

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE MARKETING

Por:

- ANA BELÉN QUINTANA NAVARRO

INDICE

1. OBJETIVOS DEL CURSO
2. EL MARKETING Y LA EMPRESA:
 - 2.1 El Marketing como filosofía
 - 2.2 El Marketing como algo más que una función
 - 2.3 Objetivos del Marketing
 - 2.4 El Responsable del Departamento de Marketing
3. EL MERCADO:
 - 3.1 Introducción
 - 3.2 Análisis del Entorno General (Macroentorno)
 - 3.3 Análisis del Entorno Sectorial (Microentorno): la Posición Competitiva
 - 3.4 Análisis del Entorno Interno: Ventajas Competitivas
 - 3.5 Investigación de mercado:
 - 3.5.1 Segmentación
 - 3.5.2 Análisis del Consumidor
 - 3.5.3 Análisis del mercado objetivo: La Competencia
 - 3.5.4 La Demanda
 - 3.6 Sistemas de Información del Marketing (SIM):
 - 3.6.1 Objetivos
 - 3.6.2 El sujeto de estudio
 - 3.6.3 Fuentes
 - 3.6.4 Técnicas de recogida de información
4. EL MARKETING MIX (NIVEL TÁCTICO)
 - 4.1 PRODUCTO
 - 4.1.1 Concepto de Producto
 - 4.1.2 Producto formal y ampliado
 - 4.1.3 Packaging o Envase
 - 4.1.4 Investigación y Desarrollo (I+D): La Innovación
 - 4.1.5 El Ciclo de Vida del Producto
 - 4.1.6 Análisis de la Cartera de Productos o Portfolio
 - 4.1.7 Decisiones sobre la Línea de Productos
 - 4.1.8 Estrategia de Producto
 - 4.1.9 Diferenciación y Posicionamiento del Producto
 - 4.2 PRECIO
 - 4.2.1 Áreas de Influencia
 - 4.2.2 Fijación del Precio
 - 4.2.3 Guerra de Precios
 - 4.2.4 El Valor Percibido
 - 4.2.5 Distintos tipos de Precios
 - 4.2.6 Margen de Contribución
 - 4.2.7 La Discriminación de Precios
 - 4.2.8 Precios Psicológicos
 - 4.2.9 Precios Promocionales
 - 4.2.10 Precios del Mix de Producto
 - 4.3 DISTRIBUCIÓN
 - 4.3.1 Elementos de la Distribución
 - 4.3.2 Distribución Interna y Externa
 - 4.3.3 Los Canales de Distribución
 - 4.3.4 Importancia de los Intermediarios
 - 4.3.5 Servicio al Cliente

- 4.3.6 El Trade Marketing
- 4.3.7 Acciones de Comunicación que repercuten en el Canal
- 4.3.8 El Just in Time (JIT)

4.4 COMUNICACIÓN MIX

4.4.1 PROMOCIÓN MIX

- 4.4.1.1 Publicidad
- 4.4.1.2 Propaganda
- 4.4.1.3 Promoción de Venta
- 4.4.1.4 Marketing Directo
- 4.4.1.5 Fuerza de Ventas
- 4.4.1.6 Merchandising
- 4.4.1.7 Esponsorización o Patrocinio

4.4.2 MARKETING RELACIONAL-MIX

- 4.4.2.1 Marketing Interno
- 4.4.2.2 La Imagen Corporativa
- 4.4.2.3 El Marketing Social
- 4.4.2.4 Comunicaciones en Red (Network Communications)

5. PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS (NIVEL OPERATIVO)

6. PRESUPUESTACIÓN

- 6.1 Métodos de Presupuestación
- 6.2 Elaboración del Presupuesto de Marketing
- 6.3 Algunos Costes del Presupuesto de Marketing
- 6.4 Beneficios y Dificultades en la Elaboración de Presupuestos

7. IMPLANTACIÓN Y CONTROL

- 7.1 Implantación
- 7.2 Control y Aprendizaje

8. MARKETING INTERNACIONAL

- 8.1 Factores a considerar en la Internacionalización
- 8.2 Factores a considerar en las Estrategia de Marketing Internacional
- 8.3 Principales Estructuras Organizativas para operar en Mercados Internacionales y Métodos de Entrada.

9. MARKETING DE SERVICIOS

- 9.1 Características de los Servicios
- 9.2 componentes del Servicio
- 9.3 La Calidad en el Servicio
- 9.4 El Mix en los Servicios
- 9.5 "The Moments of Truth" (Los Momentos de Contacto o Encuentros en el Servicio)

10. MARKETING DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ONL)

- 10.1 Similitudes y Diferencias con el resto de las organizaciones
- 10.2 La labor del responsable de marketing en las ONL.
- 10.3 El Marketing Mix de las ONL.
- 10.4 El Éxito de un Plan de Marketing en ONL.

1. OBJETIVOS GENERALES DEL CURSO:

El objetivo de este curso es adquirir una base amplia de los fundamentos del marketing, desde el estudio del mercado y del consumidor, hasta el análisis de todas las variables del marketing-mix (producto, precio, distribución y comunicación), es decir:

1. Estudiar la función de Marketing en la empresa y sus relaciones con otras áreas.
2. Saber cuáles son los objetivos del departamento de Marketing.
3. Entender la necesidad, beneficios y aplicaciones del sistema de información de Marketing y su relación con la investigación de mercados. Poseer un adecuado entendimiento del entorno.
4. Poseer nociones sobre cómo realizar un análisis del consumidor, por qué y cómo compra, y sobre quienes son los que conforman el mercado objetivo.
5. Revisar las principales variables controlables por la empresa que conforman el Marketing-Mix: producto-precio-distribución-comunicación.
6. Conocer los métodos de presupuestación y control.
7. Tener nociones generales sobre el marketing en diversos ámbitos: el internacional, el de servicios y el de organizaciones no lucrativas.

Este curso está dirigido tanto a profesionales que ejercen funciones de marketing en la empresa, como a los que están relacionados de alguna forma con el departamento de marketing y desean entender la función de este departamento dentro de la empresa. También está destinado a estudiantes con inquietudes en esta área tan atractiva y que quieran tener una noción fundamental y amplia de todas las áreas del marketing.

2. EL MARKETING Y LA EMPRESA

2.1 EL MARKETING COMO FILOSOFÍA

El conocimiento y dominio de las técnicas de marketing es una necesidad para aquellas personas que tengan responsabilidades en las comunicaciones de la empresa. Más que un concepto, es una actitud mental, una forma de dirigir y de trabajar basada en los deseos y necesidades humanas. El marketing se basa pues, en las relaciones de intercambio de valores entre demandantes y oferentes, intercambios que crean utilidad para ambas partes.

La filosofía del marketing es la adecuación de la empresa a las necesidades del cliente. Todas las personas dentro de la empresa deben considerar que su objetivo es satisfacer tanto a los clientes internos (otros departamentos) como a los externos, y no simplemente fabricar el producto. Con el marketing se intenta poner fin a la improvisación comercial, a la estrategia centrada en el producto (vender lo que se pueda, lo que el mercado absorba) para dar paso a la estrategia centrada en las relaciones y en la optimización de la comunicación grupos de interés-empresa.

1.2 EL MARKETING COMO ALGO MÁS QUE UNA FUNCIÓN

Podría pensarse que la función del marketing consiste solamente en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes del modo más beneficioso posible para ellos y para la empresa. Sin embargo, el marketing engloba algo más. El marketing no es una función meramente operativa, sino estratégica. Debe estar integrado en la estrategia corporativa, y tener en consideración no sólo a los clientes, sino a todos los que de una forma u otra tienen contacto e influyen en la actividad y futuro de la organización. Este es el concepto de marketing estratégico, un marketing que toma como referencia a toda la organización. Que parte de los pilares organizativos (misión, cultura organizativa y grupos de interés que

rodean a la organización), para luego pasar al ámbito negocio (diversificaciones que realice la empresa) y finalmente desarrollar los cursos de acción y corrección que deben seguirse en cada una de las áreas funcionales de la empresa (producción, distribución, recursos humanos, etc.).

El siguiente esquema representa el Proceso de Dirección Estratégica del Marketing, donde se van representando cada uno de los pasos para elaborar el plan estratégico de marketing. En su elaboración, el responsable de marketing debe tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales:

- El plan estratégico de marketing debe poseer un mecanismo de revisión o feedback continuo que aporte flexibilidad y dinamicidad ante los cambios.
- Los planes funcionales u operacionales deben estar integrados con los estratégicos. El planning en el nivel funcional debe estar integrado con otras áreas funcionales de tal forma que al ganar un área no pierda la otra.
- La dirección de la empresa debe jugar un papel activo en la realización e implantación del sistema.
- La elaboración del plan de marketing y su implantación efectiva requiere tiempo y paciencia, algunas empresas de grandes dimensiones han tardado entre 2 y 3 años en implantarlo.

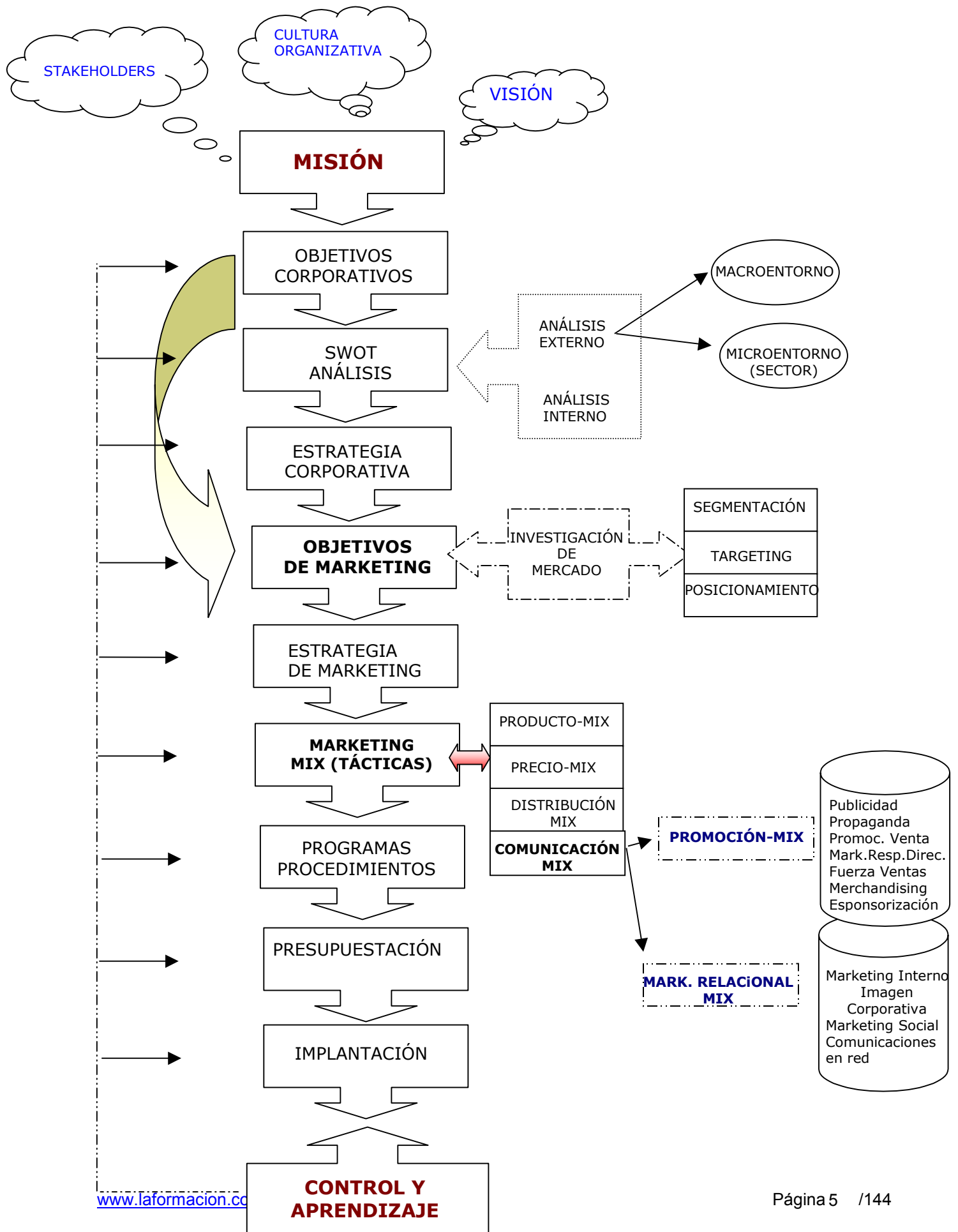


Figura 2.2 "Proceso de Dirección Estratégica de Marketing"

Peter Drucker afirma que el marketing es tan básico que no puede considerarse una función por separado, que es el negocio total contemplado desde el punto de vista de su resultado final. Por todo ello, es esencial que el experto en Marketing además de conocer los productos, el mercado, la distribución y los consumidores, tenga una idea muy clara del entorno en el que más directamente se encuentra inmersa la empresa. Debe familiarizarse en el manejo administrativo de las organizaciones y es importante que conozca también:

- Los sistemas de fabricación.
- Los procedimientos y exigencias en el control de calidad.
- Sistemas de envase, almacenaje y distribución.
- Composición de los costes.
- Cómo se realizan los aprovisionamientos y el control de existencias.
- Sistemas de pagos existentes en la empresa.
- La política de recursos humanos

El conocer todas estas áreas va a permitir al responsable de marketing descubrir lo que la empresa hace bien (mejor que la competencia), es decir, en lo que posee una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Las actividades de empresa que normalmente deben estar sometidas al control de la dirección de marketing son las siguientes:

- Investigación de mercado: da a conocer las actitudes de los clientes respecto a sus necesidades, los productos, la empresa, los precios, etc.
- Planificación de las actividades de marketing: proceso encaminado a determinar objetivos a corto, medio y largo plazo con un calendario de ejecución y una estimación de costos.
- Control: determinados los objetivos es preciso establecer unos controles que nos aseguren que la estrategia de comunicación se está cumpliendo o en qué medida nos estamos desviando para hacer las rectificaciones necesarias.
- Desarrollo del producto y establecimiento de los precios: en esta área la función del marketing es coordinadora ya que conoce el mercado y las líneas de diseño, precio y calidad en que se mueve.
- Estrategia de comunicación: llevar a cabo la estrategia de comunicación distinta para cada uno de los grupos de stakeholders internos (recursos humanos de la empresa) y externos (otros grupos de interés). Generar relaciones sostenibles a largo plazo entre los clientes y la organización.
- Supervisar la distribución física de los productos: establecer los canales de distribución a utilizar y supervisar el transporte de bienes desde la fábrica hasta el almacén, y de ahí, al punto de venta final. Garantizar el servicio post-venta.

1.3 OBJETIVOS DEL MARKETING

Los objetivos son las metas que pretendemos alcanzar en términos monetarios, porcentuales, de incrementos, etc. y constituyen la base de cualquier estrategia. Este fragmento de Alicia en el país de las Maravillas (Lewis Carroll) nos da una idea de lo importante que es saber hacia dónde nos dirigimos, hacia dónde enfocar el pensamiento común de la empresa y lo que queremos conseguir.

¿ Podría decirme, por favor, qué camino debería tomar desde aquí?, preguntó Alicia.

Bueno, eso depende de a dónde quieras llegar, respondió el gato.

Verdaderamente me es igual, dijo Alicia.

Entonces, respondió el gato, no importa mucho qué camino elegir.

Los objetivos del plan de marketing tanto a corto como a largo plazo, además de estar englobados en el plan estratégico global de la empresa, han de ser establecidos previamente a desarrollar cualquier actividad. Aunque los objetivos se definan antes de iniciar el análisis del entorno externo e interno, estos deben revisarse y ajustarse periódicamente y durante el proceso. Los objetivos han de ser motivadores pero alcanzables, claros, realistas, cuantificables, tener un horizonte temporal, y ser fácilmente medibles.

El marketing tiene una serie de objetivos básicos:

1. Definir la misión, es decir, el propósito de la empresa, lo que la organización está tratando de hacer y en qué quiere convertirse en el largo plazo. La misión se define contestando a las siguientes preguntas:
 - ¿ Por qué existe la compañía?, ¿En qué cree? Y ¿cuáles son sus patrones de comportamiento?
 - ¿ En qué negocio está la empresa?
 - ¿ En qué negocio debería estar?Las respuestas a estas preguntas deberían ayudarnos a conocer:
 - El ámbito cliente: grupos de interés (stakeholders) a los que quiere dirigirse la empresa y sus necesidades.
 - El ámbito producto y servicio: cómo queremos satisfacer esas necesidades y con qué tecnología.
 - El ámbito mercado: en qué posición competitiva nos encontramos y en cuál queremos encontrarnos.
 - El ámbito geográfico: los lugares a los que se van a dirigir los productos.
 - Las capacidades singulares: la forma en la que se van a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
2. Dominar los principales conceptos relacionados con la planificación estratégica para poder realizar un correcto plan estratégico de marketing. Es imprescindible que el mismo se elabore dentro y siguiendo las directrices del plan estratégico global que lleve a cabo la empresa.
3. Asesorar a la dirección en todo lo relacionado con la técnica del marketing siendo responsable de su ejecución dentro del entorno de la empresa.
4. Determinar las principales fuerzas del entorno que afectan a la planificación estratégica. Hacer énfasis en el análisis de segmentación de mercados y en el análisis de los competidores.
5. Identificar (analizar el mercado y sus necesidades), anticipar (adelantarse a los competidores), informar (mediante los canales de comunicación que posea la empresa),

persuadir (con argumentos eficaces y coherentes) y satisfacer (dar soluciones duraderas) las necesidades del consumidor de forma rentable mediante un exhaustivo estudio del mercado y de sus tendencias.

6. Establecer la posición competitiva de nuestra empresa y de su imagen, y de nuestra cartera de productos en el mercado con respecto a los competidores.
7. Dentro de la empresa: dar un clima de confianza en todos los escalones de la misma, facilitando el intercambio de información en todos los sentidos, dando a conocer en los diferentes estamentos la política que se quiere seguir.

1.4 EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

Es probable que uno de los factores más determinantes del éxito que pueda tener una empresa sea la imagen que da de sí misma al público. Las actividades de marketing, al estar dirigidas al consumidor y a otros grupos de interés, deben preservar y fomentar la buena imagen de la empresa y su marca publicitaria. A medida que el marketing se convierte en una actividad cada vez más compleja los profesionales están cada vez más especializados en psicología, comunicación, matemáticas, estadística e informática.

Durante los últimos años, a medida que aumentaba la competencia entre las empresas, los departamentos de marketing han tenido que responsabilizarse de incrementar el volumen de ventas y de fomentar la fidelidad y lealtad de los clientes. Así pues, su prestigio profesional cada vez es mayor. Esta tendencia parece que continuará en el futuro. A medida que crece la competencia y las empresas diversifican sus productos los profesionales adquieren cada vez mayor importancia.

CUALIDADES DEL RESPONSABLE

Las condiciones generales que debería reunir un responsable de Marketing son las siguientes:

- Rapidez y lógica de pensamiento.
- Gran capacidad de análisis y síntesis.
- Sentido de la dirección bien desarrollado.
- Reflexivo en sus decisiones.
- Un nivel de conocimientos adecuado al nivel de responsabilidad en el que se tiene que desenvolver.

Su nivel de conocimientos se tiene que centrar en las siguientes áreas:

- Técnicas de marketing: conocimientos generales de las herramientas con que cuenta el mismo, técnicas de promoción, de comunicación, de posicionamiento en el mercado, etc.
- Estadística e investigación operativo a nivel práctico y de realización.
- Contabilidad de gestión.
- Técnicas de organización, planificación y control.
- Por último debe tener una idea muy clara del concepto de beneficio y las técnicas de su análisis y estudio.
- Habilidades directivas y de liderazgo y motivación.

LA DIMENSIÓN ÉTICA

De todas las áreas de dirección, la dirección de marketing es sin duda la que genera una mayor controversia a la hora de tratar la dimensión ética en sus decisiones y estrategias.

El responsable del departamento de marketing debería seguir una serie de patrones éticos que impidan que las acciones y la comunicación que se lleve a cabo sea perjudicial o

engañoso para el consumidor y para la sociedad. Sin embargo, es difícil contentar a todos los grupos de interés que rodean a la organización, el ayudar a uno puede llevar consigo el dañar el bienestar de otro grupo igualmente importante. El directivo debe a veces decidir entre lo ético y lo económico, entre lo rentable y lo correcto desde el punto de vista social y medioambiental.

Las empresas que comercializan productos que pueden resultar perjudiciales como el tabaco o las bebidas alcohólicas, los detergentes con ingredientes que perjudican el medio ambiente, las empresas automovilísticas con el tema de la contaminación y la polución..., no pueden evitar el tener dilemas éticos en sus estrategias de comunicación. La posición ética de la empresa sale a la luz al enfrentarse a preguntas como:

- Decisiones de producto: ¿establecemos patentes?, ¿el producto ofrece la garantía que se anuncia?, ¿daña en algo al consumidor?
- Decisiones de packaging: ¿su utiliza un material envoltorio reciclable?, ¿la etiqueta refleja el contenido o añade o quita características?
- Decisiones de comunicación: ¿es cierto el mensaje?, ¿es coherente con lo que se informa?, ¿se desprestigia a la competencia para obtener mayores ventas?
- Decisiones sobre el canal de distribución: ¿se fuerza la exclusividad?, ¿se llega a acuerdos de exclusividad territorial?
- Decisiones de precios: ¿se realiza discriminación de precios?, ¿se vende en ocasiones por debajo del coste?, ¿se le permita al canal que venda más barato de lo que adquiere el producto y perjudique así a otros comerciantes?
- Decisiones de venta: ¿se discrimina en la venta a los consumidores?, ¿se tienen en cuenta los derechos de los consumidores?
- Decisiones sobre la competencia: ¿se realizan asociaciones para manipular el mercado?, ¿se establecen barreras de entrada a los nuevos competidores?, ¿se fuerzan las guerras de precios?

