la generalización y difusión de los avances tecnológicos.

Atendiendo al tipo de bienes que se ofertan en un mercado de consumo, podemos distinguir entre mercado de consumo inmediato y mercado de consumo duradero. En el primero (*mercado de consumo inmediato*), los productos se extinguen casi inmediatamente después de ser utilizados. Además, suele transcurrir poco tiempo desde una compra a otra. En la mayoría de los casos, no supera la quincena. Por otra parte, el consumidor de este tipo de mercado no suele invertir mucho tiempo en buscar información y evaluar las diferentes alternativas de compra, por lo que muchas veces se trata de compras por impulso. Finalmente, los precios unitarios de los productos comercializados en los mercados de consumo inmediato no suele ser elevados, puesto que los consumidores suelen ser muy sensibles a esta variable (elevada elasticidad de la demanda). Por ello, el margen comercial aplicado por las empresas que operan en los mercados de consumo inmediato suele ser reducido.

En cambio, los productos del *mercado de consumo duradero* no se extinguen tras su uso sino que por el contrario, permiten su uso a largo plazo. Por ello, suelen transcurrir largos períodos de tiempo desde una compra a otra. Además, el proceso de decisión de compra en este tipo de mercado es de alta implicación. Se trata, por tanto, de una decisión de compra más planificada y compleja en la que el cliente suele buscar información sobre las alternativas de compra e invertir bastante tiempo en evaluar las diferentes alternativas posibles. Asimismo, los márgenes comerciales y la importancia de las marcas de fabricante son mayores en el mercado de consumo duradero en comparación con el mercado de consumo inmediato. Por el contrario, los canales de distribución son más cortos y estrechos, por lo que resulta relativamente frecuente encontrar un sistema de distribución selectiva e incluso exclusiva. Finalmente, los precios suelen ser elevados en los mercados de consumo duradero, ya que la sensibilidad al precio no es muy grande respecto de los productos comercializados en este tipo de mercado.

Sin embargo, a pesar de la importancia del mercado de consumo (inmediato o duradero), resulta innegable que el *mercado de servicios* está ganando cada vez más importancia. De hecho, en la mayor parte de los países desarrollados, representa entre el sesenta y el setenta por ciento de su producto interior bruto. En este sentido, existen cuatro características que distinguen al mercado de servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y por último, su naturaleza perecedera.

1. Intangibilidad

Los servicios son intangibles. Es decir, no pueden tocarse, probarse u olerse. Esta característica dificulta su evaluación por parte de los consumidores antes de la compra. Por ejemplo, resulta imposible saber lo bien que te lo puedes pasar en una fiesta de nochevieja antes de acudir a ella, puesto que no se puede mostrar antes de su consumo. El reto de los responsables de marketing reside por tanto, en ofrecer «pistas» sobre la calidad del servicio comercializado. Por ejemplo, los hoteles suelen mostrar fotos de sus habitaciones y las universidades incluyen testimonios de antiguos alumnos.

2. Inseparabilidad

A diferencia de lo que sucede con los productos, en los servicios la producción y consumo se llevan a cabo a la vez, por lo que son inseparables. Por ejemplo, una función de teatro se produce y consume al mismo tiempo. Esta característica acentúa la importancia del proveedor del servicio como parte responsable de la

satisfacción del cliente. De este modo, la cortesía y amabilidad de un camarero puede afectar (de forma positiva o negativa) en la percepción que un individuo se genera sobre una comida en un restaurante.

3. Variabilidad

La calidad de un servicio puede variar, lo que dificulta su normalización. Por ejemplo, dos hoteles de la misma cadena y situados en la misma zona geográfica, pueden ofrecer un servicio diferente dependiendo de la actitud y simpatía de sus empleados (camareros, animadores, recepcionista, etc.). Del mismo modo, una misma asignatura puede resultar aburrida o interesante en función del profesor que la imparte.

Debido a la gran variabilidad de servicios, los responsables de marketing deben ser conscientes de lo importante y necesario que resulta llevar a cabo una rigurosa selección, formación y motivación de sus empleados. Por otra parte, la sustitución de personas por equipos informáticos (cajeros automáticos en lugar de ventanilla en los bancos) ayuda a reducir la variabilidad de los servicios y por tanto, aumentar su estandarización.

4. Naturaleza perecedera

Junto a la intangibilidad, inseparabilidad y variabilidad, los servicios se caracterizan por no ser posible almacenarlos para su consumo posterior. Es decir, tienen una naturaleza perecedera. Así pues, una entrada para un concierto que se celebra un día determinado no puede ser consumida tres meses después. Por tanto, las entradas que no fueron vendidas para la función del día x representan ingresos perdidos para los organizadores del evento que no pueden recuperarse al día siguiente. La equiparación de la oferta con la demanda debe ser por tanto, una prioridad para los responsables de marketing de las compañías que ofrecen servicios. Por ejemplo, si un restaurante tiene un elevado número de reservas para los fines de semana pero no así para durante el resto de días, deberá ofrecer incentivos para que la gente acuda a su restaurante los días de diario (2x1, bebida gratis, música, etc.).

Tal y como se señaló en la sección anterior, el *mercado de negocio* (también conocido como *Business to Business* o B2B) consiste en la venta de bienes o servicios a otras empresas para fines comerciales diferentes del mero uso personal. Este concepto no solo incluye los bienes finales sino también, aquellos empleados para fabricar otros productos. Es decir, los bienes intermedios.

De este modo, un producto adquirido para consumo personal o para ser regalado a otra persona, es un bien de consumo. Sin embargo, si dicho producto es

adquirido para ser integrado en otro producto o servicio, se trata de un bien de negocio. Por ejemplo, la compra de mobiliario (mesas y sillas) para una casa, es un bien de consumo. En cambio, si los productos los compra un colegio, se trataría de un caso de marketing de negocio. En este sentido y como si de una familia se tratase, pueden intervenir varias personas en las decisiones de compra adoptadas en el mercado de negocio:

- *Iniciador*: es quien advierte de la conveniencia de adquirir el producto para satisfacer una determinada necesidad.
- *Influenciador*: persona cuyo punto de vista o consejo tiene algún peso en la toma de la decisión final. El personal técnico de la empresa suele desempeñar un papel importante como influenciador.
- *Decisor*: decide sobre alguno de los elementos de la decisión de compra (qué comprar, cómo comprar o dónde comprar). En las compras complejas, a menudo resulta complicado determinar quién toma la decisión final (adquirir o no el producto).
- *Comprador:* es quien lleva a cabo la compra una vez tomada la decisión de comprar. Dependiendo de la importancia de la compra, el comprador puede ser desde el presidente de la compañía hasta el agente de compras de la empresa.
- *Usuario:* consume o utiliza el producto o servicio. Por lo general, los usuarios inician el proceso de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto

En otras palabras, la principal característica que distingue a los productos del mercado de negocio frente a los de consumo, es el uso que se les va a dar. No obstante, el mercado de negocio también se caracteriza por el elevado volumen de ventas totales (tanto en unidades físicas como monetarias), a pesar del reducido número de compradores. Esto favorece un gran conocimiento (directo y personal) de los clientes por parte de los vendedores, por lo que rara vez se recurre a los medios de comunicación masiva (vallas publicitarias, televisión, prensa general, etc.).

Además, la demanda de los consumidores del mercado de negocio es derivada, inelástica y en ocasiones, fluctuante, haciendo más complejo el proceso de negociación entre los oferentes y demandantes suelen ser más complejo.

Dentro del mercado de negocio podemos distinguir cuatro tipos de clientes diferentes:

1. Productores

Se trata de organizaciones con finalidad de lucro que adquieren bienes y servicios para fabricar otro tipo de productos. Por ejemplo, las empresas constructoras compran hormigón, puertas, enchufes, etc., para la construcción de viviendas. Una característica de este tipo de clientes es la elevada cantidad de bienes que suelen demandar.

2. Instituciones

En este grupo se incluye a las escuelas, hospitales, colegios, sindicatos, fundaciones, organizaciones no gubernamentales y cualquier otro tipo de organización de carácter no lucrativo.

3. Revendedores

Al hablar de revendedores, nos referimos a los minoristas y mayoristas que adquieren productos para su posterior venta a terceros. La diferencia es que los minoristas venden a los consumidores finales, mientras que los mayoristas lo hacen a otros minoristas o empresas.

4. Organizaciones gubernamentales

Las organizaciones gubernamentales incluyen las compras realizadas por el gobierno estatal, autonómico o local. Por ello, no debe extrañar que se trate del mercado más grande de bienes y servicios. Por lo general, estas adquisiciones están sujetas a licitación y por tanto, la oportunidad de ganar el contrato es la misma para todos los proveedores. De este modo, los proveedores interesados en vender sus productos a este tipo de clientes (Estado, comunidades autónomas o ayuntamientos) deben realizar una oferta por escrito vinculante durante un periodo de tiempo determinado. Lo normal es que el contrato se entregue al licitador más bajo. De no ser así, la organización gubernamental deberá presentar sólidos argumentos que justifiquen la decisión adoptada.

Por otra parte, al hablar del mercado de negocio, podemos distinguir siete clases diferentes de producto:

a) *Equipamiento pesado*. Bienes de capital como maquinaria pesada, altos hornos, etc.
b) *Equipamiento accesorio*. Es más barato y tiene menor duración que el equipamiento pesado. Taladros y portátiles son un ejemplo de ello.

c) *Materias primas*. Productos agrícolas (trigo, maíz, etc.) o de extracción no procesados (minerales, etc.), adquiridos para formar parte de un producto final.
d) *Componentes*. Artículos terminados o que necesitan escaso procesamiento antes de formar parte de un producto final. Mantienen su identidad o marca, incluso después de formar parte del producto final. Por ejemplo, los neumáticos de un coche se reconocen fácilmente por su marca (Michelin, etc.). Además, con frecuencia se desgastan y necesitan ser reemplazados. Por ello, podemos distinguir dos tipos de mercado ligados a los componentes de un producto: mercado de fabricantes de equipo original y mercado de reemplazos.
e) *Materiales procesados*. Se emplean en la fabricación de otros productos pero a diferencia de las materias primas, han sido previamente procesados. Por ejemplo, el plástico. Por otra parte, a diferencia de los componentes, los materiales procesados no retienen su identidad después de haber sido incorporados al producto final.
f) *Suministros*. Bienes que pueden ser consumidos sin formar parte de un producto final, como por ejemplo, los detergentes o lubricantes. Podemos distinguir tres clases: suministros de mantenimiento, suministros de reparación y suministros de operación.
g) *Servicios de negocio*. Las empresas contratan servicios externos para que se hagan cargo de determinadas tareas como por ejemplo, vigilancia, asesoría, investigación de mercados o limpieza. Ninguno de estos servicios forma parte del producto final comercializado por la empresa que los contrató.

Asimismo, los consumidores del mercado de negocio se comportan de forma diferente. En este sentido, podemos destacar tres aspectos importantes capaces de incidir sobre el comportamiento de compra en este tipo de mercados: centros de compra, ética en las compras y servicio al cliente. Con respecto al primero (*centros de compra*), podemos afirmar que son todos los agentes que participan en la decisión de compra llevada a cabo por una organización. Su número e importancia varía dependiendo del tipo de empresa de que se trate. Por ejemplo, en una empresa tecnológica, el centro de compra estará dominado casi en su totalidad por ingenieros. Por el contrario, los responsables de producto y marketing tendrán mucho más peso en el centro de compra de las empresas de consumo.

Además, la ética existente en las compras realizadas en el mercado de negocio (*ética en las compras*) es cuestionada en ocasiones. Estas críticas pueden provenir

CASO PRÁCTICO 3.1 Donuts y PlanB! colaboran en un concurso

Donuts –empresa de Panrico– y PlanB! –compañía de paquetes de experiencias del Grupo Barceló– llegaron a un acuerdo para sortear experiencias en una promoción durante los meses de junio y julio de 2011. Con este movimiento, ambas marcas están tratando de potenciar su visibilidad online gracias a paquetes de experiencias, mercado que según informan, facturó quinientos millones de euros en Europa en 2010. La acción se comunicará en todos los *packs* de Donuts, tanto en la faja que protege el producto como en los carteles de los establecimientos que tienen espacio para «cubetas».

Para participar, los usuarios deberán utilizar Facebook o Twitter e inscribirse en la página web de Donuts donde habrá un premio cada hora pero, para conocer si una persona ha resultado ganadora se deberá entrar a la web (en un *microsite* desarrollado para la acción) o comprobarlo a través de SMS. Asimismo, entre *packs* PlanB! Aventura y Bienestar, se van a regalar ciento setenta y cinco experiencias. Los no premiados con una experiencia tienen la opción de conseguir descuentos para productos en la pantalla que le aparece el mensaje «gracias por participar».

Cuestiones

1. Identifique el tipo de mercado en el que opera Donuts. Justifique su respuesta.
2. Identifique el tipo de mercado en el que opera PlanB. Justifique su respuesta.
3. Señale las ventajas y desventajas de esta colaboración conjunta tanto para Donuts como para PlanB!

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 31 de mayo de 2011 en: www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1057377028005/donuts-plan-b-colaboran-concurso.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 3.2 Wimdu lanza en España un concurso para conseguir un trabajo de ensueño

El portal de alojamientos Wimdu ha lanzado «Dreamjob», un concurso a nivel europeo para elegir al candidato perfecto para desempeñar el que han calificado como mejor trabajo para el verano. Esta acción continúa con la estela de la famosa campaña del mejor trabajo del mundo de Turismo de Australia.

La empresa quiere encontrar a un candidato que recorra ocho países pasando por cuarenta alojamientos diferentes. A partir del 19 de julio, los interesados pueden acceder a la página <www.wimdu-dreamjob.es>y colgar un vídeo creativo en el que en un máximo de un minuto expliquen el motivo por el que deben ser los escogidos. Los vídeos podrán ser realizados en inglés, alemán, francés, italiano y español. En una primera criba, los usuarios elegirán con sus votos un total de cuarenta vídeos que pasarán a la ronda final. Finalmente, jueces elegidos por la compañía seleccionarán al ganador, que deberá dominar el inglés y las redes sociales para poder acceder al viaje.

El elegido disfrutará de un viaje de ocho semanas valorado en 10.000 euros, con 1.000 euros mensuales para gastos. Además, el seleccionado irá equipado con un equipo multimedia, una cámara fotográfica y un iPad para que vaya informando de su viaje.

Wimdu es un portal de alojamientos que acaba de llegar a España. Una de las principales diferencias con otras páginas de estas características es la posibilidad que ofrece a los propietarios para alquilar una habitación de su casa como alojamiento para turistas.

Cuestiones

1. Identifique el tipo de mercado en el que opera Wimdu. Justifique su respuesta.
2. Señale las ventajas y desventajas de esta acción de lanzamiento para la compañía. Justifique su respuesta.
3. ¿Por qué cree que la empresa ha optado por llevar a cabo esta campaña de comunicación a nivel europeo? Justifique su respuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 26 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/servicios/noticia/1058895028605/wimdu-concurso-escoger-internauta.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

de varios agentes como por ejemplo, accionistas, socios de la empresa, e incluso, los medios de comunicación. Por eso, cada vez es mayor el número de empresas que elaboran códigos internos de conducta y las difunden al público en general a través de diferentes soportes, como por ejemplo, la página web de la propia compañía.

Finalmente, los responsables de marketing del mercado de negocio han de tener en cuenta la conveniencia de implantar un sistema interno que le permita a la empresa conocer las necesidades de sus clientes, y su opinión sobre los bienes que adquirieron (*servicio al cliente*).

3.3. Alianzas estratégicas

El establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes es uno de los objetivos más importantes de cualquier responsable de marketing. Por este motivo, las empresas deben prestar especial atención al marketing relacional (o de relaciones). El motivo reside en que los clientes suelen ser cada vez más exigentes y por eso, la competencia se hace aún más fuerte.

Establecer relaciones duraderas con los clientes es una ventaja competitiva para cualquier empresa y por tanto, una prioridad. Por ejemplo, FedEx ha implantado un programa (FedEx Powership) a través del cual instala terminales informáticos en las oficinas de sus clientes para que puedan rastrear y automatizar sus envíos realizados. Los consumidores valoran positivamente esta iniciativa, ya que les permite ahorrar tiempo y por tanto, consolida su fidelidad hacia la empresa. Sin embargo, las relaciones con los clientes no siempre son sencillas. Por ejemplo, los negocios en determinadas culturas, como por ejemplo la asiática, se basan en las relaciones personales. Así pues, en Japón, las relaciones comerciales entre empresas (mercado de negocio) se fundamentan en el *amae*, cuya traducción literal es «dependencia indulgente», aunque también pueden convertirse en un *keiretsu* (red de afiliados interrelacionados entre sí, hasta el punto que los ejecutivos de una empresa pueden asistir a las juntas directivas de sus clientes o proveedores). Ante esta situación, muchas empresas occidentales se han percatado de que la mejor (y casi única) forma de tener presencia en los mercados de negocio asiático es mediante el establecimiento de relaciones con compañías locales. Por ejemplo, Fuji–Xerox vende fotocopiadoras en Japón y otros países del entorno. De forma similar, Ford es dueña de un tercio de Mazda Motor Corporation, el quinto mayor fabricante de coches en Japón.

Junto a las relaciones de negocios, las empresas pueden llevar a cabo alianzas estratégicas para competir en el mercado. Este tipo de alianzas son acuerdos entre dos o más empresas que, en la mayoría de los casos adopta la forma de un contrato de licencia, joint venture, cobranding e incluso, un consorcio de investigación y desarrollo. Las alianzas estratégicas pueden establecerse entre dos empresas fabricantes, un fabricante y su cliente e incluso, entre un fabricante y algún proveedor o intermediario en la cadena de distribución para lograr alguno de los siguientes objetivos:

- Acceso a nuevos mercados.
- Acceso a nueva tecnología.
- Introducción de nuevos productos en el mercado.
- Compartir riesgos.

Por ejemplo, General Motors llevó a cabo a cabo una alianza estratégica con una empresa japonesa (Isuzu Motors) para fabricar una nueva generación de motores diesel para los camiones de la empresa estadounidense. Del mismo modo, a finales de los noventa, Adolfo Domínguez entró en Japón a través de una alianza con el grupo japonés Taka Q.

LECTURA 3.1 Muji realiza acciones con maletas decoradas en directo por un artista

Durante los meses de verano de 2011, las tiendas de maletas Muji han ido realizando una serie de acciones de cara a la temporada alta de las vacaciones. La Casa de Carlitos y Patricia e Islookingfor.me se han encargado de desarrollar esta campaña.

En la tienda madrileña de la calle Goya, Muji dibujó sobre las maletas de los clientes de la mano del artista Joshi Sislay. Todos los clientes que adquirían una maleta Muji o que llevaron la suya desde casa pudieron decorarla con un diseño elaborado en el momento por el pintor japonés. Además, se ha desarrollado el concepto «OJOKEESUS» o «Los Ojos de la Maleta Perfecta», para lo cual se han reproducido 20.000 *flyers* con ojos adhesivos para customizar maletas, se han enviado newsletters animando a visitar las tiendas para ganar un viaje a Nueva York o se ha iniciado una acción de cobranding junto a Casio.

Respecto a esta última colaboración con Casio, la marca ha iniciado un concurso en Facebook en el que los usuarios deberán subir fotografías de sus maletas modificadas hasta el 5 de agosto. Las más votadas optan a una de las seis cámaras Casio Traveller que se han reservado para esta acción.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 27 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/bienes-duraderos/noticia/1058938028105/muji-culmina-acciones-verano-iniciativa.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

LECTURA 3.2

Famosa y Nickelodeon entablan una acción de cobranding en un crucero infantil

Famosa y Nickelodeon —canal infantil y juvenil de MTV Networks— se han unido en una acción de cobranding en la que han regalado un viaje en el Crucero de Nickelodeon. La mecánica del concurso pasó por el registro a través de los portales de Nickelodeon o de Pinypon. Una vez realizada esta operación los usuarios debieron responder la siguiente pregunta: «¿Dónde te irías con tu caravana Pinypon?».

El ganador y tres acompañantes fueron premiados con un crucero de una semana de duración con los personajes del canal, disfrutando de fiestas privadas o de estrenos de *Nick* en exclusiva, entre otras actividades. Con esta acción, la marca ha querido que los nuevos Pinypon se vinculen al mundo de los viajes y a la diversión infantil, llegando así de una manera más cercana y diferente a su público objetivo.

La iniciativa tuvo una participación media de doscientas treinta personas a la semana y un total de mil ciento cinco niños inscritos.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 26 de julio en: www.marketingnews.es/bienes-duraderos/noticia/1058894028105/famosa-nickelodeon-cobranding-crucero-infantil.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 3.3 Biotherm y Solán de Cabras se alían para hidratar a sus consumidores en verano

La marca de productos cosméticos Biotherm y el agua mineral Solán de Cabras han unido sus fuerzas para realizar una acción conjunta para comunicar la importancia de una buena hidratación tanto por dentro como por fuera. Para ello han lanzado «Tiempo de verano, tiempo de hidratación», una acción surgida por el relanzamiento de Aquasource, un producto de la marca de cosmética.

Durante el mes de julio de 2011, en los ochenta y seis puntos de venta de Biotherm en El Corte Inglés se han colocado asesoras que informan a los interesados acerca de la importancia tiene estar hidratado y sobre Aquasource. Todos aquellos que solicitan información reciben una botella de Solán de Cabras de 330 mililitros.

La hidratación adquiere una importancia mayúscula en verano, de ahí que ambas marcas estén interesadas en aprovechar este momento para realizar una acción de estas características.

Cuestiones

1. Señale los motivos por los que, en su opinión, la marca Biotherm ha optado por aliarse con Solán de Cabras en el lanzamiento de esta campaña conjunta. Justifique su respuesta.
2. Señale los motivos por los que, en su opinión, la marca Solán de Cabras ha optado por aliarse con Biotherm en el lanzamiento de esta campaña conjunta. Justifique su respuesta.
3. Indique las ventajas e inconvenientes de esta alianza para ambas compañías.
4. ¿Por qué el lanzamiento de «Tiempo de verano, tiempo de hidratación» solo ha tenido lugar en los puntos de venta de Biotherm en El Corte Inglés? Justifique su respuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 19 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/gran-consumo/noticia/1058737028005/biotherm-solan-cabras-alian-hidratar.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

3.4. Mercados internacionales

La globalización de nuestros días afecta a nuestra vida cotidiana y las empresas deben adaptar su estrategia dejando paso al marketing local a favor del marketing global. En este sentido, podemos definir el marketing global como el conjunto de acciones de marketing mix de la empresa (producto, precio, distribución y comunicación) dirigidas a diferentes segmentos repartidos por todo el mundo.

La adopción de una estrategia de marketing global por parte de una empresa exige que los responsables de marketing de dicha compañía posean una visión global. Solo así serán capaces de reconocer oportunidades de mercado en diferentes zonas geográficas, identificar posibles competidores extranjeros y comprender las redes de consumo y distribución que operan en todo el mundo. En resumen, las empresas que cuenten con visión global serán capaces de identificar y reaccionar ante las oportunidades internacionales de negocio, reconocer la amenaza de competidores provenientes de mercados extranjeros y emplear de forma efectiva las redes internacionales de distribución y comunicación.

Tradicionalmente, pensamos que los Estados Unidos son el país que más depende del comercio internacional. Sin embargo, esto no es cierto ya que, tal y como señalan Lamb, Hair y McDaniel (2002: 97), «más del 19% del producto interior bruto de Francia, Gran Bretaña y Alemania proviene del comercio mundial, en comparación con cerca del 12% para los Estados Unidos».

Empresas multinacionales

Las empresas multinacionales son aquellas que participan activamente en el comercio internacional. Esto implica que sus actividades no se limitan a la importación y exportación de productos sino que por el contrario, mueven recursos, bienes y servicios más allá de las fronteras, con independencia del país en que su sede general esté localizada. Este tipo de empresas presentan diferentes ventajas sobre el resto de compañías, entre las que destacan las siguientes:

- *Capacidad para eludir problemas de regulación.* Por ejemplo, SmithKline –fabricante estadounidense de productos farmacéuticos– y Beecham, su homólogo en el Reino Unido, decidieron llevar a cabo un proceso de fusión parcial para eludir determinadas barreras comerciales. Tras esta operación,

la nueva compañía es una empresa europea para Bruselas y una compañía estadounidense para Washington.

- *Opción de trasladar el proceso de producción a otras plantas*. Las multinacionales pueden trasladar sus plantas de producción de un lugar a otro, buscando las mejores condiciones de mercado (subvenciones gubernamentales, menores impuestos, estabilidad política, etc.).
- *Reducción de costes de mano de obra*. Las empresas multinacionales pueden trasladar parte (o la totalidad) del proceso de producción de un determinado bien al lugar donde los salarios sean más bajos. Por ejemplo, Xerox trasladó parte de su producción a México a pesar de las protestas del sindicato en Nueva York al ver en peligro los puestos de trabajo de los trabajadores estadounidenses.
- *Aprovechan los avances tecnológicos que se producen en cualquier parte del mundo*. Por ejemplo, varias versiones de detergente concentrado desarrollado por primera vez en Japón por Procter & Gamble se venden en Europa (bajo la marca Ariel) como respuesta a la oferta lanzada por un competidor local.
- *Imagen de marca*. La presencia en diversos países hace que la empresa incremente su notoriedad de marca. Los responsables de marketing lo saben y algunas empresas incorporan esta información en sus páginas web y etiquetas. El grupo Inditex (Zara, Zara Kids, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home) es un ejemplo de ello.

A pesar de las ventajas anteriormente expuestas, no es menos cierto que las empresas que realizan operaciones en diferentes mercados geográficos se enfrentan a diversos problemas relativos al entorno externo en el que operan. Podemos destacar la cultura, el desarrollo tecnológico, su estructura política y demográfica, así como las restricciones legales.

Los *valores culturales* de una sociedad tienen un importante efecto en las decisiones de compra de los consumidores. Por ejemplo, Inca Kola es la bebida no alcohólica que más se vende en Perú. Su aspecto verde amarillento o haber sido comparada con chicle líquido no impidieron que sea considerada un símbolo de herencia nacional y patrimonio peruano. El motivo es que la bebida se inventó en Perú y únicamente contiene ingredientes peruanos. Otro ejemplo es el protagonizado por Green Giant. Esta empresa se dio cuenta de que en determinadas partes de Asia no podía emplear su Jolly Green Giant (gigante verde) ya que el uso de un sombrero gastado significa, para quien lo lleva, que su esposa le es infiel.

El *idioma* es también un factor que los responsables de marketing deben tener en cuenta**.** Las empresas que operan en diversos mercados deben cerciorarse del significado de su marca y los mensajes comerciales que lanzan en cada uno de los países en los que operan. Coca Cola lo hizo y gracias a ello descubrió que su marca en caracteres chinos significa «muerde el renacuajo de cera». Además, cuando el idioma se combina con la superstición, los problemas aumentan. Por ejemplo, en China y Japón el número cuatro se pronuncia del mismo modo que una palabra que significa «muerte». En cambio, al número ocho se le atribuyen connotaciones positivas y de buena suerte. Por ello, no son pocos los productos que incorporan este número en su marca.

Asimismo, la *demografía* es otro aspecto a tener en cuenta. En este sentido, China, India e Indonesia son los tres países con mayor densidad de población y por tanto, un objetivo interesante para los responsables de marketing de cualquier compañía. Sin embargo, a las empresas no solo les interesa la densidad de población de una determinada región geográfica sino además, otros aspectos. Uno de ellos es, por ejemplo, si la población tiene carácter urbano o rural. Por ejemplo, en Kenia, casi el 80% de la población vive en un entorno rural mientras que en los países de Europa occidental este porcentaje apenas llega al 10%.

Otro factor importante es la *renta per cápita del país receptor de la inversión*. No obstante, esto no significa que las naciones con menor renta per cápita deban ser excluidas como mercado objetivo, ya que algunas de las mayores fortunas del mundo se encuentran en naciones con la renta per cápita más baja. Otro elemento a tener en cuenta es el surgimiento de la clase media en los países emergentes. Esto conlleva un incremento en la demanda de determinados productos para uso personal (automóviles o electrodomésticos), maquinaria de trabajo e incluso, servicios de ocio.

La *estructura política* es otro factor a tener en cuenta al diseñar la estrategia de marketing mix de una empresa, ya que las políticas gubernamentales pueden ir desde la ausencia absoluta de propiedad privada (régimen comunista puro) a la economía de mercado. En este sentido, a medida que los gobiernos garantizan y protegen la propiedad privada, el papel de las empresas aumenta. Las restricciones legales al comercio internacional suelen estar muy relacionadas con el entorno político. Entre las más empleadas podemos destacar las siguientes:

- Aranceles: impuesto que se fija a los bienes importados.
- Boicot: veto a los productos provenientes de determinados países o compañías.

- Cuota: límite sobre la cantidad máxima que se permite importar de un determinado producto.
- Acuerdo comercial: acuerdo adoptado entre los gobiernos de varios países para estimular el comercio internacional. La Ronda de Uruguay, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, o el Tratado de Maastrich, son un ejemplo de ello.