Para solucionar estas cuestiones diarias el responsable de marketing puede verse afectado en sus decisiones por diversos factores externos:

- La cultura organizativa: si los valores de la empresa son rectos y éticos se fomentarán y premiarán las opciones que conlleve este comportamiento. También influirá en este aspecto el grado de identificación existente entre el individuo y la empresa, la motivación a seguir un comportamiento ejemplar.
- La normas sociales: el marco del conjunto de normas éticas que caracterizan cada país. Hay determinados comportamientos que son aceptados en un país y por una cultura y que en otros países son rechazados (conciencia de los problemas del medio ambiente, regateos en ciertas culturas, etc.)
- Entorno legal: la ley puede sancionar fuertemente ciertas acciones y constituir una barrera muy grande frente a acciones no éticas.
- Reputación e imagen corporativa: este factor es fundamental para algunas empresas. El crearse una imagen de empresa que respeta el medio ambiente, que defiende al consumidor, que ayuda al tercer mundo, de productos de calidad, de servicio inmejorable, puede ser prioritario para la empresa y su estrategia de comunicación.
- La posición competitiva: para algunas empresas y sus directivos el fin justifica los medios. El conseguir una determinada posición en el mercado, una cuota y derrotar a los competidores puede convertirse en el objetivo número uno y no considerar la ética en sus decisiones.
- Rentabilidad: es a veces el factor que más riñe con la ética. Disminuir los costes supone a menudo el aumentar la jornada laboral, el subcontratar niños, disminuir la calidad mínima, trabajar en condiciones inhumanas, etc.

Independientemente de la influencia de estos factores externos cada responsable de marketing posee unos principios morales, un código de conducta, y en última instancia la

posibilidad de elegir el no seguir trabajando para una empresa con la que no comparte sus valores. Por último, hay que tener en cuenta que cada vez el consumidor quiere saber más. Quiere saber dónde, cómo y cuando se elaboró el producto, lee las etiquetas, se informa en el mercado, es cada vez más culto y más consciente de los problemas medioambientales y sociales. Por esta razón, cada vez es más difícil engañar o manipular al consumidor. Las empresas tienen que cuidar constantemente su imagen, sus relaciones con los grupos sociales, con las autoridades, con la ley, porque todo su prestigio e imagen pueden verse afectados por una sola acción o decisión no considerada ética por el público y ser castigada por ellos. Marketing debe recordar que las actuaciones éticas siempre tienen un premio si no en el corto, en el largo plazo.

3. EL MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN

El mercado es el entorno donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor. Es el conjunto de individuos y organizaciones de todo tipo que tienen, o pueden tener, una influencia en el consumo o utilización del producto en un determinado territorio geográfico. Para el marketiniano es fundamental conocerlo, ya que cuanto más sepa del mismo mejor podrá anticiparse a satisfacer las necesidades que van surgiendo. El estudio de la población, su distribución por edades, características regionales, estilos familiares, ingresos, el grado de competencia, los productos sustitutivos, son muchas de las variables que deben tenerse en cuenta antes de llevar a cabo cualquier estrategia de posicionamiento o de lanzamiento del producto o servicio. La siguiente clasificación muestra los distintos tipos de mercado.

TIPOS DE MERCADO

1. Se pueden distinguir diferentes tipos de mercado según sea el conocimiento y actitud del usuario respecto al producto-servicio ofrecido:
 - Mercado potencial: es el constituido por la totalidad de los posibles usuarios de un producto totalmente nuevo en el mercado, no existiendo conocimiento ni actitud de compra hacia el mismo.
 - Mercado real: es el conjunto de individuos y organizaciones que adquieren el producto en un determinado territorio geográfico.
 - Mercado no motivado: es aquel que conociendo el producto que la empresa ofrece, no tiene interés por él. Es el mercado sobre el que se incide para obtener un mayor número de usuarios.
 - Mercado cautivo: es aquel donde por existir estrechos lazos de unión entre el producto-distribuidor del producto y el usuario, éste se ve obligado a realizar la adquisición del mismo a un determinado proveedor.
 - Mercado libre: este mercado exige una total libertad por parte de los usuarios de adquirir el producto a cualquiera de los proveedores que se lo ofrezcan.
2. Otra clasificación ordena los mercados según la naturaleza de los productos:
 - Mercados de productos agropecuarios y de productos procedentes del mar.
 - Mercados de materias primas.
 - Mercados de productos técnicos o industriales.
 - Mercados de productos manufacturados.
 - Mercados de servicios.
3. La clasificación más operativa de los mercados es sin duda, la que se realiza en base a las características de los compradores de los correspondientes productos o servicios (Ortega 1981):
 - Mercados de consumo: son aquellos mercados en los que se realizan transacciones de bienes y servicios que son adquiridos por las unidades finales de consumo. Estos mercados pueden dividirse en tres tipos principales.
 1. Mercados de productos de consumo inmediato: son aquellos en los que los productos adquiridos por los compradores individuales o familiares se realizan con gran frecuencia, siendo generalmente consumidos al poco tiempo de su adquisición (pescado, fruta, carne, etc.).
 2. Mercados de productos de consumo duradero: son aquellos en los que los productos adquiridos por los compradores individuales o familiares son utilizados a lo largo de diferentes periodos de tiempo hasta que pierden su utilidad o quedan anticuados (televisores, lavadoras, etc.).
 3. Mercados de servicios: aquellos mercados en los que los compradores individuales o familiares adquieren bienes intangibles para su satisfacción presente o futura (lavandería, enseñanza, peluquerías, etc.).

- Mercados industriales: son aquellos mercados en los que se realizan transacciones de bienes y servicios empleados en la obtención de diferentes productos que son objeto de transacción posterior o que se adquieren para obtener un beneficio mediante su posterior reventa. En ellos hay tres tipos de compradores: industriales (empresas de automóviles), institucionales (hospitales), intermediarios (mayoristas).

Antes de empezar a definir cuál es el mercado en el que se mueve la empresa, hay que realizar un análisis más genérico, ya que todo mercado pertenece a un entorno general y en un entorno sectorial. Se podría definir el entorno de una organización como el conjunto de fuerzas directas e indirectas y controlables e incontrolables que ejercen influencia, desde un ámbito microeconómico y macroeconómico, en todas las acciones, decisiones y resultados de la empresa.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (MACROENTORNO)

El análisis del entorno general va a permitirle a la empresa conocer si es capaz de hacer frente los actuales y futuros cambios y valorar el impacto de los mismos. Con el estudio de los siguientes factores, marketing podrá detectar situaciones de peligro para la compañía, tendencias y patrones de comportamiento de la sociedad, y prever futuras direcciones de cambio en el entorno.

- ❖ Factores Económicos: son los factores que vienen reflejados en indicadores básicos macroeconómicos. Algunos son:
 - La tasa de desempleo: determina las expectativas de consumo y la sensibilización de los consumidores a la variable precio.
 - La estabilidad de los precios
 - El tipo de cambio del euro con respecto a otras monedas
 - El gasto público
 - Los tipos de interés
- ❖ Factores Institucionales: pueden llegar a ser sustanciales impulsores del mercado. Son el conjunto de instituciones, leyes, reglamentos y normativas por las que se rige la sociedad.
- ❖ Factores Ecológicos: son cada vez más importantes tras la introducción de directivas europeas preocupadas por el constante deterioro del medio ambiente. El punto verde, niveles de contaminación permitidos, vertido de residuos, protección de zonas, etc. En este ámbito entraría el denominado Marketing Verde. Este tipo de orientación del marketing requiere un serio compromiso por parte de todos las áreas de la organización, y no meramente de imagen publicitaria. Supone la plena integración del elemento medio ambiental en la empresa, y una responsabilidad con la ecología.
- ❖ Factores climatológicos: para algunas empresas el clima juega un importante papel. Empresas dedicadas al sector primario, agricultura y pesca, y al sector terciario, sector servicios, sobretodo el turismo dependen de este factor para subsistir.
- ❖ Factores socio-demográficos: recogen todos los condicionantes referentes a la población. Son los relacionados con aspectos como el índice de natalidad, el envejecimiento de la población, evolución de las condiciones de vida colectiva, nivel de renta, evolución de la estructura socioprofesional, etc.
- ❖ Factores tecnológicos: basados en la evolución técnica de la producción. Se expresa en la aparición de nuevos productos-servicios, en la reducción de costes de transformación, etc. La dirección de marketing debe vigilar permanentemente la tecnología de su sector de actuación y sectores próximos. Estamos en un periodo muy intenso de destrucción creativa, donde surgen innovaciones, pero que a la vez se van eliminando otras formas de hacer las cosas.
- ❖ Factores culturales: son el conjunto de tradiciones, recuerdos colectivos, conocimientos comunes, estilos de vida, etc., que unidos a la concienciación y conocimiento del producto y nivel de sensibilización con respecto al mismo, inciden sobre las decisiones de uso.

Una vez analizados estos factores y en conjunto con el análisis sectorial (apartado siguiente), el marketiniano será capaz de determinar cuáles son las amenazas y las oportunidades que posee la empresa en su macroentorno y microentorno, y rentabilizar al máximo las oportunidades reduciendo al mínimo el riesgo derivado de las amenazas.

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL (MICROENTORNO): LA POSICIÓN COMPETITIVA

Para definir un sector hay que describir las actividades que realizan las empresas que compiten en dicho sector y las líneas de productos o servicios que se comercializan.

Para tener una visión lo más completa posible del sector y siguiendo a Michael Porter (1979) existen 5 fuerzas básicas que determinan el grado de atractivo y competencia de un sector. Fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa. Cuanto más débiles sean estas fuerzas, mayores serán las oportunidades de ejecutar una actuación superior. La clave está en posicionar a la empresa en una situación en el mercado en la que se pueda defender de estas fuerzas o bien influenciarlas en su favor.

Tras este análisis, la dirección será capaz de conocer las fortalezas y debilidades que posee su empresa con respecto al resto de los competidores, la posición que ocupa en el sector, clarificar las áreas en dónde se podría conseguir una mayor rentabilidad, y detectar las tendencias del sector. Además, el entender el origen de las fuerzas ofrece a la organización pistas para considerar nuevas áreas de diversificación. Las cinco fuerzas básicas son:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** esta amenaza será mayor cuanto menores sean las barreras de entrada que ofrezcan las empresas ya existentes en el sector. Existen 6 tipos de barreras de entrada:
 1. Economías de escala: representan la necesidad de operar con un volumen elevado para obtener costes competitivos en el sector. Éstas pueden ser en producción, investigación, distribución o servicio, etc.
 2. Grado de diferenciación de producto/servicio e imagen de marca: si las empresas que operan actualmente en el sector tienen una imagen sólida de sus productos y de empresa que genera cierto grado de lealtad, los nuevos competidores habrán de invertir considerablemente en comunicación para crearse su propia imagen.
 3. Importancia de las inversiones iniciales: la necesidad de invertir grandes cantidades de capital para poder competir crea una barrera de entrada, sobretodo si el capital es requerido para gastos irre recuperables como publicidad o I+D (investigación y desarrollo).
 4. Efectos de aprendizaje y curva de experiencia: son ventajas derivadas de la experiencia y de los procesos de aprendizaje en tecnología, acceso a las mejores materias primas, patentes, ayudas del gobierno, etc. Estos factores muchas veces son independientes del tamaño de la empresa y de sus economías de escala.
 5. Acceso a canales de distribución: muchas veces los canales actuales de distribución están ya copados por las actuales empresas, y como consecuencia las compañías que se planteen el entrar en un sector deben crearse su propio canal de distribución.
 6. Política gubernamental: el gobierno puede limitar e incluso impedir la entrada de nuevos competidores con políticas de controles o licencias e incluso limitar el acceso a las materias primas.
 7. Reacciones esperadas de los competidores existentes: los actuales competidores pueden luchar con mucha fuerza para impedir tener que compartir la tarta del mercado con nadie más. Fuertes inversiones en marketing, reducciones en los precios, acuerdos con los canales de distribución o con los consumidores, son algunas de las armas que pueden utilizarse como impedimentos.
- **Poder de negociación de los suministradores:** los proveedores pueden influir en una determinada industria modificando los precios o variando la calidad de sus productos o servicios. Los suministradores tendrán un mayor poder en función de:
 1. Si el grado de concentración de los proveedores es elevado, es decir, que el mercado está dominado por unas pocas empresas suministradoras.

2. Si el grado de diferenciación del producto o servicio es alto: si su producto es único en el mercado o muy diferenciado.
 3. El grado de disponibilidad de los productos sustitutivos: cuanto menores alternativas existan para poder suministrarse mayor será el poder que tenga el proveedor.
 4. La importancia de los costes de cambio para el proveedor: cuanto más diversificada tenga su oferta, menor presión podrá ejercer sobre él cualquier empresa suministrada.
 5. La amenaza de integración hacia delante del sector: si los suministradores adquieren el know-how o saber hacer necesario para completar ellos mismos el proceso y comercializar el producto final se convertirían en nuevos competidores con ventajas competitivas al crearse sinergia y ser sus propios suministradores.
- **Poder de negociación de los consumidores:** al igual que los proveedores, este grupo de influencia puede ejercer fuerzas en el sector dependiendo de una serie de condiciones:
 1. Grado de concentración de los consumidores o compras de importantes volúmenes: cuanto menor sea el número de clientes y mayores sus volúmenes de compra, mayor influencia ejercerán sus decisiones en la empresa y su estrategia.
 2. Grado de sustituibilidad de los productos o servicios: si existen productos sustitutivos, los compradores seguros de poder encontrarlos presionan en mayor medida a los proveedores para obtener mejores ofertas.
 3. Amenaza de integración hacia atrás: cuando los compradores se proveen de las estructuras necesarias para ser ellos mismos los que fabriquen y comercialicen el producto.
 4. Grado de información de los consumidores sobre las condiciones del mercado: cuanto mayor es su conocimiento del mercado, mayor serán sus exigencias y sus expectativas.
 5. Grado de diferenciación del producto e imagen de marca: los consumidores tienden a ser más sensibles al precio si compran productos que no se diferencian entre sí o cuya calidad no es particularmente importante.
 - **Productos sustitutivos:** la existencia de productos sustitutivos limita el potencial de una industria. Es entonces cuando las empresas del sector tendrán que hacer algo para diferenciar sus productos. Dos de las formas de diferenciarse podrían ser vía calidad o bien vía imagen a través de una estrategia de comunicaciones adecuada. Algunos aspectos a considerar cuando se estudia la fuerza que este factor pueda ejercer en el sector son:
 1. Precio relativo de los sustitutivos.
 2. Costes de cambio para el consumidor de pasar de un producto a su alternativa.
 3. Agresividad del productor sustitutivo con estrategias de marketing.
 4. Calidad de los productos sustitutivos.
 - **Grado de rivalidad existente en el sector:** la intensidad de la rivalidad en un sector está en función de la presencia de una serie de factores:
 1. Grado de concentración del sector: aumenta la rivalidad cuanto mayor sea el número de empresas similares en tamaño e importancia.
 2. Tasa de crecimiento del sector: si el crecimiento del sector se desarrolla lentamente se incrementa la lucha por obtener cuotas de mercado.
 3. Porcentaje que representan los costes fijos sobre el valor añadido: cuando los costes fijos son altos o el producto posee características de caducidad, existe una tendencia a reducir los precios, entrándose, a veces, en una guerra de precios.
 4. Grado de diferenciación del producto o servicio: cuanto menores diferencias entre productos existan menores serán los costes de cambio entre productos de distintas empresas del sector.

5. Importancia de las barreras de salida: cuando las barreras de salida son altas hace que competidores se mantengan compitiendo aunque sus beneficios sean pequeños.
6. Importancia de los excesos de capacidad para alcanzar economías de escala.
7. Importancia de los intereses estratégicos de los competidores: cuando las estrategias son diversas deben de tomarse continuamente medidas diferentes para combatirlas, generando incertidumbre y cambios constantes en las estrategias establecidas.

3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO: VENTAJAS COMPETITIVAS

Con el análisis de este entorno se pretende examinar detalladamente y en profundidad cada uno de los componentes que configuran la existencia de la empresa. Se identificarán los puntos fuertes y débiles, y se tendrá una visión de qué es lo que la empresa hace mejor que los demás, de cuáles son sus ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

En este punto se analiza el sistema de la organización, su capacidad y sus recursos, su forma de hacer las cosas, y como se relaciona con el ambiente en el que se mueve. La clave va a estar en hacer que coincidan las fortalezas de la empresa con las debilidades de los competidores y con las oportunidades que plantea el mercado. No basta con tener mayores y mejores **recursos** que los competidores, lo importante es desarrollar la **habilidad y capacidad** de explotarlos más eficiente y eficazmente que ellos. Lo importante no es ser buenos en una cosa, sino obtener una optimización global, conseguir sinergia entre todas las variables del mix, entre el marketing y otras áreas funcionales, es decir, que el efecto conjunto sea mayor que la suma de los efectos de forma individual.

La idea es analizar cada actividad que realiza la empresa, eliminar aquellas que no aportan valor añadido, y rentabilizar aquellas actividades que incrementan el mismo. Se pone cada aspecto de la empresa a prueba en sí mismo, cada producto, servicio, tecnología, mercado, y canal de distribución. La empresa debe diseñar su estructura ideal y centrarse en desarrollar e implementar con mayor tesón aquellas actividades en las que es superior a sus competidores.

El análisis del organigrama (estructura organizativa), la descripción de tareas (aportación de cada uno al proceso general) y la descripción de procedimientos (modalidad a seguir en el proceso operativo-ejecutivo interno) van a ayudar al responsable de marketing a conocer las interrelaciones entre los distintos departamentos, y a ser capaz de prevenir conflictos y disfuncionalidades entre y dentro de los mismos.

3.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Una vez definidas las oportunidades y amenazas con el análisis del entorno externo, y las fortalezas y debilidades con el análisis interno llega la hora de decidir en qué segmento/s de mercado vamos a competir, cuál será nuestro público objetivo y con qué productos o servicios vamos a satisfacer sus necesidades.

A diferencia del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), que se realiza para definir la estrategia global de la empresa y que divide el mercado global en productos-mercados, la investigación de mercado tiene unos objetivos más concretos: analiza la diversidad de necesidades existentes dentro de cada uno de los productos-mercados (segmentación de mercado).

Para obtener una idea clara del acto de compra, la empresa debe analizar en el segmento elegido varias áreas:

- El contenido psicológico del producto en la satisfacción de las necesidades del individuo.
- Las motivaciones y las barreras a la compra del producto.
- El significado psicológico de las características físicas del producto.
- La imagen de marca.
- Descripción del acto de compra.
- Los hábitos de consumo, etc.

Las investigaciones de mercado se centran en recoger y procesar información específica. Así, si la empresa quiere saber en un momento determinado cómo es percibida por los consumidores, se ha de hacer una investigación de mercado dirigida hacia la consecución de este objetivo, si la empresa quiere saber la repercusión de su última campaña de comunicación o de su último anuncio o promoción, se diseñará un estudio para obtener esa información. Por tanto, las investigaciones son específicas, en momentos determinados y para determinados públicos según la información que requiera cada tipo de decisión a tomar.

Según los recursos con los que cuente la empresa, podría realizar un estudio previo a cualquier decisión relacionadas con el mix del marketing. Por ejemplo, antes de lanzar al mercado un producto se hace un test para analizar su percepción y valoración por el mercado objetivo.

Cuando la dirección descubre la necesidad de realizar una investigación de mercado, es decir, conocer necesidades, motivaciones, actitudes, opiniones, hábitos y hechos se han de definir en primer lugar los objetivos e hipótesis de investigación. Una vez establecidos se decidirá cuál es la mejor forma de conseguir esos objetivos. Posteriormente se analizarán los resultados del estudio y se decidirá si es suficiente con esa información o de si se debería realizar algún estudio complementario.

El objetivo de la investigación de mercado es tratar de conocer las necesidades genéricas del consumidor o carencias básicas propias de la naturaleza y condición humana, analizar los deseos o formas en que cada individuo desea satisfacer una necesidad determinada, estimular la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra y evitar las restricciones del poder adquisitivo.

Existen multitud de técnicas y procedimientos de obtención de información. En el apartado 3.6 vamos a analizar de forma general los más importantes. La elección de las técnicas a utilizar va a estar en función del objetivo del estudio y de los recursos con los que cuente el departamento de marketing. El tiempo, el coste, los recursos humanos destinados a la investigación, y la existencia de una oferta profesional son los factores que más influyen a la hora de decantarse por unos u otros. La empresa puede decantarse por realizarla ella misma o por contratar a una agencia. Hoy en día existen numerosas agencias de comunicación que ofrecen servicios integrados en los que se engloban todo tipo de actividades, desde realizar encuestas a diseñar junto con la dirección de marketing las estrategias de comunicación a desarrollar con su plan de medios.

3.5.1 SEGMENTACIÓN

Los gustos y deseos de los consumidores se vuelven cada vez más dispares, más individualizados, por lo que se hace más difícil su satisfacción desde la perspectiva de una oferta masiva y estandarizada por las empresas.

La segmentación del mercado nos permitirá conocer el o los mejores mercados hacia los que dirigir los esfuerzos, productos y políticas para conseguir aumentar, o al menos mantener la clientela. En ocasiones, en la realización de la segmentación nos encontraremos con la dificultad derivada de la heterogeneidad y multitud de hábitos, gustos, exigencias y necesidades de los distintos individuos.

La segmentación de mercado consiste básicamente en dividir el mercado potencial en un determinado número de subgrupos, con características lo más homogéneas posibles, facilitándose las acciones de comunicación a desarrollar y satisfaciendo las necesidades concretas de cada segmento. Segmentar no es únicamente dividir un mercado más amplio en otros más pequeños, sino hacerlo de modo que esta división de lugar a submercados con un comportamiento comercial diferente para el producto en cuestión.

No se podría decir que productos que aportan la misma función básica, indistintamente de la tecnología utilizada, son productos competitivos y consecuentemente pertenecen al mismo mercado, ya que el producto ampliado con sus funciones o servicios complementarios puede ir destinado a distintos tipos de consumidores.