Forma de entrada

La forma de entrada una de las más importantes que debe tomar la empresa cuando diseña su proyecto de expansión internacional. Esta elección determina el grado de control y los riesgos que la compañía va a soportar en su nueva inversión. En general, existen tres formas genéricas de entrada en un mercado extranjero. Cada una de estas opciones implica diferencias para las empresas respecto a los recursos que compromete, así como a los beneficios que potencialmente pueda obtener:

1. Exportaciones

Consiste en vender bienes a compradores que residen en otro país. Es la alternativa menos arriesgada y compleja, ya que en lugar de vender directamente a los compradores extranjeros, una compañía puede vender a intermediarios ubicados en su mercado local. En este sentido, el *comerciante exportador* es el intermediario más frecuente. Este tipo de agente asume todos los riesgos de la operación y vende por cuenta propia. Sin embargo, un segundo tipo de intermediario es el *corredor de exportación*, el cual pone en contacto al comprador y vendedor. En este caso, el vendedor conserva la propiedad hasta el momento de la transacción y asume todos los riesgos de la operación. Finalmente, la exportación también puede ser llevada a cabo mediante *agentes de exportación*, es decir, intermediarios que actúan como agente del vendedor. En algunos países se les conoce como corredores de comercio.

2. Contratos (licencias y joint venture)

La *licencia* es el acto mediante el cual una empresa concede a otra empresa o individuo por un determinado período de tiempo, el uso de su marca, patente, secreto industrial u otro conocimiento protegido por la ley. No obstante, las em-

presas pueden entrar en mercados extranjeros a través de un contrato de *joint venture* con un socio local. A través de este sistema, ambas partes aportan recursos financieros y humanos (empresa y socio local suelen ir al 50%) en la introducción de la empresa en el nuevo mercado. De este modo, la joint venture permite el acceso a la empresa vendedora del conocimiento que posee el socio local sobre el nuevo mercado y los principales competidores.

3. Inversión directa

Las empresas entran en mercados internacionales a través de inversión directa cuando pretenden tener un elevado grado de control de las operaciones, aunque eso también implica elevados niveles de inversión y riesgo. Adquisiciones y greenfields son un ejemplo de ello.

LECTURA 3.3 **El Citroën DS5 es presentado mundialmente a través de Facebook**

Citroën, del grupo PSA Peugeot Citroën, ha decidido lanzar su nuevo modelo DS5 a nivel internacional a través de su Facebook.

Pierre Monferrini, jefe de proyecto del Citroën DS5 o Andy Cowell, responsable de gama en la dirección de diseño de Citroën, son algunas de las figuras de peso que Citroën ha puesto en marcha para la presentación del nuevo modelo en Facebook a través de un videochat que tuvo lugar el viernes 24 de junio de 2011, de las 13:00 a las 14:00 horas, desde el C–42, el escaparate mundial que la marca tiene emplazado en los Campos Elíseos de París.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 23 de julio de 2011 en: www.marketingnews.es/bienes-duraderos/noticia/1058082028105/citroen-ds5-facebook.1.html
Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

Capítulo IV

Planificación estratégica de marketing

4.1. Plan estratégico, misión, visión, y Unidad Estratégica de Negocio

Las empresas diseñan planes estratégicos, ya sea a corto, medio o largo plazo, para alcanzar sus objetivos, según el tipo de empresa que se trate. Para su elaboración, la organización debe identificar sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas. Estas variables, en combinación con otro tipo de información (recursos financieros y humanos, adaptación al entorno, etc.) proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones presentes y futuras. De este modo, podemos definir el *plan estrátegico* de una empresa como una herramienta de gestión por la que se determinan tanto los pasos a seguir como la metodología y el tiempo para alcanzar unos objetivos previamente fijados por el equipo gerencial de la compañía.

La *planificación estratégica* de una empresa se produce, por tanto, a través de cuatro etapas:

1. Formulación de misión y objetivos de la organización.
2. Análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la compañía.
3. Análisis del entorno.
4. Formulación de estrategias.

Asimismo, podemos distinguir tres niveles de planificación estratégica:

1. *Estrategia corporativa*. Sirve para precisar la misión, visión y definición del negocio de la empresa.
2. *Estrategia de cartera*. La estrategia de cartera define las estrategias específicas para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de la empresa y además, les asigna recursos.
3. *Estrategia Funcional*. Diseña planes para cada departamento (función) de la empresa (marketing, finanzas, contabilidad, etc.).

La base de cualquier plan de empresa radica en conocer el tipo de negocio en que opera la compañía y hacia dónde se dirige. La definición de la misión de la empresa debe enfocarse en el mercado o mercados en los que opera, más que en el tipo de productos o servicios comercializados por la empresa. Solo así es posible definir la *misión de la organización*. En otras palabras, la organización debe realizarse las siguientes preguntas a la hora de definir la mision: ¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestro cliente? ¿Cuál es el valor esperado por el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? De lo contrario, la empresa se vería afectada por la miopía del marketing, es decir, definir la misión de la organización en términos de los bienes ofrecidos en lugar de considerar los beneficios que reportan a los consumidores.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, la declaración de la misión de la empresa implica tener una perspectiva a largo plazo de la compañía, atendiendo al entorno en el que opera y a las necesidades demandadas por los consumidores (actuales y potenciales). Se trata, por tanto, de una declaración clara y concisa que explica los motivos por los que existe la organización. Por el contrario, tal y como señalan Ferrell y Hartline (2006: 24), «una *visión* pretende responder a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?»

Por otra parte, junto a la definición de misión y visión, las organizaciones deben tener claro los objetivos de cada una las *Unidades Estratégicas de Negocio* (UEN) que poseen. Por ejemplo, el grupo Nestlé está presente en diferentes mercados a través de diferentes productos, tales como chocolate, congelados (La Cocinera, etc.), agua mineral (Aquarel), etc. Cada una de estas divisiones representa una UEN al cumplir las siguientes características:

1. Es un único negocio o un conjunto de negocios relacionados entre sí, que se pueden planificar separadamente del resto de los de la empresa.
2. Tiene su propia competencia.
3. Tiene su propio director, que es responsable de la planificación estratégica y de la consecución de objetivos.

Una declaración de la misión de la empresa bien desarrollada (para cualquier empresa o UEN), debe estar redactada de forma muy clara para cualquier empleado o persona ajena a la compañía. Es más, los clientes, empleados, inversores, competidores, etc., deben conocer a qué se dedica la empresa y para qué existe. Por ello, la mayoría de las compañías incluyen la misión de la empresa en sus memorias anuales y comunicados de prensa importantes. En concreto, en los

últimos años, las empresas se han dado cuenta del papel que las declaraciones de misión juegan en su estrategia de marketing. Como consecuencia, estas declaraciones se han orientado mucho más hacia el cliente. Por ejemplo, la declaración de la misión de Xerox dejó de estar enfocada en el producto que ofrecían (*We make copying equipment – fabricamos fotocopiadoras*) para orientarse en los beneficios que reportan al mercado (*We help improve office productivity – ayudamos a mejorar la productividad de las oficinas*).

4.2. Objetivo de marketing y ventaja competitiva

Un *objetivo de marketing* es una declaración de los objetivos que se pretenden alcanzar a través de las herramientas de marketing de la empresa. Para que sea útil, los objetivos de marketing deben reunir dos requisitos:

a) Deben ser realistas, medibles y concretos.
b) Deben ser consistentes y señalar de forma clara las prioridades de la empresa.

   Los objetivos bien especificados comunican la filosofía de marketing de la empresa diseñada por la alta dirección. Además, orientan a los cargos de inferior nivel de forma que los esfuerzos de marketing estén coordinados y caminen en una única dirección. Por ejemplo, supongamos que el objetivo de nuestra empresa consiste en servir mejor a los clientes. El objetivo de marketing debería definirse de la siguiente forma (o lo más parecida posible): «nuestro objetivo es incrementar el nivel de satisfacción del cliente en la encuesta anual de satisfacción, de forma que durante 2011 alcancemos una calificación de al menos el 85% y que, al menos el 75% de los clientes que adquirieron nuestros productos durante 2011, vuelvan a comprarlos en 2012».

Una *ventaja competitiva* es un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos percibidos por el mercado objetivo que le hacen superior a la competencia. Las ventajas competitivas no son tales si los clientes no las consideran valiosas. Así, los responsables de marketing deben volcarse en la tarea de darles difusión y convencer al mercado de que sus ventajas son superiores a las ofrecidas por la competencia. Por ejemplo, Wall–Mart comunica con efectividad su estrategia de precios bajos empleando para ello, una carita sonriente. La clave

de una ventaja competitiva es la capacidad para mantenerla. Por eso, el objetivo de cualquier empresa es ser capaz de alcanzar ventajas competitivas sostenibles, es decir, ventajas que no puede ser copiada por ninguna otra empresa de la competencia.

La *sostenibilidad de una ventaja competitiva* radica en la rapidez con que los competidores pueden imitar la estrategia de la compañía. Tal y como sostienen Lamb, Hair y McDaniel (2002: 39), «la imitación requiere que el competidor identifique la ventaja competitiva del líder, determine cómo se logró y luego aprenda a reproducirla». Por ejemplo, Datril entró en el mercado de los analgésicos y se posicionó como un sustitutivo al Tylenol, solo que más barato. Tylenol respondió bajando sus precios por lo que la ventaja de Datril desapareció. En este caso, Datril no tenía una ventaja competitiva sostenible frente a Tylenol, sino únicamente una ventaja diferencial. Podemos distinguir tres tipos de ventajas competitivas:

Ventajas Competitivas en costes

Una ventaja competitiva en costes puede basarse en la obtención de materias primas «baratas», economías de escasa, curvas de experiencia o por ejemplo, en una distribución eficiente del stock y la cadena de operaciones de la empresa (producción *Just in Time*). Por ejemplo, la logística llevada a cabo por el Grupo Inditex (Zara, Bershka, Oysho, etc.) le permite operar con costes de inventario más bajos que sus competidores, lo que traduce en precios más bajos para los consumidores. Por tanto, podemos afirmar que una ventaja competitiva basada en costes hace posible que la empresa mejore su posición con respecto a sus competidores. Al hablar de las ventajas competitivas en costes, las empresas deben tener presente que los costes pueden reducirse de cinco maneras diferentes:

- *Curvas de experiencia*. Una curva de experiencia se define como aquella que recoge la reducción de los costes de la empresa a una tasa predecible, a medida que la empresa incrementa su experiencia en la fabricación del producto. El efecto de las curvas de experiencia abarca una amplia variedad de costes (marketing, administración, etc.) que permiten a la empresa fijar sus precios a través de predicciones sobre los costes futuros, en lugar de sobre los costes presentes.
- *Mano de obra eficiente*. Muchas empresas trasladan la localización de sus fábricas a lugares donde la mano de obra resulta más barata (Asia y Europa del Este, principalmente).

- *Subsidios gubernamentales*. En ocasiones, los gobiernos (estatales o autonómicos) pueden ayudar a determinadas industrias locales a través de préstamos sin interés.
- *Innovaciones de producto*. Las innovaciones llevadas a cabo durante el proceso de producción pueden ayudar a reducir de forma significativa el coste de producción de un determinado bien. Tecnologías como el diseño asistido por ordenador (CAD/CAM) o el uso de robots son un ejemplo.
- *Nuevo formato de prestación de servicios asociados al producto*. Casi todas las aerolíneas han visto reducidos sus costes en la gestión de reservas y emisión de billetes gracias a la posibilidad de prestar dichos servicios a través de internet (reservas online, billete electrónico, etc.).

Ventajas en diferenciación por producto o servicio

Dado que las ventajas competitivas en costes son susceptibles de erosión (los competidores pueden copiarlas y por tanto, beneficiarse también de ellas), las empresas deben buscar otras formas de obtención de ventajas competitivas. Una de ellas, es la diferenciación. De este modo, decimos que existe una ventaja competitiva en diferenciación de producto o servicio cuando la empresa que lo comercializa proporciona algo único que ofrece valor añadido para los consumidores. Una de las principales ventajas competitivas en diferenciación es la que se obtiene a través del valor de marca. Mercedes o Rolex son algunos ejemplos. Las ventajas competitivas en diferenciación pueden basarse en dos aspectos:

- *Impresiones de valor.* Las impresiones de valor de un producto son las características de un producto que suponen valor para el cliente. Por ejemplo, un regalo envuelto en un bonito papel o un frasco tallado suelen ser un indicador de regalos valioso.
- *Productos aumentados*. Hablamos de producto aumentado cuando una empresa incorpora a un determinado bien determinadas características que el cliente no esperaba. Los productos *light* son ejemplos de producto aumentado.

Ventaja de nicho

Una empresa obtiene una ventaja competitiva de nicho cuando todos sus esfuerzos de marketing se centran en un pequeño segmento de mercado cuyas necesidades no han sido cubiertas por ninguna otra empresa. Muchas empresas

aplican esta estrategia al centrarse en un único mercado geográfico. Por ejemplo, Buddy Freddy es una cadena de restaurantes que únicamente opera en La Florida.

4.3. Planificación estratégica de mercado

La entrada (o no) en un determinado mercado, así como su permanencia en él depende de determinados aspectos. La cultura de la empresa, su filosofía, los recursos de los que dispone o la experiencia acumulada son algunos de ellos. Sin embargo, esta decisión también puede verse afectada por determinadas características de mercado tales como la tasa de crecimiento, el nivel de saturación o la situación estratégica de los competidores, entre otras. De entre todas las herramientas existentes para analizar la situación de la cartera de negocios y seleccionar la mejor alternativa, las matrices de Ansoff, Boston Consulting Group (BCG) y McKinsey son las más utilizadas.

En concreto, estas matrices son empleadas por las compañías para clasificar las UEN según su potencial de crecimiento y beneficio, asignar o repartir los recursos entre dichos negocios, saber en qué negocios se debe invertir y cuáles mantener. Asimismo, puede suceder que la compañía posea algunas UEN que en su momento fuesen rentables, pero ya no lo sean. Si así sucediera, será necesario sustituirlas por nuevos negocios con potencial de rentabilidad a través de alguna de las siguientes estrategias:

- *Crecimiento intensivo*. Implica identificar oportunidades de crecimiento dentro de los propios negocios.
- *Crecimiento integrado*. Supone identificar oportunidades para construir o adquirir negocios que se relacionen con los actuales de la empresa.
- *Crecimiento diversificado*. Implica identificar oportunidades en nuevos negocios aunque éstos no tengan nada en común con los actuales de la compañía.

Matriz BCG

La Matriz del Boston Consulting Group, también conocida como la matriz crecimiento/participación, o matriz BCG, es una herramienta desarrollada en los años 1970 por The Boston Consulting Group. Esta matriz sirve para orientar a las

empresas en la toma de decisiones para la inversión o desinversión e incluso abandono, de cada una de las diferentes UEN de la compañía. Para ello, se elabora una matriz de 2x2 cuyo eje vertical define la tasa de crecimiento del mercado mientras que el eje horizontal recoge la participación de la empresa en el mercado (cuota de mercado).

A través de la matriz BCG podemos distinguir cuatro situaciones diferentes:

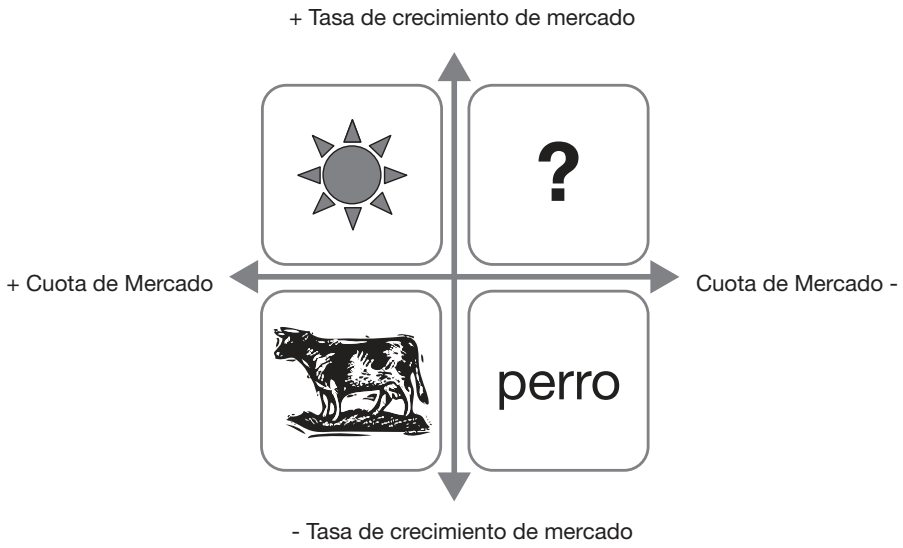
- *Estrella*. Se trata de un líder de mercado que crece con rapidez y por tanto, suele necesitar mucho dinero para financiar su rápido crecimiento. Se recomienda potenciar al máximo dicho área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro y por tanto, la UEN se convierta en una vaca lechera.
- *Interrogante*. La UEN muestra baja participación en la cuota de mercado en una industria que, sin embargo, crece con mucha rapidez. Los interrogantes, al igual que las estrellas, necesitan mucho dinero puesto que sin apoyo, acaban convirtiéndose en perros. En ocasiones, los interrogantes cambian de posición y se convierten en estrellas.
- *Vaca lechera*. Las vacas lecheras representan UEN que a pesar de tener poco crecimiento se benefician de una elevada participación en el mercado. De este modo, sirven para generar los recursos necesarios para crear nuevas estrellas.
- *Perro*. Los perros muestran poca participación en un mercado que además, registra tasas muy pequeñas de crecimiento. Se trata de una UEN con baja rentabilidad o incluso negativa, por lo que la mayoría terminan siendo retiradas del mercado.

Una vez identificada la situación de cada una de las UEN de la empresa (estrella, interrogante, vaca lechera o perro), el siguiente paso es asignar recursos a cada una de ellas. Existen cuatro posibilidades:

- *Construcción.* Es la estrategia adecuada para empresas que tienen una UEN en crecimiento y con potencial suficiente como para convertirse en una estrella (interrogantes en la matriz BCG). De este modo, la compañía cederá recursos a corto plazo a favor de este nuevo negocio.
- *Mantenimiento.* Aquellas empresas cuyas UEN se caractericen por ser vacas lecheras deben conservar su participación en el mercado al tratarse de una importante fuente de recursos económicos que, sin duda, la empresa necesitará para fortalecer su posición en otros ámbitos (estrellas e interrogantes).

- *Cosechar.* El objetivo de esta estrategia es incrementar la rentabilidad a corto plazo y por ello es recomendable para todas las UEN, a excepción de las estrellas. Por ejemplo, Lever Brothers ha «cosechado» el jabón Lifebuoy durante años sin apenas invertir en campañas de promoción.
- *Eliminación.* Las empresas deben eliminar las UEN que registran poca participación en un mercado y que además, tienen tasas de crecimiento bajo (perros).

Figura 4.1. Matriz BCG.

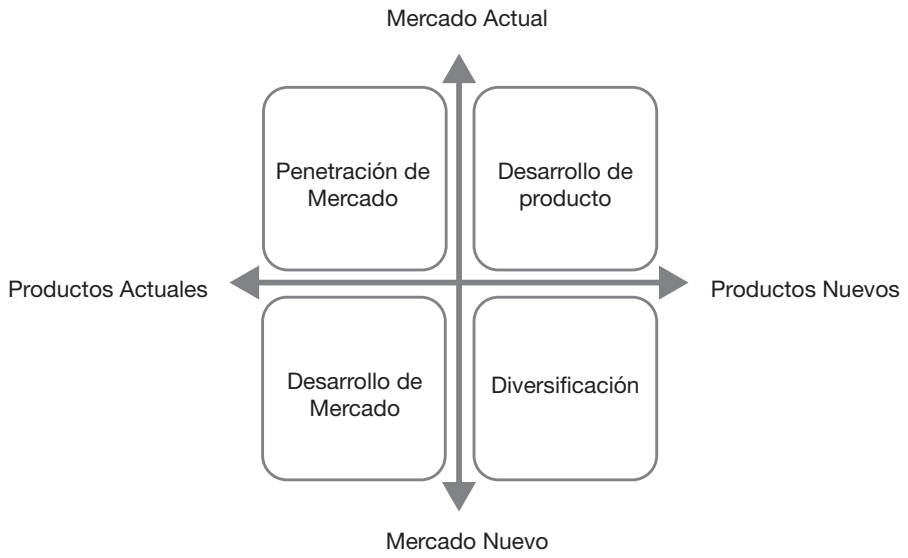


Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, también conocida como matriz producto/mercado, expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su estrategia de crecimiento. Esta matriz recoge las cuatro estrategias que puede adoptar una empresa dependiendo de si la compañía opera en el mercado actual o en uno nuevo a través de la gama de productos actuales o bien, mediante nuevos productos.

Como resultado de las circunstancias anteriores, el responsable de marketing de la empresa puede llevar a cabo cualquiera de las siguientes actuaciones:

Figura 4.2. Matriz de Ansoff.



1. Penetración de mercado

Consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Para lograrlo, la empresa puede optar por dos vías:

a) Desarrollar la demanda global.
   Se consigue a través del incremento de la frecuencia de utilización del producto, aumentar la tasa de consumo medio o bien, buscar nuevos usos para el producto.
b) Aumentar la cuota de mercado.
   El incremento en la cuouta de mercado puede lograrse al mejorar las prestaciones del producto o el servicio, reposicionando la marca, reduciendo el precio, comprar el negocio de un competidor para adquirir su cuota de mercado, o incluso, reforzando la red de distribución.

2. Desarrollo de mercado

Tiene por objetivo incrementar el volumen de ventas de la empresa mediante la introduccion de los productos actuales en nuevos mercados. En concreto, la estrategia de desarrollo de mercado puede llevarse a cabo de tres formas:

a) Nuevos Segmentos (mismo mercado geográfico).
   En este caso, el desarrollo de mercado se produce introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo (o viceversa) o bien, a través del reposicionamiento del producto para ofrecerlo a otro grupo de consumidores.
b) Nuevos circuitos de distribución.
   Por ejemplo las máquinas de vending, venta directa e internet.
c) Expansión geográfica.
   Se logra a través de la implantacion de la empresa en otras regiones del país e incluso, en un país extranjero.

3. Desarrollo de producto

Consiste en aumentar las ventar introduciendo nuevos productos en los mercados actuales. Al igual que en los casos anteriores, existen tres posiblidades:

a) Adición de características.
   Por ejemplo, aumentar la funcionalidad del producto o añadir un valor emocional al producto.
b) Ampliar la gama de productos.
   Implica la creación de nuevos modelos, tamaños e incluso versiones del producto inicial.
c) Rejuvenecimiento la línea de productos.
   Para lograrlo, la empresa puede introducir una nueva generación de productos que sustituya a los obsoletos o bien, mejorar la estética del producto vigente.

4. Diversificación

Mediante la diversificación, la empresa entra en un nuevo mercado a través de un producto diferente. Este tipo de estrategia está aconsejada si el sector en el que opera la empresa presenta pocas oportunidades de crecimiento o rentabilidad. Los motivos pueden ser diversos, aunque en la mayoría de los casos se debe a que la competencia ocupa una posición demasiado fuerte o bien, porque el mercado está estancado o incluso en declive. En otras palabras, la estrategia de diversificación implica la entrada en mercados completamente nuevos para la empresa, por lo que se trata de la estrategia más arriesgada. En este sentido, podemos distinguir tres opciones:

a) Diversificación concéntrica.
   Introducción de nuevos productos cuya tecnología o forma de comercialización son complementarios con la línea de productos existentes. El objetivo es crecer pero beneficiándose de las sinergias que se derivan del la complementariedad de las actividades.
b) Diversificación horizontal.
   Introducción de nuevos productos que, a pesar de no guardar relación con la línea de productos actual, son capaces de satisfacer las necesidades de los clientes actuales.
c) Diversificación conglomerada.
   Comercialización de nuevos productos en nuevos segmentos de mercados. En estos casos, la empresa se orienta hacia segmentos completamente nuevos. El objetivo puede ser, por ejemplo, rejuvenecer la actual cartera de negocio.

Matriz de McKinsey

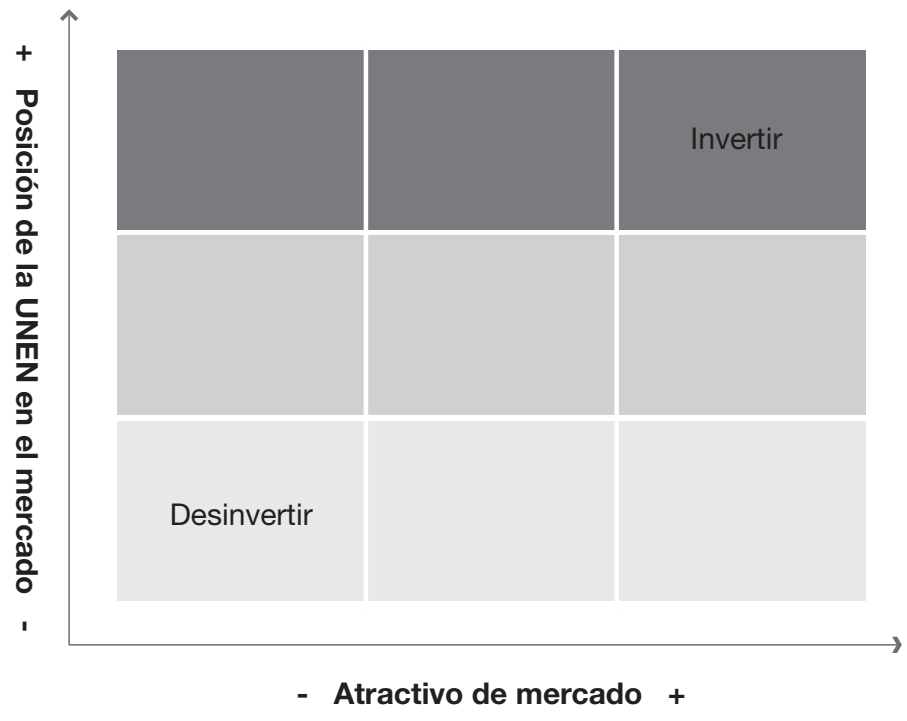
La matriz de McKinsey es una herramienta desarrollada por la consultora McKinsey a principios de la década de 1970. También se la conoce como la matriz del atractivo del mercado/fuerza de la compañía o la matriz de General Electric, ya que esta herramienta fue inicialmente desarrollada para evaluar la cartera de negocios de General Electric –empresa que por aquel entonces contaba con cerca de ciento cincuenta UEN y solicitó a la consultora McKinsey que la ayudase a configurar su cartera de negocio y decidir en cuáles debía invertir y cuáles había que mantener o eliminar.

Esta matriz consta de nueve celdas en la que el eje vertical representa el grado de atractivo del mercado (bajo/medio/alto) y el horizontal la posición de la UEN en el mercado (baja/media/alta). En otras palabras, mientras que el eje de abscisas mide la posición competitiva de una UEN, el eje de coordenadas recoge su rentabilidad. En concreto, el eje horizontal de la matriz se refiere a la posición estratégica que tiene cada UEN. Para ello, la empresa debe evaluar si tiene suficientes recursos financieros, tecnológicos o de cualquier otro tipo para entrar en el mercado objetivo. También deben ser tenidos en cuenta otros aspectos como el poder de negociación con los proveedores e intermediarios, así como el tipo de ventajas competitivas de las que la dispone la empresa. Por el contrario, el eje vertical recoge el atractivo de mercado. Esta variable se expresa a través de dife-

rentes atributos numéricos que pueden ayudar a la empresa a calificar el atractivo de un determinado mercado, tales como su rentabilidad, tasa de crecimiento que registra, falta de competencia, etc. Tanto el eje horizontal como el vertical se dividen en tres niveles de intensidad: alta, media y baja.

Obviamente, el objetivo de cualquier responsable de marketing es que ninguna de las UEN de la empresa registren un atractivo global bajo. Si esto sucediera, la compañía debería cosechar o eliminar esa UEN. En cambio, las UEN de atractivo medio deben ser mantenidas. Asimismo, las situaciones de atractivo alto (mercado atractivo y fuerte posición competitiva de la UEN), serán las que reciban más recursos de la compañía. Por ejemplo, Black & Decker identificó un segmento de mercado compuesto por consumidores que estaban dispuestos a pagar más si a cambio recibían herramientas de mejor calidad. Como respuesta a esta necesidad, la compañía lanzó al mercado Quantum, una taladradora inalámbrica de gran potencia.

Figura 4.3. Matriz de McKinsey.



CASO PRÁCTICO 4.1 Vueling lanza una aplicación para comprar vuelos a través del iPhone

Vueling lanzó su portal móvil en 2008, que se relanzó hace unos meses y consiguió duplicar las ventas a través de este canal. En esta línea, la compañía ha lanzado una aplicación para iPhone que ya está disponible en español y en inglés a través de la Apple Store. De este modo, Vueling es la primera aerolínea nacional que ha desarrollado una aplicación para comprar vuelos a través del iPhone.

No se trata de una simple herramienta de venta, ya que través de ella los usuarios podrán descargarse la tarjeta de embarque, seleccionar un asiento, cambiar la hora o el día del vuelo y acceder al Centro de Atención al Cliente. Por otra parte, y si el usuario está registrado en «myvueling», su proceso de compra será más ágil. Más adelante, Vueling lanzará la misma aplicación para Android (sistema operativo de Google). La aerolínea ya se está planteando mejorar el nuevo sistema. Entre las modificaciones planificadas se encuentran avances basados en la geolocalización o un sistema de alertas de estado del vuelo para facilitar el viaje a los pasajeros.

Cuestiones

1. Identifique la estrategia seguida por la compañía en términos de la matriz BCG. Justifique su respuesta.
2. Identifique la estrategia seguida por la compañía en términos de la matriz de Ansoff. Justifique su respuesta.
3. Identifique la estrategia seguida por la compañía en términos de la matriz de McKinsey. Justifique su respuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 11 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/servicios/noticia/1058540028605/vueling-aplicacion-comprar-vuelos-traves-iphone.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 4.2 Gallo lanza un nuevo producto apoyado con una campaña televisiva

La marca de pasta Gallo ha lanzado los «Corazones con Vegetales», un nuevo producto que completa su línea «Ideal Ensaladas».

El lanzamiento está acompañado por una campaña realizada por la agencia FMRG Compact con gestión de medios de Ymedia. A través de esta acción de marketing, Gallo quiere completar su gama específica para preparar diferentes tipos de ensaladas de pasta. El nuevo producto va acompañado de una campaña llamada «Este verano te vas a enamorar». Así pues, en un ambiente veraniego, parejas de diferentes edades con diversas situaciones familiares comparten con cariño los «Corazones con Vegetales» mientras que se escucha la canción *Te vas a enamorar*, del cantautor argentino Palito Ortega. El *spot*, en castellano y catalán, cuenta con versiones de diez y de veinte segundos.

Datos de mercado:

Grupo Gallo, con marcas como Gallo y Faisán, fue el líder del mercado en 2010 con una producción estimada en 105.000 toneladas, según datos recogidos por Alimarket. La pasta de colores, que forma parte de la tipología pasta seca enriquecida, alcanzó un volumen de 24.169 toneladas y unas ventas de 43,7 millones de euros, según un acumulado de datos de SymphonyIri que finalizó el 31 de octubre de 2010.

Cuestiones

1. Identifique la estrategia seguida por la compañía en términos de la matriz BCG. Justifique su respuesta.
2. Identifique la estrategia seguida por la compañía en términos de la matriz de Ansoff. Justifique su respuesta.
3. Identifique la estrategia seguida por la compañía en términos de la matriz de McKinsey. Justifique su respuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 20 de julio de 2011 en www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1058797028005/gallo-acompana-lanzamiento-corazones.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 4.3 Ricard lanza su «Ricardito Limón»

El pastis de Marsella Ricard ha iniciado una nueva campaña veraniega para popularizar una nueva forma de consumo en el aperitivo. La iniciativa quiere fomentar el consumo de «Ricardito Limón», un aperitivo creado para esta campaña compuesto por una parte de Ricard, cinco de refresco de limón y un poco de hielo.

La acción cuenta con una promoción en punto de venta en Levante y Cataluña con degustaciones y comandos de imagen. Además, la marca ha incluido una promoción con rascas y premios en los envases del producto, entre los que se encuentran viajes a ciudades como París, Londres o Roma. Por otro lado, la empresa ha iniciado un programa de puntos para propietarios de locales. Los puntos se consiguen con los tapones de las botellas de Ricard, que podrán canjear por regalos directos.

Isabelle Barrault, brand manager de Ricard, asegura en una nota que «ha sido especialmente gratificante trabajar en esta campaña, no solo por desarrollar un concepto como "Ricardito Limón, el aperitivo revelación" que respira toda la personalidad de la marca, sino también por haber podido contar en este proyecto con un profesional de la ilustración de la talla de Oscar Llorens. Para nosotros era fundamental desarrollar un concepto que ilustrara de una manera actual y directa la forma perfecta de consumo, siempre una parte de Ricard y cinco partes de refresco de limón, y su momento que es el aperitivo.»

Ricard, de Pernod Ricard, tiene un volumen que supera los cincuenta millones de litros en ciento cincuenta países, según datos de la empresa. El grupo comercializa, además, marcas como Ballantine's, Absolut, Chivas Regal, Beefeater o Havana Club.

Cuestiones

1. Identifique la estrategia seguida por la compañía en términos de la matriz BCG. Justifique su respuesta.
2. Identifique la estrategia seguida por la compañía en términos de la matriz de Ansoff. Justifique su respuesta.
3. Identifique la estrategia seguida por la compañía en términos de la matriz de McKinsey. Justifique su respuesta

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 19 de julio de 2011 en www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1058732028005/ricard-desarrolla-forma-consumo-campana-veraniega.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011

4.4. Plan de marketing

El Plan de Marketing forma parte de la planificación estratégica, al determinar el potencial del mercado y de ventas de la compañía. Además, es una importante herramienta para diseñar la secuencia de actividades, establecer cómo se van a realizar las tareas y determinar el plazo de las acciones que deben llevarse a cabo. Por ejemplo, supongamos que la rentabilidad ofrecida en el último año por la empresa x a sus accionistas fue del 20%. A priori, podríamos afirmar que se trata de una cifra excelente. Sin embargo, no podemos saberlo sin comparar esta cifra con el objetivo fijado por la compañía, ya que es posible que su meta fuese igualar la rentabilidad registrada por su principal competidor durante ese mismo año (223%). Si así fuese, podríamos afirmar, sin temor a equivocarnos, que un crecimiento anual del 20% es una pésima noticia y que por tanto, los objetivos de la empresa no se cumplieron.

El plan de marketing forma parte de la planificación estratégica y recoge las acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia de marketing de la compañía. Asimismo, ayuda a determinar el potencial del mercado y de ventas de la empresa, diseñar la secuencia de actividades y la forma en que deben llevarse a cabo, estableciendo, además, los plazos de actuación. Junto a esto, el plan de marketing define la distribución de funciones, responsabilidad y procedimientos de control que va a realizar compañía.

Un buen plan de marketing requiere de una elevada información proveniente de diversas fuentes y de una estructura determinada. El trabajo final se plasmará en un documento por escrito que recogerá los contenidos del plan elaborado por la empresa en el que por tanto, se establecen los objetivos para un determiando período de tiempo, análisis y estudios previos, estrategias a seguir en función de los recursos disponibles, actuaciones que hay que llevar a cabo y finalmente, la traducción de dichas actuaciones en términos de costes y resultados.

En cualquier caso, la estructura de un plan de marketing debe reunir las siguientes características:

- *Completo*. Es esencial que no se omita ninguna información importante.
- *Flexibilidad*. El plan de marketing debe ser lo suficientemente flexible como para poder adaptarse al entorno cambiante en que opera la empresa y a las necesidades de sus clientes.
- *Consistencia*. Con el fin de garantizar que los empleados sean capaces de entenderlo y ejecutarlo débidamente, la estructura del plan de marke-

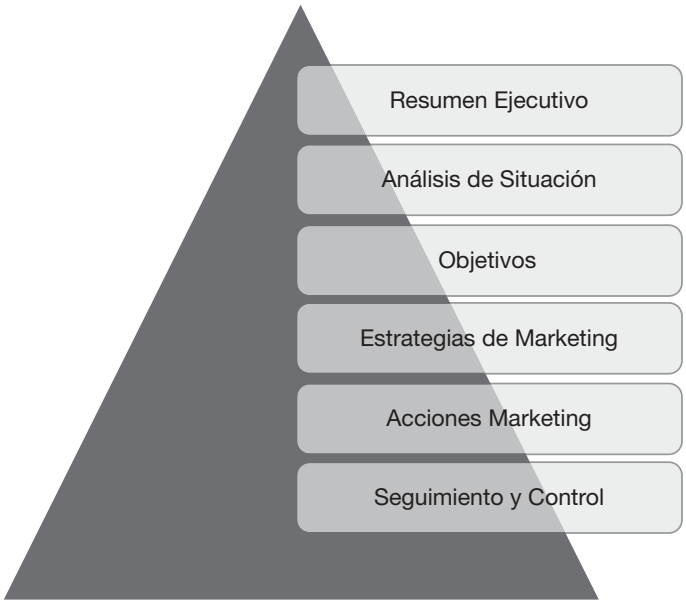
ting debe ser consistente con los planes de otras áreas funcionales de la empresa.

- *Lógica*. Una estructura ilógica podría llevar a los directivos de la empresa ajenos al área de marketing a rechazar el plan o destinarle una cantidad insuficiente de fondos.

En resumen, el proceso de planificación de marketing debe integrar el corto plazo con el largo plazo. Es decir, además de servir para conseguir los objetivos fijados a corto plazo, el plan de marketing debe mostrar cómo se van a desarrollar los pasos intermedios hacia los objetivos a largo plazo. La siguiente figura recoge la estructura de un plan de marketing «típico». Existen muchas otras formas de organizar un plan de marketing; sin embargo, la mayor parte, comparten los elementos que aquí se describen. Por eso, sin importar la estructura utilizada, es aconsejable tener en cuenta el siguiente contenido para elaborar un buen plan de marketing.

El *resumen ejecutivo* es una sinopsis general del plan de marketing cuyo objetivo es proporcionar al lector una visión general del plan, de forma que pueda

Figura 4.4. Estructura de un plan de marketing.



identificar fácilmente los aspectos clave. Dicho documento no proporciona información detallada que apoye el plan final. Por el contrario, el resumen ejecutivo introduce los principales aspectos del plan de marketing. Esto incluye las ventas y costes esperados o las herramientas previstas para evaluar los resultados obtenidos, entre otros aspectos. Además, sirve para identificar el alcance y el marco temporal en el que el plan de marketing ha de llevarse a cabo.

En otras palabras, la finalidad del resumen ejecutivo reside en proporcionar al lector una idea clara de los objetivos del plan y el tiempo previsto para su ejecución. En este sentido, es preciso tener en cuenta que el plan de marketing puede ser leído por multitud de personas sin que todas ellas formen parte de la organización. Por ejemplo, no es raro que bancos u otras entidades de crédito soliciten acceso al plan de marketing antes de aprobar determinados planes de financiación para la empresa. Otros agentes (proveedores, accionistas, etc.), también pueden estar interesados en conocer el plan de marketing de la compañía antes de entablar relaciones de carácter comercial con ella. Junto a lo anteriormente expuesto, es preciso señalar que, si bien es cierto que el resumen ejecutivo encabeza el plan de marketing, éste debe ser redactado en último lugar. Solo así es posible garantizar que refleja con exactitud todo el contenido del plan de marketing.

Después del resumen ejecutivo, el plan de marketing recoge el *análisis de situación*. Esta sección resume toda la información relevante para la empresa acerca del entorno en que opera (interno y externo). Dicha información puede ser obtenida internamente a través del sistema de información de marketing (SIM), la intranet de la empresa e incluso, a través de la investigación de mercados. El análisis de situación incluye, por tanto, un diagnóstico acerca de los factores internos (recursos financieros, humanos, etc. disponibles) y externos (situación política, económica, social, etc.) relevantes. También se tendrán en cuenta otros aspectos de carácter interno como por ejemplo, los intermediarios, proveedores o clientes, entre otros.

Un análisis de situación claro y completo es vital para la consecución de los objetivos planteados en el plan de marketing. Para ello, debe estar enfocado en los aspectos clave y por tanto, evitar sobrecargar al lector con información superflua. Además, es preciso delimitar su mercado de referencia para llevar a cabo un análisis de situación adecuado, lo que implica tener claro en qué industria opera, cuál es su mercado y a través de qué UEN va a competir. En este sentido, tanto la matriz BCG como las de Ansoff y McKinsey pueden ser de gran ayuda.

Por otra parte, la mayoría de los planes de marketing presentan los *objetivos* que la empresa pretende alcanzar en un período determinado de tiempo. Los

objetivos de marketing son declaraciones formales a través de las cuales la empresa manifiesta los resultados que espera alcanzar en un determinado margen de tiempo, con la puesta en práctica del plan de marketing. Por ejemplo, lograr que 30.000 pasajeros vuelen en una nueva aerolinea durante el mes de enero. Dichos objetivos deben ser realistas y coherentes, no solo entre sí sino, además, con respecto a los objetivos comunes de toda la organización. En este sentido, es importante tener en cuenta que los objetivos de marketing no pueden ser desarrollados sin una manifestación clara y concisa que explica los motivos por los que existe la organización (declaración de la misión de la empresa).

La siguiente sección del plan de marketing, la *estrategia de marketing*, resume la forma en que la empresa pretende lograr sus objetivos, en función de los análisis previos y teniendo en cuenta los recursos disponibles por la compañía. Las estrategias de marketing pueden ser de tres tipos:

a) *De expansión*. Tal y como se expuso al hablar de la matriz de Ansoff, la estrategia de expansión de una compañía puede llevarse a cabo a través de cuatro vías diferentes:
   - Penetración de mercado.
   - Desarrollo de producto.
   - Desarrollo de mercado.
   - Diversificación.

b) *Teniendo en cuenta la actuación frente a la competencia*. Al igual que en el caso anterior, podemos distinguir cuatro posibilidades. Así pues, la empresa puede aplicar:
   - Estrategia de líder (ocupar una posición dominante reconocida por los competidores).
   - Estrategia de retador (reemplazar al líder de mercado, para lo cual empleará estrategias agresivas que le permitan incrementar su participación en el mercado).
   - Estrategia de seguidor (imitar las decisiones de la competencia.
   - Estrategia de especialista (centrarse en uno o pocos segmentos de mercado en los que la empresa tiene alguna ventaja competitiva frente al resto de competidores).

c) *De ventaja competitiva*. Las estrategias de ventaja competitiva pueden ser de tres clases. Por un lado están las estrategias de costes, a través de la cual la empresa busca reducir sus costes mediante, por ejemplo, la producción a gran escala (economías de escala). Por otra parte, es posible aplicar estrate-

gias de diferenciación (ser líder en algún aspecto que la haga única y valorada). Finalmente, las compañías pueden aplicar una estrategia de enfoque, es decir, concentrar sus esfuerzos en determinados segmentos, buscando ventajas competitivas.

Al llegar a la sección de *acciones de marketing*, el lector es informado del modo en que las estrategias de marketing van a ser ejecutadas. Dichas acciones se refieren a las cuatro variables del marketing mix de la empresa: producto, precio, distribución y comunicación.
Por último, la sección de *seguimiento y control* del plan de marketing detalla el modo en que los resultados obtenidos por la empresa van a ser evaluados y controlados. El objetivo es asegurar el cumplimiento del plan de marketing y verificar si se están logrando los objetivos previstos. Por eso, el control debe realizarse regularmente. Podemos distinguir cuatro tipos de control:

- *Control del plan anual*. El control del plan anual tiene como finalidad examinar si los resultados previstos están siendo alcanzados. Dicho control se realiza a través de diferentes indicadores, tales como el análisis de las ventas, participación en el mercado o el análisis financiero de la compañía.
- *Control de rentabilidad*. Consiste en determinar la rentabilidad por producto, zonas, clientes, canales de distribución, etc.
- *Control de eficiencia*. El control de eficiencia se aplica para evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales sobre los resultados de la compañía.
- *Control estratégico*. Este tipo de control analiza la existencia de puntos débiles con respecto a la estrategia de marketing (productos, canales de distribución, etc.). En el caso de existir importantes discrepancias entre los objetivos previstos y los resultados obtenidos, la empresa debería iniciar una auditoría de marketing para identificar las debilidades del plan de marketing y recomendar acciones de mejora.

4.5. Ejecución, seguimiento y control de marketing

Tradicionalmente, las empresas solían hacer hincapié en la planificación estratégica a costa de la ejecución estratégica al creer, equivocadamente que la planificación estratégica era por sí sola la clave del éxito del marketing. Sin embargo, la ejecución de marketing es crucial para el éxito de cualquier empresa ya

que sobre ella descansa la responsabilidad de poner en marcha la estrategia de marketing de la compañía.

Siguiendo la argumentación anterior, podemos definir la *ejecución de marketing* como el proceso mediante el cual los planes de marketing se convierten en acciones específicas que garantizan la consecución de los objetivos de marketing planteados por la empresa. Así pues, la planificación estratégica sin una ejecución adecuada puede generar consecuencias negativas para la compañía como por ejemplo, la ausencia de satisfacción de los clientes. Los artículos en stock o las largas colas que soportan los clientes para pagar muestran que hasta los mejores planes estratégicos de marketing son insuficientes para la consecución del éxito de la compañía si carecen de una ejecución efectiva.

Asimismo, para llevar un registro del proceso de ejecución del plan de marketing las empresas deben aplicar herramientas que les permitan evaluar y controlar dichas actividades, además de vigilar si los objetivos previamente definidos por la empresa están siendo alcanzados. De este modo, podemos afirmar que la ejecución, seguimiento y control son acciones estrechamente ligadas entre sí, capaces de determinar el éxito o fracaso de la planificación estratégica de marketing, e incluso, de la propia organización.

En otras palabras, la ejecución de marketing está relacionada con el proceso de planificación estratégica de la compañía. Interdependencia, evolución y separación son los elementos más importantes de esta relación:

1. *Interdependencia*. Muchas empresas suponen que el proceso de planificación estratégica se realiza seguido de la ejecución. En este sentido, si bien es cierto que el contenido del plan de marketing determina la forma en que este va a ser llevado a cabo; sin embargo, también es cierto que la forma en que se pone en marcha la estrategia de marketing determina el contenido del plan.
2. *Evolución*. El entorno que rodea a la empresa no es estático, por lo que la empresa debe adaptar su oferta a medida que varían las necesidades y deseos de los consumidores. Además, las características de los competidores tampoco son estables puesto que sus recursos, cuota de mercado, etc. también evolucionan. De este modo, y dado que los procesos de planificación y ejecución del plan de marketing de la empresa están interrelacionados, ambos deben evolucionar para adaptarse el uno al otro. Estos cambios rápidos requieren que las empresas sean flexibles tanto en la planificación estratégica como en su ejecución.

3. *Separación*. A menudo, la alta dirección de la empresa se encarga del proceso de planificación estratégica. Por el contrario, su ejecución suele recaer en mandos intermedios e incluso, del nivel inferior.

Además, la ejecución de marketing comprende varias actuaciones relacionadas entre sí. Destacan cinco elementos:

1. *Recursos*. Los recursos de una empresa incluyen gran variedad de activos tangibles e intangibles. Los tangibles incluyen los recursos financieros, instalaciones o equipo de trabajo. En cambio, los recursos intangibles se refieren a aspectos como la fidelidad de los clientes o el entusiasmo de la plantilla de trabajo. Así pues, el responsable de marketing de la compañía debe tener presente que la calidad, diversidad y capacidad de los recursos humanos de la empresa también inciden sobre la ejecución de marketing. De hecho, «en muchas empresas, el departamento de marketing ha adoptado la funcion de recursos humanos para asegurarse de que que los empleados participen de forma correcta en las actividades de marketing» (Ferrell y Hartline, 2006: 263).
2. *Sistemas y procesos*. Toda empresa cuenta con diversos sistemas y procesos que garantizan el éxito de las operaciones llevadas a cabo. Aunque todos ellos son importantes, el sistema de informacion de marketing (SIM) desarrolla un papel crucial para la planificación y ejecución de marketing, al proveer a la empresa de un flujo constante de información acerca del entorno en que opera la compañía, las características de sus consumidores, etc. Este flujo de información permite a la empresa tomar decisiones en las áreas específicas de responsabilidad de marketing.
3. *Objetivos*. Cuando los empleados de la compañía conocen y comparten sus valores y objetivos estratégicos, todas las acciones se alinean y dirigen hacia la mejora de la organización. Por el contrario, si no existe una dirección común que mantenga unida a la empresa, es probable que cada UEN trabaje de forma independiente buscando la consecución de sus objetivos específicos.
4. *Estructura de marketing*. Todas las organizaciones deben organizar sus actividades de marketing para que se identifique con claridad a quién debe reportar cada empleado, así como las diferentes tareas de trabajo asociadas a cada función. Obviamente, dichas decisiones dependen del nivel de centralización o +descentralización de la compañía. En concreto, las estructuras centralizadas son muy eficientes en la reduccion de costes y en la estan-

darización del programa de marketing. En cambio, las estructuras de marketing descentralizadas son más creativas y flexibles, lo que les permite adaptarse con mayor facilidad y rapidez a los cambios que se producen en el entorno.

5. *Liderazgo*. El liderazgo de los directivos de la compañía y la conducta de los empleados que están a su cargo inciden directamente en el proceso de ejecución de marketing. Así pues, el proceso de ejecución de marketing tiene mucho más éxito cuando la empresa crea una cultura organizacional basada en la comunicación abierta y plena confianza entre sus empleados y directivos. Así, los empleados se sienten libres para expresar sus opiniones, inquietudes e ideas acerca de la estrategia de marketing de la empresa o la forma en que se está ejecutando.

Después de poner en marcha un plan de marketing, hay que realizar un *seguimiento y control de los resultados obtenidos*. Dicho control consiste en medir el grado en que los objetivos formulados en el plan de marketing han sido alcanzados en un determinado período. Para lograrlo, las empresas deben tener en cuenta la existencia de cuatro elementos capaces de impedir que se alcancen los objetivos estratégicos definidos en la fase de planificación:

a) Objetivos de marketing irreales.
b) Estrategias de marketing inadecuadas.
c) Ejecución deficiente.
d) Cambios en el entorno producidos después de la puesta en marcha del plan de marketing.

Una vez ejecutado el plan de marketing de la empresa hay vigilar su efectividad y en concreto, evaluar los resultados obtenidos tras la ejecución del plan de marketing con respecto a los objetivos fijados en la fase de planificación. Así, las empresas necesitan establecer programas de control para aumentar la eficiencia de sus acciones, siendo la auditoría de marketing –proceso de control de carácter sistemático y periódico de los objetivos, estructura, estrategia y eficiencia de la organización de marketing– la herramienta más utilizada. Tal y como señala Randal (2003), la *auditoría de marketing* toma sus nombre por analogía de la auditoría de contabilidad. Se trata pues, de una revisión objetiva de cada aspecto de los recursos, estrategias y operaciones de marketing de la empresa. Este proceso se caracteriza por poseer los siguientes atributos:

1. *Periodicidad*. En lugar de llevarse a cabo de forma aleatoria, la auditoría de marketing ha de realizarse conforme a un calendario periódico.
2. *Independencia*. La auditoría de marketing debe ejecutarse por agentes externos a la empresa que además, tengan la independencia necesaria para poder realizar su trabajo de forma objetiva.
3. *Sistematicidad.* La auditoría de marketing se lleva a cabo a través de una secuencia ordenada que abarca tanto en entorno (interno y externo a la empresa) como las actividades específicas de marketing de la compañía.
4. *Amplitud*. La auditoría de marketing evalúa todos los aspectos de la empresa relacionados con el plan de marketing.

En resumen, tal y como señalan Lamb, Hair y McDaniel (2002: 49), la auditoría del marketing es un vehículo muy útil que permite a la empresa «vender la filosofía y las técnicas de marketing estratégicas a otros miembros de la compañía.» Sin embargo, no se trata de la única herramienta empleada en el proceso de control de marketing. De este modo, podemos distinguir dos tipos de controles:

Controles formales de marketing

Se trata de actividades, mecanismos o procesos que la empresa diseña para garantizar la ejecución eficiente de la planificación de marketing llevada a cabo. Los factores de control formal inciden antes, durante y después de la ejecución y control de marketing en la conducta de los empleados de la empresa. Estos factores pueden ser de tres tipos:

- *Controles de inicio*. Entre los controles de inicio más importantes, destacan las tareas de reclutamiento, selección y capacitación de los empleados. Los recursos financieros son otro control de inicio, puesto que afectan directamente (de forma positiva o negativa) a la estrategia de marketing de la empresa y su ejecución.
- *Controles de procesos*. Son las tareas llevadas a cabo en la empresa durante el proceso de ejecución de marketing. El principal control de procesos es el compromiso de los directivos con la estrategia. Otro control de procesos es el sistema empleado por la compañía para evaluar, compensar y motivar a sus empleados, atendiendo a la estrategia de marketing fijada por la empresa.
- *Controles de resultados*. Garantizan que los resultados de marketing coincidan con los previstos en la planificación de marketing. La auditoría de marketing se encuentra en esta categoría.

Controles informales de marketing

Los controles informales de marketing tienen un carácter más abierto que los formales, al intentar influir en el comportamiento de los empleados. Por ello, son más sutiles y no se formulan por escrito. Podemos distinguir tres tipos:

- *Autocontrol de los empleados*. Mediante este tipo de control, los empleados de la compañía gestionan su comportamiento a través del establecimiento de metas personales y la supervisión de los resultados obtenidos. El autocontrol de los empleados depende de la cuantía de las compensaciones entregadas por la empresa a sus empleados y del tipo que se traten (intrínsecas o extrínsecas). En este sentido, tal y como señalan Ferrell y Hartline (2006: 277), «es probable que los empleados que reciben compensaciones intrínsecas demuestren mayor autocontrol al manejar sus comportamiento de manera consistente con la estrategia de marketing.»
- *Control social*. La interacción social de los grupos de trabajo es una poderosa herramienta de motivación y orientación del comportamiento de los empleados de la empresa. El objetivo es lograr que la «presión social» empuje a los empleados a cumplir los estándares de rendimiento esperados. Sin embargo, la presión social también puede ser negativa, de forma que los trabajadores se sentirán presionados a ajustarse a ellas y relajarán el grado de cumplimiento de sus obligaciones por miedo a ser rechazados por el resto de miembros del grupo. Para evitar que esto suceda, el control social ejercido por la compañía debe basarse en los estándares, normas y ética dentro de los grupos de trabajo de la empresa.
- *Control cultural*. El control cultural es similar al social aunque se diferencia en que el primero tiene lugar a una escala más amplia que el segundo.

Capítulo V

Conducta del consumidor

5.1. El Proceso de compra. Concepto y frases

Nos movemos en un entorno globalizado, por lo que los cambios que suceden en un mercado influyen rápidamente en otro, aunque esté situado a miles de kilómetros de distancia. Esto genera que las necesidades y deseos de los consumidores también cambien constantemente. Para entender estos cambios y poder anticiparse a ellos, resulta imprescindible que las empresas conozcan el comportamiento de los consumidores. Sin embargo, esto no es una tarea sencilla ya que el comportamiento del consumidor a veces es irracional y casi impredecible. Para logarlo, las empresas han de comprender el proceso de compra y por tanto, ser capaces de responder, entre otras, a las siguientes preguntas: ¿quién compra? ¿Cómo compra? ¿Cuándo compra? ¿Dónde compra? ¿Por qué compra?

El *proceso de compra de bienes o servicios* se caracteriza por la existencia de cinco fases que resumen un proceso general que lleva al consumidor desde el reconocimiento de una necesidad genérica (necesidad de comer) hasta la evaluación de la compra de un determinado producto (bebida refrescante de la marca x). De este modo, el proceso comienza con a) el reconocimiento de una necesidad a la que le sigue b) la búsqueda de información, c) la evaluación de las alternativas posibles, d) la decisión de compra y finalmente, e) la evaluación posterior a la compra. Sin embargo, no todos los consumidores siguen necesariamente las cinco fases antes mencionadas e incluso, tal vez, se salten alguna al hacer la compra. Por ejemplo, las compras por impulso, como por ejemplo, los chicles o golosinas, casi nunca incluyen la búsqueda de alternativas.

Por otra parte, la elección del canal de distribución adecuado puede ser tan importante como las características del propio producto. Así pues, en algunos casos, los clientes son tan fieles a una determinada tienda que no consideran la posibilidad de buscar en otra parte. En estos casos, la decisión de compra se ve reducida a unas pocas marcas, limitando en gran medida su rango de alternativas.

Finalmente, es preciso tener en cuenta que el consumidor puede terminar el proceso de compra en cualquier momento y tal vez, ni siquiera concluya con la compra del bien.

1. Reconocimiento de la necesidad

El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce tener una necesidad. La necesidad puede estar provocada por *estímulos internos o estímulos externos*. Por ejemplo, el hambre y la sed son estímulos internos mientras que los colores, olores o diseños atractivos son ejemplos de estímulos externos. Todas las empresas deben conocer qué necesidades pueden satisfacer a través de sus productos. Una parte importante de este esfuerzo reside en la creación de estímulos apropiados que favorezcan el reconocimiento de las necesidades entre los consumidores. Esto servirá de base para el diseño y puesta en práctica de estrategias de marketing específicas que conviertan las necesidades genéricas del consumidor en deseos de productos específicos comercializados por la empresa.

2. Búsqueda de información

Si se manejan de forma adecuada, los estímulos de marketing realizados para el reconocimiento de la necesidad pueden hacer que los consumidores se interesen por un producto o categoría de productos dando lugar a la búsqueda de información adicional. Esta búsqueda puede ser pasiva o activa. En el primer caso (búsqueda pasiva), el consumidor presta más atención a la información que recibe. En cambio, un consumidor lleva a cabo una búsqueda de información activa cuando en lugar de limitarse a prestar atención a los anuncios de casas (supongamos que tiene la necesidad de adquirir una vivienda), busca información adicional en Internet, pregunta a sus amigos, etc.

La importancia de la búsqueda dependerá de la intensidad con la que el consumidor sienta la necesidad, la cantidad de información inicial que tenga, lo fácil que le resulte obtener información adicional, el valor que conceda a la misma y de la satisfacción que obtenga en la búsqueda.

3. Evaluación de alternativas

Los consumidores evalúan los productos como grupos de atributos que pueden satisfacer sus necesidades. Al evaluar opciones alternativas de productos, el consumidor convierte su necesidad en el deseo de un producto específico. El

objetivo del responsable de marketing reside en identificar cuáles son los atributos a los que el consumidor concede mayor importancia durante el proceso de evaluación de alternativas.

Una forma de reducir el número de alternativas consiste en seleccionar un atributo del producto y excluir a todos los que no lo tengan. Otra manera de reducir el número de opciones es a través de la aplicación de límites: niveles mínimos (calidad, reputación, seguridad, etc.) o niveles máximos (por ejemplo, el precio) de un atributo.