Lo importante no es únicamente definir los segmentos, sino valorar su atractivo en términos de tamaño de la demanda, su crecimiento, intensidad competitiva y coherencia con los objetivos, recursos y capacidades distintivas de la empresa.

CONDICIONES DE SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercados tiene que cumplir con las siguientes condiciones:

- Debe existir heterogeneidad en las preferencias de compra de los clientes, en sus decisiones de compra.
- Las diferencias existentes en las preferencias y decisiones de compra deben estar relacionadas con variables relativas a la persona (caracteres demográficos, socioeconómicos, culturales), variables situacionales (situaciones de uso) y actitudinales (percepción de las variables del marketing mix).
- Las estrategias y acciones del mix deben ser distintas para cada grupo heterogéneo
- Sólo se realizará la segmentación de mercado y su consiguiente adaptación del mix cuando la rentabilidad de esta distinción supere la inversión en recursos económicos y humanos necesaria para realizarla.

ENFOQUES DE SEGMENTACIÓN

Existen 2 enfoques para segmentar el mercado:

PRIMER ENFOQUE: A PRIORI/ A POSTERIORI

- A priori: consiste en seleccionar el criterio de partición de mercado antes de realizar la recogida de información, y posteriormente los clientes son clasificados en función de los diferentes niveles de este criterio de segmentación. Técnicas estadísticas: análisis univariantes, análisis de la varianza, técnicas de segmentación.
- A posteriori: consiste en clasificar a los consumidores según su grado de similitud, la cual es medida a partir de un conjunto de variables, luego examinar los perfiles de los grupos generados en función de un segundo conjunto de variables, cuya finalidad es obtener una descripción de los grupos de consumidores. En este enfoque no son conocidos inicialmente ni el número de segmentos de mercado ni el tamaño relativo de cada uno de los estratos resultantes del proceso de partición del mercado puesto que

estos datos forman parte de los resultados del proceso de segmentación planteado. Técnicas estadísticas: análisis Cluster, análisis factorial.

- Segmentación híbrida: forma los grupos de clientes a partir de variables explicativas de la conducta de compra de los consumidores y del consumo de ciertas marcas (u otra variable similar) para, en un segundo paso, describir dichos grupos mediante otras variables.

SEGUNDO ENFOQUE: SEGMENTACIÓN DE MERCADOS/ SEGMENTACIÓN DE PRODUCTOS

- Segmentación de mercados: este criterio agrupa a los consumidores entre sí en función de determinados rasgos distintivos de éstos, los cuales explican las diferencias existentes en las conductas de compra.
- Segmentación de productos: define a los grupos de consumidores en función de los beneficios o atributos deseados de acuerdo con sus reacciones hacia las características percibidas de los productos, las cuales reflejan criterios subjetivos específicos de segmentación.

Este segundo enfoque puede utilizar sus dos modalidades como complementarias más que como alternativas.

EL PROCESO DE SEGMENTACIÓN

El proceso de segmentación sigue las siguientes etapas secuenciales:

- 1. Selección del/los criterios de segmentación:** existen múltiples formas de segmentar mercados potenciales. Los criterios son las variables o características que se utilizan para realizar la partición del mercado. En la práctica suelen utilizarse varios de estos criterios de forma conjunta.

Estos pueden agruparse en *Criterios Generales*:

- Demográficos: sexo, edad, estado civil, tamaño del hogar, nacionalidad, raza, y ciclo de vida familiar.
- Geográficos: nación, región, hábitat (zona rural, zona urbana)
- Socioeconómicos: nivel de renta, ocupación, nivel de estudios, que se combinan para determinar la clase social de los hogares.
- Culturales: valores, percepciones y comportamientos (personalidad), estilos de vida individuales y sociales (actividades, opiniones, centros de interés). Estos criterios son más difíciles de medir e identificar.

Los *Criterios Específicos* hacen referencia a comportamientos específicos de compra y de uso del producto analizado, al comportamiento ante las variables del mix. Estos son:

- Grado de uso de los productos y servicios: cantidad consumida por los clientes (consumo bajo, medio, elevado).
- Situación de uso de los productos: este criterio se utiliza para determinar las situaciones en las que el producto es más utilizado por el consumidor.
- Grado de lealtad a la empresa/marca: variable que distingue entre clientes y no clientes, consumidores en exclusiva de nuestra marca de clientes compartidos con otros competidores. Del análisis de esta variable pueden extraerse estrategias de comunicación encaminadas a fidelizar la clientela actual o bien a atraer clientes cautivos por la competencia.
- Tipo de compra: primera o repetición de la compra
- Lugar de compra: cercanía al hogar, tipo de canal de distribución.
- Conjunto de ventajas o beneficios buscados por el consumidor en el uso del producto.
- Sensibilidad al precio: elasticidad de la demanda frente a los cambios de precios.

- Sensibilidad a la estrategia de comunicación: reacciones ante diferentes tipos de mensajes, motivaciones de compra, actitudes, percepciones y preferencias respecto al producto analizado.

Los criterios de segmentación han de cumplir una serie de condiciones para que constituyan para el marketiniano una forma fiable de analizar las oportunidades del mapa de mercados que rodea a la empresa. Los requisitos que deben cumplir los criterios son: que sean permanentes en ese mercado, que se puedan medir, que sean objetivos, que sean fácilmente utilizables y que no se solapen entre sí, ya que estaríamos midiendo dos veces lo mismo.

2. **Análisis pormenorizado de las características de cada grupo o fracción de mercado, Segmentación:** cada una de las fracciones resultantes de la utilización de los criterios o de las combinaciones de criterios seleccionadas deben estudiarse de forma comparativa, desarrollar los perfiles de los segmentos y validarse.
3. **Selección o elección del/los grupos objetivo, Mercado Meta:** definidos los segmentos y su atractivo para la organización (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en cada segmento), se toma la decisión de hacia dónde se va a dirigir la estrategia de comunicación de la empresa. Se han de tener en cuenta el tamaño relativo del segmento, su demanda actual y futura, su importancia estratégica respecto a otros segmentos en los que la empresa compita así como los objetivos y recursos de la empresa.
4. **Definición de la estrategia de comunicación con la que se abordarán los distintos grupos, Posicionamiento:** una vez seleccionados los grupos objetivos, y analizadas sus percepciones, se debe diseñar una estrategia de comunicación diferente para cada uno de ellos, aunque siempre bajo la coordinación de la estrategia global de comunicación que se haya diseñado para toda la organización. En esta fase se definirá el posicionamiento más adecuado de cada producto en cada mercado y con respecto a los competidores de cada segmento. La empresa deberá elegir los productos y servicios que quiere ofertar a cada segmento, su precio, los canales de distribución con los que pretende llegar a cada uno de ellos, las promociones a desarrollar, los mensajes a comunicar, y el tipo de relaciones a largo plazo que quiere mantener con cada segmento.

Para que el proceso de segmentación de mercados tenga éxito deben de cumplirse una serie de requisitos o condiciones generales:

- A. Requisitos exigibles a los segmentos de mercado:
 1. Mensurabilidad: los criterios de segmentación seleccionados deben ser fácilmente identificables y medibles.
 2. Accesibilidad: los segmentos han de poder ser efectivamente alcanzados y servidos por la empresa.
 3. Sustancialidad: los segmentos identificados como meta deben representar un potencial suficiente, por su tamaño o por los beneficios que puedan generar, para justificar el desarrollo de una estrategia de marketing específica.
 4. Condición de respuesta diferenciada: cada segmento debe diferir en su respuesta al esfuerzo de marketing respecto a los demás segmentos en que se haya dividido el mercado de referencia.
 5. Condición de estabilidad: los segmentos han de ser razonablemente estables a lo largo del tiempo para crear y rentabilizar ventajas competitivas sostenibles.
- B. Requisitos que debe cumplir la empresa:
 1. Condición de capacidad: tener los recursos técnicos, económicos y humanos suficientes para realizar la estrategia de segmentación.

2. Condición de rentabilidad: el resultado del análisis coste-beneficio derivado de aplicar la segmentación al mercado debe ser positivo.
3. Competitividad en los segmentos: en los segmentos objetivos la empresa debe poseer algún tipo de ventaja competitiva sostenible con respecto a sus rivales.
4. Organización interna: los distintos departamentos y niveles de la empresa deben estar lo suficientemente coordinados en cuanto a sus funciones y objetivos que permitan desarrollar e implantar la estrategia de segmentación.

TÉCNICAS DE SEGMENTACIÓN

Estos son los dos métodos más utilizados, en este curso sólo se van a describir brevemente para dar nociones generales:

- **Método Clásico:** consiste en desarrollar un proceso de división del mercado conformando una estructura arborescente hasta el agotamiento de las variables explicativas. La variable dependiente y las independientes se transforman en dicotómicas (si tienen más de dos categorías se agrupan en por encima de la media y por debajo de la media) y dan prioridad a la consecución del máximo grado de heterogeneidad entre los segmentos de mercado resultantes. Se analiza de cada variable independiente su relación con la variable a explicar maximizando la diferencia absoluta para cada variable independiente explicativa y se seleccionan secuencialmente las de mayor relación con la variable dependiente. A cada segmento resultante del proceso anterior se repite el proceso descrito, se aplica nuevamente el método de segmentación considerando únicamente las restantes variables explicativas. Por ejemplo, el consumo de refresco vendrá explicado por una serie de variables como la edad, la época del año, la temperatura, la clase social, estrategia de comunicación, variables que pueden transformarse en dicotómicas para explicar la variable consumo y que posteriormente se ordenarán de mayor a menor influencia sobre la misma e irán desagregándose en estructura arbórea.
- **Método de Tabulaciones cruzadas** que asocian determinados criterios a ciertas conductas de compra.

ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Después de haber segmentado, la empresa debe elegir la estrategia de cobertura del mercado más adecuada a su estrategia global. Tres son las estrategias que puede utilizar:

- **Estrategia de concentración:** la empresa se centra en un producto-mercado, en una función que cumple el producto y en un grupo de compradores diferenciado.
- **Estrategia de especialización de productos:** se elige una función que cumple el producto y se cubren a todos los clientes afectados por dicha función diferenciada.
- **Estrategia de Especialización en mercado:** se desarrolla una gama completa de productos para satisfacer todas las necesidades de la categoría de clientes elegida, tratando de generar sinergias entre los diferentes productos de la gama y evitando dejar huecos por los que puedan penetrar las empresas competidoras.
- **Especialización selectiva:** se introducen varios productos en diversos mercados entre los que no existe ningún tipo de vinculación.
- **Cobertura total:** consiste en generar una gama de productos que nos permita posicionarnos en todos los segmentos del mercado al estar pensados para satisfacer las necesidades de todos los segmentos del mercado de referencia.

3.5.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Los consumidores constituyen el centro de toda organización, y las empresas deben orientar todas sus actividades de forma tal que puedan satisfacerles a **largo plazo**. Cada submercado va a contar con un tipo de consumidor determinado, en cuanto a su fisonomía, entorno y relación con el producto o servicio. El estudio de la población, su distribución por edades, las características regionales, los estilos familiares, la media de ingresos, son muchas de las variables que debe tener en cuenta el responsable de marketing a la hora de aconsejar el lanzamiento de un producto, de orientar las decisiones de compra e incentivar los deseos del consumidor.

Consumidor es toda persona física o jurídica, individual o colectiva, que tenga capacidad de compra (quiere satisfacer una necesidad), capacidad de pago (disponibilidad de dinero para realizar la contraprestación) y poder de decisión (responsabilidad para tomar la decisión de compra). El consumidor final ha evolucionado mucho. Cada vez es más exigente, sus requerimientos de información son mayores, además, tiene una actitud más ecológica, una mayor preocupación por su salud y su estado físico, y está constantemente buscando la justa relación calidad-precio. Unido a esto, encontramos que los cambios en el mercado se suceden de forma cada vez más rápida, sobretodo debido a la evolución de las tecnologías de la información, modificando esto los hábitos de consumo y, por tanto, replanteándole a la empresa nuevas formas de satisfacer sus necesidades.

El comportamiento del consumidor es aquella parte del comportamiento humano relacionada con la adquisición y uso de bienes y servicios de carácter económico, así como con el proceso de decisión que conduce a esos actos (Engel et al 1978). El estudio del comportamiento del consumidor ha sido abordado desde diferentes planos: económico, sociológico, psicológico, etc., aunque ninguno de ellos puede por sí solo ser suficiente para explicar la complejidad de las actuaciones del individuo como consumidor.

Desde el punto de vista del marketing, es fundamental el conocimiento de este comportamiento que lleva al consumidor a la satisfacción de sus necesidades o carencias. Para satisfacer estas necesidades, fin principal de la organización, hay que con anterioridad conocer los gustos del consumidor, sus motivaciones y actitudes, sus hábitos de compra, su estilo de vida, sus ideas, su entorno, etc.

Entender y conocer a los clientes no es simple. Unas veces, expresan sus deseos y necesidades pero actúan de forma distinta, otras veces ni siquiera ellos son conscientes de sus verdaderas necesidades y motivaciones más profundas.

EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA

La comprensión del comportamiento de compra del consumidor es fundamental para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Mediante un proceso racional o irracional, el consumidor selecciona, compra, usa y dispone de productos, ideas o servicios para satisfacer sus necesidades y deseos. El proceso de compra de los consumidores no es homogéneo y varía en gran medida dependiendo del tipo de producto y de las características de los individuos. Sin embargo, se pueden numerar una serie de etapas comunes a todo proceso de decisión de compra:

1. Reconocimiento de la necesidad: el consumidor reconoce que tiene un problema o una necesidad- fisiológica (comer, beber), de seguridad (vivienda, salud), de pertenencia (convivencia), de estima (confianza en sí mismo), de realización personal (desarrollo de las capacidades personales, de conocimientos), descritas así por Maslow..
2. Actividad pre-compra: durante esta etapa el consumidor busca información, bien internamente haciendo uso de sus experiencias y su memoria, o bien externamente, en la empresa, por amigos u otras fuentes (revistas, Internet, etc.).

3. Valoración de las alternativas: el consumidor valora las posibilidades que están a su disposición para realizar la compra.
4. Decisión de compra en la que se decide el producto, la marca, el lugar, la cantidad, el tiempo, el precio, forma de pago, una vez elegida la alternativa más adecuada a juicio del consumidor.
5. Comportamiento en el uso: el cliente reacciona positiva o negativamente teniendo en cuenta las satisfacciones de utilidad y simbólicas que el producto le aporta.
6. Sentimiento post-compra o evaluación: sentimientos que despierta el comportamiento del producto, producidos por las expectativas en el periodo de decisión o bien por el conocimiento de un elemento nuevo en esta etapa. Se generan sentimientos como fidelidad o rechazo a la marca, satisfacción o insatisfacción, y el aprendizaje para futuras decisiones de compra.

En muchos casos, la unidad de consumo no es el individuo aislado sino que es la familia en su conjunto, existiendo una pluralidad de personas que pueden afectar al proceso de decisión de compra. Pueden distinguirse cinco papeles o funciones complementarios a los del comprador:

- El iniciador: es la persona que primero propone la idea de comprar un determinado producto.
- Los que influyen: aquellos que a través de su opinión o información afectan al proceso de compra de forma positiva o negativa.
- Los que deciden: aquellos que toman la decisión definitiva de compra.
- Los que compran: los que efectúan materialmente el acto de la compra.
- Los que usan: aquellos que consumen o utilizan el producto.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CONSUMIDOR

Los siguientes factores influyen en el comportamiento del consumidor a la hora de tomar sus decisiones y satisfacer sus necesidades. Estos factores pueden ser internos, variables psicológicas, o externos, procedentes del entorno que le rodea:

- Variables psicológicas: variables internas relacionadas con la satisfacción de las necesidades. Hay que intentar descubrir cuál es el proceso que sigue el consumidor para satisfacer sus necesidades e intentar "controlarlo" mediante el lanzamiento de estímulos a través de las variables del mix. Estas variables internas son sus motivaciones, su estilo de vida o intereses generales, su personalidad o características psicológicas, y el conjunto de sus percepciones y actitudes.
- La familia: el entorno familiar afecta directamente a cada etapa del proceso de decisión de compra, comenzando por las necesidades experimentadas y las opciones que se consideran para satisfacerlas, hasta la evaluación de las mismas. Las pautas de comportamiento y los estilos de vida son aprendidos durante la niñez, y éstos van a ser determinantes en el comportamiento en la etapa de adulto. En muchos casos, las influencias de la familia y amigos pueden ser más persuasivas que cualquier otra fuente de información.
- Grupos de referencia: son aquellos grupos con los que el individuo se encuentra identificado, pretende imitar o admira. Estos grupos y sus líderes de opinión pueden ser el objetivo de la campaña de comunicación, ya que aunque el consumidor no pertenezca a éstos, constituyen para él una guía de comportamiento.
- Clases sociales: son agrupaciones homogéneas de personas con ocupaciones y profesiones, educación, valores, necesidades, estilos de vida, comportamientos y posiciones similares dentro de la sociedad. Las clases sociales se pueden dividir en alta, media y baja, pudiendo ser cada una de ellas subdividida a su vez. Es necesario a la

hora de realizar investigaciones de mercado conocer la clase social del consumidor, para identificar si existen patrones de comportamiento de compra diferentes.

- Cultura y subcultura: el conjunto de valores básicos, ideas, y actitudes que denominamos cultura y los subgrupos homogéneos, que se forman dentro de la misma, van a influir en el comportamiento del consumidor. Estos valores transmitidos a través de la familia, las escuelas o la religión, serán fundamentales a la hora de conocer cómo se comporta el consumidor.
- Factores situacionales: estímulos durante el proceso de decisión de compra como, por ejemplo, la presencia de otros en el proceso de compra o consumo, el ambiente, el merchandising, el tiempo disponible, etc.
- Los medios de comunicación: cada vez más la televisión y los otros medios de comunicación de masas, están influyendo en el comportamiento del consumidor. El gran número de mensajes con el que el individuo es asediado constantemente hace que este medio influya profundamente en los modos de pensar, de obrar y de ver las cosas.

3.5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO: LA COMPETENCIA

El control de la competencia es una de las principales tareas del departamento de marketing. En cada mercado objetivo habrá un tipo de competencia diferente. Con el análisis sectorial la empresa va a definir cuáles son sus competidores a nivel del mercado total y de sus segmentos con el fin de detectar sus ventajas competitivas, sus economías de alcance y cuáles son los nichos de mercado que son más rentables o que quedan sin cubrir.

El tener en cuenta la competencia es prioritario, ya que los consumidores nunca perciben los productos de forma aislada, sino en comparación con otros productos alternativos que puedan sustituirlos. Tanto el consumidor como la competencia van a marcar las pautas de la estrategia a seguir por el departamento de marketing, ya que la empresa puede perder su sentido de competitividad cuando se centra tan sólo en las necesidades de los consumidores.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Identificados los consumidores actuales y potenciales se tratará de conocer y comprender la estrategia actual de la competencia, sus fortalezas y debilidades, por si pueden surgir amenazas y oportunidades que merezcan una respuesta. Las áreas a analizar sobre la competencia podrían ser:

- Cuota de mercado de los distintos competidores.
- Objetivos globales y por segmentos.
- Volumen de ventas en unidades y en pesetas.
- Estructura de costes: análisis de los costes en los que incurre en su cadena de valor y en su proceso de producción.
- Medios de financiación y solvencia.
- Capacidad de innovación: observar la evolución de la capacidad innovadora y los cambios en los modos de hacer las cosas.
- Nivel de tecnología: nivel tecnológico, patentes, licencias, procesos secretos, sistemas de calidad, equipamiento, etc.
- Grado de diferenciación de sus productos con respecto a los de nuestra empresa
- Si poseen economías de escala: es decir, las ventajas operativas asociadas al gran tamaño de la empresa.
- Estrategia de comunicación: imagen transmitida, imagen percibida y reputación en el mercado.
- Lealtad a la marca: preferencias de los consumidores sobre las distintas alternativas del mercado.

Para recoger toda esta información la empresa puede subcontratar los servicios de una empresa que realice la investigación, o bien utilizar sus propios recursos abaratando así la investigación. Un método podría ser el utilizar a las distintas unidades operativas de la propia empresa, centralizando más tarde en un único departamento los datos obtenidos para que los registre y analice. Las unidades operativas que pueden colaborar con el departamento de marketing en la recolección de esta información son:

- La fuerza de ventas: mediante el control periódico de puntos de venta (precios, estado en lineales, acciones promocionales, ventas), recolección de catálogos y folletos, comentarios de clientes comunes.
- La fuerza de distribución: gracias al acceso a almacenes y puntos de venta, los repartidores de la empresa pueden observar la situación de los competidores en cuanto a stock, posición en lineales, servicio, etc.
- Departamento de investigación y desarrollo o laboratorios: mediante el análisis de la composición de los productos y sus sistemas de calidad.

- Departamento de compras: mediante indagación en proveedores comunes de su volumen y gestión de compras.
- Mediante el control de la publicidad que realiza la competencia en los distintos medios de difusión.