4. Decisión de compra

Después de haber percibido la necesidad, buscar información y evaluar las alternativas existentes, el consumidor siente la intención de adquirir un producto específico. Sin embargo, la intención de compra y el hecho de realizar la compra, son actuaciones diferentes. De este modo, una persona puede tener la intención de adquirir una determinada vivienda pero diferentes factores pueden impedirlo. Por ejemplo, es posible que al consumidor no le guste el trato recibido por el vendedor, el banco no le conceda la hipoteca para comprar la casa, o quizás, simplemente, cambie de opinión.

El objetivo de los responsables de marketing es minimizar, y a ser posible eliminar, todos los factores que pueden impedir que la compra se lleve a cabo. Algunos factores no son controlables por la empresa pero otros sí. Por eso, las empresas deben cerciorase de que sus productos están disponibles en las tiendas que frecuentan sus consumidores, incentivar la amabilidad de sus vendedores, financiar la compra del producto (cuando su precio sea elevado) y ofrecer servicios adicionales como por ejemplo, la entrega a domicilio o la instalación del producto cuando el bien lo requiera (electrodomésticos, muebles, etc.)

5. Evaluación posterior a la compra

El grado en que el bien adquirido satisface las expectativas de los consumidores determinará su grado de satisfacción con la compra realizada. Así pues, una vez realizada la compra, cualquier cliente experimenta alguno de los siguientes sentimientos:

- *Placer.* El bien adquirido supera las expectativas que el consumidor se creó antes de la compra.
- *Satisfacción.* El bien adquirido cumple las expectativas que el consumidor se creó antes de la compra.

- *Insatisfacción.* El bien adquirido incumple las expectativas que el consumidor se creó antes de la compra.
- *Disonancia cognitiva.* El consumidor siente dudas después de la compra cuando no está seguro del grado en que el producto cumple sus expectativas. Por ejemplo, supongamos el caso de una consumidora que gasta las tres cuartas partes de su sueldo mensual en adquirir un bolso de diseño. Si se detiene a pensar el precio que pagó, probablemente sienta disonancia cognitiva. Los responsables de marketing deben trabajar para reducir, en la medida de lo posible, este tipo de disonancias. Un importante soporte para reducir la disonancia cognitiva es la publicidad que enfatiza la superioridad de nuestro producto frente a los de la competencia.

5.2. Factores que influyen en el proceso de compra

El proceso de compra no se produce de forma aislada. Por el contrario, tal y como hemos visto en la sección anterior, el proceso de compra está compuesto por cinco etapas. Sin embargo, no tienen por qué cumplirse todas. Incluso ni siquiera tiene por qué concluir con la compra. Estas variaciones se producen porque existen muchos factores subyacentes (culturales, sociales, individuales, etc.) que condicionan en mayor o menor medida la decisión de compra. En otras palabras, las decisiones de compra del consumidor se ven afectadas tanto por factores externos al comprador (la cultura o la sociedad en la que se desenvuelven los consumidores), como por factores internos (individuales y psicológicos).

Factores internos: individuales

Tal y como se ha expuesto, las decisiones de compra de los consumidores están condicionadas por factores externos e internos. Dentro de los factores externos, podemos destacar la cultura y la sociedad. En cambio, entre los factores internos capaces de influir sobre el comportamiento del consumidor, podemos encontrar factores individuales –género, edad, etapa del ciclo de vida familiar, personalidad, ocupación, circunstancias económicas, autoconcepto y estilo de vida– y factores psicológicos –percepción, motivación, aprendizaje, creencias y actitudes del individuo.

La mayoría de las características individuales de los consumidores son relativamente estables. Por ejemplo, no es frecuente someterse a intervenciones quirúrgicas de cambio de sexo o tener varias personalidades a la vez (trastornos de personalidad múltiple o bipolar). Sin embargo, otros variables como la edad o la etapa del ciclo de vida del individuo varían de forma irremediable a lo largo del tiempo.

- *Edad*. La edad ejerce una importante influencia sobre el comportamiento de los consumidores puesto que las necesidades de los individuos evolucionan con la edad. Por ejemplo, un bebé necesita biberones, papillas, pañales y cuidados específicos de carácter infantil (guarderías, etc.) Por el contrario, un anciano necesita otro tipo de servicios asistenciales y productos totalmente diferentes. Además, los gustos cambian con la edad. Por ejemplo, las preferencias sobre moda o tipo de revistas difieren mucho entre los adolescentes y adultos.
- *Ciclo de Vida Familiar (CVF)*. El comportamiento del consumidor varía en función de los diferentes roles que desempeña en función de su edad, estado civil y la presencia o ausencia de hijos. Por ejemplo, los jóvenes solteros gastan mucho más dinero en ocio y educación que los adultos casados con hijos. Por el contrario, los adultos casados con hijos suelen invertir más dinero en alimentos, ropa y vivienda que los jóvenes solteros. Asimismo, la presencia de los hijos en el hogar es un factor determinante en la elección del tamaño y prestaciones del coche familiar. Por eso, no es de extrañar que muchas compañías definan su mercado objetivo en términos de la fase del ciclo de vida familiar y desarrollen productos adecuados y estrategias específicas de marketing para cada una de dichas fases.

  Los responsables de marketing deben estar atentos a las nuevas tendencias que se producen en el ciclo de vida familiar. Esto se debe a que, tal y como señalan Lamb, Hair y McDaniel (2002: 167), «tres décadas atrás, las familias tradicionales compuestas por parejas casadas con hijos menores de 18 años de edad constituían casi la mitad de los hogares estadounidenses; en la actualidad, las estructuras familiares tradicionales constituyen apenas el 25% del total de hogares, mientras que las personas que viven solas o con otras que no son de su familia superan el 30%.»
- *Ocupación y circunstancias económicas*. La profesión de una persona influye en los bienes y servicios que adquiere. Relojes de diseño, moda de alta cos-

tura o vehículos de gama alta están, en principio, asociados a determinadas profesiones y descartados para otras. Las empresas tratan de identificar a los grupos de profesiones que tienen un interés marcado en sus productos y servicios. De hecho, existen empresas que especializan sus productos en función de los determinados tipos de profesiones. Por ejemplo, tiendas que venden uniformes (policías, militares, conserjes, etc.) o productos de limpieza para uso profesional (no doméstico).

Del mismo modo, las circunstancias económicas son un importante factor capaz de influir en las decisiones de compra de los consumidores. Así pues, no es necesario tener una profesión determinada para poder tener una mansión en una urbanización exclusiva; basta con poder permitírselo (por ejemplo, un desempleado que recibe una importante herencia de un familiar).

- *Género*. Las diferencias que existen entre hombres y mujeres crean necesidades específicas para cada uno de ellos. Por ejemplo, las mujeres no usan maquinillas para afeitarse la barba o lociones para después del afeitado. Además, los roles que los hombres y mujeres desempeñan en la sociedad son diferentes. No obstante, estas diferencias se ven matizadas en función del tipo de cultura que se trate.

  Diseñar y poner en práctica campañas que se basen en las diferencias que existen entre hombres y mujeres puede resultar peligroso, ya que la utilización de estereotipos puede generar rechazo entre los consumidores y considerarlo una práctica sexista. A pesar de ello, algunas empresas lo hacen. En este sentido, el artículo 3.1 de la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad, prohíbe a todo anuncio «que atente contra la dignidad de la persona o vulnere los valores o derechos reconocidos en la Constitución».
- *Personalidad, autoconcepto y estilo de vida*. La *personalidad* puede ser definida como el conjunto de características psicológicas que hacen que una persona responda a su entorno de forma consistente y estable. Es una variable útil en el análisis del comportamiento del consumidor, ya que existen fuertes correlaciones entre ciertos tipos de personalidad y determinados productos y marcas. De este modo, el coche o la ropa de un individuo puede decir mucho acerca de su personalidad. En cambio, el *autoconcepto* es la forma en que los consumidores se perciben a sí mismos. Los consumidores rara vez adquieren artículos que pongan en peligro su autoimagen por lo que una persona que se perciba como clásica, es poco probable que adquiera ropa muy «desenfada».

La personalidad y el autoconcepto se reflejan en el *estilo de vida*. En este sentido, muchas empresas llevan a cabo una profunda segmentación de mercados para entender mejor a sus consumidores y en concreto, la forma en que se expresan en su ambiente social y cultural.

Factores internos: psicológicos

A diferencia de los factores individuales analizados anteriormente, los factores psicológicos que influyen en las decisiones de compra del consumidor pueden verse afectados por el entorno en el que se desenvuelve el individuo.

- *Percepción*. La percepción es el proceso a través del cual seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos recibidos a través de cualquiera de los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto.

  Estamos expuestos a millones de estímulos a diario, por lo que es imposible percibir todos. Por ello, los consumidores recurren a la *exposición selectiva*, es decir, deciden a qué estímulos prestarán atención y cuáles serán omitidos. Por ejemplo, un consumidor está expuesto a centenares de mensajes publicitarios cada día, pero no percibe más de diez. Las formas del envase, diseño del producto, color e incluso olor, juegan un papel esencial en este proceso.

  Otros conceptos relacionados con la exposición selectiva son la distorsión selectiva y la retención selectiva. El primero de ellos (*distorsión selectiva*), tiene lugar cuando los consumidores distorsionan la información que entra en conflicto con sus creencias. Por ejemplo, los fumadores distorsionan a menudo o no prestan atención a los avisos que aparecen en las cajetillas de tabaco sobre sus consecuencias negativas para la salud. En cambio, la *retención selectiva* consiste en recordar la información que apoya las creencias del individuo y olvidar la información contraria. Por ejemplo, después de leer un panfleto político que contradice nuestras ideas, muchos de sus puntos son rápidamente olvidados.
- *Motivación y aprendizaje*. Una necesidad se transforma en motivo cuando alcanza un nivel de intensidad suficientemente alto. Por ello, hablamos de *motivación* para referirnos a una necesidad que presiona lo suficiente para impulsar a la persona a actuar. Los psicólogos han desarrollado distintas teorías sobre la motivación humana. La pirámide de las necesidades de Mas-

low, el psicoanálisis de Freud y la teoría de los factores de Herzberg son las más empleadas.

Asimismo, las empresas deben tener en cuenta que el comportamiento humano es resultado del *aprendizaje*, el cual se produce a través de la interrelación de los impulsos, los estímulos, las respuestas y los refuerzos. Un impulso es una fuerza interna que induce a la acción. Éste se convierte en motivo cuando se dirige hacia un objeto concreto. Existen dos tipos de aprendizaje: aprendizaje clásico y aprendizaje instrumental. El aprendizaje clásico se produce cuando el individuo desarrolla una conexión mental entre estímulos y respuestas para crear una respuesta natural. En cambio, el aprendizaje instrumental no es directo, sino que se produce a base de recompensas o castigos. Así pues, si la conducta produce recompensas, se mantiene o incrementa; por el contrario, si la conducta provoca castigos, tiende a disminuir.

- *Creencias y actitudes*. La *creencia* se define como el pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo. La gente tiene creencias sobre casi todas las cosas: religión, política, vestido, música, comida, etc. En este sentido, los especialistas de marketing están interesados en las creencias de la gente sobre sus productos y servicios, ya que este tipo de creencias generan las imágenes de las marcas.

  En cambio, una *actitud* describe la forma a través de la cual una persona evalúa un objeto o idea (favorable o desfavorable), lo que siente y el respeto hacia dicho objeto o idea. Las actitudes son muchos más difíciles de cambiar que las creencias, ya que las actitudes descansan sobre el sistema de valores del individuo. En consecuencia, tienden a ser más duraderas y complejas que las creencias. De este modo, muchas empresas prefieren modificar su producto para que encaje con las creencias existentes antes que intentar modificar las actitudes de los consumidores acerca de dicho producto.

Factores externos: culturales y sociales

Atendiendo a los factores externos, tal y como señalan Ferrell y Hartline (2002: 107), «existe gran variedad de influencias sociales que afectan al proceso de compra del consumidor. Estas influencias, como la cultura, subcultura, clase social, grupos de referencia o familia, tienen un impacto profundo en qué, por qué y cómo compran los consumidores. De éstas, la más importante es la fami-

lia.» Los grupos de referencia y los líderes de opinión también tienen un impacto significativo en los procesos de compra del consumidor, ya que las decisiones de compra casi siempre coinciden con los consejos y recomendaciones emitidos por alguno de estos grupos.

Resulta evidente que la mayoría de los consumidores tienen a solicitar las opiniones de otros miembros de su entorno para reducir su esfuerzo de búsqueda y evaluación de alternativas de compra. También para reducir los riesgos asociados a la compra de un bien (que el rendimiento del producto no sea el esperado, etc.). Además, los consumidores solicitan con frecuencia la opinión de otros para que los orienten sobre nuevos productos o servicios lanzados al mercado y la forma en que pueden afectar a su imagen o el rol que desempeñan en la sociedad (profesión, estatus social, etc.)

Cultura

La cultura es el conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos aprendidos que se transmiten de una generación a otra y definen la conducta humana. Los principales elementos de la cultura son los valores, idioma, mitos y costumbres. La cultura determina, además, los deseos y el comportamiento de las personas. Por ello, los responsables de marketing deben detectar los cambios culturales que se producen en la sociedad para ser capaces de comercializar productos que satisfagan las nuevas necesidades de los consumidores. Por ejemplo, la creciente preocupación por el medio ambiente ha dado lugar al surgimiento de los productos «verdes» (menos nocivos y reciclables).

Por otra parte, es importante señalar que los consumidores no nacen conociendo los valores y normas de la sociedad donde se desenvuelven. Por el contrario, los aprenden de su entorno más próximo (familia y amigos). Sin embargo, el elemento que mejor define una cultura son sus *valores*. En consecuencia, los responsables de marketing deben prestar especial atención a los cambios en los valores que se producen en las sociedades donde opera su empresa.

El *idioma* es otro aspecto importante de la cultura que, en ocasiones, no es tenido en cuenta por las empresas que comercializan sus productos en varios países. Solo así es posible explicar el error cometido por General Motors cuando descubrió que el Chevy modelo «Nova» sonaba igual que la expresión «no va», que en español significaba «no funciona». Por ello, tuvo que ser retirado del mercado latino. Otro ejemplo es el caso de Electrolux, compañía escandinava que fabrica aspiradoras, la cual empleó el siguiente mensaje en los Estados Unidos: «*Nothing sucks like an Electrolux*» («Nada peor que una Electrolux»).

Finalmente, el responsable de marketing de cualquier organización debe conocer y entender la cultura de los países en los que la empresa está presente. Solo así será posible adaptar el formato, diseño y tipo de producto a las necesidades locales. Un ejemplo de *adaptación cultural al entorno* es la política llevada a cabo por McDonald's a través del lanzamiento de menús adaptados al mercado local. Por ejemplo, en Japón introdujeron la Teriyaki McBurger y en México la hamburguesa con salsa picante de chile chiplotle.

Subcultura

Una cultura puede dividirse en subculturas en función de sus características demográficas, localización geográfica, etnia e incluso, creencias religiosas o políticas. De este modo, podemos definir subcultura como un grupo homogéneo de individuos que comparten una cultura y elementos únicos de su propio grupo.

Aquellas empresas que sean capaces de identificar las subculturas de los mercados en que operan, serán capaces de diseñar e implantar estrategias de marketing específicas para las necesidades de los miembros de estos grupos. Por ejemplo, Frito-Lay descubrió que los hispanos eran el tercer grupo étnico en los Estados Unidos –por detrás de los asiáticos y los afroamericanos–. Para llegar a este mercado invirtió importantes recursos en conocer su opinión acerca de sus productos. Gracias a ello, descubrió que a la mayoría de los hispanos residentes en los Estados Unidos les gustaban los sabores picantes y por ello, consideraban que los productos comercializados por Frito-Lay eran insípidos. Además, muchos de ellos no eran capaces de entender las campañas que la empresa lanzaba en inglés. El resultado fue el lanzamiento de los Doritos Salsa Verde (fritos con sabor picante) a través de anuncios en español en diversas zonas de los Estados Unidos donde se concentra numerosa población hispana, como por ejemplo, Miami y San Antonio.

Clase Social

Las clases sociales son divisiones de la sociedad, jerárquicamente ordenadas, homogéneas y permanentes, en la que sus miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. La separación más significativa en términos de estilo de vida es la que existe entre las clases sociales medias y las clases bajas.

Todas las sociedades presentan una estratificación social. Sin embargo, en determinados países la clase social ejerce mayor influencia en el comportamiento de compra que en otros. Así pues, en la mayoría de los países occidentales, las

clases bajas pueden presentar comportamientos de compra similares al de la clase alta. Sin embargo, es más probable que los miembros de clases acomodadas asistan a subastas de arte y frecuenten espectáculos teatrales. Existen dos motivos por los que a las empresas les interesa conocer la clase social a la que pertenecen sus consumidores:

- El conocimiento de la clase social permite seleccionar el canal de comunicación a través del cual lanzar sus ofertas publicitarias (medios de masas o por el contrario, medios más selectos como por ejemplo, la prensa especializada).
- Esta información sirve, además, para elegir el canal de distribución de sus productos. Por ejemplo, supermercados a las afueras de la ciudad o bien, tiendas exclusivas situadas en el centro de las ciudades más importantes del país.

Grupos de pertenencia, referencia y aspiración

Las personas se integran en grupos que influyen en su comportamiento de compra. Esta influencia puede ser directa o indirecta. Hablamos de *grupos de pertenencia* cuando nos referimos a los grupos a los que la persona pertenece y con los que interactúa, manteniendo una continua interacción, como por ejemplo la familia, los amigos, los vecinos o los compañeros de trabajo. Sin embargo, los responsables de marketing no deben olvidar la importancia de los *grupos de referencia* (grupos más formales y de interacción menos frecuente, como por ejemplo, los grupos religiosos o las asociaciones profesionales).

La influencia de los grupos de referencia sobre el comportamiento del consumidor se produce a través de los *grupos de aspiración*. Es decir, grupos a los cuales los individuos no pertenecen pero de los que le gustaría formar parte.

Líderes de opinión

Los grupos de referencia a menudo incluyen subgrupos conocidos como líderes de opinión, los cuales se caracterizan por ser capaces de influir en las opiniones y decisiones de compra de los demás. Las empresas deben identificar a estos líderes de opinión y convencerlos para que adquieran y recomienden sus productos al resto de consumidores. Por ejemplo, Rafael Nadal o Roger Federer han trabajado para Nike. Sin embargo, los responsables de marketing también pueden emplear como líderes de opinión a todo un colectivo en lugar de a un único in-

dividuo. Tal es el caso de las diversas campañas protagonizadas por la Selección Española de Fútbol después de ganar el Campeonato Mundial celebrado en Sudáfrica en 2010.

Familia

Para muchos, la familia es la institución social más importante debido a la capacidad de influencia que tiene sobre las decisiones adoptadas por cada uno de sus miembros.

Podemos distinguir dos tipos de familia a lo largo de la vida del consumidor: la familia de orientación y la familia de procreación. La primera (*familia de orientación*) está formada por los padres. La orientación religiosa o política suele adquirirse en la familia de orientación. En cambio, la *familia de procreación* está compuesta por el cónyuge y los hijos. Este tipo de familia ejerce influencia directa en el comportamiento diario de compra ya que, en una gran variedad de productos y servicios, las decisiones de compra son diferentes en función del rol que se desempeña en la familia de procreación (marido, esposa e hijos). En este sentido, es preciso señalar que en la actualidad «los niños influyen en el 40% de las compras de los padres, mientras que el 65% de los padres solicitan de manera explícita las opiniones de los niños sobre los productos que se compran para el hogar» (Lamb, Hair y McDaniel, 2002: 164).

Roles y estatus

Entendemos por *rol* el conjunto de actividades que una persona lleva a cabo en relación con la gente que le rodea. En cambio, el *estatus* es el prestigio que la sociedad otorga a un rol determinado. Cada rol lleva consigo un estatus que refleja la consideración que la sociedad le concede. Por ejemplo, el estatus de un hechicero en una tribu suele ser muy elevado y quizás se trate, junto con el rey, de la persona más influyente del grupo. Por el contrario, el rol de los campesinos es muy importante, ya que gracias a ellos disponemos de alimentos, pero su estatus, por lo general, no es muy elevado.

Las personas adquieren los bienes en función de su rol y estatus. Un ejemplo de ello, son la marca y gama de coches adquiridos por los altos directivos de compañías importantes.

LECTURA 5.1 Hombres y mujeres: formas diferentes de responder a los estímulos publicitarios

A pesar de que hombres y mujeres presentan unos niveles de recuerdo de la publicidad similares, los hombres son más difíciles de persuadir, según concluyen unos datos recogidos por ComScore Data Gem.

Para comprender mejor esta realidad, ComScore decidió profundizar en el tema. La investigación ha mostrado que las mujeres responden de manera más favorable cuando un anuncio muestra información relativa a una investigación, menciona el nombre de la marca y ofrece imágenes o demostraciones del producto. Por su parte, los hombres están significativamente más abiertos a creatividades que lancen mensajes relativos a la superioridad. También cabe señalar que el formato publicitario problema/solución no funciona con el género masculino.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 30 de agosto de 2011 en: www.marketing-news.es/internacional/noticia/1058702028505/hombres-mujeres-dos-maneras-diferentes.1.html Fecha de consulta: 6 de octubre de 2011.

LECTURA 5.2 Vodafone va con los «malos» de la Fórmula 1

Vodafone, principal patrocinador del equipo de Fórmula 1 Vodafone McLaren Mercedes, estrena una campaña en nuestro país en la que sus dos pilotos, Hamilton y Button, lanzan un mensaje a la afición española. De este modo, Vodafone da continuidad a su campaña «Benditos Malvados» con el objetivo de capitalizar en España el patrocinio del equipo Vodafone McLaren Mercedes, integrado por Hamilton y Button, los principales adversarios de la «armada española» de la Fórmula 1.

El *spot* para televisión, ideado por Shackleton, está protagonizado por los dos pilotos que envían un mensaje desafiante a los fans españoles, ya que asumen su papel de «malos de la película» pero recuerdan que son ellos los que dan emoción al campeonato. Este spot es el primero de una serie de anuncios que se emitirán a lo largo de la temporada y redirige a la web <www.benditosmalvados.com>, obra de la misma agencia, donde los seguidores de la Fórmula podrán acceder a promociones y otros contenidos.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 28 de marzo de 2011 en: www.marketing-news.es/grandes-corporaciones/noticia/1055776028205/vodafone-malos-formula-1.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

LECTURA 5.3 Nueva campaña online de SsangYong dirigida a familias

SsangYong ha finalizado la primera edición de «Concurso Rodius», una campaña en forma de concurso familiar que ha tenido más de 40.000 visitas al *site* específico creado para la ocasión, 250.000 páginas vistas y una permanencia media de seis minutos veinte segundos. La agencia Placement Comunicación ha sido la encargada de desarrollar esta iniciativa, la cual, según la agencia «ha cumplido con el objetivo inicial de fomentar las actividades lúdico–creativas en el seno de la familia y que padres e hijos se familiarizasen con la marca SsangYong.»

El portal <www.concursorodius.com> ha sido el centro de una campaña en la que las familias españolas debían colgar un vídeo en el que aparecieran interpretando de manera original y creativa la «Canción Rodius», un tema creado para la acción inspirado en el modelo y sus características. Entre las secciones del *site* destaca una llamada «Ensaya», un espacio en el que las familias pudieron prepararse para la grabación del vídeo con un karaoke en el que con una webcam, aparecían en la pantalla para así ir mejorando sus interpretaciones gracias a esa referencia visual.

Los premios para la familia ganadora, elegida por un jurado designado por la marca, eran un vehículo del modelo Rodius, un miniportátil Toshiba y un Bono Parques familiar. Además, el centro escolar de los niños de la familia agraciada ha recibido una ayuda económica para celebrar una fiesta fin de curso. Por otra parte, los vídeos más populares también han conseguido miniportátiles.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 22 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/bienes-duraderos/noticia/1058847028105/ssangyong-valora-resultados-campana-low-cost.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

LECTURA 5.4

Ladival promociona su gama de fotoprotectores con una campaña boca oreja

Ladival, del laboratorio STADA Consumer Health, ha iniciado una campaña boca oreja para promocionar en nuestro país su gama de fotoprotectores. Ladival está utilizando la red de Trnd para esta campaña.

Presente en el mercado español desde 2009, Ladival quiere promocionar las dos gamas de protectores solares que comercializa en nuestro país: Ladival Allerg y Ladival Niños. Para esta acción, mil miembros de la comunidad Trnd probarán y difundirán su experiencia en una campaña boca oreja entre consumidores. Con esta iniciativa, la empresa quiere generar conversaciones sobre su línea de productos y fomentar la recomendación entre familiares, amigos y conocidos. La campaña cuenta, además, con un *microsite* en el que los usuarios seleccionados deberán difundir contenidos como fotografías, vídeos, reseñas o comentarios acerca de de su experiencia con los productos. Los participantes de la acción recibirán un manual de marketing para responder a amigos y a conocidos.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 21 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/gran-consumo/noticia/1058828028005/ladival-promociona-gama-fotoprotectores.1.html
Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 5.1 Scottex instala un espacio centrado en las sensaciones

La marca de papel higiénico de Kimberly-Clark ha ubicado un espacio efímero en Madrid para que los consumidores experimenten diferentes sensaciones relacionadas con la suavidad y el bienestar para promocionar su gama «Más suaves que nunca». La agencia Burson-Marsteller ha sido la encargada de esta acción.

«La Fábrica de Sensaciones de Scottex», inaugurada por la actriz Rossy de Palma y situada en Nuevos Ministerios, está separada en diferentes zonas temáticas. Una de ellas está destinada al relax, otra a los cachorros de Scottex (que son su imagen de la marca), otra a los niños (con una piscina de bolas) y otra al algodón (de azúcar).

«Más suaves que nunca» surge tras la inversión de doce millones de euros para fabricar un papel higiénico más suave. Además de este espacio, la nueva gama de productos está acompañada de premios, como toallas de playa de Scottex.

Cuestiones

1. ¿A qué factores (individuales, psicológicos, culturales o sociales) recurre Scottex para influir en el proceso de compra? ¿Por qué?
2. ¿Por qué cree que la empresa ha seleccionado a la actriz Rossy de Palma para inaugurar «La Fábrica de las Sensaciones de Scottex»? ¿Considera que es líder de opinión en este mercado? Justifique su respuesta.
3. «La Fábrica de las Sensaciones de Scottex» estaba dividida en distintas zonas temáticas: relax, cachorros de Scottex, niños y algodón. Analice su idoneidad y el papel que juega cada una de ellas como determinante del proceso de compra. Justifique su respuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 30 de julio de 2011 en: www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1058274028005/scottex-instala-espacio-efimero.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 5.2 Gol Televisión convierte en banquillos las paradas de autobús

Los usuarios de los autobuses urbanos de Madrid podrán sentirse como auténticas estrellas de fútbol gracias a las réplicas de banquillos que el canal de televisión Gol Televisión ha instalado en las paradas de Santiago Bernabéu, Plaza de Cibeles e Intercambiador de Moncloa.

La acción forma parte de «Saca tu fútbol», una campaña de imagen dirigida a los aficionados a este deporte en general, para presentar la última promoción de Gol Televisión: los clientes que se hagan socios este mes no pagarán hasta octubre. La iniciativa, –diseñada por Tapsa y Maxus CICM– estará también presente en marquesinas, luminosos y pantallas led. Además, se ha colgado un vídeo de la acción en el canal YouTube de Gol Televisión invitando a los internautas a enviar fotografías y vídeos posando en los banquillos. Los mejores se emitirán en la cadena.

Cuestiones

1. ¿A qué factores (individuales, psicológicos, culturales o sociales) recurre Gol Televisión para influir en el proceso de compra? ¿Por qué?
2. ¿Por qué cree que la empresa optó por «sacar» su campaña de publicidad a la calle? Justifique su respuesta.
3. La acción de comunicación se dirige principalmente a las paradas de autobús de Santiago Bernabéu, Plaza de Cibeles e Intercambiador de Moncloa. Analice el motivo de estos emplazamientos físicos en lugar de otros emplazamientos de transporte público. Analice, además, por qué se centra en el transporte público en lugar del mobiliario urbano en general (parques, plazas, etc.). Justifique su respuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 29 de abril de 2011 en: www.marketingnews.es/medios/noticia/1056534028405/gol-television-convierte-banquillos.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 5.3 Mahou dio las campanadas en la televisión

El último *spot* del año en las cuatro cadenas comerciales nacionales estuvo protagonizado en 2010 por el futbolista Iker Casillas, capitán del Real Madrid y de la Selección Española de Fútbol, en una campaña de Mahou Cinco Estrellas realizada por Sra. Ruhsmore.

La campaña, que incluyó dos versiones de sesenta y cuarenta y cinco segundos, respectivamente, comenzó a emitirse el pasado 24 de diciembre y se mantendrá en antena hasta principios de enero. En ella, Iker Casillas, «un auténtico símbolo de esfuerzo y dedicación», se reúne con sus amigos de toda la vida para hacer un homenaje a los héroes reales que levantan el país todos los días. «Algunos levantamos el país alguna vez, pero ellos lo levantan todos los días».

El *spot* se emitió en Antena 3, Telecinco, Cuatro y la Sexta. Siendo por otro lado, las primeras Navidades en las que TVE no entró en el ritual del último bloque publicitario del año y el primero del nuevo. El pasado año, la cadena estatal consiguió una cuota de audiencia del 50% en la nochevieja.