CLASIFICACIONES DE LA COMPETENCIA

1. La competencia puede ser directa o indirecta en función del tipo de producto:
 - Directa: aquella que comercializa un producto de similares características y funciones.
 - Indirecta: aquella que comercializa productos sustitutivos. Un producto sustitutivo es otro producto que pasa a realizar una función que tradicionalmente ejercía otro. A veces es el desarrollo de un nuevo producto en el mismo o en otro sector, a veces es el cambio en el uso que se hace de uno existente lo que provoca una sustitución en las preferencias de los clientes. Un ejemplo es la sustitución del correo tradicional y del fax por el correo electrónico.
2. Se pueden diferenciar cuatro niveles de competencia en función del grado de detalle de la necesidad:
 - Competencia de deseo: cada una de las diferentes necesidades alternativas entre las que elige un consumidor. Por ejemplo, una persona puede elegir para trasladarse de un lugar a otro el transporte público, el privado o ir a pie.
 - Competencia genérica: son las distintas formas existentes para satisfacer una necesidad. Si el consumidor del citado ejemplo decide ir en transporte privado, podría elegir entre un coche, una moto, una bici.
 - Competencia de forma: consiste en cada forma concreta de satisfacer la necesidad. Si el consumidor comprarse un coche deberá elegir la potencia que desea, si lo quiere descapotable o no, si de gasolina o diesel, si manual o automático, etc.
 - Competencia de marca: son cada una de las marcas alternativas que compiten dentro de la competencia de forma. Una vez decidido el tipo de coche que desea, tocará el elegir entre las marcas existentes en el mercado de ese tipo de coche.
3. En función de la reacción ante las actuaciones de los competidores:
 - Competencia ofensiva: se realiza cuando se inicia una acción contra otra empresa rival.
 - Competencia defensiva: cuando se trata de contrarrestar la acción de un competidor que ya está en marcha.
 - Competencia potencial: cuando se intenta que el mercado está a punto para el lanzamiento de un nuevo producto.
4. La competencia en una industria, en función del número de competidores, puede estar fragmentada o consolidada:
 - Fragmentada: cuando coexiste un gran número de empresas de pequeño o tamaño medio, ninguna de las cuales posee una posición dominante en la industria.
 - Consolidada: una industria consolidada está dominada por un pequeño número de grandes empresas, o en su caso extremo por una sola (monopolio).

HACIA LA VENTAJA COMPETITIVA

El análisis de la competencia va a permitir conocer a la empresa si posee ventaja competitiva sobre los demás, es decir, si obtiene un ratio de beneficio mayor que la media del sector. Para alcanzar esta ventaja, la empresa debe cumplir una de estas tres condiciones (Hill & Jones 1995):

- Debe vender a un precio unitario más alto que la media del sector: a través de la diferenciación de sus productos de alguna forma que le permita cargar precios superiores (premium pricing). La empresa y sus productos tienen que ofrecerle al consumidor un valor añadido que no le proporcionen los competidores. Esta diferenciación podrá alcanzarse realizando una mejor actuación en una o varias de las siguientes dimensiones: calidad, diseño o innovación, atención al cliente, y comunicación (imagen y prestigio).
- El coste unitario debe ser inferior a la media del sector: minimizando los costes en todas las áreas posibles a través de mejoras en calidad, innovación, y eficiencia o productividad (funcionamiento de los productos, de los procesos, del personal).
- Que se den ambas circunstancias a la vez.

3.5.4 LA DEMANDA

¿Por qué es importante conocer la demanda?. Si la empresa es capaz de estimar la demanda de los distintos mercados abiertos a la empresa podrá seleccionar los más atractivos desde la perspectiva de sus objetivos globales. Además, tan sólo partiendo de unas cifras de demanda podrán desarrollarse los planes de producción, financieros y de marketing, y podrán realizarse actividades de control sobre los resultados de los planes realizados.

Siguiendo a Kotler, la demanda de mercado de un producto es el volumen total que podrá comprar un grupo de clientes en una determinada área geográfica durante un cierto periodo de tiempo, en un medio comercial definido y según un programa comercial determinado. Es importante darse cuenta que la demanda de mercado no es algo rígido e inamovible, sino que depende del esfuerzo funcional y comercial global de las empresas que compiten en ese mercado.

La demanda variará según el tipo de mercado en el que nos encontremos. Se pueden distinguir varios tipos de mercados, los cuales requerirán un marketing mix distinto:

- Monopolio: existe un único oferente y múltiples demandantes.
- Oligopolio: existe un número reducido de oferentes que sirven a muchos demandantes.
- Competencia monopolística: coexiste un número amplio de oferentes (con productos diferenciados) y demandantes. Es la situación más usual.
- Competencia perfecta: existe un número muy elevado de oferentes y demandantes pero el producto objeto de intercambio es homogéneo.

EL POTENCIAL DE MERCADO

Según Alonso (1984) el potencial de mercado es el límite alcanzado por la demanda del mercado al aumentar hasta el infinito el esfuerzo comercial de la industria en un determinado ambiente. Es decir, el máximo de ventas de un producto en un mercado para un esfuerzo comercial, suma de los efectuados por todas las empresas del sector en que

nos encontremos. La demanda o cuota de mercado de la empresa es la parte que corresponde a la misma de la demanda total del mercado.

Existen varias formas de calcular el potencial de mercado, el cual va a depender principalmente de tres factores, el tamaño (número de consumidores y propensión al consumo), la capacidad económica (poder adquisitivo) del mercado y el nivel actual de los esfuerzos comerciales del sector en su conjunto. Estos métodos pueden proporcionar al departamento de marketing una aproximación de forma sencilla y rápida:

- **Método de proporción en cadena:** las ventas potenciales para los productos individuales pueden ser estimadas utilizando una serie de proporciones hasta conseguir una medida de la demanda agregada. Se comienza por una población encuadrada en un área geográfica y se multiplica por el promedio anual per cápita de gastos. Se le calcula el porcentaje destinado a la categoría de productos en los que la empresa está interesada, y luego el porcentaje al tipo de producto en cuestión. El resultado es una estimación del potencial de ventas para el producto que debería ser distribuido entre el total de empresas que comercializan este producto en el mercado. La utilización de este método requiere cierta madurez en el mercado y estadísticas adecuadas.
- **Método de construcción del mercado:** se identifica a todos los consumidores potenciales del producto en cuestión en cada mercado y posteriormente se suman las compras potenciales de cada uno de ellos. Este método es más apropiado para mercados industriales donde el número de consumidores es reducido.
- **Método del índice de poder de compra:** se utiliza el índice de poder de compra (IPC) que combina datos como el porcentaje de ingresos personales, de ventas nacionales al por menor, y de población del área estudiada, para obtener el porcentaje que de las ventas nacionales de un producto correspondería a un mercado regional. Sin embargo, las cifras resultantes podrían no reflejar los potenciales de mercado y necesitarían ser corregidas incorporando factores no incluidos en el índice.
- **Método de índices correlativos:** utiliza la alta correlación de la variable ventas del producto con otra variable que sirve de guía. Por ejemplo, utilizar la variable número de nacimientos para predecir la variable ventas de comida para bebés. Como en el caso anterior, un solo índice no suele ser suficiente para la estimación de potenciales.

PREVISIÓN DE LA DEMANDA

La previsión de la demanda es esencial para todas las áreas de la empresa, pero principalmente para el marketing. Prever la demanda futura de un producto o servicio intenta crear un enlace entre el presente y el futuro de la empresa y poder anticiparse así a los cambios del mercado. Todas las técnicas de previsión siguen un proceso:

1. Recogida y análisis de la información necesaria.
2. Elección de la técnica adecuada en función del horizonte de la previsión, la disponibilidad de datos históricos, el grado de exactitud requerido y el coste de realizar la previsión.
3. Cálculo de las previsiones con la técnica elegida.
4. Estudio de la bondad o exactitud de los resultados de previsión.

El horizonte de previsión es un factor que va a influir decisivamente en la técnica de previsión elegida en tanto que a medida que el plazo es mayor, más inciertos son los resultados que se obtienen de la previsión y la metodología empleada variará:

- **Enfoque a corto plazo:** comprende métodos más simples de previsión basados en la hipótesis de la estabilidad de la demanda, que se verifica por lo general a corto plazo (1-6 meses).

- Enfoque a medio plazo: basados en hipótesis menos restrictivas que la anterior respecto a la estabilidad de la estructura de la demanda (6-18 meses). Tanto el corto como el medio plazo utiliza información objetiva y métodos cuantitativos.
- Enfoque a largo plazo: métodos basados en la existencia de cambios en la estructura explicativa de la demanda, que impide toda referencia sistemática al pasado y al presente para prever el futuro. Se suelen utilizar métodos cualitativos, basados principalmente en la experiencia, intuición, opiniones y creencias de individuos conocedores o expertos del sector objeto de estudio.

A modo de referencia, la siguiente tabla enumera los distintos métodos de previsión de la demanda en función del horizonte temporal utilizado para realizar la previsión:

HORIZONTE TEMPORAL	TÉCNICAS DE PREVISIÓN DE LA DEMANDA
PREVISIÓN A CORTO PLAZO	MÉTODOS DE SERIES TEMPORALES: <ul style="list-style-type: none"> - método ingenuo - medias móviles - alisado exponencial - descomposición de series temporales - método univariante de Box Jenkins
PREVISIÓN A MEDIO PLAZO	MÉTODOS CAUSALES: <ul style="list-style-type: none"> - regresión - modelos econométricos - análisis input-output
PREVISIÓN A LARGO PLAZO	ENCUESTAS A EXPERTOS: <ul style="list-style-type: none"> - jurados de opinión de ejecutivos - método Delphi - método de escenarios

Tabla 3.5.4 " Técnicas de Previsión de la Demanda"

3.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL MARKETING (SIM)

La recolección de datos es sólo el primer paso de la investigación de mercado. Pero previa a la obtención de los mismos la dirección de marketing debe tener claro aquello que quiere investigar o conocer, ya que una multitud de datos puede no generar nada de información para la toma de decisiones. Los sistemas de información de la empresa son los encargados de transformar constantemente datos en información, incertidumbre en un riesgo medible.

Muchas empresas utilizan como referencia para presupuestar sistemas de información para el marketing un porcentaje del coste de desarrollo de un nuevo producto. Este porcentaje puede determinarse estimando las opciones de fracaso de lanzar un nuevo producto, si son de un 10%, éste es el porcentaje que debe invertirse en disminuir los riesgos de fracaso utilizando información.

3.6.1 OBJETIVOS: según el objetivo del estudio de mercado y de la información que se pretenda obtener, se distinguen 5 tipos de estudio:

- Descriptivos: describen la realidad sin analizar las causas que la producen.
- Exploratorios: pretenden resolver una hipótesis planteada de modo unilateral por la empresa, son estudios de conformidad o de negación de una hipótesis.
- Explicativos: analizan las causas que determinan la realidad.
- Predictivos: son estudios que establecen una previsión de futuro con el fin de permitir a la dirección el anticiparse a los acontecimientos futuros.
- Estudios de Control: para verificar las desviaciones existentes en la realización de una determinada acción de comunicación del marketing. Una vez realizada la verificación se emprenden las acciones correctoras necesarias para corregir las desviaciones.

3.6.2 EL SUJETO DE ESTUDIO: *es aquel sujeto del que se pretende obtener la información requerida. La determinación del o los sujetos "target" de estudio, consumidores, decisores, fabricantes, intermediarios, etc., se debe establecer en el diseño de la muestra a tomar, analizando quién es el potencial depositario de la información que necesitamos.*

3.6.3 FUENTES: existen dos fuentes de información a las cuáles poder acudir:

- Fuentes internas: información referente a los datos empíricos "en el interior" de la empresa, bien porque se originan internamente o porque siendo de origen externo la empresa los tiene en su poder.
- Fuentes externas: Estudios cualitativos; que buscan analizar aspectos internos de la personalidad como motivaciones, actitudes, creencias, opiniones. Estudios cuantitativos; que buscan una mera descripción de la realidad. La elección de un tipo u otro de estudio viene determinada por los objetivos que se pretendan alcanzar. Así, un estudio que pretenda descubrir los hábitos de compra sería cualitativo y otro que busque conocer el número de usuarios de un producto sería cuantitativo.

Las fuentes externas sirven de apoyo a la información obtenida internamente como; estadísticas de ventas, informes de cambios en el mix de marketing, y otros reports.

3.6.4 TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN: existen tantas formas de obtener información como la creatividad humana pueda desarrollar. Para la elección de la técnica adecuada habrá que considerar el tipo de variables que se desean medir, si son directamente observables y de fácil medición o si por el contrario son factores o características que versan sobre aspectos internos de los individuos, lo cual dificulta su medición al no poder ser cuantificados directamente.

Existen dos clases de información, la reactiva y la no reactiva. La información reactiva se obtiene en el mercado y requiere de la participación de ciertos grupos de personas en contestar preguntas. La no reactiva se realiza por observación directa de estos grupos, no requiere de su participación y son controlados completamente por la empresa. Formas de obtener estos dos tipos de información son:

A. Información Reactiva:

1. Encuestas:

- Personales: los cuestionarios personales son los más controlados, pero suponen una gran inversión en personal y en tiempo.
- Telefónicas: son fáciles de realizar y organizar, relativamente baratas y rápidas, pero la cantidad y tipo de información obtenida es normalmente escasa y limitada.

- Postal: los cuestionarios postales son también limitados, no por la cantidad de información, sino por la falta de rigurosidad en contestarlos y por la falta de feedback o reenvío.

En ocasiones, y para disminuir el montante de la inversión de realizar las encuestas, algunas empresas se reúnen para confeccionar lo que se denominan *encuestas o cuestionarios Ómnibus*. Estos cuestionarios poseen bloques de preguntas de las distintas empresas, normalmente dirigidas a los mismos tipos de clientes o consumidores. Dependiendo del grado de profundidad de la investigación y de los recursos que se quieran invertir, el número de empresas puede variar desde dos a más de diez. También pueden realizarse ómnibus cualitativos o de reuniones de grupo.

2. Técnicas de grupo: son reuniones de grupo conducidas y coordinadas por un especialista o líder en las que se pone sobre la mesa un tema o una característica a discutir o compartir. Los grupos suelen ser reducidos, entre 8-12 participantes que representan al público objetivo a estudiar.
3. Entrevistas en profundidad: son muy útiles en mercados especializados. Requieren una gran cantidad de tiempo y se realiza a grupos reducidos.
4. Técnicas de experimentación: se realizan test de mercado y se observan las reacciones ocasionadas. Se pueden testar nuevos productos o bien cambios en cualquiera de los elementos del mix. El mercado piloto debe elegirse con sumo cuidado ya que debe ser representativo del mercado objetivo.

B. Técnicas no reactivas:

1. Técnicas de observación: mediante la presencia física o de videos en los puntos de venta.
2. Panel de consumidores: son paneles de información que recogen las compras realizadas por algunos consumidores en un cierto periodo de tiempo. Ofrecen información sobre los hábitos de compra y patrones de comportamiento. La recogida de esta información puede realizarse mediante correo o mediante el uso de lectores de códigos de barras que transmiten la información directamente a los ordenadores de la empresa.
3. Panel de detallistas: son paneles que detallan las compras y ventas de mercancía realizada por los detallistas. Los auditores van cada un cierto tiempo al detallista y le piden información sobre todos sus movimientos de entradas y salidas de almacén. Algunas empresas especializadas en este tipo de estudios obtienen casi a tiempo real esta información a través de la lectura de los códigos de barras en las cajas registradoras.
4. At home: otra de las formas de obtener información es a través de periódicos, revistas, journals, estadísticas, etc. La información de estas fuentes es muy importante sobretodo cuando se combina con la información interna de ventas y otros datos internos.

4. EL MARKETING MIX (NIVEL TÁCTICO)

La estrategia de marketing es el conjunto de decisiones sobre el medio y la forma de obtener los objetivos a largo plazo. Intenta alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo en cada actividad que se desarrolle diferenciando la organización de otras, y respondiendo a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades internas.

A continuación, y siguiendo a Chollet (1983) se pueden distinguir las siguientes estrategias globales:

- Estrategia 1 (Estrategia defensiva): conservar la estrategia actual manteniendo o desarrollando las ventas actuales en el volumen 1.
- Estrategia 2 (Estrategia de nuevos productos): productos nuevos respecto a las necesidades ya satisfechas con los productos antiguos, con o sin abandono de estos últimos.
- Estrategia 3 (Estrategia de cobertura de las necesidades): cobertura de necesidades no satisfechas hasta el momento con los productos existentes en el mercado.
- Estrategia 4 (Estrategia de diversificación total): productos nuevos para necesidades nuevas.
- Estrategia 5: extensión de la estrategia 1 a otras regiones geográficas.
- Estrategia 6: extensión de la estrategia 2 a otras regiones o zonas geográficas.
- Estrategia 7: extensión de la estrategia 3 a otras regiones.
- Estrategia 8: extensión de la estrategia 4 a otras regiones.

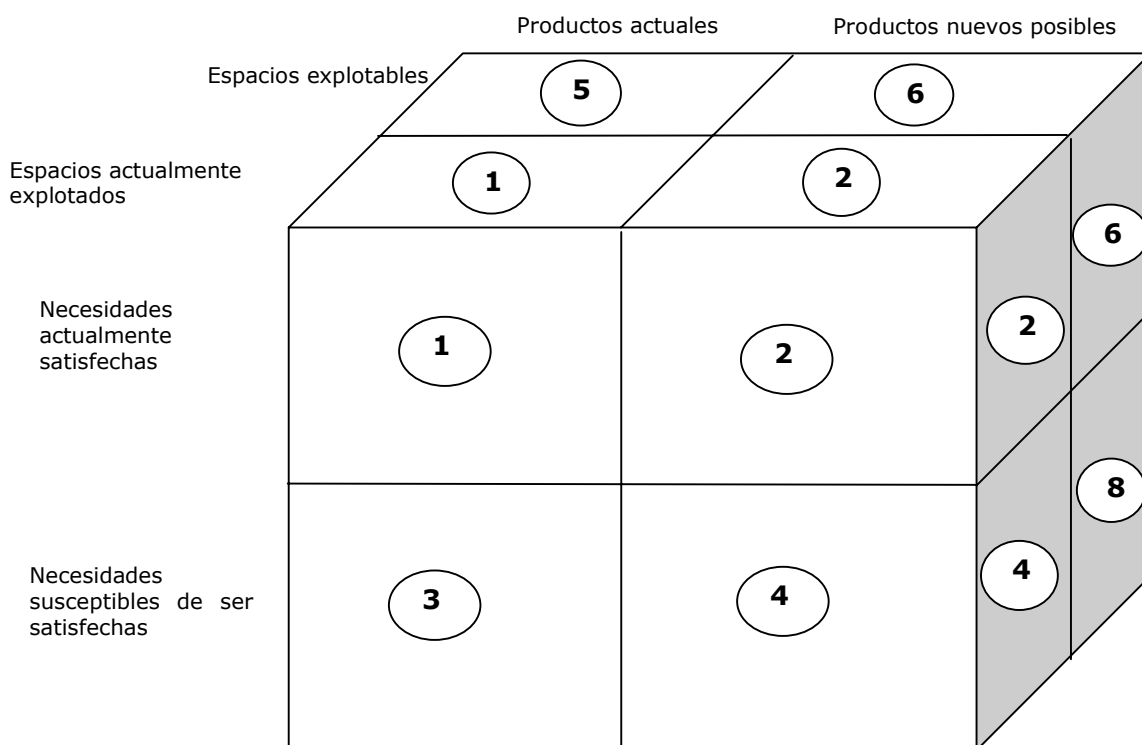


Figura 1. "Estrategias Globales". Chollet (1983).

Kotler realiza otra clasificación diferenciando entre:

- **Estrategias Intensivas de crecimiento:**

1. Penetración en el mercado: intentando que los productos de la empresa se utilicen más intensamente dentro de los mercados que ya posee:
 - Aumentando el uso del producto en manos de los clientes que ya actualmente lo trabajan, aumentando la unidad de compra, retocando los precios, educando al usuario para que tenga un mejor conocimiento del producto, etc.
 - Atrayendo a los clientes de la competencia: aumentando el número de marcas o intensificando el esfuerzo promocional de la empresa. Otro tipo de medidas relacionadas con disminuciones de precios puede resultar a largo plazo perjudicial para todas las empresas del sector.
 - Lograr que se conviertan en usuarios del producto aquellos que no lo son hasta el momento y no presentan ningún inconveniente para serlo: consiguiendo que prueben el producto, disminuyendo los precios a estos nuevos usuarios.
2. Desarrollo del mercado: que puede especificarse en dos direcciones,
 - Tratando de moverse en nuevos mercados geográficos: intentando una expansión que puede ser regional, nacional o internacional, según sean las posibilidades de la empresa.
 - Dirigiéndose a otros sectores del mercado mediante nuevas versiones del producto.
3. Desarrollo de nuevos productos: que pueden ir dirigidos a los mercados actuales, o a nuevos mercados, en este último caso estaríamos en una estrategia de diversificación total.

- **Estrategias Integrantes de crecimiento** incluyen:

1. Integración hacia atrás: observando el grado de desarrollo de sus proveedores y sus posibilidades de negocio.
2. Integración hacia delante: en este caso se supone que las mejores oportunidades se encuentran entre nuestros actuales clientes.
3. Integración horizontal: en muchas ocasiones es más positivo unirse a la competencia que pelearse con ella.

- **Estrategias conglomerantes de crecimiento:** cuando la empresa decide introducirse en nuevos sectores para desarrollarse que no están relacionados ni con sus mercados, ni canales, ni tecnología actual.

NIVEL TÁCTICO: EL MARKETING MIX

Para llevar a cabo la estrategia, la empresa debe pasar a un nivel inferior, el nivel operativo o táctico, en el que se encuentra el marketing mix. El marketing mix se refiere a un conjunto de variables que podemos alterar para influir en la demanda de los productos de la empresa. El mix es realmente el marketing operacional, la acción, sin la cuál la mejor estrategia no tiene sentido. A su vez no merece la pena llevar a cabo un marketing operacional sin una opción estratégica sólida.

El mix engloba decisiones tácticas en 4 ámbitos:

- El Producto: qué quiere el consumidor
- El Precio: cuánto está dispuesto a pagar por satisfacer sus necesidades
- La Distribución: dónde y cuándo quiere conseguir el producto el consumidor
- Las Comunicaciones del Marketing: qué comunicar, cómo hacerlo y a quién comunicar.

Estas cuatro líneas de acción sólo serán eficaces si se llevan a cabo de forma coordinada, en armonía y coherencia, y tras un análisis e investigación de mercado.

4.1 EL PRODUCTO

A efectos prácticos va a considerarse los servicios como productos intangibles. Por tanto, sobre los servicios se pueden aplicar todas las nociones que sirven para los productos. En este apartado se tratará la palabra servicio como aquellos servicios adicionales que se prestan con el producto.