Cuestiones

1. ¿A qué factores (individuales, psicológicos, culturales o sociales) recurre Mahou para influir en el proceso de compra? ¿Por qué?
2. Analice el papel de Iker Casillas en la campaña y el motivo de su intervención. ¿Por qué cree que Sra. Ruhsmore –responsable de la campaña de comunicación– diseñó un *spot* con Casillas acompañado de sus amigos de toda la vida en lugar del resto de compañeros de la Selección? Justifique su respuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 24 de diciembre de 2010 en: www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1053384028005/mahou-dara-campanadas-televisiones.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

5.3. Determinantes e implicación del nivel de participación en el proceso de compra

Tal y como se ha expuesto en la sección anterior, las decisiones de compra de los consumidores están condicionadas por diferentes factores (externos e internos). Por tanto, el objetivo de cualquier empresa es gestionar correctamente esos factores para orientar al cliente hacia la compra del bien comercializado.

Sin embargo, marketing no solo implica «vender» sino, además, satisfacer necesidades y entablar relaciones rentables y duraderas con los consumidores. Para lograrlo, la empresa debe diseñar y poner en práctica acciones de marketing específicas para cada uno de sus segmentos objetivos. Es decir, darle a cada uno, lo que demanda. Por ello, es necesario conocer las características del entorno en que opera su organización, segmentar correctamente el mercado y además, ser capaz de prever el comportamiento de compra de sus consumidores. Esto implica poder identificar cada uno de los cinco *determinantes del nivel de participación en la compra* por parte del consumidor: experiencia, interés, percepción del riesgo, situación y visibilidad.

1. Experiencia

Los consumidores tienden a adoptar decisiones más rápidas después de haber consumido el producto en repetidas ocasiones. Por ello, participan menos en el proceso de compra (eliminación del proceso de búsqueda y evaluación de alternativas). Por ejemplo, quienes sufren repetidos dolores de espalda suelen ir al centro de rehabilitación que en el pasado les ayudó a curarse.

2. Interés

El interés de los consumidores sobre un determinado producto o servicio (viajes, coches, equipos electrónicos, etc.), influye de manera directa en su grado de participación en el proceso de compra.

3. Percepción del Riesgo

La participación del consumidor en el proceso de compra aumenta de forma directamente proporcional a la percepción del riesgo en la compra. Estos riesgos pueden ser de tres clases: financieros, sociales y psicológicos. El primero de ellos (*riesgo financiero*), hace referencia a la pérdida de poder adquisitivo. Dado que el riesgo financiero se asocia a productos de precio elevado, el consumidor invertirá

más tiempo y esfuerzo en adquirir un producto que considere caro, como por ejemplo, una vivienda.

Asimismo, los consumidores corren *riesgos sociales* cuando adquieren bienes que pueden afectar a la opinión que los demás tienen sobre ellos. La ropa es un ejemplo de ello. Finalmente, la compra de un determinado bien conlleva un *riesgo psicológico* cuando el consumidor percibe que esa decisión puede ser equivocada.

4. Situación

Las circunstancias en las que un producto va a ser consumido pueden influir en el nivel de participación en el proceso de compra. De este modo, es probable que al estar en casa llevemos puesta ropa muy cómoda (chándal, pantalones vaqueros, etc.). Sin embargo, a muy poca gente se le ocurriría ir vestido así el día de su boda.

5. Visibilidad

El nivel de participación en el proceso de compra está directamente relacionado con la visibilidad social del bien adquirido (joyas, coches, etc.)

Junto a los determinantes en el proceso de compra, el responsable de marketing de cualquier organización debe tener presente la necesidad de diseñar estrategias de marketing de forma diferente, dependiendo del nivel de *participación de los consumidores en el proceso de compra*. En el caso de productos o servicios de participación elevada, las campañas de comunicación deben tener un carácter ampliamente informativo. Por ejemplo, los fabricantes de productos de alta tecnología lanzan campañas en las que ofrecen detallada información técnica de sus productos como por ejemplo, sus características, prestaciones, rendimiento, etc. Por el contrario, la campaña de comunicación es diferente si la empresa sabe que el consumidor apenas va a participar en el proceso de compra, ya que los consumidores no suelen reconocer sus necesidades hasta que se encuentran en la tienda para este tipo de bienes. Tal es el caso de las golosinas.

La promoción de productos de poca participación ha de llevarse a cabo dentro de la tienda mediante publicidad en el punto de venta (también conocida como PLV). Este tipo de publicidad puede realizarse de varias formas, aunque siempre es aconsejable que el producto tenga formas y colores llamativos que faciliten su identificación y visibilidad. En este sentido, en el análisis del interior de la tienda se debe prestar especial atención a las zonas frías y calientes y a las góndolas. Se entiende por *zonas frías* aquellas que tienen poco flujo de público y que por tanto, generan ventas por debajo de la media en comparación con el resto de áreas.

Por ejemplo, las partes posteriores a las columnas, zonas poco iluminadas y zonas bajas de los expositores.

Por el contrario, las *zonas calientes* se caracterizan por una elevada afluencia de público, por lo que suelen situarse allí los productos que dejan mayor margen. La zona central, las más iluminadas y decoradas, así como las que se están próximas a las cajas y mostradores son ejemplos de zonas calientes. En cambio, hablamos de *góndolas*, para referirnos a las estructuras situadas en los extremos de los lineales sobre las que se presentan los productos. Suelen tener una altura aproximada de 1,80 metros aunque pueden superar los dos metros. Cada góndola suele contener varias estanterías con diferente valor comercial en función, entre otros aspectos, de la altura a la que esté situado el producto, tal y como se recoge en la Figura 5.1.

Otra estrategia empleada con cierta frecuencia por las empresas consiste en asociar un producto de poca participación con aspectos de elevada participación. Tal es el caso, por ejemplo, de muchos alimentos que no se venden por sus propiedades nutritivas sino porque además, son bajos en colesterol.

Figura 5.1. Ubicación de los productos dentro de la góndola.

Fuente: Baena y Moreno (2010: 127)

Capítulo VI

Segmentación

6.1. Segmenación de mercados. Concepto, evolución y requisitos

El objetivo de cualquier empresa reside en establecer relaciones estables y rentables con sus clientes. Para lograrlo, debe esforzarse en atraer nuevos consumidores y retener a los que ya se tienen; solo así, la organización será capaz de incrementar su cuota de mercado con respecto a sus competidores.

Sabemos que el mercado puede definirse como el conjunto de personas (naturales o jurídicas) con necesidades similares y la capacidad de adquirir un determinado bien que satisfaga sus deseos. Así pues, un grupo de individuos al que le falte alguna de estas características no puede ser considerado «mercado». Sin embargo, pocas compañías se dirigen a la totalidad del mercado en el que operan. Por el contrario, seleccionan grupos de personas específicas a los que satisfacer sus necesidades, también específicas. Es decir, practican la segmentación de mercados. De este modo, tal y como sostienen Lamb, Hair y McDaniel (2002: 214), «un segmento de mercado consiste en un subgrupo de gente o empresas que comparte una o más características que provocan necesidades de producto similares.»

En otras palabras, podemos definir la *segmentación de mercados* como el proceso a través del cual el mercado total de un producto o servicio particular es dividido en grupos relativamente homogéneos atendiendo a sus características y necesidades particulares. «Para que sea efectiva, la segmentación debe crear grupos en los que los miembros de cada uno tenga gustos, necesidades, deseos o preferencias similares; pero los grupos deben ser diferentes entre sí» (Ferrell y Hartline, 2006: 135).

Hasta la década de 1960, eran muy pocas las empresas que llevaban a cabo estrategias de segmentación de mercados. De este modo, muchas compañías se dirigían a todo el mercado en general (marketing masivo), sin preocuparse por el hecho de que podrían tener más éxito si hubiesen adaptado su oferta a las nece-

sidades específicas de uno o más segmentos del mercado total. Con el tiempo, las organizaciones fueron tomando conciencia de la importancia de la segmentación de mercados. Por ejemplo, antes de 1960, The Coca Cola Company comercializaba una única bebida, que dirigía a todo el mercado de refrescos. En la actualidad, no obstante, dicha empresa comercializa diferentes productos orientados a segmentos que se diferencian claramente por las preferencias de sus consumidores: bebidas energéticas (Aquarius), té de sabores (Nestea), bebidas de frutas (Fruitopia), bebidas gaseosas de fruta (Fanta), bebidas gaseosas de cola (Coca Cola), etc.

En resumen, las empresas están orientando cada vez más sus esfuerzos en un público objetivo (segmento de mercado). Este proceso (segmentación) apareció en la década de 1960.

Sin embargo, durante la crisis económica de la década de 1970 y principios de 1980 decayó la segmentación llegando a proponerse lo contrario: la *contrasegmentación*. Es decir, agrupar los diferentes tipos de consumidores de un mercado determinado al creer que en época de crisis están dispuestos a aceptar una menor variedad de productos con tal de obtener una bajada en el precio final (la simplificación de la oferta permite rebajar costes y abaratar precios). No obstante, con el tiempo, las empresas se dieron cuenta de que la contrasegmentación era una estrategia equivocada. El motivo es que la segmentación de mercado permite comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores, así como sus respuestas a las ofertas comerciales existentes o a las potenciales.

En otras palabras, las compañías que conozcan las necesidades del mercado serán capaces de adaptar y diseñar sus estrategias de marketing de forma más efectiva, tanto para los consumidores como para la propia empresa. De este modo, podemos afirmar que a través de la segmentación de mercados el responsable de marketing es capaz de ajustar las decisiones de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) a las necesidades del segmento específico identificado para el producto o servicio comercializado por la empresa.

Las empresas invierten tiempo y dinero en llevar a cabo estrategias de segmentación de mercado, por tres razones básicas:

1. La segmentación permite identificar grupos de consumidores con necesidades similares y analizar las características y el comportamiento de compra de dichos grupos.
2. La segmentación aporta información a la empresa que le permite diseñar y poner en práctica estrategias de marketing mix (producto, precio, distribu-

ción y comunicación) que se adapten a las necesidades y deseos específicos de los segmentos seleccionados.

3. La segmentación permite a la empresa cumplir con la principal finalidad del marketing: satisfacer las necesidades específicas de los consumidores de forma rentable para la empresa.

Por otra parte, para que la segmentación de mercados sea efectiva, la empresa debe seguir cuatro pasos. En primer lugar, identificar y analizar el perfil de los distintos grupos de consumidores a los que puede interesar un determinado producto u servicio.

A continuación (segundo paso), valorar y seleccionar uno o varios segmentos del mercado a los que la empresa desea dirigirse (definición del público objetivo). El público objetivo puede definirse atendiendo a diferentes criterios. Uno de ellos puede ser la rentabilidad (clientes que consumen mucho y los productos que adquieren dejan un importante margen de beneficios a la empresa). Sin embargo, la empresa también puede definir su público objetivo atendiendo, por ejemplo, al papel que ciertos individuos desempeñan en la sociedad. De este modo, si una empresa es capaz de convencer a los líderes de opinión de un determinado grupo para que adquieran un determinado bien, es probable que el resto de miembros del grupo lo adquieran por imitación y afinidad con el líder. Por ejemplo, muchos diseñadores de ropa regalan o venden muy barato varias prendas de sus colecciones a actrices famosas para que las luzcan en las galas de entregas de premios (Oscar, etc.), de manera que todos sus seguidores puedan contemplarlas y deseen adquirirlas.

El tercer paso consiste en establecer y comunicar las ventajas del bien comercializado (posicionamiento del producto en el mercado). Por último (cuarta fase), el responsable de marketing de la organización debe diseñar, implantar y mantener la estrategia de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) que mejor se adecúa a las necesidades y características del segmento seleccionado. Solo así, la segmentación de mercados será efectiva. A pesar de ello, para que la segmentación se realice de forma exitosa la empresa debe identificar el segmento o segmentos óptimos, lo que implica que reúnan los siguientes requisitos:

a) *Rentable*. El segmento tiene que ser suficientemente grande como para justificar la puesta en práctica de una estrategia de marketing mix específica para él. Muchas grandes empresas establecen un tamaño mínimo de mer-

cado por debajo del cual consideran que no es rentable participar. Sin embargo, una compañía más pequeña puede sentirse satisfecha con un segmento más pequeño.

b) *Medible*. El número de personas pertenecientes a un determinado rango de edad o que por ejemplo, viven en cierta zona geográfica, son datos relevantes para la identificación de un determinado segmento de mercado.

c) *Accesible*. La empresa debe ser capaz de contactar con los miembros del segmento objetivo para hacerles saber que la oferta lanzada al mercado se adecúa a sus necesidades específicas. De lo contrario, la segmentación llevada a cabo no tendrá éxito. Por ejemplo, antes de lanzar una campaña escrita (anuncios en prensa, vallas publicitarias, etc.), la empresa debe conocer el porcentaje de personas que no pueden leer dentro del segmento seleccionado (analfabetos y personas que no dominan el idioma, entre otros). Si este porcentaje es elevado, el responsable de marketing se decantará por otro tipo de canal de comunicación como por ejemplo, la radio o la televisión. Asimismo, una empresa pequeña puede identificar segmentos grandes o un gran número de segmentos de mercado, a los que no puede dirigirse por falta de recursos (financieros, materiales, humanos, etc.).

d) *Estable*. Aquellos segmentos que se caracterizan por su volatilidad de gustos y preferencias, exigen una elevada inversión por parte de las empresas.

6.2. Beneficios de la segmentación de mercados

Tal y como se ha expuesto en la sección anterior, la segmentación de mercado proporciona diferentes beneficios para los consumidores. En concreto, a través de este proceso, las empresas dividen el mercado de un determinado producto o servicio en grupos con gustos, necesidades, deseos o preferencias similares; lo que permite elaborar bienes que satisfagan sus necesidades mediante el canal de comunicación y distribución correcto a un precio adecuado.

La segmentación de mercados también permite identificar oportunidades de negocio. Esto se debe a que el mercado está compuesto por una variedad de personas con características diferentes que presentan necesidades distintas que por lo tanto, deben ser satisfechas de forma diferente. Así pues, existen consumidores que prefieren productos de alta calidad y están dispuestos a pagar un elevado precio por ellos. En cambio, otros buscan ahorrar en las compras y no les importa sacri-

ficar la calidad o el diseño del producto o servicio a cambio de un precio reducido. También existen segmentos de clientes que al margen de la calidad del producto, desean servicios adicionales (entrega a domicilio, posibilidad de compra aplazada, servicio postventa, etc.) A través de la segmentación de mercados, las empresas pueden encontrar oportunidades de negocio entre esta variedad de personas y necesidades cuyas demandas no son atendidas o lo son de forma inadecuada.

Asimismo, *la segmentación de mercados contribuye a establecer prioridades*. El análisis de segmentación de mercado pone de relieve muchos grupos desatendidos o no atendidos suficientemente, denominados nichos de mercado. Por ello, la empresa debe elegir a cuáles de ellos va a dirigirse, de acuerdo con algunos criterios determinados como por ejemplo, su potencial de compra o facilidad de acceso. Junto a ello, al identificar la existencia de diferentes segmentos de mercados, las empresas pueden conocer más fácilmente quiénes son sus competidores (actuales y potenciales. De este modo, podemos afirmar que *la segmentación de mercados facilita el análisis de la competencia***.**

Por otra parte, *la segmentación de mercados favorece el ajuste de la ofertas de productos o servicios con las necesidades específicas de los consumidores*. En otras palabras, la segmentación permite una mejor adecuación de los productos y servicios ofrecidos a las acciones promocionales llevadas a cabo. De este modo, la segmentación posibilita la adaptación de las estrategias de marketing mix de la empresa (producto, precio, distribución y comunicación) a las necesidades expresadas por los distintos segmentos del mercado.

Finalmente, *la segmentación de mercados favorece la diversificación*. A través de la segmentación, las empresas pueden lleva a cabo estrategias de diversificación en función de producto o mensaje comunicado. De esta forma, una organización puede operar en diferentes mercados sin que necesariamente se oriente en todos ellos hacia el mismo tipo de cliente. Por ejemplo, en muchos países de latinoamérica, la ropa de Zara está dirigida a una clase media-alta mientras que en España, el mercado objetivo incluye la clase media y media-baja.

6.3. Segmentación según el tipo de mercado

El objetivo de la segmentación de mercados reside en identificar y aislar las características individuales que distinguen a uno o más segmentos del mercado total. La clave consiste, por tanto, en dividir la totalidad del mercado en subgru-

pos con necesidades y características homogéneas. Sin embargo, no se trata de una tarea fácil ya que requiere seleccionar una o más características que se alineen con las necesidades y deseos de los segmentos seleccionados. Por ejemplo, el análisis llevado a cabo por los responsables de marketing de las empresas de comida preparada no se centra en la edad o el sexo de sus consumidores, sino en su estilo de vida (tienen poco tiempo para cocinar y por eso demandan este tipo de productos).

En otras palabras, la estrategia de segmentación llevada a cabo por una empresa depende, entre otros factores, de su habilidad para identificar las características y necesidades de los consumidores en dichos mercados. Esto implica la selección de las variables relevantes para identificar los segmentos objetivos. Por ello, podemos hablar de diferentes tipos de segmentación, en función de la variable analizada.

Tal y como se expuso en el capítulo 3 de este manual, el mercado se define en función de las personas u organizaciones que tienen necesidad de un producto o servicio y además, disponen de los recursos necesarios para adquirirlo. De este modo, y atendiendo a la segmentación de mercados, el responsable de marketing debe analizar, en primer lugar, en qué tipo de mercado opera la empresa. Como sabemos, en la mayoría de los casos, las organizaciones operan en alguno de los siguientes mercados: a) mercado de consumo –compuesto por todas aquellas personas o unidades familiares, que demandan productos y servicios para su uso o consumo final–; b) mercado de servicios, en los que la prestación de servicios presenta mayor variabilidad que la producción y comercialización de bienes, lo que supone una gran heterogeneidad de la oferta–; c) mercados industriales B2B (*Business to Business*), en los que tanto el oferente como el demandante son empresas. En cualquiera de estos casos, los responsables de marketing deben identificar variables que permitan definir segmentos rentables, medibles, accesibles y estables en el tiempo. Solo así la empres tendrá éxito en el mercado en que opera.

Segmentación en mercados de consumo y servicios

Los mercados de consumo y servicios pueden ser segmentados en función de una única variable (por ejemplo, los ingresos económicos) o bien, atendiendo a varias a la vez (ingresos económicos, edad, etc.). En otras palabras, tal y como señalan Lam, Hair y McDaniel (2002: 216), «aunque es menos precisa, la segmen-

tación con una sola variable ofrece la ventaja de ser más simple y fácil de usar que la segmentación con variables múltiples. La segmentación de variables múltiples con frecuencia es más difícil de usar que la segmentación con una sola variable; con menos probabilidad habrá datos secundarios útiles disponibles y, en la medida en que se eleva el número de variables de segmentación, se reduce el tamaño de los segmentos individuales [...] Es obvio que la segmentación con variables múltiples es más precisa que aquella con una sola variable.»

Las empresas que operan en empresas de consumo o servicios suelen aplicar al menos uno de los siguientes cuatro criterios de segmentación:

a) Geográfica.
b) Demográfica.
c) Psicográfica.
d) Comportamental.

Segmentación geográfica

La segmentación geográfica implica la división del mercado en unidades geográficas, tales como naciones, estados, regiones, ciudades o pueblos, entre otros. Con frecuencia, las características geográficas desempeñan un papel importante en la segmentación de mercados, ya que, en ocasiones, los clientes de una empresa se encuentran concentrados en una determinada zona geográfica. Tal es el caso, por ejemplo, de los consumidores de cerveza en España (Cruzcampo en Andalucía, Reina en las Islas Canarias, Estrella Damm en Cataluña, etc.).

Por otra parte, el *clima* es una variable que suele emplearse mucho en este tipo de segmentación, debido a su influencia en las necesidades y hábitos de compra de los habitantes de una determinada región geográfica. Las empresas de helados y bañadores por un lado y las que venden radiadores o esquís, por otro, lo saben bien.

Asimismo, las empresas que operan en una o varias áreas geográficas a la vez deben atender a las *variaciones locales de las necesidades y preferencias* de los habitantes de cada una de estas regiones. Por ejemplo, la mayoría de los diarios de tirada nacional tienen una sección regional en función del lugar específico donde se vende (Levante, País Vasco, etc.).

Segmentación demográfica

Las variables de segmentación demográfica dividen los mercados en segmentos empleando factores demográficos y son elegidas con relativa frecuencia por parte de los responsables de marketing. El motivo es que a menudo, se relacionan con los hábitos de compra y la frecuencia de consumo de un determinado bien. Como ejemplos de variables de segmentación demográfica podemos citar los siguientes:

- *Género*. Por ejemplo, cigarrillos para mujeres Virginia Slim.
- *Edad*. Por ejemplo, Zara, Bershka y Zara Kids.
- *Renta Económica*. Por ejemplo, Rolex o Lexus para gente de renta alta.
- *Nivel de Educación*. Por ejemplo, cursos de postgrado dirigidos a personas que tiene una Licenciatura universitaria.
- *Ciclo de Vida Familiar*. Por ejemplo, seguros de vida.
- *Ocupación*. Por ejemplo, guardaespaldas para evitar ataques a autoridades políticas.

Segmentación psicográfica

La edad, ingresos económicos, ocupación y el resto de variables demográficas y geográficas, son muy útiles para el diseño y puesta en práctica de las estrategias de segmentación de mercados. Sin embargo, en ocasiones resultan insuficientes y resulta necesario aplicar la segmentación psicográfica. En este sentido, podemos definir la segmentación psicográfica como aquella que se ocupa de los aspectos de la mente tales como los motivos, la personalidad o el estilo de vida.

Los resultados obtenidos al aplicar la segmentación psicográfica resultan muy útiles para las empresas, ya que van más allá de las características descriptivas de los consumidores y ayudan a comprender numerosos elementos relacionados directamente con la decisión de compra. Por ejemplo, el fabricante de neumáticos Michelin atrae a sus clientes motivados por aspectos como la seguridad y la protección. Así pues, la segmentación psicográfica supone el análisis de las siguientes variables: personalidad, motivos y estilo de vida.

a) *Personalidad*. La personalidad refleja los rasgos, actitudes y hábitos de una persona. Porsche Cars North America comprendía bien los factores demo-

gráficos del propietario *standard* de un Porsche: varón, mayor de cuarenta años, graduado universitario y con ingresos superiores a 200.000 dólares anuales. Sin embargo, la investigación de mercados llevada a cabo por la compañía permitió identificar cinco tipos de personalidad en esta categoría demográfica general, lo que le permitió segmentar con mayor eficacia a los consumidores.

b) *Motivos*. Las compañías de seguros suelen emplear motivos emocionales (fotos de padres con sus hijos, etc.) para convencer a los consumidores sobre lo conveniente que resulta contratar un seguro de vida. Por el contrario, Audi o BMW recurren a motivos relacionados con el *status* o posición social para incitar a la compra de sus vehículos.

c) *Estilos de vida*. La segmentación por estilo de vida divide al mercado en grupos atendiendo a la forma en que pasan su tiempo libre (en casa viendo la televisión, con los amigos en un bar, etc.) Una de las herramientas más conocidas de la segmentación psicográfica es el VALS™ desarrollado por SRI Consulting Business Intelligence (SRIC–BI). Muchas empresas emplean esta herramienta durante el lanzamiento de sus productos o para elegir el medio adecuado para servir de soporte en las campañas de comunicación.

   El estudio de los estilos de vida en combinación con la segmentación geográfica ha dado lugar a la aparición de una «nueva» categoría de segmentación denominada *segmentación geodemográfica:* agrupar a los clientes potenciales en categorías de estilos de vida según la zona geográfica que habitan.

Segmentación comportamental

La segmentación comportamental divide el mercado atendiendo a las siguientes variables: momento de uso, beneficios buscados, categorías de usuarios, frecuencia de consumo, lealtad, inclinación hacia la compra y finalmente, actitud. Veámoslas por separado.

1. Momento de uso

Implica la división de un mercado en grupos según el momento en el que los compradores desean comprar o utilizar el producto.

2. Beneficios buscados

Supone dividir el mercado en grupos según la importancia relativa de los diferentes beneficios deseados por el consumidor.

3. Categorías de usuarios

En este caso, la segmentación se realiza en función de nuevos usuarios, antiguos usuarios y usuarios potenciales.

4. Frecuencia de consumo

Implica segmentar según la frecuencia de consumo (escasa, media o alta) de un producto.

5. Lealtad

La empresa que aplica esta variable está segmentando en función de la lealtad de sus clientes a la marca, a los comercios o hacia otras entidades.

6. Inclinación hacia la compra

Supone segmentar atendiendo a cada una de las etapas por las que pasa el consumidor antes de realizar la compra: identificación de la necesidad, comparación de alternativas y compra.

7. Actitud

Las personas se pueden clasificar por el grado de entusiasmo hacia el producto, distinguiéndose cinco tipos: entusiasta, positiva, indiferente, negativa y hostil.

Muchos responsables de marketing consideran que las variables de comportamiento (momento de uso, beneficios buscados, categoría de usuarios, nivel de uso, nivel de lealtad, nivel de inclinación a la compra y actitud) son el mejor punto de partida para llevar a cabo una segmentación de mercados exitosa. Esto se debe a que, en comparación con los otros tipos de segmentación analizados, la segmentación comportamental es la que está más relacionada con las necesidades de los consumidores.

En otras palabras, la segmentación comportamental es una herramienta poderosa que sin embargo, resulta difícil lleva a la práctica, ya que consume mucho

tiempo y recursos de la empresa (dinero y personal). Además, las características personales relativas a los segmentos comportamentales no siempre están bien definidas. Por ejemplo, algunas personas compran un coche para desplazarse de un lugar a otro. Sin embargo, no son pocas las que lo hacen para ganarse el respeto de los demás y mejorar su imagen (por ejemplo, la compra de un deportivo). El problema radica en identificar las características de dichos clientes.

La clave está, por tanto, en comprender las necesidades básicas y los beneficios buscados por cada grupo de consumidores para después combinarlo con la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica. Solo así, la empresa podrá conocer el perfil completo de sus clientes.

LECTURA 6.1

Telecinco lanza el canal Divinity dirigido al público femenino

Divinity.es, la web de Telecinco especializada en el mundo de las *celebrities*, las tendencias y la crónica social, se convierte en la primera web de España que da el salto a la televisión ocupando la señal que hasta el 1 de abril de 2011 ocupaba el canal Gran Hermano 24 horas.

Con este nacimiento, según cuenta el propio canal, Telecinco y Publiespaña abren al mercado una nueva ventana comercial en torno a uno de los perfiles más demandados por los anunciantes, la audiencia femenina. El *site* de Telecinco.es se lanzó este pasado verano y ha alcanzado más de seis millones de visitas durante este periodo. La nueva cadena completará así la estrategia de Telecinco en su familia de canales, compuesta actualmente por Cuatro, orientada al público joven; La Siete, una ventana al contenido de Telecinco y Cuatro; Factoría de Ficción, único canal en abierto dedicado a series y películas y Boing, destinado a la audiencia infantil y juvenil.

Divinity vendrá a ser un rival directo de Nova, uno de los canales temáticos más veteranos de la TDT que está integrado en la familia de canales de Antena 3 y que también está orientado al público femenino.

Según Vertele, Telecinco estaría ultimando además el lanzamiento de un segundo canal que quedó libre tras la compra del múltiplex de Cuatro, esta vez dirigido al público masculino. Sin embargo, este último extremo no ha sido confirmado por la cadena.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 25 de febrero de 2011 en: www.marketingnews.es/medios/noticia/1054955028405/telecinco-canal-divinity-dirigido.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

LECTURA 6.2

Lancia–Jeep sabe cómo estar en trece sitios a la vez

Fiat Group ha confiado en Grupo Eñe de Comunicación para la organización de los eventos de presentación de los nuevos Lancia Ypsilon cinco puertas y Jeep Grand Cherokee. Además, la italiana ha aprovechado la ocasión para introducir a sus clientes la nueva concesión de Lancia–Jeep.

El grupo automovilístico ha llevado a cabo un evento de presentación simultánea en trece concesionarios de diferentes ciudades españolas, como Madrid, Gijón, Valencia, Bilbao o Jerez de la Frontera. En ellos se convocó a los mejores clientes de cada concesionario y en cada uno instaló un fondo para recrear un entorno urbano y un ambiente aventurero para que ambos vehículos estuvieran, de manera ficticia, en el hábitat para el que han sido fabricados.

Tras un cóctel, los asistentes descubrieron los nuevos vehículos, hasta entonces tapados para generar expectación. Además, justo antes de ese instante, los concesionarios se conectaron vía streaming con Javier Marijuán, consejero delegado de Lancia–Jeep, que se encontraba en el concesionario madrileño. Marijuán dio la bienvenida a los presentes y desveló de manera simultánea los nuevos modelos en todos ellos.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 27 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/bienes-duraderos/noticia/1058933028105/fiat-group-lancia-ypsilon-jeep.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 6.1 San Miguel 0,0 lanza campaña para su gama de sabores

San Miguel 0,0% ha lanzado varias campañas veraniegas para promocionar sus sabores limón y manzana.

La campaña de San Miguel 0,0% Limón incluye patrocinios en televisión, soportes en exterior (Bilbao, Málaga, Valencia, Barcelona y Madrid), medios online, acciones especiales en exterior, *oppis* (Barcelona y Madrid) e instalación de marquesinas integrales (Madrid). En cuanto a los *oppis*, su peculiaridad pasa por estar repletos de cubitos de hielo, limones y latas del producto. Por su parte, las marquesinas de las paradas de autobús utilizadas por San Miguel 0,0% se han transformado modificando tanto el espacio publicitario de las mismas como integrando asientos *ad hoc*.