4.1.1 CONCEPTO DE PRODUCTO

Producto es todo aquello capaz de satisfacer un deseo o necesidad. Su valor y utilidad reside en la percepción de los compradores como algo capaz de conectar con sus deseos e intereses. Y el valor para la empresa consiste en que su producto pueda satisfacer esos deseos e intereses a largo plazo de forma más efectiva y eficiente que la competencia.

El producto es aquello que comprará nuestro cliente. El cliente comprará sólo si tiene una necesidad no cubierta, o un deseo por satisfacer, y sabe o cree que pagando una cantidad de dinero por un producto o servicio resolverá su problema. Si un producto es malo o no satisface las necesidades requeridas, no se venderá, por mucha publicidad e imagen que se le quiera dar.

Las necesidades poseen cuatro dimensiones que marketing debe analizar antes de lanzar cualquier producto:

- Elementos de la necesidad: se corresponde con la indicación del precio y las características y propiedades requeridas por el cliente. Esta dimensión define las propiedades que un producto debe poseer.
- Intensidad de la necesidad: es la medida del grado de importancia que el consumidor le da a cada uno de los elementos de la necesidad. Esta dimensión especifica la importancia relativa que los consumidores dan a cada característica del producto.
- Estabilidad de la necesidad: es la medida del grado en que la necesidad permanece constante en el tiempo. Esta dimensión nos permitirá conocer el ciclo de vida que tendrá el producto.
- Difusión de la necesidad: es la medida del alcance de esa necesidad en el resto de los consumidores. Esta dimensión define el tamaño del mercado potencial.

Si combinamos elementos de la necesidad con intensidad obtendríamos un gráfico tal como:

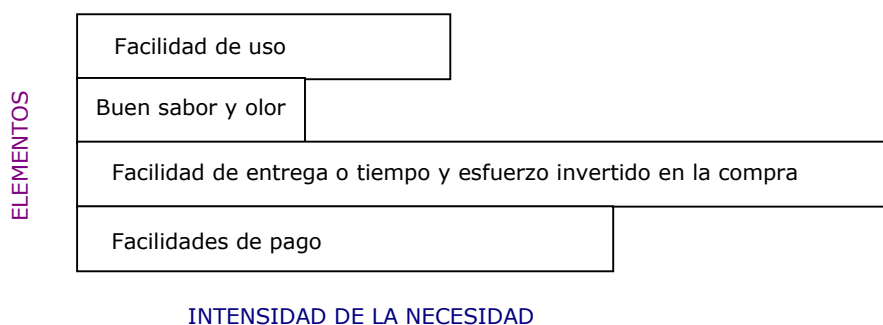


Figura 4.1.1 "Combinación de Elementos e Intensidad de las Necesidades". Rothwell et al 1983.

DEFINICIONES

A continuación se definen algunos conceptos elementales al hablar de producto:

- **Producto:** es una combinación de propiedades objetivas (tangibles) y subjetivas (intangibles) con el objetivo de proveer al consumidor una serie de experiencias satisfactorias.
- **Línea de productos:** consiste en un grupo de productos con similares características físicas o similares usos o aplicaciones finales dentro de la gama. Ejemplo: variedades de champú.
- **Gama:** es el conjunto de productos-servicios ofertados por la empresa.
- **Longitud de la gama:** es la suma del conjunto de productos que constituyen las líneas, es decir, la suma de todos los productos con sus distintas presentaciones en todos los mercados en que actúa.
- **Amplitud de la gama:** define el número de diferentes líneas de productos de la empresa. Por ejemplo; cuatro líneas: cuidado personal, higiene bucal, perfumes, cuidado del hogar.
- **Profundidad:** mide el número de distintos productos dentro de cada línea. La línea de perfumes presenta seis artículos, dos en colonias y cuatro en perfumes.
- **Consistencia:** refleja el grado en el que las distintas líneas de productos siguen un mismo criterio de uso final y estrategia de marketing-mix (mismos canales de distribución, marcas y orientación a clientes homogéneos, etc.).

El concepto de producto debe definir:

- **El público objetivo:** a qué segmento del mercado va dirigido (sexo, edad, clase social...)
- **Beneficios que aporta:** qué necesidad de este público satisface (primarias, sociales, de satisfacción personal...)
- **Tipo de producto:** cómo clasificará el consumidor el producto (imprescindible o accesorio)
- **Nivel de precio:** si será un producto de bajo coste o de precio elevado, por encima de la media del sector o en la media.
- **Forma de utilización o consumo:** cómo, cuando, dónde, por qué y por quién se usará el producto.
- **Grado de integración en la gama de productos:** nivel de coherencia con el resto de productos de la empresa en cuanto a utilidades, calidad y diferenciación.

4.1.2 PRODUCTO FORMAL Y AMPLIADO

El producto formal es el producto en sí mismo, el elemento tangible que el cliente podrá ver y tocar. En el proceso de desarrollo del producto tangible hay que procurar ser coherente con el concepto. Si el producto debe ser de calidad hay que emplear materiales de calidad, si el producto promete unas características de uso, cumplirlas.

El producto ampliado es todo aquello, tangible o intangible, que el cliente recibe al comprar un producto. El producto ampliado es lo que permite en la venta de servicios materializar el producto formal y dotarle de unos atributos en concreto. Algunos ejemplos son el embalaje del producto, la información sobre las características de uso, la garantía, servicio posventa, etc.

La figura 4.1.2 representa las partes en las que se divide el producto:

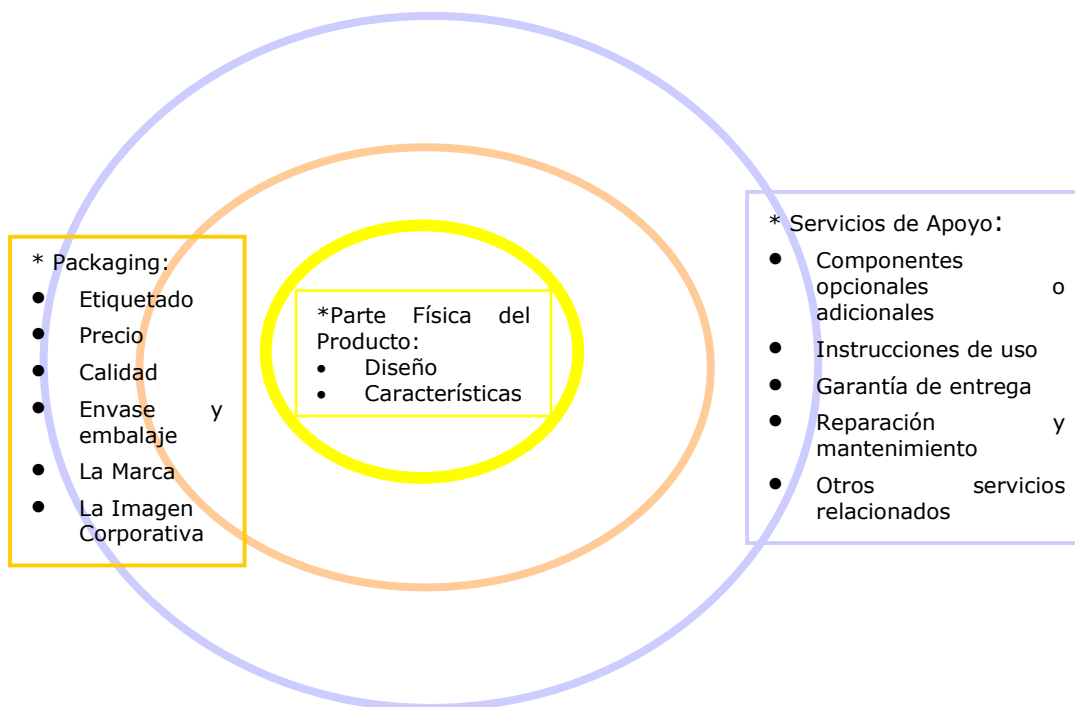


Figura 4.1.2: Componentes de un producto. Irwin 1990

4.1.3 PACKAGING O ENVASE

Sin el packaging la mayoría de los productos simplemente no podrían existir. A menudo se le ha llamado la quinta "P" combinada con las iniciales del inglés de otros de los componentes del mix (Product: producto, Price: precio, Place: distribución, Promotion: comunicaciones). El packaging es todo aquello que envuelve al producto. Además del continente engloba otros aspectos como el etiquetado, la marca o la imagen de marca.

El packaging tiene cuatro objetivos fundamentales:

- Contener el producto
- Proteger la parte física del producto, fundamental para el transporte. Debe proteger al producto de impactos, vibraciones, compresión, condiciones climatológicas (temperatura, humedad, presión, luz, agua), y de contaminaciones químicas o biológicas.
- Presentar el producto (venderlo), atrayendo la atención del consumidor. A veces se le denomina el vendedor silencioso, porque es el que crea justo la diferencia entre dos productos de similares características.
- Comunicar al consumidor lo que hay en el interior, cómo se utiliza, su precio y las ofertas, sus características y novedades, su calidad y su marca.

El packaging debe facilitar cómo asir el producto, su uso y almacenamiento. Como el producto, éste tiene su tiempo de vida, y habrá fracasado en su labor si falla en algún aspecto antes de que el producto haya sido utilizado o consumido.

El packaging debe estar formado por el mínimo posible de material desechable, y requerir el mínimo coste, ya que en algunos sectores la competitividad puede depender de éste.

Es importante a la hora de diseñarlo el tener en cuenta la legislación y los requerimientos necesarios para poder comercializarlos: tipos de materiales, proceso de reciclaje, forma, lugar y condiciones de almacenamiento, etc. Además, cualquier packaging debe cumplir tres condiciones fundamentales para ser desarrollado y comercializado:

1. Ha de ser un medio de asegurar la entrega del producto al consumidor final, en buenas condiciones y al mínimo coste.
2. El envase tiene que cumplir unos estándares de calidad.
3. Debe generar información comparativa respecto de los packs de la competencia en todo el proceso, desde la entrega al distribuidor a la entrega al consumidor final. Es decir, seguir un formato homogéneo que permita una fácil identificación por ambos tipos de clientes y una homogénea localización en el punto de venta.

TIPOS DE PACKAGING

- *Primario: es el container esencial que envuelve al producto y que permanece con el producto desde el momento de su producción hasta la entrega al canal, e incluso permanece con el producto a lo largo de toda su vida.*
- *Secundario: son los containers adicionales y embalajes que se añaden al producto para protegerlo o por requerimientos de marketing.*
- *Packaging de muestrario: es el utilizado en el punto de venta para mantener o mostrar el producto al consumidor.*
- *De transporte: es el utilizado para proteger los productos durante el transporte o tránsitos y en su almacenamiento.*

4.1.4 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: LA INNOVACIÓN

Sin capacidad de innovación auténtica y tangible, la lucha con la competencia es algo perdido de antemano. La innovación no siempre ha de venir acompañada de nueva tecnología, puede ser simplemente el cambiar la forma de hacer las cosas, de presentar el producto, de utilización de sus propiedades o de comunicar sus beneficios. Más que una inversión en un departamento es una cultura, una filosofía de pensamiento y de actitudes de toda la organización hacia nuevas formas de hacer las cosas, de obtener la máxima rentabilidad con el mínimo esfuerzo.

La innovación es una búsqueda hacia la anticipación de los cambios que ocurrirán en nuestro entorno, una forma de diferenciarse y mantener ventajas competitivas en el largo plazo.

Antes del desarrollo y lanzamiento de nuevos productos el departamento de marketing tiene que haber realizado un completo estudio de mercado, segmentando el mercado, eligiendo el público objetivo, identificando sus necesidades y determinando su posicionamiento. Tras este análisis y en coordinación con el departamento de investigación y desarrollo será cuando se realice la estrategia de comunicación del nuevo producto.

La orientación al mercado o al consumidor no está reñida con la orientación de la empresa hacia el producto. Los dos conceptos son complementarios, ya que tras la investigación de mercado el departamento de I+D tendrá una orientación de en qué tipos de productos trabajar. Sin embargo, habrá veces en las que este departamento será el que innove y el que ofrezca alternativas a los consumidores para satisfacer sus necesidades y fidelizarlos, ya que los clientes sólo pueden hablar de las cosas que le son familiares, no pueden plantear necesidades que requieren productos radicalmente innovadores.

FORMAS DE INNOVAR: DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Existen diversas formas de innovar o desarrollar nuevos productos:

- Realizando una mejora continua del producto: en costes, calidad y satisfacción del cliente.
- Reposicionando los productos existentes y dirigiéndolos hacia nuevos mercados o segmentos.
- Desarrollando un producto nuevo y diferente a partir del antiguo: partiendo de las necesidades que van surgiendo a partir del producto exitoso ya existente.
- La auténtica innovación: creando un nuevo producto, proceso, valor, beneficio, para explotar las oportunidades que conllevan los cambios económicos, sociales, demográficos o tecnológicos. Un nuevo producto para un nuevo mercado, normalmente es de las cuatro la estrategia de innovación más arriesgada.

Las necesidades van cambiando, y las formas de satisfacerlas también. La tecnología y el acortamiento de los ciclos de vida de los productos hacen que las empresas sean más conscientes de que de la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios depende su futuro y que de una forma u otra han de crear la estructura e infraestructura organizativa que favorezca el desarrollo.

Ante la innovación y desarrollo de nuevos productos nos encontramos distintos tipos de consumidores en función del tiempo que transcurre en aceptar y comprar los mismos:

1. Innovators: son las personas que adoptan nuevas ideas antes que el resto de las personas de su entorno social. Son los pioneros, los que se arriesgan en probar cosas nuevas. Suelen representar entre un 2% y un 3% de su segmento.
2. Early adopters: toman iniciativas a probar nuevos productos pero son más precavidos que los innovadores. Normalmente son los líderes de opinión de su entorno. Representan entre un 12% y un 13%.
3. Early majority: es un grupo que adopta nuevas ideas pero tras haberlas madurado, aunque antes que la media. No suelen ser líderes de opinión, y vienen a representar un 34% de los consumidores.
4. Late majority: son escépticos, adoptan la innovación sólo después de que la mayoría lo haya hecho. Representan también el 34% de los consumidores.
5. Laggards: son un grupo reacio al cambio, tradicionales, que adoptan la innovación sólo cuando viene impuesta por la tradición en sí misma. Representan el 16% aproximadamente.

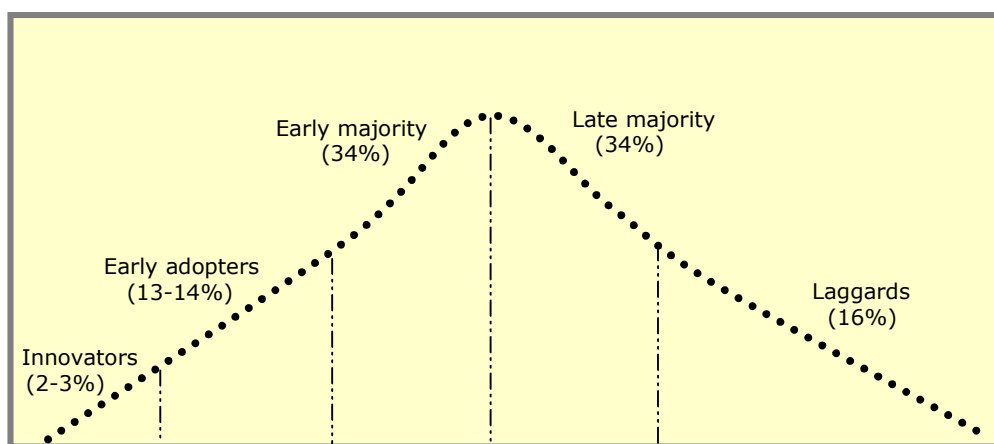


Figura 4.1.4 "Difusión de la innovación" E. Rogers (1983)

4.1.5 EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La estrategia de comunicación que acompaña a cada producto estará relacionada con el momento de la vida de éste. Cada estadio del producto requiere unas actuaciones distintas, las ventas van variando, la rentabilidad también, las acciones de los competidores afectan la demanda, los gustos de los consumidores, sus necesidades, etc.

Todos los productos tienen una vida limitada que comienza desde que se materializa la forma de satisfacer una necesidad hasta que el producto muere o se regenera transformándose.

En términos generales cuatro son las principales etapas por las que pasa un producto a lo largo de su vida. El tiempo que dura cada etapa varía según el tipo de producto. Así, en el mundo de los ordenadores y de los sistemas de información el tiempo que pasa un producto en su etapa de madurez es considerablemente menor al de otros productos como las bebidas espirituosas. Éstas son:

0. Investigación y desarrollo (I+D): es la fase del desarrollo del producto, esencial en todo tipo de producto, independientemente de su ciclo de vida. Es una fase que debe ser considerada como de inversión ya que en esta fase no se produce ninguna rentabilidad.
1. Introducción: es un periodo de lento crecimiento en las ventas, donde aún no se producen beneficios debido a la inversión realizada. El producto no es aún conocido, y los esfuerzos en comunicación han de ser intensos.
2. Crecimiento: periodo de rápida aceptación del mercado, con mayores ventas y beneficios.
3. Madurez: las ventas comienzan a disminuir lentamente debido a que ya se conoce el producto por la mayoría de los consumidores potenciales y si éste tiene éxito los competidores lanzan al mercado productos similares o alternativos. Los beneficios se estabilizan o decaen, sobretodo debido a la fuerte inversión en marketing realizada para defender el producto respecto a los competidores.
4. Saturación: el mercado se satura de productos de similares características y de competidores. Las ventas disminuyen, comienza la guerra de precios, algunas empresas se ven forzadas a abandonar el mercado.
5. Declive: ventas y beneficios disminuyen considerablemente, el producto en su forma actual deja de ser rentable.

Gráficamente se pueden representar estas etapas de la siguiente forma:

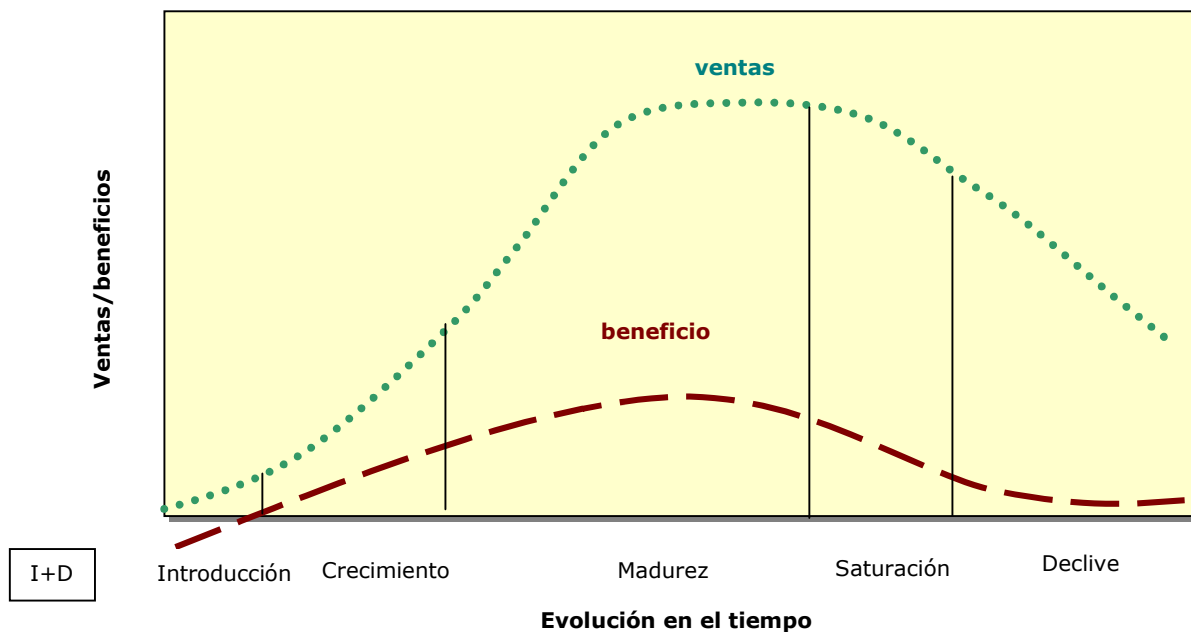


Figura 4.1.5 a. "Ciclo de vida del producto".

Ésta es la evolución normal de un producto si no se llevan a cabo acciones correctivas por parte de la dirección de marketing para alargar más la vida del producto.

ESTRATEGIAS DE MARKETING SEGÚN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Cada etapa del ciclo de vida del producto puede desarrollar distintas estrategias de marketing:

1. **Introducción:** se puede jugar con las variables de precio y comunicación. Existen varias alternativas dependiendo de la rapidez con la que se quiera acceder al mercado. Para acceder rápidamente se requiere un precio menor al de los competidores y una fuerte inversión en comunicaciones, el acceder lentamente puede realizarse a un precio alto y con baja inversión en comunicaciones. Todo dependerá también de la posición que quiera alcanzar la empresa en el mercado, si quiere ser el pionero o esperar y observar hasta estar seguro y entrar ofreciendo mayor tecnología, calidad o imagen de marca.
2. **Crecimiento:** en esta etapa tiene varias alternativas. Mejorar la calidad, añadir nuevas características o propiedades al producto, añadir nuevos modelos a la línea, entrar en nuevos mercados, incrementar la distribución accediendo a nuevos canales, bajar los precios para captar nuevos clientes potenciales, utilizar la publicidad para fomentar más la preferencia por el producto.
3. **Madurez y saturación:** ampliar el mercado (convertir a los no consumidores, penetrar en nuevos segmentos, captar clientes cautivos por la competencia), fomentar un mayor consumo (estimular la frecuencia de uso, usar más cantidad en cada uso individual, descubrirle al consumidor nuevos usos para su producto), modificar el producto (mejorando la calidad, las características, o el packaging).
4. **Declive:** eliminar los productos que ya no son rentables, modificar la estrategia de marketing, incrementar la inversión en estos productos y mejorar la posición, liquidar los productos en declive y utilizar ese dinero para invertir en otros más rentables.

CICLO DE VIDA DEL PORTFOLIO

La expuesta anteriormente es la forma individualizada de ver el ciclo de vida de un producto, pero el marketiniano puede representar todo el portfolio de productos en una misma gráfica consiguiendo así una visión global de en qué momento se encuentra cada producto en referencia con el resto de la línea o gama. Cada ciclo empezará en un momento distinto, no todos los productos tendrán la misma importancia. Gráficamente se representa este ciclo de vida conjunto del portfolio de la forma siguiente:

La línea " T_0 " representa un momento determinado en la vida de la empresa, y a partir de ese instante se dibujarán las curvas de cada referencia.

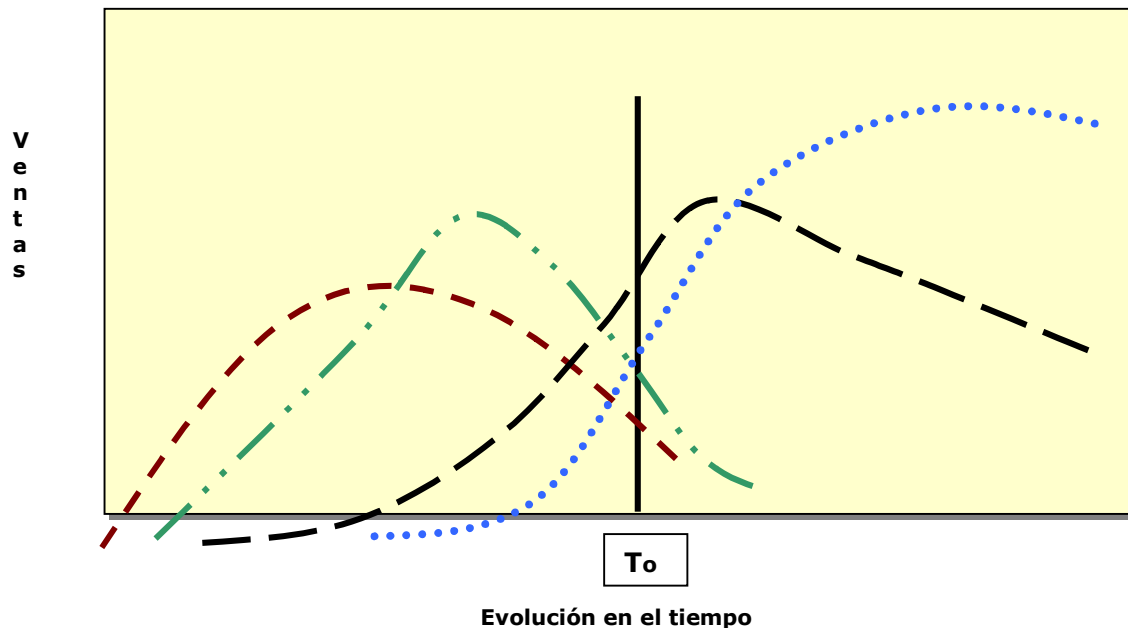


Figura 4.1.5 b. "Ciclo de vida del Portfolio"

La empresa debería tener un portfolio equilibrado, donde existan productos que se van "muriendo" pero otros en etapa de introducción o desarrollo, donde los niveles de riesgo y de cash-flow o rentabilidad siguen una estrategia que permita a la empresa crecer y ser más competitiva.

4.1.6 ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS O PORTFOLIO

Existe otra forma complementaria de tener una idea gráfica de la situación de los productos de la compañía y de su evolución en el mercado; a través de una herramienta desarrollada en los setentas por la consultora Boston Consulting Group, la Matriz BCG. Esta herramienta posee sus limitaciones, ya que se basa principalmente en dos variables, crecimiento del mercado y cuota de mercado. Estas variables podrían no representar con claridad la situación de determinadas industrias donde la rentabilidad y el beneficio no sólo depende de la cuota y crecimiento del mercado. Sin embargo, la facilidad de representación y de comprensión puede aportar a la dirección una base, junto con otras herramientas, para la toma de decisiones estratégicas. Ésta es su representación gráfica:

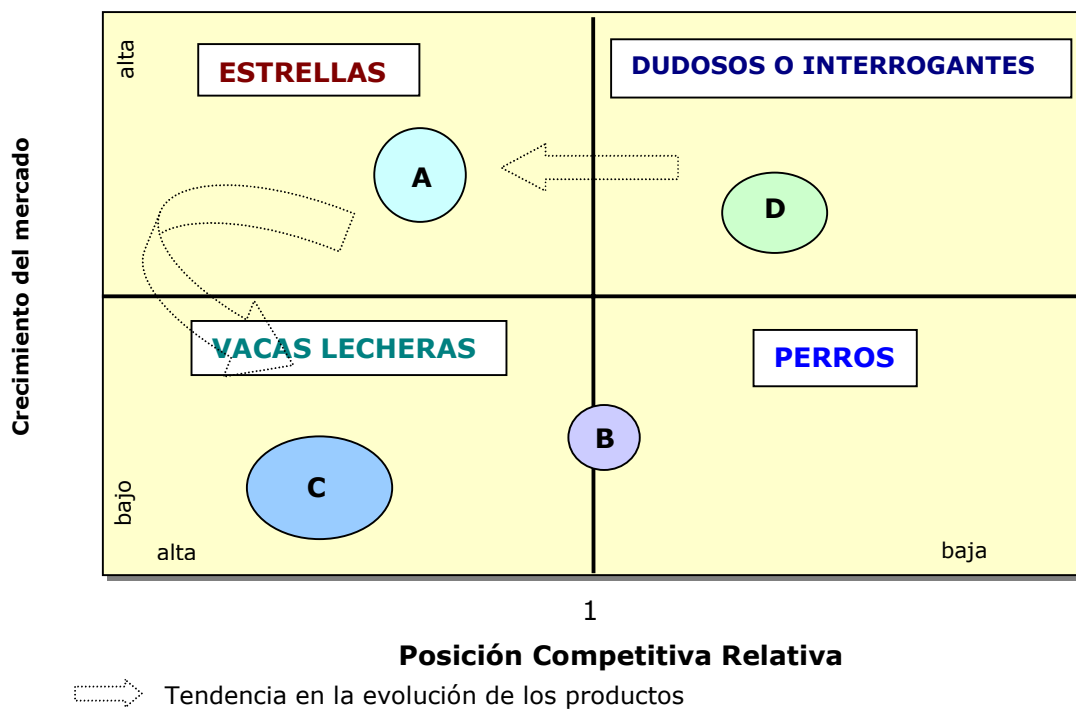


Figura 4.1.6 Matriz de Portfolio, BCG.

La matriz se divide en cuatro cuadrantes o áreas donde se representan dos variables:

- *Crecimiento del mercado* (en porcentaje): mide el average anual de crecimiento del mercado en el que la empresa vende sus productos. También viene representado por el nivel de cash-flow o de rentabilidad que le proporciona a la empresa cada producto.
- *La posición competitiva relativa o cuota de mercado* (en porcentajes): este eje mide el dominio de la empresa con respecto a su principal competidor. El centro de la matriz viene representado por la unidad, es decir, que la empresa y su principal competidor se encuentran en la misma posición. Si por ejemplo la principal empresa del mercado posee un 50% y nuestra empresa un 20%, nuestra posición en la tabla en el eje de abscisas sería de $0.5/0.2 = 0.25$.
- *Círculos*: cada producto se representa con un círculo cuya área viene a representar la contribución del producto al volumen de ventas de la empresa.

Los cuadrantes representan distintas situaciones del portfolio de productos en el mercado, a cada producto que se encuentre en cada una de estas áreas se le denomina de la siguiente forma:

- **Productos Estrellas:** son aquellos productos que poseen una cuota de mercado elevada y a su vez generan a la empresa una rentabilidad o cash-flow elevado. Sin embargo, y debido a que el mercado está creciendo rápidamente la empresa tendrá que utilizar recursos económicos para mantener su posición competitiva dominante.
- **Productos Dudosos o Interrogantes:** son aquellos productos que no han conseguido aún una posición competitiva dominante o quizás en su día lo hicieron pero no pudieron mantenerla. También en este cuadrante hay un rápido crecimiento del mercado. Para que este tipo de productos salga adelante y consiga una cuota de mercado superior se requieren fuertes inversiones en el producto y en su marketing. Suelen estar en este

cuadrante productos nuevos que aún no han conseguido posicionarse adecuadamente y que no han sido acompañados de una estrategia de comunicación adecuada.

- **Productos Vacas Lecheras:** son productos líderes pero en un mercado de poco crecimiento, un mercado maduro. Son productos generadores de cash-flow o flujos de caja y que necesitan de poca inversión al estar en mercados de poco crecimiento. Son fuentes de recursos económicos para la empresa y para equilibrar el portfolio.
- **Productos Perros:** estos productos tienen poco futuro además de no proporcionar cash-flow a la empresa. Suelen ser productos destinados a ser eliminados de la cartera de productos. Se encuentran en mercados de poco crecimiento, saturados o en declive y además compiten contra otros productos cuyos costes son menores. Invertir dinero en ellos puede considerarse una pérdida de recursos. Muchas veces, siguen existiendo por cuestiones sentimentales más que por criterios empresariales y porque son un complemento al portfolio, más que una ayuda.

En cuanto al cash-flow, las estrellas se autofinancian (no generan cash), los dilema no son todavía rentables (generan flujos de caja negativos), las vacas lecheras generan beneficios y los perros no representan ni beneficios ni pérdidas.

La tendencia habitual a seguir por los productos consistiría en pasar de productos dilema a productos estrellas, para luego desembocar en vacas lecheras donde serán la próxima fuente de financiación de la siguiente generación de estrellas y determinados productos dilema. También podría representarse en la matriz la tendencia futura de cada producto de la empresa a un año vistas o a cinco, según el ciclo normal de vida de los productos en su industria, y así realizar una previsión de la futura situación de la cartera y de la empresa en el mercado.

Cada director de marketing deberá buscar la herramienta que mejor represente su realidad y su mercado. Ésta es tan sólo una herramienta, existen otras, como por ejemplo; la desarrollada por General Electric. Esta empresa utilizó para representar su cartera de productos una matriz con nueve celdas y dos variables en los ejes; el grado de atractivo del sector y en el eje de abscisas la posición competitiva.

4.1.7 DECISIONES SOBRE LA LINEA DE PRODUCTOS

Cuando una empresa comercializa varios productos que engloba dentro de una misma línea debe tomar una serie de decisiones estratégicas como:

- Debe decidir si cambiar algún producto de la línea.
- Si ampliar o reducir la línea, o si eliminar la línea totalmente.
- Si realizar una estrategia de comunicación para la línea como conjunto o para cada producto individualmente.

Para tomar este tipo de decisiones, la dirección de marketing debe antes haber analizado la rentabilidad de cada producto, su participación en el mercado, su participación dentro de la cartera, su tendencia futura, su participación en el volumen de ventas de la empresa, los datos relativos a producción (economías de escala, costes fijos y variables, márgenes) y su importancia en los objetivos organizativos a corto y largo plazo.

AMPLIACIÓN DE LA LÍNEA O GAMA

A la hora de ampliar la línea de productos (línea de lápiz de labios, línea de vehículos cinco puertas) o la gama (productos de belleza, vehículos turismo) se puede tomar una de estas tres alternativas:

1. Utilizar el nombre de la marca: cuando la misma posee una buena imagen. Para aprovechar las ventajas derivadas de asociaciones con el nombre, de asociaciones de calidad, las ventajas de la existencia de conciencia y presencia de marca. Se disminuyen así los riesgos que conlleva para el consumidor el comprar un producto nuevo y le da a la marca una imagen más fuerte.
2. Utilizar otra marca para comercializar el nuevo producto: debido a que la imagen de marca no ayudaría a venderlo por asociaciones de la marca con mala calidad, poca credibilidad, algún escándalo, etc., o cuando a la empresa no le interesa que se le vincule con el producto por cuestión de imagen o de estrategia comercial. Algunas empresas utilizan otro nombre para comercializar productos de niveles de precios inferiores y no perjudicar su imagen de marca de prestigio o alto standing. Otras utilizan otro nombre para competir contra sus propios productos y ampliar las alternativas al consumidor.
3. Utilizar otro nombre pero añadir producido por: cuando se quiere avalar o apoyar el producto pero sin excesivo reconocimiento o conciencia de marca, debido a que la empresa se dedica a otro tipo de mercado o de público.

4.1.8 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Existen cuatro estrategias básicas de producto. Se pueden representar en una matriz con cuatro cuadrantes y con dos variables en los ejes: la innovación en el producto (tecnología) y en el mercado. La figura 4.1.8 representa estas cuatro combinaciones y el vector que representaría la dirección en la que la compañía se está moviendo con respecto a su posición producto-mercado actual:

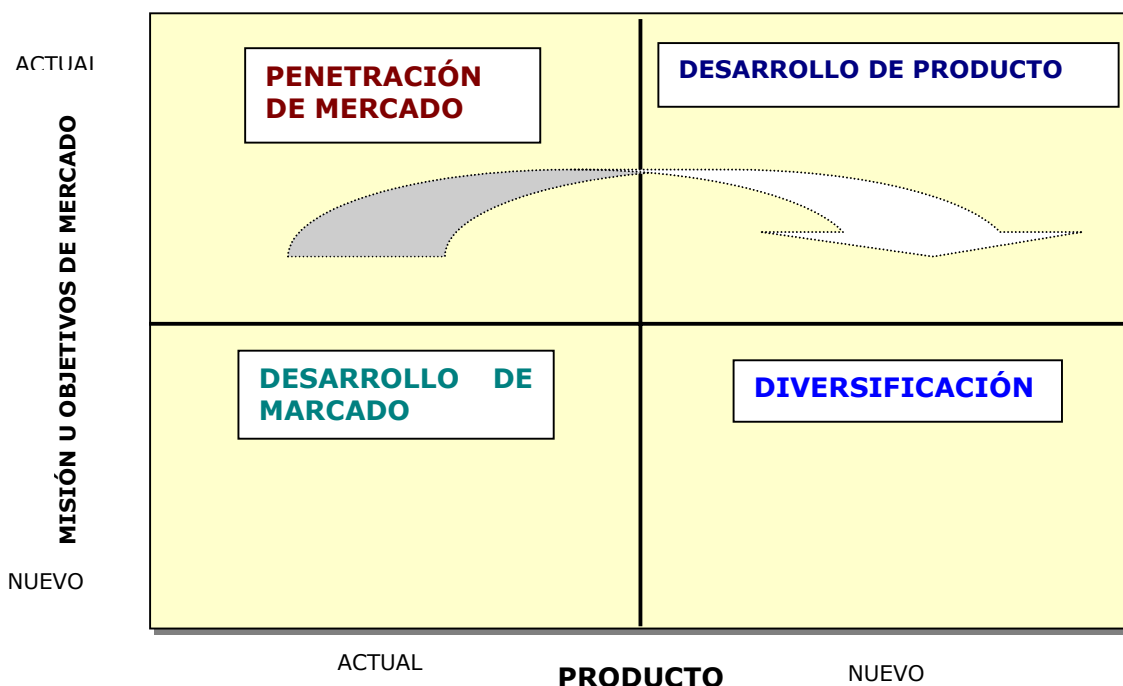


Figura 4.1.8 "Matriz de Estrategias de Producto", Ansoff (1965)

Las cuatro estrategias básicas son:

- Penetración en el mercado: la empresa intenta incrementar las ventas en sus mercados actuales con sus productos actuales a través de una estrategia de distribución y comunicaciones más agresiva.
- Desarrollo de mercado: el objetivo es incrementar las ventas a través de introducir sus productos actuales en nuevos mercados (hacia la segmentación de mercado).
- Desarrollo de productos: desarrollando nuevos productos mejorados para los actuales mercados (hacia la diferenciación de productos).
- Diversificación: desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la más arriesgada de las cuatro, ya que se varían las dos dimensiones estratégicas, mercados y producto.

4.1.9 DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Diferenciar un producto supone distinguirlo del resto a través de la modificación de algún atributo intrínseco o extrínseco, tangible o intangible, siempre y cuando esa modificación sea percibida como tal por el consumidor. Diferenciar un producto es hacer que éste sea percibido como único, además, ningún otro producto debería ser percibido como sustitutivo. La diferenciación es un tipo de estrategia que se basa en alcanzar rendimientos superiores en relación con alguna ventaja competitiva. La empresa debe buscar los puntos fuertes que proporcionen diferencias competitivas en relación con el beneficio concreto ofrecido a los consumidores. La diferenciación puede ser intrínseca, en los componentes o servicios asociados, o extrínsecas, en imagen y comunicación.

Las técnicas de posicionamiento permiten medir si esa diferencia es o no percibida por los consumidores y qué valor atribuyen al producto.

El **posicionamiento** consiste en focalizar el producto-marca-empresa en un lugar único de acuerdo con los objetivos de la empresa y diferente del resto de las organizaciones, ya que esto condiciona la percepción y actuación del cliente. Existen diversas técnicas de posicionamiento para medir las diferencias percibidas por los consumidores y qué valor atribuyen al producto.

En general hay dos formas básicas de analizar el posicionamiento:

1. Comparar los productos-marcas sin referirse a atributos concretos para averiguar los básicos que son percibidos y valorados en las marcas (técnicas de análisis multidimensional no métrico)
2. Tener en cuenta las evaluaciones que reciben los atributos en cada producto a través de análisis multidimensionales, cluster, factorial o conjunto.

MAPA PERCEPTUAL

Los resultados de la aplicación de estas técnicas se pueden plasmar de forma relacionada en un mapa perceptual. En este mapa se representan en distintas dimensiones los atributos más característicos obtenidos del análisis. Para facilitar la representación suelen utilizarse de dos a tres dimensiones. La posición de la empresa-producto o marca se representa con un punto o círculo, y también la posición de los competidores. Con una flecha se indica dónde estaría la posición ideal para la empresa según los objetivos de posicionamiento y mediante las técnicas de comunicación adecuadas.

Como ejemplo se utilizan los ejes dicotómicos moderno/innovador-tradicional/establecido y diario/ordinario-especial:

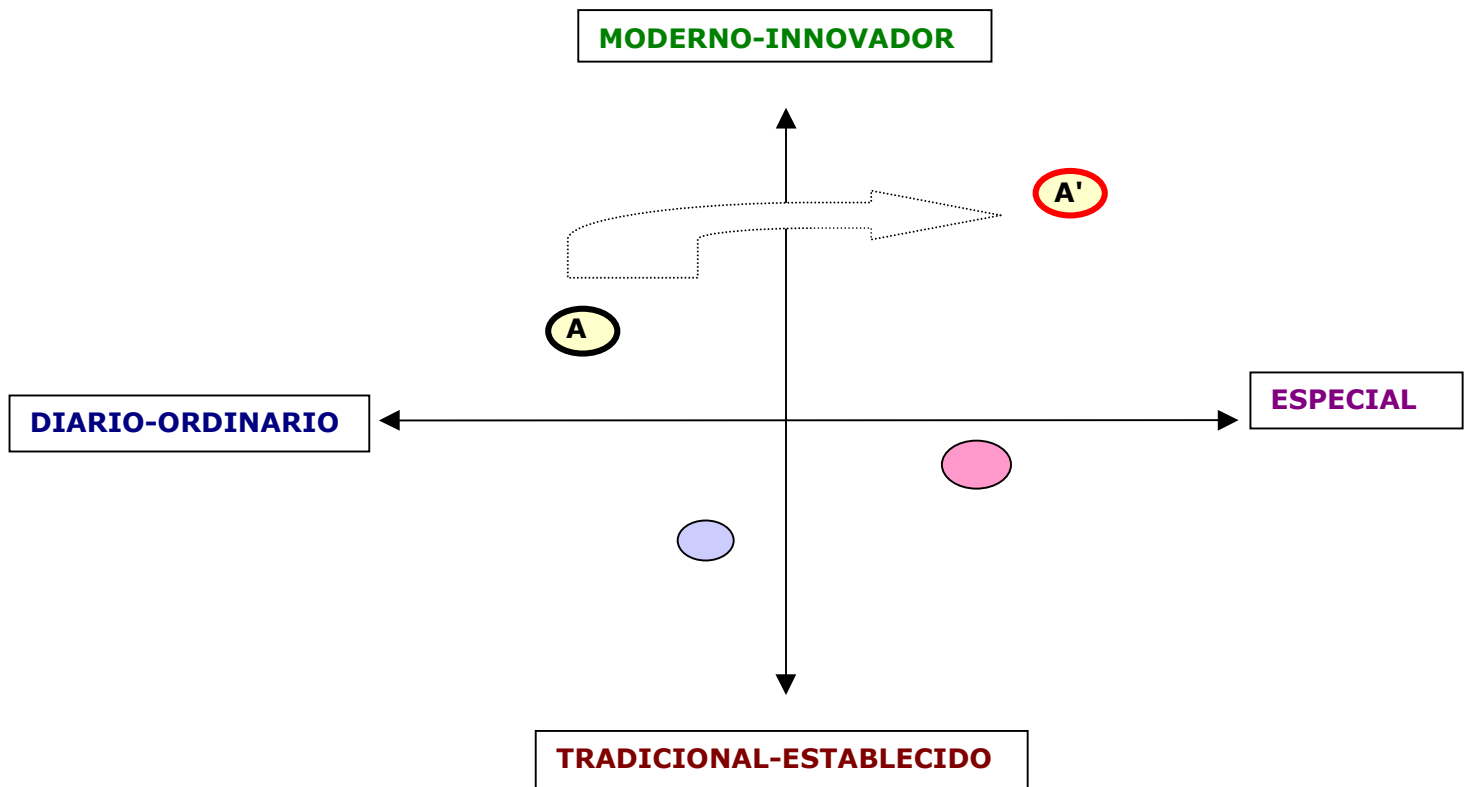


Figura 4.1.9 "Mapa Perceptual".

Conocer el posicionamiento de un producto es imprescindible para tomar decisiones tan trascendentales como el lanzamiento de un producto o la estrategia de comunicación a llevar a cabo, ya que este análisis persigue encontrar un lugar disponible en el mercado de forma que se ocupe con el producto ofrecido. Hay que tener en cuenta que la posición de las distintas marcas en el mapa no es estática, sino dinámica, y convendrá revisar el mismo cuando existan cambios en el mercado que afecte la situación de las empresas y sus productos.