Por otro lado, San Miguel 0,0% Manzana ha iniciado un plan de medios centrado en la zona norte de la península. Su comunicación abarcará el medio exterior y la prensa gratuita. En esta última se realizará una promoción de *sampling*.

Cuestiones

1. Analice el tipo de segmentación realizada por San Miguel y la(s) variable(s) empleadas para el caso de San Miguel 0,0% Limón.
2. Analice el tipo de segmentación realizada por San Miguel y la(s) variable(s) empleadas para el caso de San Miguel 0,0% Manzana.
3. ¿Por qué a pesar de una campaña a nivel nacional, los soportes en exterior están situados en Bilbao, Málaga, Valencia, Barcelona y Madrid? ¿Por qué los *oppis* solo se encuentran en Barcelona y Madrid? ¿Por qué solo se instalaron marquesinas integrales en Madrid? Justifique su respuesta.
4. ¿Por qué la promoción de San Miguel 0,0% Manzana se centra en el norte de España? ¿Por qué la estrategia de comunicación empleada para este producto se centra en el medio exterior y prensa gratuita acompañada con una promocion de sampling? Justifique su respuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 27 de junio de 2011 en: www.marketing-news.es/gran-consumo/noticia/1058123028005/san-miguel-0.0-campana-gama-sabores.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 6.2 Tommy Hilfiger presenta su colección como una galería de arte

Del 20 al 27 de septiembre de 2010 algunas de las principales calles de Madrid y Barcelona se han convertido en una galería de arte con la nueva colección del famoso diseñador americano Tommy Hilfiger. Esta acción ha coincidido además con la inauguración oficial de la calle Serrano en la capital madrileña. Concretamente, cuarenta marcos de madera en cuatro colores muy llamativos se instalaron por encima de los *mupis*, encuadrando diferentes imágenes de los Hilfiger (incluyendo también el perro), familia protagonista de la campaña de otoño invierno de la marca, que se caracteriza por usar siempre los colores rojo, blanco y azul.

La campaña, obra de la agencia Laird & Partners y que también se está viendo en revistas en nuestro país, se inició en los Estados Unidos con encartes de diez páginas en *Vogue*, *GQ*, *Harper's Bazaar* y *Vanity Fair*. También cuenta con un *spot* e incluso algunos de los personajes están en Facebook, donde cuentan sus andanzas; disfuncionales, pero siempre impecablemente vestidas.

Tommy Hilfiger, que este mismo año vendió su empresa al grupo Phillips-Van Heusen (PVH), propietaria de otra de las grandes marcas de la moda estadounidense, Calvin Klein, ha celebrado también este mes de septiembre su veinticinco aniversario en el mundo de la moda.

Cuestiones

1. Analice el tipo de segmentación realizada por Tommy Hilfiger y la(s) variable(s) empleadas en la presentación de su nueva colección.
2. ¿Por qué la campaña solo ha sido realizada en algunas de las principales calles de Madrid y Barcelona? Justifique su respuesta.
1. ¿Por qué la empresa ha decidido lanzar su campaña coincidiendo con la innauguración de la remodelación de la calle Serrano en Madrid? Justifique su respuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 30 de septiembre de 2010 en: www.marketingnews.es/bienes-duraderos/noticia/1051282028105/exterior-tommy-hilfiger-coleccion-galeria-arte.1.html
Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 6.3 DKV realiza una campaña para futuras mamás

DKV Seguros Médicos, propiedad de la división internacional de salud del grupo Munich RE, ha iniciado el programa «Mamás que se miman», una idea que consiste en ofrecer charlas matronales a embarazadas y madres primerizas en diferentes localidades españolas.

La comunicación tiene como eje central el *microsite* <http://charlas.dkvseguros.com>. En él, las internautas podrán acceder a toda la información acerca de las charlas y de las matronas encargadas de impartirlas. Las interesadas podrán inscribirse a través de un espacio habilitado en el propio portal.

Además, se han desarrollado una serie de banners y materiales online destinados a las páginas de compañías que se han sumado a la iniciativa. Éstas son Almirón, Gynea, Huggies, TodoPapás e Imaginarium. Por otra parte, las madres y futuras madres que asistan a las charlas recibirán como obsequio un *kit* de productos de limpieza compuesto por artículos de las marcas colaboradoras.

Cuestiones

1. Analice el tipo de segmentación realizada por DKV y la(s) variable(s) empleadas en la presentación de su nueva colección.
2. Evalúe las ventajas e inconvenientes para DKV, en términos de segmentación de mercados, de combinar charlas matronales en diferentes localidades españolas con acciones de comunicación a través de página web, banners y materiales on line. Justifique su respuesta.
3. Evalúe las ventajas en inconvenientes para DKV, en términos de segmentación de mercados, de trabajar en colaboración con otras marcas como Almirón, Gynea, Huggies, TodoPapás e Imaginarium. Justifique su respuesta.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 6 de julio de 2011 en: www.marketingnews.es/servicios/noticia/1058424028605/dkv-seguros-medicos-inicia-accion.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

Segmentación en mercados industriales

Los mercados industriales están compuestos por organizaciones que adquieren los bienes y servicios necesarios para producir otros más elaborados. Las variables empleadas en la segmentación de este tipo de mercados suelen ser demográficas, operativas, enfocadas hacia la compra, características del personal y factores de situación:

a) *Variables demográficas*. Entre ellos destacan el sector industrial el tamaño de la empresa y la localización geográfica.
b) *Variables operativas*. Por ejemplo, la tecnología.
c) *Variables enfocadas hacia la compra*. Podemos distinguir tres clases:
   - *Organización de la función de compra*. Supone distinguir entre empresas con departamentos de compra centralizados frente a las que los tienen descentralizados.
   - *Políticas generales de compra*. Por ejemplo, mientras algunas empresas prefieren llevar a cabo un contrato de leasing, otras se decantan por los contratos de gestión de servicios.
   - *Criterios de compra*: calidad, servicio, precio, etc.
d) *Características del personal*.
   Hay dos tipos:
   - *Semejanza entre comprador y vendedor*. Similitud de valores compartidos entre ambas empresas (oferente y comprador).
   - *Lealtad*. Algunas empresas demuestran una gran lealtad hacia sus suministradores y viceversa.
d) *Factores de situación*.
   Se pueden distinguir dos clases:
   - *Urgencia*. Algunas empresas necesiten rapidez/entrega inmediata frente a otras que se decantan por la calidad del servicio.
   - *Tamaño del Pedido de Compra*. Véase, pedidos grandes, pequeños, etc.

6.4. Proceso de segmentación de mercados

Las empresas incrementan sus oportunidades de venta a través de la identificación de grupos de consumidores con necesidades similares (segmentación de mercados). Con esta información diseñan y ponen en práctica la estrategia

de marketing mix que mejor se adecúa a las necesidades de los consumidores y a los objetivos estratégicos de la empresa.

Para llevar a cabo una buena segmentación de mercados y por tanto identificar segmentos rentables, medibles, accesibles y estables en el tiempo, la organización debe seguir los siguientes pasos:

1. Selección del mercado objeto de análisis.
2. Identificación de los criterios de segmentación.
3. Selección de los descriptores de segmentación, es decir, las variables específicas empleadas en el proceso de segmentación.
4. Análisis de los segmentos obtenidos.
5. Diseño y puesta en práctica de la estrategia de marketing.

A su vez, estos cinco pasos pueden agruparse en tres etapas diferentes:

- Etapa de Investigación (pasos 1–3).
- Etapa de Análisis (paso 4).
- Etapa de Aplicación (paso 5).

Etapa de investigación

En la etapa de investigación, el equipo de marketing desarrolla dinámicas de grupos y entrevistas exploratorias con clientes. El objetivo es ser capaz de entender sus motivaciones, actitudes y comportamiento. Además, se preparan cuestionarios que se administrarán a una muestra representativa de consumidores para recoger datos acerca de temas como por ejemplo, la notoriedad de las marcas y su participación de mercado, las formas de uso del producto, o las actitudes hacia la categoría del producto, entre otros aspectos.

Así pues, durante la etapa de investigación el responsable de marketing define el mercado en el que opera la empresa (paso 1). En este paso, la empresa debe tener en cuenta no solo el mercado en el que compite sino además, los mercados de productos relacionados con el suyo (aunque no compitan directamente). Por ejemplo, Anheuser-Busch examinó el mercado de los bocadillos salados antes de introducir la marca Eagle.

Una vez realizado el paso 1 (selección del mercado objeto de análisis), hay que identificar los criterios de segmentación más apropiados (paso 2). Este paso exige

creatividad y conocimiento del mercado por parte del responsable de marketing puesto que no existe ningún procedimiento tasado para la selección de las variables de segmentación. Un esquema exitoso de segmentación debe generar segmentos que reúnan las siguientes características: rentable, medible, accesible y relativamente estable en el tiempo. Esta etapa concluye con la selección por parte de la empresa de los descriptores de segmentación (paso 3).

En otras palabras, después de escoger una o más variables de segmentación, se seleccionan los descriptores. Por ejemplo, una empresa que seleccione un criterio de segmentación psicográfico empleará la personalidad o el estilo de vida como descriptores de segmentación. En cambio, si la compañía se decanta por un criterio de segmentación demográfico, la edad, ocupación y el nivel de renta podrán ser sus descriptores.

Etapa de análisis

Después de seleccionar el mercado junto con uno o más criterios de segmentación –y sus correspondientes descriptores de segmentación– el responsable de marketing tiene que analizar los segmentos obtenidos. De este modo, la empresa estudia diversos aspectos durante la etapa de análisis como por ejemplo, el tamaño del segmento, su crecimiento esperado, la frecuencia de compra, hábitos de consumo, o su lealtad. Esta información puede ser muy útil para identificar segmentos potenciales de mercado.

Etapa de aplicación

Durante la última etapa del proceso de segmentación de mercados (etapa de aplicación), la empresa define cada uno de los segmentos identificados en la etapa anterior. A cada segmento se le da un nombre sobre la base de la característica dominante en el mismo. Por ejemplo, en un estudio sobre el mercado del ocio se encontraron seis segmentos: a) el pasivo amante de la casa; b) el activo entusiasta de los deportes; c) el autosuficiente; d) el amante de la cultura; e) el activo amante de la casa y f) el socialmente activo. El segmento más rentable para vender entradas de teatro y conciertos resultó ser el amante de la cultura y los socialmente activos.

Finalmente, el proceso de segmentación de mercados concluye con el diseño

e implantación por parte del responsable de marketing de la estrategia de marketing mix de la empresa (producto, precio, distribución y comunicación) que mejor se adecúa a las características y necesidades de cada uno de los segmentos identificados.

6.5. Estrategias de segmentación de mercados y marketing mix

Tras identificar las variables de segmentación y haber seguido los pasos para una segmentación efectiva, la empresa puede optar por cualquiera de las siguientes estrategias de segmentación de mercados: a) marketing sin diferenciación, b) marketing diferenciado y c) marketing concentrado. Todas ellas conllevan ventajas e inconvenientes, tal y como se expone a continuación.

Marketing sin diferenciación

Las compañías que llevan a cabo una estrategia de marketing sin diferenciación ignoran las diferencias de cada segmento y se dirigen por tanto, al conjunto del mercado con una única estrategia de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). Este tipo de marketing pretende satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores a través de la misma oferta comercial. Un ejemplo de ello es el primer coche producido en masa, el modelo T de Henry Ford del cual se decía que sus clientes «podían elegir el color que más les gustase, siempre que fuera negro».

La ventaja del marketing sin diferenciación es su coste reducido, ya que permite a la empresa beneficiarse de la existencia de economías de escala. Además, los gastos de comercialización y distribución son menores cuando se comercializa un único producto. Sin embargo, resulta difícil satisfacer las necesidades de todos los segmentos con la misma estrategia de marketing por lo que únicamente se aplica cuando la empresa carece de competencia. Por ejemplo, durante algún tiempo, Coca Cola comercializó un solo producto en una única botella. Por ello, cuando Pepsi comenzó a ofrecer varios tipos de envases a finales de los años 50 del siglo XX, Coca Cola perdió ante Pepsi su posición de liderazgo en los supermercados.

Marketing diferenciado

El marketing diferenciado define una estrategia completamente contraria a la anterior. En concreto, consiste en ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos objetivo. Para lograrlo, la empresa diseña una estrategia de marketing mix específica y diferente para cada uno de los segmentos. Como consecuencia, la demanda se ve incrementada en dichos segmentos sobre los cuales la empresa conoce las necesidades de sus consumidores y cuenta con recursos para satisfacerlos.

Algunas compañías consideran que la concentración de recursos en un único segmento de mercado puede resultar más rentable que la distribución de recursos a lo largo de varios segmentos. Por ejemplo, Starbucks tuvo éxito concentrándose en un grupo de consumidores que demandaban productos de café excelentes y un agradable entorno donde consumirlos. Sin embargo, esta estrategia no está exenta de inconvenientes. El principal, es su elevado coste, ya que la empresa no puede beneficiarse de las economías de escala.

En ocasiones es aconsejable adoptar una estrategia de marketing diferenciado para competir con empresas mucho más grandes. Por ejemplo, la empresa de alquiler de coches Enterprise Rent–A–Car llegó a ser líder en el sector al dirigirse a las personas cuyos coches estaban en el taller de reparaciones. Además, en los últimos años ha optado por dirigirse al mercado de alquiler de coches en aeropuertos.

Marketing concentrado

Una empresa puede detectar la existencia de varios segmentos de mercado relevantes, pero quizás no es capaz de atender a todos ellos de forma adecuada si no dispone de los recursos necesarios. En este caso, en lugar de abarcar todo el mercado, puede resultar más ventajoso concentrarse en unos pocos segmentos en los que tenga alguna ventaja competitiva (calidad, precio, etc.) Esta estrategia es seguida por compañías que tratan de incrementar sus ventas concentrándose, por ejemplo, en diferentes grupos edad. De este modo, Maybelline (empresa de cosméticos) vende diferentes líneas de producto a adolescentes, jóvenes y mujeres adultas. Otro ejemplo es el caso de Volvo, empresa que hasta hace poco, solo se dirigía al segmento de clientes que buscaban un coche familiar o ejecutivo, sólido, seguro y de gran tamaño.

La estrategia de marketing concentrado puede resultar beneficiosa para muchas empresas al permitirles aumentar su volumen de ventas y su cuota de mercado. Sin embargo, esto puede implicar un incremento en los gastos de diseño del producto, promoción, gestión de stock, investigación de mercados, etc. Por eso, antes de utilizar la estrategia de marketing concentrado, los responsables de marketing deben valorar sus ventajas e inconvenientes y compararlas con los que habrían obtenido si hubiesen aplicado una estrategia de marketing sin diferenciación o diferenciado.

Marketing mix de segmentación

Junto a las estrategias de segmentación de mercados anteriormente expuestas, las compañías pueden emplear las *4 P's* del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) en su estrategia de segmentación.

- *Segmentación por producto*. Es la más frecuente. Consiste en ofrecer productos similares o completamente distintos a través de «segundas marcas». Por ejemplo, Omega utiliza esta estrategia con su segunda marca Tissot, mediante la cual ofrece productos similares a los que comercializa con su primera marca pero que están dirigidos a segmentos de menor poder adquisitivo.
- *Segmentación por precio*. El producto o servicio no varía; sin embargo, durante un determinado período de tiempo, se ofrece a un precio inferior. Por ejemplo, el «día del espectador» en los teatros y cines.
- *Segmentación por distribución*. Cuando la venta de un bien se realiza a través de distribuidores exclusivos, el producto adquiere mayor prestigio y es acogido de forma positiva por los segmentos más elitistas del mercado. Por el contrario, la venta en hipermercados o tiendas de descuento pretende alcanzar a los segmentos de mercado más sensibles al precio (y menor poder adquisitivo).
- *Segmentación por comunicación*. La comunicación llevada a cabo mediante de los medios de comunicación de masas (televisión, radio, etc.) permite llegar a segmentos amplios. Sin embargo, las empresas pueden ponerse en contacto de forma directa e inmediata con su público objetivo a través del marketing directo. Esto permite obtener «información muy valiosa sobre el mercado y facilita la elaboración de mensajes adaptados a sus necesidades» (Baena y Moreno, 2010: 185). Además, «al realizar una oferta personalizada que se ajusta a las necesidades de cada uno de los clientes, éstos quedan fidelizados» (Baena, 2009: 21).

LECTURA 6.3 Evian quiere grabar el vídeo más largo del mundo

Evian, marca de agua mineral francesa, ha lanzado la campaña «Baby Inside» con la que quiere atraer al mayor número de usuarios para que participen en la creación del que dicen será el vídeo musical «más largo del mundo». Esta nueva campaña, según la compañía, trata de invocar al espíritu joven que todos llevamos dentro.

El pasado 19 de abril se lanzó por internet a nivel mundial la campaña «Baby Inside». En ella se trata de «reforzar la imagen de marca de Evian como icono universal de juventud.» Por ello, los bebés se colocan, de nuevo, como protagonistas de esta acción. La marca, conocedora de la importancia que hoy en día está adquiriendo la presencia en la red apuesta en esta ocasión por un formato interactivo que cuenta con el consumidor como protagonista. Su lema, «¿Te gusta? ¡Participa!» Con esta campaña, realizada por la agencia BETC EURO RSCG, la marca tratará repetir éxitos anteriores, como es el caso del vídeo colgado en YouTube y protagonizado por bebés patinadores que consiguió, entre otros, el premio Cannes Lions 2010. A día de hoy, este vídeo cuenta con más de ciento ochenta millones de visitas.

Todos los interesados en participar deberán acceder a través de una aplicación de iPhone o del sitio «Let's baby dance». Después, deberán ponerse una camiseta virtual y elegir un bebé de entre los tres disponibles. El programa le indicará cómo hacerse cuatro fotografías a través de su cámara web. El efecto se consigue cuando esas imágenes se suceden al ritmo de la música, dando la impresión de que el bebé está bailando.

Una primera versión del vídeo ha sido realizada en Nueva York a partir de un *street casting* realizado a personas de diferentes edades y perfiles. Asimismo, parte del gran vídeo se realizará en eventos deportivos como el US Open o el Australian Open. Por otra lado, la campaña 2011 aparecerá en una colección de camisetas disponible en la tienda online de Evian y prestigiosas tiendas repartidas por el mundo. En nuestro país se podrán adquirir en las tiendas Javier Simorra a partir de mayo de 2011.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 29 de abril de 2011 en: www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1056522028005/evian-quiere-grabar-video-mas-largo-mundo-campana.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

LECTURA 6.4 Génesis llega a las redes sociales con estrategias diferenciadas

La compañía del Grupo Liberty Seguros ha decidido iniciar su andadura social con estrategias claramente diferenciadas para la gestión de sus espacios en Twitter, Facebook y YouTube.

En el caso de Twitter, ha decidido usarlo como canal de atención al cliente. La aseguradora ha creado la figura del *asesor en Twitter, un profesional especializado en la atención al cliente encargado de dar respuesta a las diferentes preguntas que les surjan a los usuarios*, como la gestión de un siniestro o la contratación de una póliza.

En cambio, a través del perfil @genesis_seguros, Génesis ofrecerá un servicio de atención directa. El nuevo canal ha nacido como un lugar en el que la aseguradora quiere ofrecer un servicio personalizado. Además, este tipo de servicio es una figura pionera dentro del entorno 2.0 del sector asegurador. Pablo Robles, director de marketing de Grupo Liberty Seguros, declara en relación a este nuevo servicio que su compañía quiere «aprovechar todos los espacios y canales a disposición del cliente para conocer qué piensa, resolver sus dudas e ir un paso más allá con la propia gestión, en aquellos casos que sea posible. Aunque es muy difícil hacer una estimación realista del volumen de preguntas y consultas que atenderemos por este canal, tenemos el objetivo muy claro: queremos adaptarnos a la realidad de cliente y estar más cerca de él, donde quiera que esté.»

Para Facebook, el objetivo es la participación y crear lazos con los internautas. A través de esta red social, Génesis quiere reforzar el vínculo emocional de los internautas con la compañía a través de actividades en un espacio que califican como «participativo y abierto a los quince millones de usuarios de esta red social en España». Así pues, la empresa ha lanzado una iniciativa en la que los usuarios deberán contar anécdotas o experiencias personales con Rizo, la mascota de la compañía. Solo por participar, recibirán uno de los 8.000 Rizos de peluche que se han fabricado para esta campaña. Durante la primera semana desde que se inició este perfil, 7.000 internautas se hicieron seguidores de la compañía aseguradora.

Por último, la aseguradora cuenta también con un canal en YouTube. Génesis empleará este espacio como soporte para incluir sus spots publicitarios y otros contenidos audiovisuales. Con el uso de esta red, la compañía quiere «aumentar su notoriedad de marca y dar visibilidad a sus productos y servicios.»

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 26 de julio de 2011 en: www.marketingnews.es/servicios/noticia/1058891028605/genesis-redes-sociales-estrategias.1.html
Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

Capítulo VII

Sistema de información de marketing

7.1. Conceptos básicos

El *Sistema de Información de Marketing* (SIM) puede definirse como un sistema de información estructurado donde intervienen personas, máquinas y procedimientos, cuyo objetivo es generar un flujo ordenado de información a las empresas que les permita tomar decisiones en las áreas específicas de responsabilidad de marketing.

La principal misión del SIM reside en recoger y reflejar el conjunto de operaciones que la empresa realiza en su actividad diaria. Esto incluye información relativa a las cantidades producidas, a los pedidos registrados, a las facturas, al número de reclamaciones realizadas, etc. Dicha información es procesada a través de un sistema informatizado que recoge los datos y los almacena en la *Base de Datos de Marketing* (BD), lo que permite el conocimiento ordenado, sistematizado, detallado e individualizado, de clientes, productos y servicios, transacciones y acciones de marketing (históricas y actuales). Por tanto, la eficacia del SIM reside en la correcta elaboración y mantenimiento de una BD actualizada que recoja, entre otros aspectos, las preferencias de los consumidores y las tendencias del mercado.

Siguiendo la argumentación anterior, podemos destacar las siguientes aplicaciones de una BD:

1. *Incrementar la fidelizacion de los clientes*. A través de la información recogida en la BD, las empresas pueden determinar el perfil de los clientes (reales y potenciales) para adecuar la oferta de productos o servicios, consolidar las relaciones con los clientes más rentables, saber dónde viven, que puntos de venta frecuentan, qué productos consumen, e incluso, cuántas unidades compran en un determinado período de tiempo.
2. *Facilitar el seguimiento de clientes, productos y políticas comerciales*. Las bases de datos permiten conocer la relevancia de cada segmento de clientes e

identificar las zonas geográficas y canales de distribución con mayor o menor cuota de mercado para cada categoría de producto.

3. *Optimizar las acciones promocionales al facilitar la venta cruzada de servicios adicionales.*

LECTURA 7.1

Vodafone instala un sistema automático de medición y gestión de tráfico en sus tiendas propias

Vodafone ha instalado en sus tiendas propias un sistema de medición de tráfico peatonal llamado «Retail Intelligence», de la empresa de ingeniería T–Cuento. Con esta iniciativa, la operadora quiere conocer datos más concretos sobre el número de personas que entra en sus tiendas, los tiempos de estancia o la efectividad de sus campañas de marketing, entre otros.

«Retail Intelligence» es una herramienta que ayuda a estudiar el comportamiento de los flujos peatonales. Entre otros beneficios, este sistema permite controlar las horas punta en cuanto a tráfico y comprobar si la gestión del personal en las tiendas es la correcta. Respecto al terreno del marketing, también permite conocer si las campañas están teniendo efecto —tanto las expuestas en los escaparates como las que se realizan fuera del punto de venta—. Además, el sistema está compuesto por una serie de sensores que captan tanto el tráfico interno como el externo de la tienda. Esa información se reenvía a un servidor central, donde más tarde se procesa, elabora y se entrega con los datos finales.

Carlos Vecino, director de marketing para la unidad de negocio de particulares de Vodafone España, asegura que «tomarle el pulso al consumo requiere tiempo de observación y análisis, es por esto que necesitábamos de un sistema cuantitativo que ayudara en la toma de decisiones en la gestión. Actualmente, un gran número de demandas, tanto de particulares como de empresas, se atienden a través de internet o vía telefónica, de modo que este sistema de conteo es una herramienta efectiva de medición y análisis para aplicar mejoras operativas.»

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 11 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/servicios/noticia/1058537028605/vodafone-instala-sistema-medicion.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011

7.2. La investigación comercial. Concepto y requisitos; fuentes de información

La *investigación comercial* (también conocida como *investigación de marketing*) puede definirse como el proceso sistemático de recogida, análisis e interpretación de información relevante para las decisiones de marketing. Para lograr los resultados esperados, es de vital importancia llevar a cabo una buena labor de muestreo.

La investigación comercial incluye, además, la comunicación de los resultados obtenidos de manera comprensible y la elaboración de recomendaciones que permitan orientar a la dirección de marketing en la toma de decisiones sobre la planificación, ejecución y control de su actividad**.**

Tal y como se expone a continuación, la investigación comercial deber reunir seis *requisitos*: debe ser sistemática, objetiva, eficiente, relevante, oportuna y fiable.

1. *Sistemática*. La puesta en práctica de la investigación comercial requiere de una serie de etapas secuenciales. No se trata de un proceso informal, sino todo lo contrario.
2. *Objetividad*. Los responsables de marketing de cualquier compañía deben tomar decisiones basadas en datos exactos e imparciales que reflejen la realidad. Para esto es preciso que los resultados obtenidos en la investigación comercial sean reproducibles; es decir, que otro investigador con los mismos datos obtuviese las mismas conclusiones.
3. *Eficiencia*. Una investigación se considera eficiente si los beneficios que genera la información proporcionada son superiores a su coste de realización.
4. *Relevancia*. La búsqueda y recogida de información ha de ser exhaustiva. De este modo, el investigador debe recopilar y analizar aquella información que es capaz de modificar o mejorar las decisiones del marketing mix de la empresa (producto, precio, distribución y comunicación).
5. *Oportunidad*. La investigación comercial debe ser llevada a cabo cuando la empresa todavía está a tiempo de influir sobre la decisión a tomar. En caso contrario, no cumpliría su finalidad y no justificaría su coste.
6. *Fiabilidad*. La investigación comercial debe reflejar la realidad investigada de forma fidedigna por lo que sus resultados deben ser exactos y precisos. Para lograr este objetivo, el investigador cuenta con herramientas estadísticas que le permiten cuantificar el error cometido en las estimaciones realizadas.

Junto al concepto y requisitos de la investigación comercial expuestos anteriormente, es preciso señalar que los resultados obtenidos en el Sistema de Información de Marketing (SIM) dependen del tipo de información empleada. En este sentido, podemos distinguir cuatro *fuentes de información*:

1. *Fuente interna*. Se trata de la información que se obtiene sobre la propia empresa. Por ejemplo, su volumen de ventas, grado de satisfacción de sus empleados, rotación de clientes, etc.
2. *Fuente externa*. Consiste en la información obtenida sobre aspectos ajenos a la empresa, aunque puedan afectarle, tales como la coyuntura económica, la pirámide de la población o la estabilidad política de un determinado país.
3. *Fuente primaria*. La información primaria es la que la empresa obtiene por primera vez. Es decir, información que no había sido recogida con anterioridad por la empresa ni por ninguna otra entidad.
4. *Fuente secundaria*. Decimos que un investigador emplea una fuente de información secundaria cuando recurre a información que ya había sido recogida con anterioridad, ya sea por la propia empresa o por otra entidad. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadística (INE) publica cada año datos sobre la población (estadísticas sobre edad, lugar de residencia, etc.) que las empresas suelen consultar.

Las cuatro fuentes de información anteriormente expuestas pueden ser combinadas entre sí, pudiendo distinguir cualquiera de las siguientes situaciones:

- *Fuente interna primaria*. Por ejemplo, el investigador elabora personalmente un cuestionario de satisfacción y lo reparte entre los empleados de la propia empresa sobre la que se desea obtener información.
- *Fuente interna secundaria*. El investigador recurre a una agencia externa para que investigue el nivel de satisfacción de los empleados con la compañía analizada.
- *Fuente externa primaria*. El investigador elabora un informe sobre aspectos ajenos a la empresa, por ejemplo, cifras de ventas en sectores de negocio ajenos a la compañía.
- *Fuente externa secundaria*.En este caso, por ejemplo, el investigador se baja de internet un informe sobre la coyuntura económica del país donde opera la empresa.

CASO PRÁCTICO 7.1 3M busca nuevos usos a los taladros

La marca 3M está promocionando su gama de productos adhesivos, tiras y ganchos, con una campaña online en la que irónicamente se buscan ideas para que los taladros sigan teniendo algo de sentido en el futuro. Havas Sport & Entertainment ha sido la agencia elegida para su desarrollo.

El núcleo de la campaña son los agujeros que quedan en las paredes de las casas tras hacer cambios de decoración. 3M propone a los internautas que aporten ideas en <www.yahoraquehagoyoconmitaladro.com>. Como ejemplo, en este portal se han colgado un par de ideas: un taladro convertido en cuchara para remover el café y otro adaptado como bola disco de los pasados años 70. Estos diseños han sido elaborados en clave de humor. Un científico se los atribuye en unos vídeos colgados en YouTube e invita a la gente a visitar la web y a participar en el concurso. Además, se han colgado carteles en centros comerciales.

Los usuarios podrán enviar vídeos o imágenes con sus mejores ideas. En la página se muestran las paredes de unos lugares a los que los ganadores podrán acudir si sus proyectos resultan vencedores.

Cuestiones

1. ¿Qué tipo de fuente de información ha empleado 3M?
2. Señale las ventajas e inconvenientes para una empresa al emplear fuentes de información primaria frente a la secundaria. Justifique su respuesta acompañándola de ejemplos.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 20 de junio de 2011 en: www.marketing-news.es/gran-consumo/noticia/1058281028005/3m-promociona-gama-command-campana-online.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

7.3. Tipos de investigación comercial

El responsable de marketing de cualquier organización debe conocer los diferentes tipos de investigación comercial que existen. Solo así será capaz de actuar de forma correcta en función de las circunstancias (entorno, etc.) y recursos de la empresa. Concretamente, resulta aconsejable que los investigadores con poca experiencia o conocimiento sobre un tema determinado lleven a cabo una investigación inicial para aclarar y definir la naturaleza del problema objeto de estudio. Este tipo de investigación recibe el nombre de *Investigación exploratoria*. En otras palabras, la investigación exploratoria es un paso preliminar que realiza con el propósito de diagnosticar la situación, seleccionar alternativas y descubrir nuevas ideas. Existen *cuatro categorías* de métodos de investigación exploratoria:

1. *Encuestas sobre experiencias*. Se investiga a individuos con conocimiento sobre el tema objeto de estudio. Por ejemplo, la fuerza de ventas suele ser una fuente de información valiosa para conocer aspectos de nuestros clientes.
2. *Análisis secundarios de satos*. Se trata de una fuente barata y rápida de información.
3. *Estudios de caso*. Indaga de forma intensiva situaciones similares al objeto de análisis en nuestra investigación. Por ejemplo, las empresas españolas pueden investigar las estrategias de marketing empleadas por sus socios alemanes y franceses para salir de la crisis.
4. *Estudio piloto*. Los investigadores recrean y experimentan lo que perciben los consumidores para obtener una comprensión valiosa y económica. Este estudio genera información primaria de carácter cualitativo (satisfacción, preferencias, etc.) Los estudios piloto pueden ser de tres tipos: sesiones de grupo, técnicas proyectivas y entrevistas en profundidad.
   - *Sesiones de grupo*. Entrevista libre y no estructurada que se realiza a un pequeño grupo de personas.
   - *Técnicas proyectivas*. Herramienta indirecta de formulación de preguntas que anima a los entrevistados a describir una situación en sus propias palabras, con escasa intervención del entrevistador. Las técnicas proyectivas pretenden, además, descubrir las motivaciones del individuo analizado. Como dijo Oscar Wilde «un hombre no es sincero cuando habla de sí mismo; dirá la verdad cuando utilice una máscara.»
   - *Entrevistas en profundidad*. Entrevista amplia y poco estructurada en la que el entrevistador formula muchas preguntas y busca respuestas más

profundas. En estos casos, el tema se plantea de forma abierta por lo que el entrevistador debe tener grandes habilidades para motivar al entrevistado sin influenciarle ni dirigirle en la conversación. Es una técnica relativamente costosa, pues se requiere de gran tiempo para realizarla (de una a tres horas cada una).

Por el contrario, hablamos de *Diseños Concluyentes* cuando el investigador parte de hipótesis de investigación iniciales. Este tipo de análisis puede ser de dos clases: descriptivo y causal.

a) *Diseños concluyentes de carácter descriptivo*. Describen los hechos y buscan asociaciones entre variables. Existen dos tipos:
   - De corte transversal.
   - Las variables se miden en un momento determinado del tiempo.
   - De corte longitudinal.

   Las variables se miden a lo largo del tiempo.
b) *Diseños concluyentes de carácter causal*. El objetivo del investigador es confirmar o rechazar la existencia de una relación causa efecto entre dos o más variables. Por ejemplo, si sube el precio de la gasolina, disminuye el consumo de coches y aumenta el uso de transporte público.

Asimismo, la investigación comercial puede ser cualitativa o cuantitativa, en función de la información analizada. La primera (*investigación comercial cualitativa*) proporciona información sobre aspectos internos del individuo tales como motivaciones, actitudes, creencias u opiniones a través de pequeñas muestras sin representatividad estadística. Su objetivo no es cuantificar dichas variables sino mostrar una visión general. Sin embargo, en ocasiones es necesario realizar una transformación numérica para, por ejemplo, establecer comparaciones con los valores obtenidos por la compañía otros años o con los registrados por la competencia al medir una determinada variable (satisfacción de clientes, etc.). En estos casos, la transformación más frecuente es la llevada a cabo a través de las escalas de Likert, tal y como se muestra en el siguiente ejemplo:

Supongamos que estamos interesados en conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes con la nueva versión de gel de ducha lanzado al mercado. Este producto es una versión mejorada de otro que la empresa llevaba comercializando durante los últimos tres años. El nuevo gel incorpora una nueva etiqueta, un envase más atractivo y aroma

a flores silvestres. El objetivo de la empresa es conocer si estos cambios son percibidos positivamente por el mercado objetivo. Esta información resultará muy útil para definir y elaborar futuras acciones de marketing.

Si la empresa preguntara directamente a los clientes que han probado el nuevo producto su grado de satisfacción con el nuevo gel de ducha, las respuestas obtenidas serían muy bajo, bajo, medio, elevado o muy elevado. Sin embargo, ninguna de estas respuestas es de carácter numérico por lo que la compañía no podría realizar ningún análisis estadístico a partir de los resultados obtenidos. Para resolver este problema, se formula la pregunta siguiendo el formato de una escala de Likert:

«Señale su grado de satisfacción del 1 al 5 con el nuevo gel de ducha marca x»

1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Medio	Elevado	Muy Elevado

Supongamos que el grado de satisfacción medio registrado por la versión anterior era de 3 y el valor actual es de 3,6. En este caso, podemos afirmar que, sin haber logrado un nivel medio de satisfacción elevado, el nuevo gel de ducha registra un valor medio de satisfacción que supera en un 20% el grado de satisfacción alcanzado por la versión anterior, el cual obtuvo un valor de 3 en la misma escala del 1 al 5.

Asimismo, dentro de las técnicas cualitativas de recogida de información es posible distinguir dos categorías diferentes:

1. *Estudios directos*. Se caracterizan por abordar el tema de estudio directamente. Por ejemplo, una entrevista.
2. *Estudios Indirectos*. El investigador busca un tipo de información que la gente es reacia a darnos. Por ejemplo, la edad, la orientación sexual, el nivel de renta, etc. Para recabar información sobre estos temas es necesario emplear estímulos que desvíen la atención del sujeto del verdadero objeto de estudio; solo así es posible asegurarnos la espontaneidad y sinceridad de las respuestas. Para lograrlo, el investigador puede emplear alguna de las siguientes técnicas:
   - *Test de libre asociación de palabras*. Consiste en la lectura de una lista de palabras en la cual se encuentran mezcladas palabras clave como posibles nombres de marca con palabras neutrales. Al sujeto entrevistado se le solicita que a cada palabra leída responda con lo primero que «le venga a la mente».
   - *Test de frases incompletas*. En este caso, el sujeto debe finalizar el comienzo de unas frases con lo primero que se le ocurra. Este test es utilizado

para la elaboración de textos publicitarios y permite descubrir si el texto publicitario (*slogan*, etc.) transmite el mensaje deseado por la empresa.

- *Test de apreciación temática*. Se muestra al sujeto una fotografía vinculada a la compra o uso de un producto determinado y se le pide que se invente una historia sobre los elementos que aparecen en la imagen. Este test revela la actitud del sujeto analizado hacia el producto o situación examinada.
- *Test de la tercera persona*. El sujeto no tiene que responder sobre ningún aspecto de su vida sino sobre terceras personas. Por ejemplo, en lugar de preguntarle si alguna vez ha consumido productos de marca blanca porque son más baratos (aunque su calidad quizás sea inferior), le preguntamos si conoce a alguien que lo haya hecho.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, la investigación comercial puede ser cualitativa o cuantitativa. Con respecto al segundo grupo (*investigación comercial cuantitativa*), el investigador pone énfasis en el aspecto numérico de la información recogida sobre la cual se aplican ciertas técnicas estadísticas para averiguar el efecto de determinadas variables (edad, renta per cápita, etc.) sobre el mercado analizado.

En este sentido, es preciso señalar que *las investigaciones cualitativas y cuantitativas no son excluyentes sino todo lo contrario; se complementan*. De hecho, las primeras suelen ser empleadas en las primeras fases de la investigación (investigación exploratoria). En cambio, las investigaciones comerciales cuantitativas son llevadas a cabo cuando el investigador desea realizar un diseño concluyente, ya sea descriptivo o causal.

CASO PRÁCTICO 7.2 El 77% de los españoles reacciona ante un anuncio de publicidad exterior

De acuerdo con un estudio realizado por CBS Outdoor a escala europea, que muestra los hábitos y actitudes de la gente en sus desplazamientos por la calle y su percepción del medio exterior.

Enrique Ruiz –director general de CBS Outdoor España– presentó los resultados para el mercado español del estudio realizado hace unos meses por la compañía Europe on the move, cuyo objetivo es analizar, cuantitativa y cualitativamente, el comportamiento de los ciudadanos en sus desplazamientos, su actitud vital y su percepción del medio exterior. La idea de este estudio, que ha sido realizado por el instituto Harris Interactive, es dotar a los comerciales de la compañía de argumentos suficientes para poner en valor el potencial de la publicidad exterior no solo en cuanto a su cobertura o reconocimiento sino también en lo que respecta a su influencia en el acto de compra y su complementariedad con otros medios, especialmente los digitales.

Según el informe, el 62% de los encuestados españoles presta atención a los anuncios cuando está fuera de casa, frente al 47% que lo hace ante los *spots* de televisión o el 28% que los prefiere online. Además, los españoles muestran una actitud claramente interactiva con la publicidad exterior, pues un elevado porcentaje reaccionó positivamente tras ver un anuncio en medios exteriores: el 43% acudió a internet para ampliar la información y el 41% respondió a una determinada oferta especial. De acuerdo con este análisis, observar la publicidad exterior mientras se desplaza es una de las cinco tareas que habitualmente realiza casi la mitad de los encuestados (45%), además usar la tecnología móvil, escuchar música o leer. Otro de los parámetros analizados es el estado de ánimo de los ciudadanos según el momento del día y el medio de transporte usado, lo que puede servir de pauta a la hora de planificar campañas buscando adecuar el mensaje a ese estado de ánimo o intereses concretos del individuo.

El estudio se ha realizado en seis países: Inglaterra, Francia, Italia, España, Holanda e Irlanda. El trabajo de campo se desarrolló en el último trimestre de 2010. Se organizó a través de una encuesta online, con parámetros cualitativos y cuantitativos, entre 9.665 consumidores de los seis mercados europeos.

Cuestiones

1. Identifique las fuentes de información (primaria, secundaria, interna o externa) empleadas en la elaboración del estudio. Justifique su respuesta.
2. Identifique el tipo de investigación comercial llevada a cabo y evalúe su idoneidad proponiendo, en su caso, alternativas de mejora.

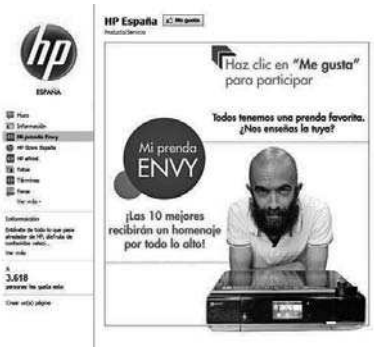
Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 29 de abril de 2011 en: www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1056545029005/77-espanoles-reacciona-anuncio-publicidad-exterior.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 7.3 HP promociona una nueva impresora a través del mundo de la moda

HP ha iniciado «Mi prenda Envy», una acción para promocionar un nuevo modelo de impresora a través de un concurso que cuenta con la colaboración del diseñador de moda Carlos Díez.

El concurso en Facebook pretende conocer las prendas de ropa favoritas de los españoles. La mecánica pasa por acceder a la página HP España, colgar una fotografía de la prenda y exponer en menos de doscientos caracteres el motivo por el que es la favorita para el internauta. La convocatoria permanecerá abierta hasta la medianoche del 24 de julio de 2011. Durante el transcurso de la acción, Carlos Díez irá imprimiendo en su taller las imágenes y los textos. Entre todos los participantes, el diseñador seleccionará a siete ganadores. Otros tres serán elegidos mediante los votos de los usuarios en la red social. Los agraciados disfrutarán de una jornada con diferentes actividades junto al diseñador. Entre ellas, un cóctel privado en su taller-estudio o una sesión de fotografía profesional con la prenda favorita del internauta. Además, todos los ganadores recibirán una impresora HP Envy.

Esta iniciativa surge bajo el paraguas de que en el armario de todos hay una prenda favorita que triunfa por encima del resto. Carlos Díez es partidario de esta idea. «Esa camiseta a la que le atribuyes "súper-poderes" porque cuando te la pones todo te sale bien; las zapatillas que utilizaste en tu primer viaje de mochilero y que tu madre quiere tirar a la basura de lo gastadas que están o aquél pantalón único que conseguiste de casualidad en un mercadillo en otro país. Todos tenemos en nuestro armario esa prenda favorita con una historia detrás», asegura el diseñador.



Cuestiones

1. Identifique las fuentes de información (primaria, secundaria, interna o externa) empleadas en la elaboración del estudio. Justifique su respuesta.
2. Identifique el tipo de investigación comercial llevada a cabo para conocer cuáles son las prendas favoritas de los españoles y evalúe su idoneidad proponiendo, en su caso, alternativas de mejora.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 7 de julio de 2011 en: www.marketingnews.es/bienes-duraderos/noticia/1058425028105/hp-promociona-impresora-traves-mundo-moda.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

7.4. El proceso de investigación comercial

Tal y como hemos visto, la investigación comercial recopila y analiza información relevante para las decisiones de marketing de la empresa. Este proceso puede estructurarse en las siguientes fases:

1. *Descubrir un problema u oportunidad*. Es primer paso en cualquier investigación. El objetivo del investigador es la de los posibles problemas a los que se enfrenta la empresa y su transformación en términos de investigación.
2. *Investigación preliminar*. El objetivo de esta etapa es la orientación de la actividad de investigación hacia un área concreta.
3. *Especificación de los objetivos de la investigación*. El investigador determina sus necesidades específicas de información.
4. *Planificación y diseño de la investigación*. Consta de las siguientes etapas:
   - Identificación de las fuentes de información.
   - Elección del diseño de investigación.
   - Especificación del método de recogida de información.
   - Especificación del plan de muestreo.
   - Presupuesto y planificación temporal.
   - Redacción de la propuesta de investigación.
5. *Recogida de información.* Este proceso variará en función de la técnica seleccionada. En cualquier caso, siempre que intervengan personas, será necesaria su formación, selección y supervisión con el fin de evitar la aparición de errores que puedan afectar a los resultados obtenidos en la investigación.
6. *Procesamiento de datos*. La información recogida no puede ser analizada inmediatamente. Así pues, es necesaria su depuración y transformación en información legible por los medios informáticos que vayan a utilizarse.
7. *Análisis e interpretación de la información*. El investigador aplica técnicas estadísticas para, a continuación, interpretar los resultados.
8. *Elaboración del informe con las conclusiones y recomendaciones*. El paso final de una investigación es la elaboración y presentación de un informe que contenga las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación. Normalmente se incluyen los siguientes aspectos:
   - Objetivos.
   - Metodología.
   - Resultados obtenidos.
   - Conclusiones y futuras líneas de actuación.

Capítulo VIII

Marketing online

8.1. Marketing de masas, marketing directo y marketing online

La adecuada promoción de productos y servicios es una actividad fundamental para cualquier tipo de empresa.

Tradicionalmente, las campañas de comunicación se llevaban a cabo de forma masiva a través de medios de comunicación generalistas como la radio, televisión o vallas publicitarias. Además, al estar dirigidas a un público objetivo muy amplio sus mensajes estaban también estandarizados. En otras palabras, el *marketing masivo* (o *de masas*) lanza el mismo mensaje a millones de consumidores (reales o potenciales) a través de uno o varios canales de comunicación también masivos. Sin embargo, la investigación de mercados permite que el responsable de marketing conozca al detalle las características y necesidades de sus consumidores.

En los últimos años se ha asistido a un incremento significativo de las campañas de comunicación personalizadas, es decir, de las dirigidas a individuos particulares en lugar de al público general. En estos casos, la empresa lanza un mensaje personalizado a los consumidores lo que permite la obtención de una respuesta medible, lo que nos permite hablar de marketing directo.

La definición más empleada de *marketing directo* es la elaborada por la Asociación de Marketing Directo (Direct Marketing Association, por su nombre en inglés), la cual describe el marketing directo como un conjunto de actividades a través de las cuáles se ofertan bienes y servicios a segmentos de mercado por la intervención de uno o varios medios de comunicación, con el fin de informar o solicitar una respuesta directa de un cliente real o potencial, a través del correo (mailing, buzoneo, etc.), del teléfono (telemarketing) o de otros medios (páginas web, etc.).

Tal y como se recoge en Baena (2009: 19–20), el marketing directo se diferencia de los sistemas tradicionales de promoción y ventas en varios aspectos y permite a la empresa beneficiarse de las siguientes ventajas:

1. *El marketing directo es una herramienta medible*. La respuesta que se obtiene de forma directa e inmediata permite establecer resultados cuantitativos y evaluar la rentabilidad de la acción.
2. *El marketing directo es personalizable*. Se trata de una técnica que facilita la toma de contacto de forma directa e inmediata con nuestro público objetivo. Así pues, permite obtener información muy valiosa sobre nuestro mercado lo que facilita la elaboración de mensajes adaptados a sus necesidades. Esta característica permite llegar al *one to one approach*.
3. *El marketing directo ayuda a crear bases de datos*. Con independencia de que en un momento determinado se compren datos, las empresas de marketing directo suelen crean sus propias bases de datos.
4. *El marketing directo lleva la «tienda» a casa*. En lugar de atraer al cliente hacia la tienda, en ocasiones se le acerca todo aquello que necesita a su hogar, sin necesidad de moverse ni desplazarse.
5. *El marketing directo contribuye a la fidelización del cliente*. La comunicación interactiva entre la empresa y sus clientes permite que ésta llegue a conocerles en profundidad y les ofrezca aquello que realmente satisfaga sus necesidades.
6. *El marketing directo es interactivo*. La empresa se comunica de forma directa con su público objetivo, obteniendo de él una respuesta inmediata.
7. *El marketing directo permite evaluar las estrategias comerciales*. Las respuestas obtenidas a una determinada campaña de marketing directo permiten establecer resultados cuantitativos y evaluar la rentabilidad de la acción llevada a cabo.

De este modo, podemos afirmar que, tal y como señalan Kotler *et al.* (1999: 454) el *marketing on line* «es una variedad de marketing directo realizado a través de sistemas informáticos que permiten a individuos o empresas ponerse en contacto electrónicamente.» Existen dos tipos de canales on line:

1. *Canales de comercialización online*. Estos canales están compuestos por empresas que ofrecen servicios de marketing online a los cuales pueden acceder las personas que previamente han suscrito un contrato para ello.
2. *Internet*. Cualquier persona que tenga el equipo adecuado (ordenador, módem y alta en internet) puede ser usuario de esta red de contenido global.

LECTURA 8.1 Flora refuerza su presencia online

Las marcas de alimentación están perdiendo el miedo a entrar en internet, donde han encontrado un espacio de comunicación directa con sus consumidores. Flora ha estrenado perfiles en Facebook y en YouTube desde los que insistirá en su posicionamiento en el área de la salud cardiovascular. Con el nombre de «Corazones Flora», el nuevo perfil en Facebook ofrece información general sobre la salud cardiovascular a través de consejos avalados por expertos médicos y nutricionistas para concienciar al público y ofrecer información sobre hábitos de vida y alimentación cardiosaludables.

Bajo el mismo paraguas de «Corazones Flora», tiene también en YouTube su espacio dedicado al cuidado del corazón. En él los usuarios pueden seguir la evolución de la marca en imágenes desde sus inicios en los años 50 del siglo XX: los primeros anuncios en España, los vídeos que se han elaborado para dar a conocer la edad del corazón a los españoles, etc.

Estas dos plataformas se suman a la página web <www.flora.es>, en activo desde 2008, desde donde la marca pone a disposición del público una herramienta para conocer la salud de nuestro corazón así como las claves para mantenerlo sano y joven: el test de la edad del corazón de flora. Este test está basado en el estudio Framingham, puesto en marcha en 1948 con la Universidad de Boston, a través del cual la comunidad científica internacional adoptó los diversos factores de riesgo cardiovascular como referencia para conocer el riesgo de enfermedad cardiovascular e incluso de infarto.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 20 de noviembre de 2010 en: www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1052796028005/flora-refuerza-presencia-online.1.html. Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

LECTURA 8.2

La campaña digital del Citroën DS4 finaliza on buenos resultados

Las marcas de alimentación están perdiendo el miedo a entrar en internet, donde he la automoción en este tipo de iniciativas, según MediaMind, agencia encargada de desarrollar las acciones digitales.

La marca de automóviles trasladó el *spot* que tenía activo en televisión para medios convencionales en un formato llamado «Bubble Ad», diseñado por Orange Advertising (red publicitaria en la que se desarrolló la campaña) y MediaMind. Se trata de un formato en forma de burbuja situado en la parte izquierda de la página. Cuando los usuarios realizaban *scroll* por la página, la creatividad les acompañaba ofreciéndoles la posibilidad de expansión para visualizar la campaña.

Durante el tiempo que ha permanecido activa, más de 260.000 usuarios expandieron la creatividad y lo hicieron una media de tres veces. La exposición activa alcanzó una media de tiempo de 128 segundos. En cuanto a la viralización, 600 usuarios (0,05%) difundieron el enlace del vídeo.

Pedro Travesedo, country manager de MediaMind España, asegura que los «resultados muestran lo acertado que ha sido el formato orientado a dotar a esta acción de un gran atractivo, visibilidad y lograr así una mayor respuesta del usuario. Sin duda, la creatividad ha sido esencial para aportar los buenos datos de efectividad e impacto que arrojan estas cifras, ad+emás de reforzar la imagen de marca del anunciante.»

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 22 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/bienes-duraderos/noticia/1058874028105/campana-digital-citroen-ds4-finaliza.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

CASO PRÁCTICO 8.1 Correos promociona su nuevo servicio con una campaña callejera

Correos ha presentado su nuevo servicio «Paquetería 360º» con una original campaña en la que irán colocando cien paquetes en lugares llamativos e inusuales de Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. Esta acción, que se ampliará a más ciudades durante el verano, es obra de la agencia Zapping. Bajo el lema «Llega a cualquier sitio con la nueva paquetería 360º de Correos», la acción pretende comunicar la capacidad de envío de Correos gracias a la capilaridad de su red.

Los «paquetes insólitos» aparecerán en los lugares más inesperados como azoteas de edificios característicos, gasolineras o estadios de fútbol. Con ellos, no solo se pretende sorprender sino también lanzar un sorteo de tres vueltas al mundo para dos personas entre todos los participantes del concurso «Llega a cualquier sitio con Correos».

Para participar, los interesados deberán enviar por correo electrónico las fotografías que hayan tomado a algún paquete con el que se hayan topado. Cada envío se convertirá en una participación. Además, en los paquetes hay un código QR que redirige a los usuarios a la página <www.lavueltalmundoconcorreos.es>, donde pueden encontrar información sobre el concurso y el nuevo producto. Esta dirección web también permite acceder a un paquete auto montable que pueden fotografiar y les sirve para participar.

Cuestiones

1. Analice las ventajas e inconvenientes que le reporta a Correos apoyar su campaña de comunicación en el correo electrónico y página web. Justifique su respuesta.
2. ¿Por qué motivo Correos solicita que los participantes en la campaña «Llega a cualquier sitio con la nueva paquetería 360º de Correos» envíen sus fotos por correo electrónico en lugar de correo postal, siendo el correo postal el mercado de negocio de Correos? Justifique en términos de entorno (macroentorno y microentorno), conducta del consumidor, segmentación de mercados, y estrategia de marketing mix de la compañía.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 11 de julio de 2011 en: www.marketing-news.es/servicios/noticia/1058545028605/correos-promociona-servicio-campana-callejera.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

8.2. Comercio electrónico

El comercio electrónico (también denominado *e–commerce*) es el término con el que se conocen las herramientas informáticas que permiten a los consumidores buscar información, evaluar las distintas alternativas, identificar la opción que desean y en su caso, adquirir el bien a través de una tarjeta de crédito o débito. En estos casos, el producto es entregado físicamente en la dirección fijada por el comprador salvo que comprador y vendedor hayan acordado realizar la entrega por vía electrónica. Tal sería el caso, por ejemplo, del envío de un programa a la cuenta del correo electrónico de la persona que pagó por su descarga. En otras palabras, podemos definir el *comercio electrónico* como el proceso de compra y venta apoyado en medios electrónico.

El volumen de transacciones realizadas a través de comercio electrónico ha experimentado un importante crecimiento debido, en parte, a la propagación de internet. Un porcentaje importante de los intercambios realizados con esta herramienta se realiza entre empresas y personas (*business to customers* o B2C). De hecho, las cifras sobre Europa demuestran que «más del sesenta por ciento de los consumidores británicos y alemanes entra en internet al menos una vez al mes. Esta cifra es superior al cuarenta y cinco por ciento en el caso de Italia y Francia» (Jobber y Fahy, 2007: 271).

Sin embargo, el alcance del comercio electrónico suele ser menor en las relaciones comerciales que vinculan a la empresa con sus consumidores finales en comparación con aquellas en las que la compañía negocia con otra empresa la compra de bienes para ser integrados en la cadena de valor de un nuevo producto. Es decir, el comercio electrónico es menos frecuente en las relaciones establecidas entre empresa y consumidor (B2C) en comparación con el volumen de negocio que se produce en las relaciones comerciales entre varias empresas (B2B). No obstante, aunque la adquisición de artículos virtuales (software y derivados en su mayoría) por otras empresas representa el mayor volumen del comercio electrónico (B2B), la forma más visible de comercio electrónico es la que tiene lugar de empresa a consumidor (B2C).

Por otra parte, el comercio electrónico también ha contribuido al crecimiento de las relaciones de consumidor a consumidor (C2C) vía online, revolucionado el desarrollo comercial de determinadas compañías. Por ejemplo la posibilidad de compartir archivos (canciones) entre los amantes de un determinado cantante o grupo musical se hizo cada vez más popular, en parte, gracias a la existencia de determinadas páginas web como por ejemplo, Napster.

En conclusión, el marketing online, en general, y el comercio electrónico, en particular, se están convirtiendo en una herramienta cada vez más popular. La razón reside en los beneficios que ofrece tanto a los consumidores como a las empresas.

Beneficios del comercio electrónico

Son muchas las ventajas que el comercio electrónico reporta a los consumidores y por ello, se trata de una herramienta cada vez más implantada en el mercado de consumo; especialmente en los países desarrollados.

Entre los *beneficios que reporta a los consumidores*, podemos señalar dos: la conveniencia y la información. Con respecto a la primera (*conveniencia*), los consumidores que adquieren bienes y servicios a través de comercio electrónico pueden realizar sus compras las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año, sin tener que desplazarse físicamente a ninguna tienda u otro punto de venta habilitado por la empresa. Además, a través del comercio electrónico el cliente no tiene que «soportar» la presión de los vendedores ni someterse a sus estrategias de persuasión.

Además, tal y como se ha expuesto en el párrafo anterior, el comercio electrónico es una importante *herramienta informativa para los consumidores* ya que solo con visitar la página web de la compañía, los clientes (reales o potenciales) pueden obtener gran información sobre las características, prestaciones, precio, beneficios, etc. del producto/servicio comercializado. Esto les permite realizar comparaciones y elegir la opción que mejor se adapta a sus necesidades.

Sin embargo, el *comercio electrónico también reporta beneficios a las compañías* que comercializan sus bienes o servicios a través de esta herramienta. Entre ellos, podemos destacar las mejoras en el canal de distribución, la fidelización de los clientes, el rápido ajuste al entorno, el conocimiento de la audiencia, la construcción de relaciones, la reducción de costes, así como la accesibilidad que ofrece, tal y como se expone a continuación:

a) *Mejoras en la distribución*. El comercio electrónico permite a las empresas participar en un mercado interactivo en el que los costes de distribución o ventas son mínimos. Por ejemplo, en la industria del software, los productos pueden entregarse de inmediato reduciendo de la necesidad de intermediarios.

b) *Fidelización de clientes*. El comercio electrónico permite a los consumidores contactar directamente con los vendedores y plantearles sus inquietudes, quejas, o simplemente realizar comentarios sobre los productos o servicios adquiridos. Las empresas que procesan y analizan debidamente esta información pueden adaptar su oferta a las características y necesidades de sus clientes logrando así fidelizarlos.
c) *Rápido ajuste al entorno*. Las compañías que trabajan a través del comercio electrónico pueden contestar rápidamente a los movimientos realizados por los competidores. Por ejemplo, incorporar nuevos productos a su oferta e incluso modificar la lista de precios publicada en la página web de la empresa.
d) *Conocimiento de la audiencia*. Las empresas que comercializan productos a través de su página web pueden conocer el número de personas que visitaron sus contenidos (consumidores potenciales) y contrastarlo con el número efectivo de compras realizadas (consumidores reales). Esta información ayuda a los responsables de marketing a mejorar su oferta y reorientar el contenido de sus campañas de comunicación.
e) *Construcción de relaciones*. La utilización del comercio electrónico permite a las empresas tener contacto directo con sus clientes. Esto facilita, por ejemplo, colgar demostraciones, informes o manuales de uso que estén disponibles de forma inmediata para el público general.
f) *Reducción de costes*. Las empresas usuarias del comercio electrónico pueden reducir de forma significativa sus costes de operación. Esto les permite editar folletos digitales (cuyo coste es menor que su impresión en papel) o ahorrarse los gastos de alquiler de oficinas, entre otros aspectos. Además, los vendedores pueden acceder de manera interactiva a las bases de datos que recogen su oferta de productos y enviarlas a los clientes por el mismo medio. El comercio electrónico también facilita la entrada en nuevos mercados, especialmente, en los que se encuentren alejados geográficamente para así operar en ellos con mayor rapidez.
g) *Accesibilidad*. El marketing online, en general, y el comercio electrónico, en particular, puede ser aplicado por cualquier tipo de empresas con independencia de su tamaño.