4.2 EL PRECIO

Esta variable del mix es esencial en la decisión de la empresa sobre qué productos y servicios deben ser producidos y en qué cantidades, y sobre cómo deben ser producidos y para quién. Además, es el único elemento del mix que directamente produce ingresos, las otras tres variables son inversiones.

Para el consumidor con un nivel dado de ingresos, los precios influyen en qué y cuánto de cada producto comprar, además de ser una de las variables más utilizadas para estimular al consumidor.

Es importante tener en cuenta que como el resto de las variables del marketing, el precio siempre tiene que estar en consonancia con la percepción que el consumidor tenga del producto. El precio puede ser, faltándole al consumidor información sobre la utilidad asociada al producto, la única información conocida sobre el mismo. Los consumidores pueden usar los precios como un indicador del coste del producto o "sacrificio", así como un "indicador" de la calidad del producto.

Hay que considerar otras variables a parte del coste para establecer el precio:

1. El servicio: distribución, puntualidad, eficacia, servicio posventa, garantía.
2. La imagen y su estrategia de comunicación: el mix de comunicaciones.
3. La demanda: la escasez o saturación en el mercado del producto.
4. El tipo de necesidad que satisface: cuál es la prioridad para el consumidor de satisfacer esa necesidad.

Los **objetivos** más usuales de la política de precios son:

1. Conseguir una determinada rentabilidad sobre el capital invertido.
2. Conseguir una determinada rentabilidad sobre las ventas.
3. Conseguir una determinada participación en el mercado.
4. Conseguir el máximo beneficio.
5. Soportar o evitar la competencia.

4.2.1 ÁREAS DE INFLUENCIA

- El precio influye en el nivel de demanda y es utilizado para regular la oferta y la demanda. Aquí, entra el concepto de *elasticidad precio*, es decir, el cambio porcentual de la cantidad demandada de un producto por unidad de tiempo que resulta de un cambio porcentual dado en el precio del artículo:

$$e = \frac{\Delta Q / Q}{\Delta P / P} = \frac{\Delta Q}{Q} \cdot \frac{P}{P} = \frac{\text{porcentaje variación de la demanda}}{\text{porcentaje de variación del precio}}$$

Q: cantidad inicial vendida

P: precio correspondiente a una unidad de Q

ΔQ : cambio experimentado en la cantidad vendida

ΔP : cambio experimentado en el precio

El análisis de la elasticidad permite anticipar la reacción del mercado ante una modificación de precios de un producto y prever las posibles cantidades que se venderán si el resto de los factores influyentes en la demanda permaneciesen estables.

Normalmente, el valor de la elasticidad es negativo, ya que se establecen relaciones de signo contrario entre la demanda y el precio; cuando aumenta el precio la

demanda disminuye y viceversa. El coeficiente de elasticidad se considera en valores absolutos:

1. Para valores mayores a uno (demanda elástica) la variación del precio es menor que la variación de la cantidad demandada: al disminuir el precio la cantidad demandada aumenta y los ingresos aumentan, al aumentar el precio disminuye la cantidad vendida y disminuyen los ingresos.
 2. Para valores menores a uno (demanda inelástica) donde el porcentaje de variación de la cantidad demandada es menor que el porcentaje de variación del precio, ante una disminución del precio la cantidad demandada aumenta pero los ingresos disminuyen y ante un aumento de precio disminuye la cantidad vendida pero aumentan los ingresos.
 3. Elasticidad igual a la unidad: mismo porcentaje de variación, ante aumentos o disminuciones del precio los ingresos permanecen constantes, es decir, los ingresos que dejan de percibirse por la disminución de los precios se ven compensados por aumentos en unidades y viceversa.
 4. Elasticidad nula: demanda invariable ante variaciones en el precio (productos de primera necesidad, productos protegidos por patentes, etc.)
 5. Elasticidad positiva: crecimientos de la demanda ante aumentos del precio (productos especulativos, productos con una imagen de marca asociada a la calidad, donde precio es sinónimo de calidad).
- El precio de venta determina la rentabilidad de la empresa en los márgenes unitarios.
 - El precio es una variable de comunicación que influye en la percepción de la empresa y del producto por parte del consumidor.

4.2.2 FIJACIÓN DEL PRECIO

La fijación de precios podrá realizarse una vez considerados y tomadas decisiones sobre los siguientes aspectos:

- El tipo de producto que se quiere vender: sus características y beneficios generados, su calidad.
- La cartera de productos y posicionamiento de los mismos en el mercado: decisiones estratégicas de sinergia y de competitividad, cómo posicionarnos con respecto a nuestra competencia.
- El canal de distribución elegido: número de intermediarios antes de llegar al consumidor final, proximidad del canal y disponibilidad del mismo. Habrá ocasiones en las que la empresa pueda fijar los precios finales, pero otras en las que ésta no podrá intervenir en el establecimiento del precio final. Esta última situación normalmente viene relacionada con el poder de negociación del intermediario, de su importancia en el mercado final.
- La estrategia de comunicación: la inversión en imagen, el público al que se quiere llegar.
- La infraestructura y estructura de costes de la empresa: sus costes fijos, sus economías de escala, la política de abastecimiento o compra de materias primas.
- Reacciones esperadas de nuestros competidores: la reacción de estos depende del tipo de mercado en el que nos encontremos y de la cuota de mercado que tenga cada empresa. Por ejemplo, cuando en un mercado existen muchos oferentes de un producto, una pequeña empresa reduce su precio, la reacción de las restantes empresas será prácticamente nula. Y cuando existe una empresa líder en el mercado, la política de precios de ésta suele ser seguida por las restantes empresas.
- Reacciones esperadas de los proveedores: una determinada política de precios de la empresa puede dar lugar a que los proveedores de la misma modifiquen su actuación hacia ella, cambiando las condiciones de venta, elevando los precios, etc., como consecuencia de la interpretación que estos proveedores hacen de esa política de precios.

- La Administración: a la hora de establecer el precio la empresa ha de ser consciente del poder que el gobierno posee en la dinámica del mercado. La participación de la Administración puede venir en forma de diversas formas: facilitando información de precios y mercados, fijando precios máximos o mínimos, favoreciendo la venta de determinados productos, elaborando leyes que limiten acuerdos comerciales, etc.

La fijación de los precios debería realizarse teniendo en cuenta los costes de la empresa, la demanda y la competencia:

Costes: si la empresa no es capaz de rentabilizar la inversión no sobrevivirá en el mercado. El coste establece el límite inferior en la fijación del precio. La determinación de los costes propios guía a la dirección en la selección de una combinación rentable de producto-servicio y la determinación de en cuánto coste se puede incurrir sin sacrificio del beneficio.

Demanda: si el consumidor no considera adecuada la relación precio-beneficios, precio-calidad o precio-satisfacción (valor percibido por el cliente) no comprará el producto. La empresa cobra por lo que tiene valor para el cliente, no por lo que le cuesta producir y servir el producto. La demanda proporciona el límite superior en la fijación del precio por parte de la empresa, ese límite es lo que los compradores están dispuestos a adquirir a un precio dado.

Competencia: el precio debería guardar una cierta relación con los precios de los productos de la competencia, ya que es inevitable que el consumidor no tienda hacia la comparación.

En el siguiente cuadro se resumen estos factores, se incluyen algunos más y se clasifican en internos y externos:

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Costes de fabricación y distribución • Objetivos estratégicos de la organización • Objetivos de marketing: <ul style="list-style-type: none"> - programa de marketing-mix - posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Globales: inflación, tipo de interés, condicionantes legales de carácter general (Administración) • Sectoriales: <ul style="list-style-type: none"> - Demanda: hábitos de consumo, perfil del consumidor... - Rotación del producto o servicio - Canal de distribución y proveedores - Competencia real y potencial - Imagen e interés social. - Restricciones legales

Figura 4.2.2 Factores Internos y Externos en la fijación del Precio. Adaptado de "Principios de Marketing" A. Esteban (1997).

4.2.3 GUERRA DE PRECIOS

La guerra de precios, cada vez más usual en mercados maduros, es siempre destructiva, tanto para el consumidor como para las empresas. Por un corto espacio de tiempo los consumidores pueden salir beneficiados, pero a largo plazo vienen las desventajas. Las empresas que han declarado la guerra entran en pérdidas, salen del mercado y las pocas empresas que sobreviven obtienen una participación mayor pudiendo manipular la demanda, por lo que al final los precios vuelven a elevarse pero esta vez más.

El luchar solamente con el precio no es una estrategia sostenible a largo plazo, hay otras armas como la calidad, el servicio, la variedad de productos, o la innovación. Responder a la guerra de precios con estas armas lleva a los contrincantes a una situación donde la guerra la tiene perdida, donde lo que premia es el valor percibido, no el factor monetario exclusivamente.

4.2.4 EL VALOR PERCIBIDO

Existe la tendencia de considerar el precio como un indicador de calidad y valor, no simplemente como un indicador del coste del producto. Los compradores no determinan el valor de un producto solamente sobre la base de minimizar el precio pagado, sino que buscan las relaciones calidad-beneficios percibidos y beneficio monetario percibido para tomar sus decisiones.

La percepción del precio va a variar según el tipo de comprador; así el cliente fiel considerará la relación precio-valor excelente, el comprador periódico aceptable y el no comprador o potencial la considerará desfavorable.

Donde el marketing debe trabajar es precisamente sobre este *valor percibido* (valor de los atributos físicos + valor de los atributos intangibles + valor de los atributos psicológicos), en ofrecerle al consumidor mayores beneficios percibidos al menor coste percibido, incrementando las posibilidades del producto o servicio para realizar una función o tarea, solucionar un problema o proporcionar una determinada satisfacción. El valor percibido puede también mejorarse reduciendo el coste total asociado a la adquisición y utilización del producto.

Cuando el valor percibido es superior al precio se crea lo que se denomina *excedente del consumidor* (diferencia entre la máxima cantidad que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto y la cantidad que realmente paga). Esta diferencia entre el valor de uso y el valor de cambio representa la ganancia del consumidor por realizar la compra.

Uno de los objetivos de la investigación de mercado es establecer cuál es el valor de uso (valor de cambio + excedente del consumidor) y establecer el precio de acuerdo con éste, cual es el producto o productos de referencia de los consumidores, los costes del ciclo de vida del consumidor utilizando el producto de referencia y el valor mejorado del producto en relación con el producto de referencia:

1. Producto de referencia: mejor alternativa de los consumidores para cubrir la misma necesidad a satisfacerse, producto utilizado para hacer sus comparaciones. El máximo precio que puede establecerse es el precio que hace que el consumidor ignore la diferencia económica entre nuestro producto y el producto de referencia.
2. Costes del ciclo de vida: todos los costes en los que un consumidor incurrirá durante la vida útil del producto (precio compra, puesta en marcha, instalación).
3. Valor mejorado: incremento de satisfacción o de beneficios que el consumidor puede esperar de su producto sobre el producto de referencia.

4.2.5 DISTINTOS TIPOS DE PRECIOS

El máximo precio que puede establecerse es el precio que hace que el consumidor ignore la diferencia económica entre nuestro producto y el producto de referencia:

P máx = costes del ciclo de vida del producto de referencia (precio de compra + coste postcompra + costes de puesta en marcha) + valor mejorado para el producto nuevo - (coste postcompra descontado del nuevo producto + costes de puesta en marcha del nuevo producto)

El precio mínimo es aquel que permite recuperar únicamente los costes variables o valores de reposición de los factores utilizados directamente en la producción. Marca el límite por debajo del cual a la empresa no le interesa ofertar, salvo causas excepcionales, ya que fijar un precio inferior supone no recuperar ni el valor total de los factores utilizados.

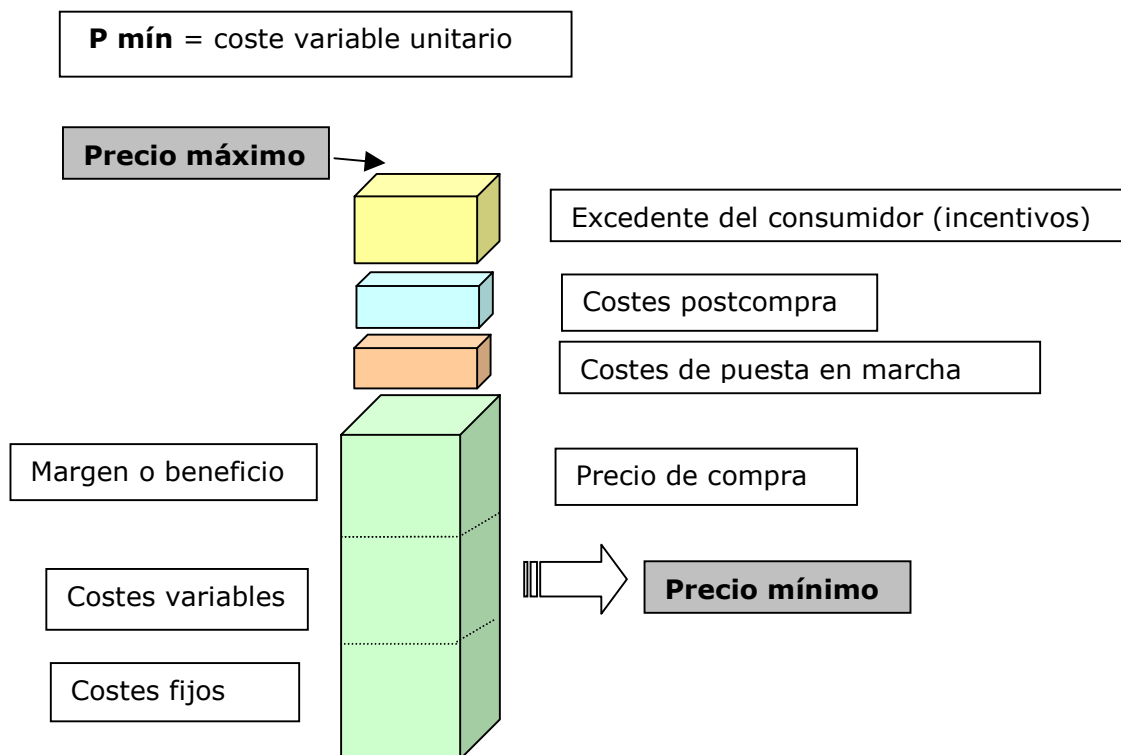


Figura 4.2.5.a: Estructura de precios.

Precio técnico: este precio determina unos ingresos para un volumen dado de producción que son iguales a los costes totales.

$$\text{Precio técnico} = \text{coste variable unitario} + \frac{\text{costes fijos}}{\text{ventas previstas}}$$

Al punto donde coinciden los ingresos totales con los costes totales se le denomina **umbral de rentabilidad** (A y B de la figura 4.2.2). En este punto la empresa no tiene ni beneficios ni pérdidas.

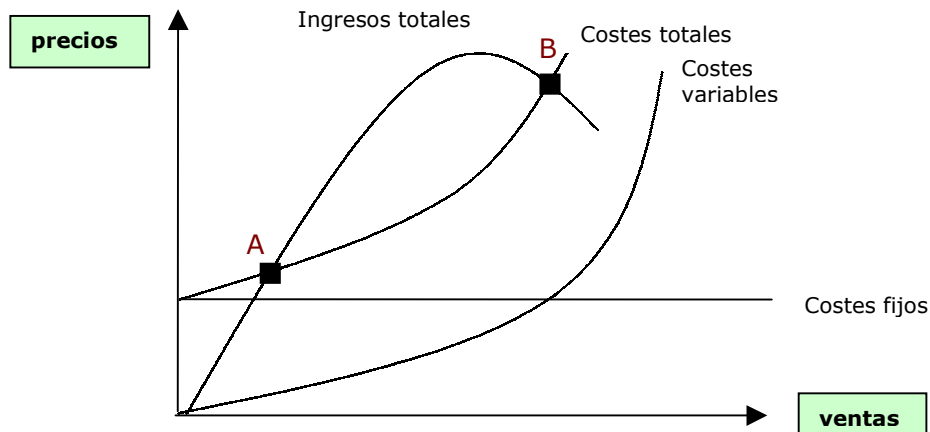


Figura 4.2.5.b Representación de ingresos y costes

El precio objetivo: incluye el coste variable unitario, costes fijos unitarios para una previsión de ventas estimada y la tasa de rentabilidad del capital invertido sobre la previsión de ventas.

$$\text{Precio objetivo} = \text{Coste variable unitario} + \frac{\text{CF}}{\text{Ventas previstas}} + \frac{\text{T.rent} \times \text{Cap invert}}{\text{Ventas previstas}}$$

Estas distintas estrategias de fijación de precios tan sólo constituyen una orientación para la empresa, ya que para la decisión final sobre la estrategia de precios a seguir y la determinación del precio máximo ha de tenerse en cuenta tanto a la demanda (¿es coherente el precio con respecto al valor percibido?) como la competencia (políticas de precios de la competencia, guerras de precios, cuotas de mercado de los competidores).

4.2.6 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

La contribución al beneficio se puede determinar de diversas formas:

Contribución al beneficio total = ventas – costes variables totales

Contribución al beneficio unitario = precio – costes variables unitarios

Utilizando el concepto de contribución unitaria llegamos a que la cantidad a fabricar y vender para llegar al punto muerto se expresa como:

$$Q = \frac{\text{CF}}{\text{Contribuc unitaria (p- cv)}}$$

El margen de contribución al beneficio será:

$$\text{Margen contrib.} = \frac{\text{Ventas (ingresos)} - \text{Costes variables totales}}{\text{Ventas (ingresos)}}$$

$$\text{Margen contrib. unitario} = \frac{\text{precio} - \text{coste variable unitario}}{\text{Precio}}$$

Un margen unitario de x% servirá para recuperar los costes fijos y generar un beneficio. Los costes fijos se dividen entre todas las unidades vendidas (costes fijos unitarios) y el resto queda de beneficio unitario.

Para calcular los ingresos correspondientes a la situación de punto muerto se realiza la siguiente división:

$$I = \frac{CF}{\text{Margen contrib.}}$$

4.2.7 LA DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS

La discriminación de precios consiste en la venta de un mismo producto por parte de una empresa, a precios distintos. La discriminación sólo deberá llevarse a cabo cuando la empresa pueda conseguir unos mayores beneficios que los que obtendría vendiendo la misma cantidad de producto a un precio único, ya que los mercados a los que se dirige poseen características distintas.

Condiciones de aplicación de la discriminación de precios:

1. Que la discriminación esté permitida por ley
2. Que las elasticidades de la demanda de los distintos mercados, zonas, tiempo, etc., sean diferentes.
3. Que la diferencia de precio no permita vender a los revendedores del mercado en el que se practica un precio más bajo, vender en los otros mercados.
4. Que el mercado sea fácilmente divisible, no dando lugar a fricciones con los clientes.
5. Que el precio de venta en el mercado en el que se practica el precio más bajo no origine reacciones importantes en la competencia.

Existen varios **tipos** de discriminación de precios:

- Discriminación por zonas: es aquella que se realiza en diferentes áreas geográficas o posiciones como consecuencia de diversos aspectos tales como diferencias de demanda, de distancias y localización, de capacidad adquisitiva, de distancia, del número de competidores, etc.

- Discriminación por mercados: es aquella que se realiza como consecuencia de la existencia de diferentes tipos de demandas, distinta capacidad adquisitiva, hábitos de consumo y compra.
- Discriminación por tiempo: es la que se realiza a lo largo del tiempo, ya sea por las estaciones del año, según los días, e incluso las horas o por comprar fuera de temporada o pagar antes del periodo estipulado.
- Discriminación por el tipo de comprador: según las características personales del consumidor final (edad, sexo, situación social, capacidad adquisitiva, forma de pago...) y también según las características del comprador intermediario (mayoristas, minoristas, grandes superficies, tiendas tradicionales...). A este último tipo de comprador también se les suele ofrecer un descuento si cumplen con algunas condiciones como mantener los precios en unas bandas preestablecidas, realizar el merchandising de forma más favorable para la empresa, dar información de la evolución de las ventas, etc.
- Discriminación por volumen: a compradores que compren grandes cantidades se les suele ofrecer unos precios más reducidos, descuentos por volumen de compra.
- Discriminación por imagen: algunas empresas ponen precios distintos al mismo producto basándose en diferencias en imagen. Un mismo licor, en una botella determinada, con un nombre y una etiqueta, y el mismo licor en otra botella más estilizada, con una etiqueta y nombre referentes a un producto de mayor prestigio pueden ser comercializados a dos distintos niveles de precios.

Existen dos **formas** de discriminación de precios:

- Discriminación directa: se realiza de forma pública, sin encubirla. Servicios telefónicos, transportes públicos, cines, etc.
- Discriminación indirecta: se realiza de forma encubierta. Se aplican los mismos precios para la venta del producto pero se conceden a determinados compradores ventajas especiales como descuentos, bonificaciones, etc.

Los inconvenientes de la discriminación de precios pueden evitarse en muchos casos mediante la modificación de algunos atributos de los productos, lo que daría lugar desde el punto de vista comercial a nuevos productos aunque el coste sea prácticamente el mismo. Esto evitaría a la empresa correr los riesgos derivados de la discriminación y conseguir los beneficios derivados de la misma.

4.2.8 PRECIOS PSICOLÓGICOS

A la hora de establecer los precios debe considerarse la percepción del consumidor sobre los mismos. Algunos consumidores utilizan el precio como un indicador de calidad. En el subconsciente de cada consumidor existen *precios de referencia* para cada tipo de producto. Estos precios de referencia pueden haberse establecido por observación de precios actuales, de precios pasados, o por el lugar donde se encuentren los productos (contexto); una estrategia es la de colocar determinados productos rodeados de otros más caros para hacer ver que pertenece a la misma clase, o diferenciar en los grandes almacenes ciertos productos en departamentos separados.