En resumen, las compañías que deseen triunfar en el mercado del siglo XXI, deben contemplar el comercio electrónico como una importante herramienta que les permite ampliar su cuota de mercado y fidelizar a sus clientes. Además,

cuando una empresa se decanta por la aplicación del comercio electrónico para captar nuevos clientes y fidelizar a los que ya tiene, su plataforma de conocimiento sobre la organización tiende a interrelacionarse con la información que tienen otros agentes como por ejemplo, los proveedores o consumidores. El motivo es que cuando compradores y vendedores se vinculan electrónicamente, el volumen de intercambio de información experimenta un importante incremento y las relaciones comerciales se vuelven más rápidas y dinámicas.

LECTURA 8.3

Audi Retail Madrid busca a un internauta para cederle un Q5

El concesionario madrileño Audi Retail Madrid, en busca de notoriedad, cederá gratuitamente durante el mes de agosto de 2011 un Audi Q5 a su seguidor de Facebook «que más se lo merezca». La agencia de marketing online Netbooster ha sido la encargada de desarrollar la acción.

Audi Retail Madrid ha lanzado un concurso en Facebook en el que los usuarios deberán colgar una fotografía y explicar el motivo (en un máximo de ciento sesenta caracteres) por el que ellos deberían ser los ganadores. Con esta campaña, el concesionario quiere dinamizar su perfil en la red social, acercar este modelo de la casa alemana a sus seguidores y crear un canal para conectar con posibles compradores.

Los internautas, con sus votos, serán los encargados de seleccionar al «que más se lo merezca». Cada participante solo podrá registrar una fotografía y emitir un voto.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 8 de julio de 2011 en: www.marketingnews.es/bienes-duraderos/noticia/1058506028105/audi-retail-madrid-busca-internauta.1.html Fecha de consulta: 29 de julio de 2011.

LECTURA 8.4

El comercio electrónico crece a un ritmo anual del 30% en España

La implantación de internet ha hecho que el comercio electrónico en España creciera un 30% durante 2010 y generara alrededor de dos mil millones de euros, según una investigación realizada por Michael Page. Los sectores que más han crecido son los relacionados con el turismo: agencias online y transportes. Respecto a los compradores, el 15,7% de los ciudadanos españoles entre 16 y 74 años asegura haber comprado en internet en los últimos tres meses. El 25% de las ventas las realizan los jóvenes de entre 25 y 34 años.

Madrid y Cataluña son las comunidades autónomas que concentran el mayor número de compras online en relación a su densidad de población. País Vasco, Cantabria e Islas Baleares son las siguientes en el ranking.

Los usuarios optan por realizar sus compras a través de la red por la velocidad (fácil acceso a los productos, navegabilidad y facilidad de compra), por poder realizar comparativas de precios y por las reseñas y comentarios que realizan otros consumidores en internet.

Según la compañía Michael Page, para las empresas las ventajas del canal online son numerosas. Además de por la evidente reducción de costes, el comercio electrónico ofrece datos acerca de los clientes y de su comportamiento de compra. Así, las compañías pueden desarrollar promociones personalizadas atendiendo a lo que realmente le interesa al usuario. Asimismo, internet ofrece oportunidades de creación de marca, siendo un canal con un coste muy bajo. Las empresas pueden, por tanto, comunicarse y posicionarse en el entorno 2.0 a través de redes sociales, blogs o correos electrónicos.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 2 de agosto de 2011 en: www.marketing-news.es/tendencias/noticia/1058685029005/comercio-electronico-crece-ritmo-anual-30-espana.1.html Fecha de consulta: 6 de octubre de 2011.

8.3. Ética en el marketing

La palabra ética proviene del latín *ethĭcus* que a su vez se deriva del griego ἠθικός, o transcrito a nuestro alfabeto *êthos*. En la actualidad, este concepto define a la ciencia que estudia qué es moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral y cómo aplicarlos a los ámbitos de la vida personal y social. La ética se trata, por tanto, de una rama de la filosofía que reflexiona y emite argumentos sobre el conjunto de valoraciones inherentes a los seres humanos que viven en sociedad.

Cada profesión tiene la obligación de realizar sus actuaciones siguiendo unas mínimas normas éticas de carácter incuestionable como por ejemplo, la honestidad o el respeto a la intimidad de los demás. Sin embargo, existen casos en los que las empresas priman los beneficios comerciales sobre cualquier otro aspecto. De este modo, hay compañías que no tienen reparos en vender las bases de datos de sus clientes, fomentar el consumismo e incluso, mentir a los consumidores sobre las características de los bienes que comercializan con tal de conseguir una venta adicional. Por ejemplo, no son pocas las críticas vertidas a las empresas de comida rápida que diseñan campañas para niños a pesar de saber que se trata de productos cuyo consumo no es demasiado saludable.

No obstante, no se debe generalizar, ya que en la mayoría de los casos las empresas actúan de forma ética. Para asegurarse de ello, muchas de ellas elaboran su propio código ético de carácter vinculante para todos los miembros de la organización. Con respecto al marketing online, podemos destacar las siguientes críticas:

a) *Violación de la intimidad*. Cada vez que nos damos de alta en alguna aplicación telemática o rellenamos algún cupón con nuestros datos para participar en algún sorteo, esta información pasa a formar parte de un fichero gestionado por la empresa. En la mayoría de los casos, esos datos sirven para que el equipo de marketing diseñe campañas que se adapten a nuestras necesidades y por tanto, nos vendan los productos que realmente necesitamos y deseamos. Sin embargo, existen casos en los que dicha información es cedida o vendida (sin el conocimiento ni autorización de los clientes) a otras organizaciones. De hecho, casi todos hemos recibido alguna vez llamadas telefónicas (telemarketing) o mensajes de empresas (mailing o buzoneo) con las que nunca habíamos contactado antes. En este sentido, es importante tener en cuenta que la Ley Orgánica de Protección

de Datos impone severas restricciones a la elaboración de este tipo de ficheros y su posterior cesión a terceros.

Junto a lo anteriormente expuesto, la Ley Orgánica de Protección de Datos exige, además, que todas las herramientas de recogida de información (cuestionarios, etc.) informen sobre las condiciones de privacidad de la información cedida. Además, no está permitido enviar información de productos o servicios relacionada con la compañía o el grupo empresarial al que pertenece, salvo que el sujeto que cedió los datos haya manifestado expresamente su deseo de recibir dicha información. Tampoco está permitido ceder a terceros los datos personales obtenidos, salvo aceptación expresa del individuo al que se refiere dicha información.

b) *Acoso*. Muchas personas se molestan con el elevado número de mensajes comerciales que recibe a su móvil, correo electrónico o postal. Lo mismo sucede con las llamadas telefónicas realizadas por las empresas a los consumidores en las que, a veces, se emplean mensajes pregrabados lanzados por un programa informático de marcación automática.

c) *Decepción y fraude*. Algunas empresas lanzan campañas que inducen al error a los consumidores, al exagerar las cualidades positivas del producto ofertado o «maquillando» su precio final (omitiendo tasas e impuestos). En otros casos, las empresas fingen estar realizando una investigación de mercados cuando en realidad plantean preguntas con respuesta sugerida para persuadir a los consumidores.

LECTURA 8.5 Fuerte multa a Reebok por publicidad engañosa en los Estados Unidos

Reebok ha sido multada con veinticinco millones de dólares por la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (FTC) acusada de exagerar los beneficios de sus productos EasyTone. Su muy comentada campaña publicitaria aseguraba que los consumidores mejorarían «las piernas y el culo a cada paso», pero en realidad estas afirmaciones no están apoyadas con pruebas concluyentes, informa *AdWeek*.

La campaña de Reebok, que según publica Advertising Age es un trabajo de la agencia DDB, comenzó a difundirse a principios de 2009. En 2010, fue retirada al conocerse que estaba siendo investigada por publicidad desleal y engañosa. Según las acciones promociones relacionadas con el producto, solo por caminar con las EasyTone se podía reforzar en un 28% la fuerza y el tono de los glúteos y en un 11% los músculos isquiotibiales y de la pantorrilla.

La sanción económica impuesta a la multinacional deportiva filial de Adidas irá a parar a un fondo de compensación para los consumidores. Las instrucciones para obtener el reembolso del precio del producto han sido colgadas en la página web de la FTC. Por su parte, Reebok ha dado instrucciones a los puntos de venta para que eliminen cualquier tipo de mensaje promocional del producto. Además, la marca ha parado la producción de cajas y materiales que incluyan esta información.

A pesar de que la compañía acata la sanción que le ha sido impuesta, en un comunicado asegura que «la resolución del caso no significa que estemos de acuerdo con las alegaciones de la FTC: no lo estamos. […] Seguimos comprometidos con el desarrollo de nuestra línea de productos EasyTone.»

Según datos recogidos por Advertising Age, hasta finales de 2010 Reebok había vendido cinco millones de pares en los Estados Unidos y el doble a nivel mundial. De hecho, la publicación americana eligió a EasyTone como una de las «Hottest Brands» en 2010. La FTC no ha hecho declaraciones acerca de otras marcas que ofrecen productos similares con eslóganes similares. Por ejemplo, Skechers, que lanzó un spot durante la Super Bowl este año.

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada el 30 de septiembre de 2011 en: www.marketingnews.es/internacional/noticia/1059915028505/reebok-sancionada-publicidad-enganosa.1.html Fecha de consulta: 6 de octubre de 2011.

Palabras clave

Acciones de marketing: sección del plan de marketing que describe la forma en que las estrategias de marketing van a ser ejecutadas

Actitud: tendencia para responder de forma coherente (positiva o negativa) sobre un concepto determinado.

Alianza estratégica: acuerdo comercial entre dos o más empresas que, en la mayoría de los casos adopta la forma de un contrato de licencia, joint venture o consorcio de investigación y desarrollo.

Análisis de situación: sección del plan de marketing que resume toda la información relevante para la empresa acerca del entorno en que opera (interno y externo).

Autoconcepto: forma en que los consumidores se perciben a sí mismos.

Canal de distribución: camino que sigue el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor. El canal puede ser directo o indirecto. A su vez, el canal indirecto puede ser *largo* o *corto*.

Centro de compra: agentes que participan en la decisión de compra llevada a cabo por una organización.

Ciclo de Vida Familiar (CVF): conjunto de etapas en la vida de una persona en función de su edad, estado civil y la presencia o ausencia de hijos.

Ciclo de vida del producto: los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo, pasando por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Clase social: divisiones de la sociedad, jerárquicamente ordenadas, homogéneas y permanentes, en la que sus miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.

Comercio electrónico (también denominado e–commerce*)*: proceso de compra y venta apoyado en medios electrónico.

Comportamiento del consumidor: forma en que los consumidores adoptan sus decisiones de compra y usan los bienes adquiridos.

Comunicación: conjunto de actividades encaminadas a transmitir al mercado objetivo los beneficios que reporta el producto para que éste lo adquiera.

Conjunto evocado: conjunto de productos o marcas resultante de la búsqueda de información entre las que puede escoger para satisfacer la necesidad percibida.

Contrasegmentación: agrupar los diferentes tipos de consumidores de un mercado determinado al creer que los consumidores en época de crisis están dispuestos a aceptar una menor variedad de productos con tal de obtener una bajada en el precio final (la simplificación de la oferta permite rebajar costes y abaratar precios).

Control de marketing: proceso a través del cual la empresa mide el grado en que los objetivos formulados en el plan de marketing han sido alcanzados en un determinado período.

Creencia: pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo.

Cultura: conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos aprendidos que se transmiten de una generación a otra y definen la conducta humana.

Curva de experiencia: curva que recoge la reducción de los costes de la empresa a una tasa predecible a medida que la empresa incrementa su experiencia en la fabricación del producto.

Declaración de la misión de la empresa: manifestación clara y concisa que explica los motivos por los que existe la organización.

Declaración de la visión de la empresa: declaración que explica qué quiere ser la organización.

Deseo: necesidad dirigida hacia un bien específico.

Demanda: deseo de un producto específico y la capacidad adquisitiva necesaria para conseguirlo.

Demanda a corto plazo: demanda efectuada en un período de tiempo no superior a un año.

Demanda a largo plazo: establece la relación entre las tendencias del mercado y la misión de la empresa en un plazo superior a un año.

Demanda de línea: conjunto de productos relacionados y comercializados bajo la misma denominación.

Demanda derivada: supone un paso intermedio para la generación de productos y servicios destinados a otras personas o empresas. Tal es el caso de la demanda de materias primas.

Demanda de empresa: demanda de todos los productos que una empresa comercializa dentro de una clase concreta de productos.

Demanda global: demanda que está determinada por la clase o tipo de producto. Por ejemplo, la demanda de automóviles, de alimentos, de servicios de ocio, etc.

Demanda de marca: se define por la respuesta del mercado ante un modelo concreto de producto comercializado con la misma denominación genérica de la empresa o con una marca diferente.

Demanda individual: demanda de un único comprador.

Demanda de segmento: grupo homogéneo de compradores.

Demanda de mercado: agrupa a los diferentes segmentos por tipo de producto.

Demanda primaria: demanda con una determinada utilidad final. Por ejemplo, la demanda del jabón de una familia para su aseo personal.

Demanda total: engloba todos los compradores de un producto o servicio concreto, como la demanda de usuarios de todos los productos financieros.

Descriptores de segmentación: variables específicas empleadas en el proceso de segmentación.

Diferenciación: estrategia de marketing llevada a cabo por una determinada empresa para que los consumidores perciban su producto distinto del resto de los bienes ofrecidos en el mercado.

Disonancia cognitiva: tensión interna experimentada por un consumidor cuando percibe una inconsistencia entre su comportamiento y valores u opiniones.

Distorsión selectiva: proceso mediante el cual los consumidores distorsionan la información que entra en conflicto con sus creencias.

Elasticidad de la demanda: variación porcentual que experimenta la demanda de un bien respecto a la variación porcentual del precio del mismo bien. Una demanda elástica es muy sensible ante cambios en el precio. Por el contrario, decimos que una demanda es inelástica si ante un cambio en el precio del bien, la cantidad demandada apenas varía.

Distribución: actividades que relacionan la producción con el consumo.

Ejecución de marketing: proceso mediante el cual los planes de marketing se convierten en acciones específicas que garantizan la consecución de los objetivos de marketing planteados por la empresa.

Economías de escala: proceso mediante el cual los costes unitarios de producción disminuyen a medida que se aumenta el número de unidades producidas.

Estatus: prestigio que la sociedad otorga a un rol determinado.

Estrategia de marketing: sección del plan de marketing que sintetiza la forma en que la empresa pretende lograr sus objetivos, en función de los análisis previos y teniendo en cuenta los recursos disponibles por la compañía.

Expectativa neta de valor:ratio que se obtiene al comparar el valor total generado por el producto con el coste total ligado a su adquisición y uso.

Exportación: forma de entrada en los mercados extranjeros mediante la cual la empresa vende bienes a compradores que residen en otro país.

Góndola: las estructuras situadas en los extremos de los lineales sobre las que se presentan los productos. Suelen tener una altura aproximada de 1,80 metros pero a veces, pueden superar los dos metros. Cada góndola suele contener varias estanterías con diferente valor comercial en función, entre otros aspectos, de la altura a la que esté situado el producto.

Grupo de interés: cualquier grupo de personas (física o jurídica) que tenga un interés o posibilidad de influir de forma real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

Grupo de referencia: grupos de personas que influyen en el comportamiento de compra de un consumidor.

Índice de Conversión de Clientes (ICC): porcentaje de clientes potenciales que finalmente, adquieren el producto.

Índice del Desgaste de Clientes (IDC): porcentaje de clientes que no vuelve al comprar productos o servicios de la empresa. También es conocido como *Índice de Agitación*.

Índice de Referencias (IR): número de ventas producidas en la empresa gracias a la atracción de nuevos clientes fruto de las recomendaciones recibidas por parte de los clientes actuales.

Índice de Retención de Clientes (IRC): porcentaje de clientes que compran nuevamente productos comercializados por la empresa. El objetivo es que esta cifra aumente, o al menos no varíe.

Índice del Tiempo de Vida de un Cliente (VTV): valor actual neto de los ingresos generados por un determinado cliente durante su período de vida. Este índice también es conocido como LTV (*Life Time Value*).

Intercambio: acto de obtener un producto o servicio deseado de otra persona ofreciéndole algo a cambio.

Intermediarios: agentes que ayudan a la empresa a distribuir sus mercancías entre los compradores o los usuarios del producto. Podemos distinguir dos tipos de intermediarios: distribuidores e intermediarios financieros.

Investigación comercial: proceso sistemático de recogida, análisis e interpretación de información relevante para las decisiones de marketing.

Investigación exploratoria: paso preliminar en el proceso de investigación comercial que se lleva a cabo con el propósito de diagnosticar la situación, seleccionar alternativas y descubrir nuevas ideas.

Joint venture: forma de entrada en mercados extranjeros mediante la cual, la em-

presa establece un acuerdo estratégico con un socio local que obliga a ambas partes a aportar recursos financieros y humanos en la introducción de la empresa en el nuevo mercado.

Licencia: forma de entrada en mercados extranjeros por la cual una empresa concede a otra empresa o individuo el uso de su marca, patente, secreto industrial u otro conocimiento protegido por la ley.

Líder de opinión: individuo capaz de influir en las opiniones y decisiones de compra de los demás.

Lineal: superficie de stocks y de exposición de los productos en el lugar de venta.

Macroentorno: fuerzas del entorno de la empresa que a su vez inciden sobre el microentorno.

Mapa perceptual: instrumento a través del cual se representa gráficamente, en dos o más dimensiones, la localización del producto, su marca, o la empresa en general, en la mente de los consumidores.

Marketing concentrado: elegir a dos o más segmentos y desarrollar para cada uno de ellos una estrategia de marketing diferenciado.

Marketing diferenciado: ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos objetivo.

Marketing directo: conjunto de actividades a través de las cuáles se ofertan bienes y servicios a segmentos de mercado por la intervención de uno o varios medios de comunicación, con el fin de informar o de solicitar una respuesta directa de un cliente real o potencial, a través del correo, el teléfono u otros medios.

Marketing global: acciones de marketing mix de la empresa (producto, precio, distribución y comunicación) dirigidas a diferentes segmentos repartidos por todo el mundo.

*Marketing de negocio (*Business to Business *o B2B)*: venta de bienes o servicios a otras empresas para fines comerciales diferentes del mero uso personal

Marketing online: variedad de marketing directo realizado a través de sistemas informáticos que permiten a individuos o empresas ponerse en contacto electrónicamente.

Marketing sin diferenciación: ignorar las diferencias de cada segmento y dirigirse al conjunto del mercado con una única estrategia de marketing.

Matriz de marketing online: variedad de marketing directo realizado a través de sistemas informáticos que permiten a individuos o empresas ponerse en contacto electrónicamente.

Matriz de Ansoff (también conocida como matriz producto/mercado): recoge las cuatro combinaciones entre producto y mercado en las que la empresa puede

basar su estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado o diversificación (concéntrica, horizontal o bien, conglomerada).

Matriz de la Boston Consulting Grou: (también conocida como matriz crecimiento/participación, matriz de portafolio, o matriz BCG): emplea una matriz de 2x2 cuyo eje vertical define la tasa de crecimiento del mercado mientras que el eje horizontal recoge la participación de la empresa en el mercado (cuota de mercado). A través de esta matriz, la empresa puede identificar cuatro situaciones: estrella, interrogante, vaca lechera y perro.

Matriz de McKinsey (también conocida como matriz del atractivo del mercado/fuerza de la compañía, o matriz de General Electric): ofrece información a la empresa a través de una matriz de nueve celdas en la cual el eje vertical representa el grado de atractivo del mercado (bajo/medio/alto) y el horizontal la posición de la UEN en el mercado (baja/media/alta).

Mercado: conjunto de personas u organizaciones con necesidades similares de de adquirir un determinado producto o servicio y que además, disponen de los recursos y la capacidad (legal, moral, etc.) para satisfacer sus deseos.

Microentorno: fuerzas más cercanas a la empresa (departamentos de la empresa, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de interés).

Nicho de mercado: segmento cuyas necesidades son desatendidas o no atendidas suficientemente.

Misión del marketing: la misión de la organización se define en términos de los bienes que oferta, en lugar de de los beneficios que reportan a los consumidores.

Miopía de marketing: la miopía de marketing consiste en enfocar el negocio desde la perspectiva del producto y no desde la del mercado. El concepto de miopía del marketing (*Marketing Myopia*) proviene de un artículo publicado por Theodore Levitt en la revista Harvard Business Review en 1960, en donde advierte sobre el peligro de planificar el negocio desde la perspectiva del producto.

Motivo: fuerza impulsora que hace que una persona actúe para satisfacer una determinada necesidad.

Multinacionales: empresas que participan activamente en el comercio internacional.

Nacionalización: acto mediante el cual el gobierno de un país adquiere la propiedad de determinadas empresas e industrias localizadas en su territorio.

Necesidad: percepción de una carencia por parte del individuo. Según Maslow, las necesidades pueden ser de cinco tipos diferentes: básicas, de seguridad, de estima, de pertenencia y amor, y finalmente, de autorrealización.

Nivel de satisfacción: sentimiento subjetivo resultado de la comparación entre las expectativas generadas por el consumidor y el valor que realmente le ha generado la compra del producto.

Objetivos de marketing: declaraciones formales mediante las cuales la empresa manifiesta los resultados que espera alcanzar con la puesta en práctica del plan de marketing en cierto margen temporal.

Percepción: proceso a través del cual seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos recibidos a través de cualquiera de los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto.

Personalidad: conjunto de características psicológicas que hacen que una persona responda a su entorno de forma consistente y perdurable.

Pirámide del marketing social: concepto que sitúa al marketing social en el centro de una pirámide donde cada uno de sus vértices contiene uno de los siguientes elementos: sociedad (interés público), deseos de los consumidores y los beneficios de la empresa.

Plan de marketing: documento escrito a través del cual la empresa determina el potencial del mercado y de ventas, diseña la secuencia de actividades y la forma en que deben llevarse a cabo, estableciendo, además, los plazos de actuación. Junto a ello, el plan de marketing define la distribución de funciones, responsabilidad y procedimientos de control que la empresa va realizar.

Plan estrátegico: herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos previamente fijados por el equipo gerencial de la compañía.

Planificacion estratégica: plan flexible de actuación para toda la organización basado en la situación actual, aunque previendo cambios en el entorno.

Posicionamiento: imagen mental que posee un consumidor acerca de un determinado producto o servicio.

Producto: cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado**.**

Precio: cantidad económica por la que la empresa está dispuesta a vender el producto o servicio comercializado.

Posición: lugar que ocupa un determinado producto, marca o la empresa en general, en la mente de los consumidores con respecto a la oferta de los competidores.

Posicionamiento: es la percepción mental que un cliente tiene sobre una marca determinada.

Productos complementarios: son productos cuya demanda aumenta o disminuye simultáneamente, ya que el consumo de uno provoca el del otro.

Productos sustitutivos: aquellos que pueden ser consumidos en lugar de otros.

Rentabilidad por cliente: resultado de la suma de todos los flujos futuros de ingresos de clientes menos los costes de poner en manos del cliente el bien o servicio comercializado.

Reposicionamiento: modificar la percepción que los consumidores tienen de un bien en relación al resto de bienes ofertado por la competencia.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC): contribución activa y voluntaria a la mejora social, económica y ambiental por parte de las empresas.

Resumen ejecutivo de marketing: resumen general del plan de marketing cuyo objetivo es proporcionar al lector una visión general del plan, de forma que pueda identificar fácilmente los aspectos clave.

Retención selectiva: proceso mediante el cual los individuos recuerdan los datos que apoyan las creencias del individuo y olvidan la información contraria

Rol: conjunto de actividades que una persona lleve a cabo en relación con la gente que le rodea.

Ronda de Uruguay: acuerdo al que se llegó en 1994 para reducir muchas de las barreras comerciales existentes. Ha sido suscrito por ciento treinta y seis países.

Satisfacción del consumidor: grado en que un determinado bien se ajusta a las expectativas previamente generadas acerca del producto por el consumidor.

Segmentación: proceso de dividir el mercado total de un producto o servicio particular, en grupos relativamente homogéneos que permita satisfacer sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Segmentación comportamental: divide el mercado en grupos en función del momento de uso, beneficios buscados, categoría de usuarios, nivel de uso, nivel de lealtad, nivel de inclinación a la compra y actitud de los consumidores.

Segmentación geodemográfica: consiste en agrupar a los clientes potenciales en categorías de estilos de vida según la zona geográfica que habitan.

Segmentación geográfica: los mercados son divididos en segmentos empleando factores demográficos (edad, género, etc.)

Segmentación psicográfica: implica segmentar atendiendo a la personalidad, motivos de compra y estilo de vida de los consumidores.

Subcultura: grupo homogéneo de individuos que comparten una cultura y elementos únicos de su propio grupo.

Tipo de cambio: valor de una moneda extranjera en unidades de moneda nacional.

Tipo de interés: precio que pagan los agentes (individuos u organizaciones) al pedir dinero prestado.

Transacción: intercambio de valores entre dos partes y puede ser monetaria o un trueque.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) o North American Free Trade Agreement *(*NAFTA*):* tratado ratificado en 1993 por el cual se creó la zona comercial más grande del mundo (Canadá, los Estados Unidos y México).

Tratado de Maastrich: tratado ratificado en 1993 por los estados miembros de la Unión Europea mediante el cual la entonces Comunidad Europea (CE) se ampliaba a unión económica, monetaria y política.

Sistema de Información de Marketing (SIM): sistema de información estructurado donde intervienen personas, máquinas y procedimientos, cuyo objetivo es generar un flujo ordenado de información a las empresas que les permita tomar decisiones en las áreas específicas de responsabilidad de marketing.

Valor:diferencia entre lo que el cliente obtiene y lo que entrega a cambio.

Valor de Pedido Promedio (VPP): valor en dinero (euros, dólares, etc.) de la compra realizada por un determinado cliente (o grupo de clientes) con respecto al número de pedidos que dicho cliente realizó durante el año. Este índice también es conocido como AOV (*Average Order Value*).

Ventaja competitiva: característica que no solo diferencia a una empresa del resto de sus competidores sino que, además, le permite alcanzar rendimientos superiores. Para que una ventaja competitiva sea realmente efectiva, debe ser difícil de imitar, única, sostenible a largo plazo y valorada por los consumidores.

Zona caliente: zona del punto de venta con elevada afluencia de público, por lo que los gerentes suelen situar allí los productos que dejan mayor margen. Se consideran zonas o puntos calientes la zona central, aquellas situadas cerca de los sitios de espera, las más iluminadas y decoradas y las que se están próximas a las cajas y mostradores.

Zona fría: zonas del punto de venta con poca afluencia de público y que por tanto, generan ventas por debajo de la media en comparación con el resto de áreas. Por ejemplo, las partes posteriores a las columnas, zonas poco iluminadas, zonas bajas de los expositores y zonas a la izquierda de la entrada.

Bibliografía

Baena, V., 2009. *Marketing Directo. Un enfoque práctico*. Sevilla: Wanceulen, Sevilla.

Baena, V. y Moreno, F., 2010. *Instrumentos de marketing. Decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*. Barcelona: Editorial UOC.

Jobber, D. y Fahy, J., 2007. *Fundamentos de marketing*. Madrid: McGraw Hill, 2ª edición.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, E. y Cámara, D., 2006. *Fundamentos de marketing*. Madrid: Prentice Hall, 2ª edición europea.

Kotler, P. y Armstrong, G., 2008. *Principles of Marketing*. London: Pearson Prentice Hall, 12nd edition.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunder, J. y Wong, V., 2000. *Fundamentos de marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Ferrel, O. y Hartline, M., 2006. *Estrategia de marketing*. México: Thomson, 3ª edición.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C., 2002. *Marketing*. México: Thomson.

Lamb, C. Jr., Hair, J. Jr. y McDaniel, C., 2006. *Fundamentos de Marketing*. México: Thomson, 4ª edición.

Randall, G., 2003. *Principios de Marketing*. Madrid: Thomson, 2ª edición.

Peter, J. P. y Olson, J. C., 2006. *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. México: Mc Graw Hill.

Stanton W., Etzel M. y Walker B., 2007. *Fundamentos de Marketing*. Madrid: McGraw–Hill, 14ª edición.

Santesmases, M., 1999. *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.