Otras formas de "manipular" al consumidor son:

- Poner en la etiqueta actual el antiguo precio mucho más elevado (antes *** ahora **)

- Utilizar los precios acabados en números impares ya que dan más la impresión de descuento o rebaja: 5-7-9. Por el contrario, si la empresa desea tener una imagen de prestigio y calidad elegirá los precios terminados en números pares.
- Utilizar el número anterior a la siguiente centena o unidad superior: 999 en vez de 1.000 ptas. o euros.
- Los consumidores normalmente están más dispuestos a pagar precios más elevados por marcas y productos que conocen que por los que no conocen. También afecta la política de comunicación que lleve a cabo la marca, ya que se asocian ideas y percepciones con el producto que afectan tanto al valor percibido como al precio ofertado.

4.2.9 PRECIOS PROMOCIONALES

Existen distintas técnicas de precios para estimular la compra:

- Bajar los precios de las marcas más conocidas: son técnicas que se utilizan sobretodo en grandes almacenes para estimular la asistencia y tráfico en el mismo.
- Precios de eventos especiales: para atraer un mayor número de compradores se establecen precios promocionales en determinadas ocasiones como aniversarios, en enero tras las fiestas navideñas, semana fantástica, etc.
- Vales en dinero: para evitar reducir los precios, algunos establecimientos utilizan el regalar con la compra vales en efectivo para poder reducir el importe de la próxima compra.
- Reducir el interés de la financiación: al igual que la técnica anterior, para evitar reducir los precios se ofrece un bajo interés a la hora de financiar la compra, lo cuál es percibido como una ventaja por el consumidor.
- Alargar los plazos de pago: al alargar los plazos de pago se consigue disminuir la cantidad a pagar mensualmente, esto hace que el consumidor piense menos en el coste ya que le supone un menor sacrificio mensual.
- Introducir garantías y contratos de servicios posventa: Añadiéndole estos dos elementos al producto gratis, o a un precio reducido, éste se percibe como mejor y su precio como más bajo.
- Descuento psicológico: se pone un precio artificial más elevado y luego se ofrece el producto como más barato.

4.2.10 PRECIOS DEL MIX DE PRODUCTO

No es lo mismo establecer el precio para un producto de forma independiente que cuando ha de fijarse dentro de un contexto y siguiendo una estrategia de mix de producto:

- Precios para la línea de producto: cuando se establecen los precios para una línea no sólo hay que considerar los costes, la demanda y la competencia, sino que también debe existir diferencias en precios entre los componentes de la línea. Diferencias que sigan una lógica y una estrategia de imagen para que el consumidor perciba las diferencias entre los productos y entre sus características y poder cargarles precios distintos.
- Precios para los opcionales: la empresa puede ofrecer a un bajo precio el producto con sus elementos esenciales, para captar a los más sensibles al precio, y posteriormente ofrecer opcionales a precios más rentables.
- Precios para productos cautivos: al contrario que en el caso anterior, se establecen precios bajos a ciertos productos que suelen llevar acompañados otros y que sirven de gancho para comprarlos.
- Precios en dos partes: una parte fija y una variable según el uso. Es el caso de muchos parques de atracciones, donde pagas por entrar y luego por cada atracción.
- Precio del paquete: normalmente cuando se ofrece un conjunto de productos en forma de paquete suele fijársele éste un precio inferior a la suma de los precios de los productos adquiridos individualmente.

4.3 DISTRIBUCIÓN

El producto no es todo para la empresa, su verdadero valor es el valor percibido, y dentro de éste se encuentra su distribución y servicio. Y la existencia de una gran heterogeneidad del consumidor a la hora de adquirir productos y servicios va a determinar en gran medida las decisiones relativas a la distribución.

El proceso que recorre un artículo desde que es materia prima hasta que, como producto acabado, está disponible para uso o consumo del consumidor final, se denomina canal de distribución. A modo general, casi un quinto de los costes del producto se va en hacer llegar el producto al consumidor.

La distribución es un elemento fundamental del mix, ya que uno de los principios del marketing es hacer llegar el producto adecuado al **lugar** adecuado en el **momento** adecuado, y en la **forma** adecuada. Ésta es más que el transporte físico, comienza en la compra y aprovisionamiento de materias primas, continúa en el transporte dentro de la empresa, y la finaliza en la entrega al canal y al consumidor final. Como elemento del mix, la distribución es responsabilidad del departamento de marketing, sin embargo, y debido a la complejidad de éste la empresa debería contar con un responsable de distribución y logística, que en coordinación con el director de marketing lleven a cabo una buena gestión logística.

4.3.1 ELEMENTOS DE LA DISTRIBUCIÓN

El mix de la distribución tiene 5 elementos que conforman el coste total de la misma:

1. Disponibilidades físicas: número de almacenes, depósitos, plantas, locales, etc.
2. Inventario: la gestión de inventarios conlleva ciertos costes: coste de oportunidad o intereses, de almacenamiento, aseguramiento de la mercancía, mantenimiento del producto (frío, luz, agua, etc.), y personal.
3. Transporte: decisiones sobre posesión de flota propia o subcontratada, tipos de vehículos de transporte, rutas de entrega, horarios, personal de distribución.
4. Sistemas de información: este ingrediente engloba todo lo relacionado con el seguimiento de la mercancía. Albaranes, facturación, seguimiento del producto, bases de datos para la correcta localización del cliente, sistema de seguimiento del producto (por satélite, por escala, por teléfono, etc.).
5. Embalaje o unificación: este elemento tiene que ver con la forma en la que se embala o apila para el transporte la mercancía. Tipos de pallets utilizados, tipos de contenedores o containers, utilización de retractilado para embarques, etc.

4.3.2 DISTRIBUCIÓN INTERNA Y EXTERNA

- La distribución interna comienza en el contacto con el proveedor de materias primas, maquinaria y de componentes industriales. Tiene en cuenta aspectos como el packaging, el transporte interno de mercancías, el almacenamiento, el inventario, la carga y descarga de mercancía, el sistema de producción, y el flujo administrativo de facturación (recepción-entrega-cobro del pedido) y control de mercancías.
- La distribución externa abarca todo lo relacionado con el mercado: los canales de distribución, el transporte de los productos acabados, los competidores, la legislación, el nivel de asociaciones en la industria, los acuerdos de comercio, etc. La distribución externa requiere la planificación, implantación y control del flujo de productos acabados desde las instalaciones hasta el punto de consumo.

4.3.3 LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Antes de lanzar un producto se debe tener en cuenta los hábitos de compra del consumidor (qué, dónde, cuándo, por qué y cómo compra), del detallista y del mayorista, qué relaciones hay entre mayoristas y minoristas y cuáles son sus usos y costumbres, a qué nivel se va a realizar la asistencia técnica, si se va a realizar la venta a crédito y quién la financia, etc.

La empresa debe elaborar una estrategia de distribución en la que maximice los canales y suprimir los intermediarios innecesarios que aumentan peligrosamente el precio antes de llegar al último consumidor. Para la elección del canal hay que considerar qué es lo ideal para la empresa, qué es lo factible y qué hay disponible en el mercado.

MOTIVOS PARA LA UTILIZACIÓN DE INTERMEDIARIOS

- Falta de recursos económicos, físicos, de personal y de tiempo para llevar a cabo directamente la distribución.
- Imposibilidad de realizar la propia distribución por condiciones del mercado: dificultades de entrada, acuerdos en la red de distribución, no conocimiento del mercado, no poder dividir la oferta en las cantidades requeridas por el consumidor, etc.
- Variedad de oferta: los intermediarios ofrecen un surtido completo de marcas y líneas de productos que simplifican el tiempo y facilitan la gestión, generando una mayor satisfacción al consumidor.
- Existencia de grandes distancias entre el fabricante y el consumidor final. Los espacios asignados por los comercios para almacenar son cada vez menores, sobretudo en los hipermercados, ya que prefieren invertir más en superficie de venta que en superficie de almacenamiento improductiva. Técnicas de gestión y logística de almacenamiento, transporte y producción como el *Just in time* cada vez van adquiriendo una mayor importancia.
- Tendencias del mercado que obligan a la empresa a utilizar intermediarios para poder competir y paliar las estrategias de distribución de los competidores.
- La empresa obtiene de este modo una mayor rentabilidad tanto en ventas como en costes. Existe un nivel de ventas en el cual los costes son los mismos independientemente de si se realiza la distribución por medios propios o ajenos. Para ventas superiores al punto "P" le será más rentable a la empresa realizar ella misma la distribución, al ser la comisión de los distribuidores por unidad superior a los costes totales unitarios de realizarla por la empresa. Utilizando dos variables, costes y volumen de ventas se representaría esta decisión de la siguiente forma:

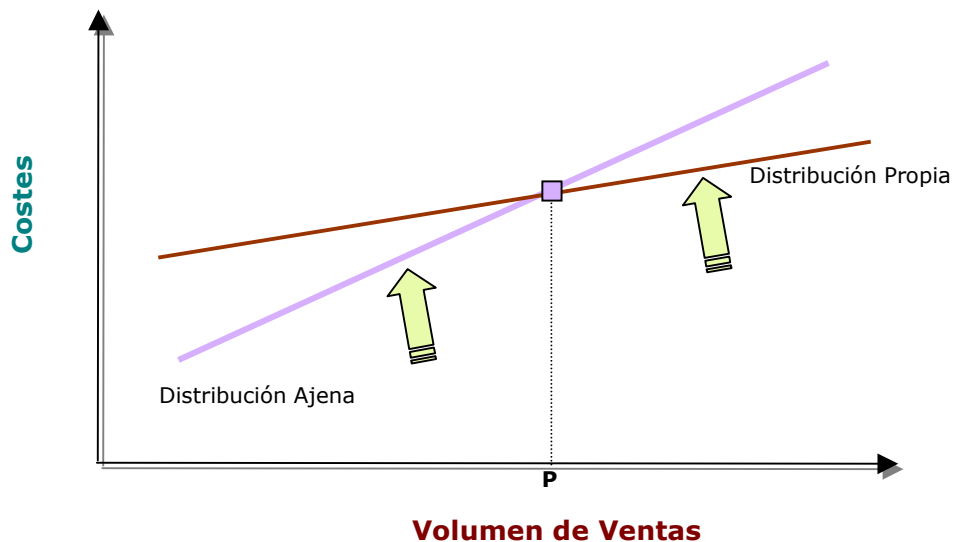


Figura 4.3.3.a "Elección entre distribución propia o ajena"

ELECCIÓN DEL CANAL

La empresa ha de valorar y analizar qué le resulta más rentable y con qué recursos cuenta para llevar a cabo la distribución. Puede decidir entre:

- No utilizar intermediarios: llevar a cabo su propia distribución y llevar directamente la mercancía al consumidor final.
- Un broker: un intermediario que pone en contacto compradores y vendedores, sin asumir riesgos, tener mercancía en inventario o entrar en la negociación.
- Utilizar intermediarios minoristas. Los minoristas son los que venden directamente al consumidor final, no para el uso empresarial. Existen diversos tipos de minoristas:
 1. Comercios minoristas: comercios especializados, grandes superficies o hipermercados, supermercados, locales showrooms (muestrarios) con ventas por catálogos, comercios descuento.
 2. Minoristas sin espacios comerciales: venta directa (uno a uno, uno a varios (reuniones)), marketing directo (telemarketing, venta electrónica), máquinas vending o self-service (tabaco, refrescos, golosinas), venta por correo, TV shopping, venta por internet.
 3. Organizaciones de minoristas: cadenas de tiendas, y cooperativas.
- Los mayoristas son organizaciones que venden la mercancía a aquellos que la compran para volverla a vender o bien para el uso empresarial. Este sector pone mucha menos atención a los aspectos promocionales, de localización, y de atmósfera. Un ejemplo son los cash-and-carry que venden pocas líneas de productos de alta rotación, cobran en efectivo y normalmente no llevan la mercancía al comprador, pequeños minoristas. Tanto mayoristas como minoristas son intermediarios que compran, obtienen la propiedad de la mercancía y la venden. Existen tres posibles opciones: exclusividad (utilizamos un solo canal para distribuir), distribución intensiva (cualquier minorista/mayorista puede distribuir el producto, distribución multicanal) y distribución selectiva (se selecciona los minoristas/mayorista que cumplan una serie de requisitos).
- Distribuir a través de un agente (sobretudo en exportación): no tienen la propiedad de la mercancía aunque negocien en nombre de la empresa.
- Los facilitadores: ayudan en el proceso de distribución sin entrar en la negociación de la venta ni obtener la propiedad de la mercancía. Algunos ejemplos son: empresas de transporte, almacenes independientes, agencias de publicidad.

- Los representantes: son empresas que representan y venden los productos de varias compañías. Utilizados como sustitutos de la fuerza de ventas propia o bien como complemento.
- Utilizar las formas de franquicia o licencia. La *franquicia* es un acuerdo contractual entre el franquiciador (la empresa, el mayorista o el productor) y el franquiciado (entidades independientes que compran el derecho de propiedad y de explotación de una o más unidades del sistema de franquicia). El franquiciado tiene que cumplir unas condiciones contractuales sobre las características del producto, del servicio, de las instalaciones, o estrategias de comunicación. El franquiciador se obliga a prestar asesoramiento y formación y a realizar publicidad genérica para todos los franquiciados. El detallista o franquiciado a cambio aporta un local, una cantidad inicial o canon, y desembolsos periódicos en forma de porcentaje sobre los beneficios. Se compromete, además, a lograr una cifra mínima de ventas, a realizar los aprovisionamientos del franquiciador, estableciendo los precios que éste le fije, y a guardar fidelidad comercial. Algunos ejemplos son: McDonald's, Pizza Hut, Plantaciones, Subway, Bocatta, Body Shop, etc. La *licencia* consiste en que la empresa conceda a otra compañía la capacidad, patente o forma de producir y/o distribuir los productos a cambio de un royalty. Éste es el ejemplo de Coca-Cola, que concede licencias para embotellar y distribuir su refresco. Provee a las empresas con el jarabe o concentrado y entrenan al personal para la producción, distribución y venta.

La figura 4.3.3 muestra las distintas alternativas. Se pueden llevar de forma individual o conjunta, utilizando una estrategia mixta, según cuales sean los objetivos organizativos.

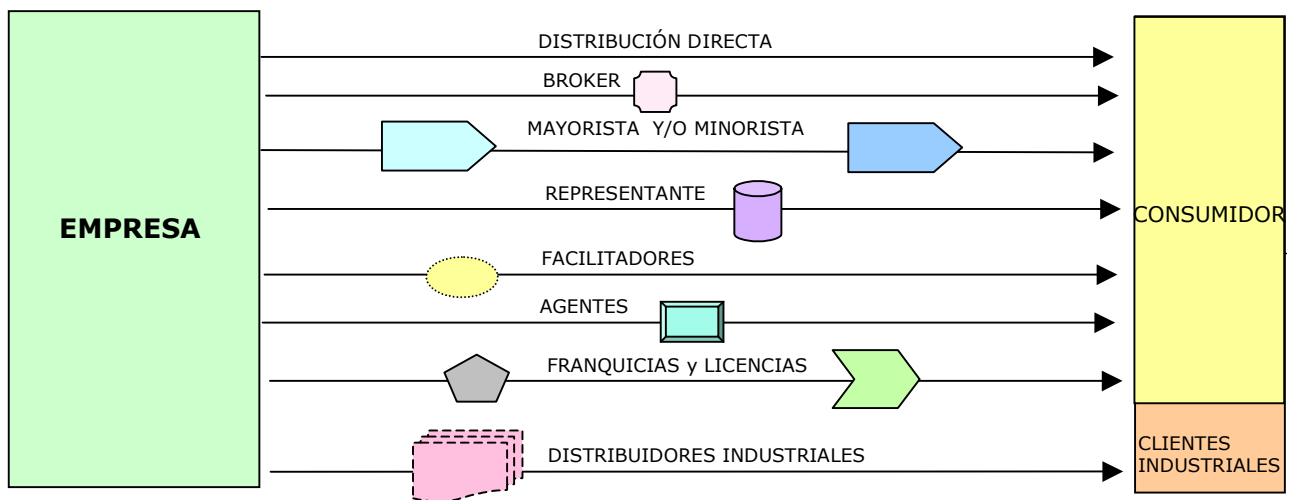


Figura 4.3.3.b "Distintos tipos de Canales de Distribución".

Para tomar esta decisión hay que analizar una serie de puntos:

1. Nivel de ventas que quiere conseguirse: será capaz el canal de llegar a cubrir y distribuir el producto para llegar al volumen deseado por la empresa.
2. Prestigio del canal: su marca y lealtad del consumidor.
3. Disponibilidades: posee la infraestructura necesaria para almacenar nuestro producto y ofrecer un buen servicio al consumidor.
4. Variedad de productos que trabaja: número de referencias y opciones para el consumidor. Muchos consumidores bastante el acudir a un mismo sitio a adquirir todo lo que necesitan.
5. Capacidad de respuesta en tiempo y en mercancía.

6. Política de precios: será capaz de mantener un compromiso con la empresa sobre la política de precios a seguir y sobre la forma de financiar la compra.
7. Personal: posee el personal adecuado a nuestras necesidades de atención al cliente.
8. Comunicación: será el canal capaz de entender la dinámica de comunicación y cooperar en su realización.
9. Poder de negociación del canal: ver la situación que posee en el mercado y la importancia que tiene para la empresa el contar con él.

CONFLICTO ENTRE CANALES

Los motivos más habituales de conflicto entre los canales de distribución son generados por:

- Existir objetivos contrapuestos entre los canales y niveles de dependencia entre ellos.
- No haber una política de distribución clara y concisa por parte de la empresa en la que no se definan correctamente los derechos territoriales.
- Estar regidos por estrategias distintas, con distintas culturas organizativas, estrategias, políticas, y percepciones del mercado diferentes. Por ejemplo, los problemas existentes entre el comercio tradicional y las grandes superficies en cuanto a horarios, precios finales, descuentos, etc.

4.3.4 IMPORTANCIA DE LOS INTERMEDIARIOS

Los intermediarios son los representantes de la empresa ante los ojos del consumidor, y los encargados de cubrir la distancia entre la empresa y el cliente. Los miembros del canal de distribución desempeñan funciones de vital importancia:

1. Recolectan información de mercado sobre los actuales y potenciales clientes y competidores.
2. Llevan a cabo acciones de comunicación promocional para atraer y fidelizar a los clientes.
3. Llevan a cabo negociaciones en precios y otros términos.
4. Ofrecen alternativas de financiación y facilitan la transferencia de la propiedad de los bienes y del flujo económico generado.
5. Asumen los riesgos y responsabilidades derivados de la gestión de la distribución y de la manipulación de la mercancía.

Debido a la importancia de estas funciones la empresa debería supervisar los siguientes aspectos:

- Localización y accesibilidad: comprobar que nuestro producto esté localizado de forma homogénea con respecto a nuestros competidores. Asegurarnos que el cliente facilidad para acceder al producto; horarios, situación, información, orientación, etc.
- Segmento objetivo: verificar que ese tipo de intermediario es la mejor opción para llegar a nuestro público objetivo.
- Estándares de calidad: es un factor muy importante para la empresa que gestiona su producto con unos estándares de calidad determinados generando un compromiso con sus clientes.
- Servicio al cliente: comprobar que el intermediario ofrece el servicio que se ha comprometido a ofrecer. Que y cuanto personal cualificado posee para mostrar el producto e informar sobre el uso al cliente.
- Objetivos del intermediario: es esencial conocer los objetivos del intermediario. Si planea abrir más centros de distribución, si tiende a la especialización, si trabaja con exclusividades, sus políticas de merchandising, sus políticas de inventario, su gestión de stock, etc.

- Conocimiento y cobertura en el mercado: debemos identificar los puntos de venta del distribuidor, su cobertura, sus servicios de distribución y sus costes de distribución.

CONFLICTOS CON LOS INTERMEDIARIOS

La posición estratégica ideal para cualquier compañía requeriría el tener el control absoluto de todo el proceso desde la elaboración hasta la entrega al consumidor final del producto. Este sería un modo de asegurar la calidad en sus productos, de garantizar el servicio al cliente y un cierto margen a todos los intermediarios que participan en el proceso. Sin embargo, no todas las organizaciones pueden permitirse esta situación y habrán de intentar llegar a acuerdos y cooperaciones con sus distribuidores. Para llegar a estos acuerdos y estrategias se han de superar algunas barreras como:

- El deseo del distribuidor de trabajar de forma independiente y tomar sus propias decisiones sin contar con la empresa. Muchas veces los distribuidores quieren cargar un margen superior al que la empresa considera adecuado para llevar a cabo su estrategia de precios y posicionamiento en el mercado.
- El deseo de la empresa de influir en las decisiones del distribuidor y manipular sus acciones de marketing. Por ejemplo, cuando el distribuidor no realiza las acciones promocionales necesarias para la empresa, por poseer una amplia gama de productos que también requieren su atención, o porque otras les son más eficaces y rentables (cupones, puntos, descuentos o facilidades de financiación, etc.). También, y sobretodo en los distribuidores minoristas, existen conflictos generados por los emplazamientos de los productos en lineales, pasillos, cabeceras, o zonas.
- El uso de poder o presión por parte de la empresa: con acciones como el forzar la entrada de nuevas líneas de productos, compra de volúmenes mínimos, etc.
- Condiciones de acuerdo: muchas veces para poder llegar a un acuerdo empresa y distribuidores debe ocurrir que:
 1. El distribuidor tiene que cumplir unos estándares de calidad, unos volúmenes de ventas, poseer una determinada infraestructura, tener personal cualificado. Este acuerdo es esencial para llevar a cabo la opción de franquicia y licencia.
 2. O bien que la empresa tenga una cuota de mercado importante, una imagen, prestigio, solvencia y capital para invertir en desarrollar conjuntamente con el distribuidor una estrategia de distribución.
- La falta de compromiso por ambas partes en el largo plazo.

FORMAS DE SOLICIONAR LOS CONFLICTOS

Para solucionar estos conflictos entre canales se puede optar por tres alternativas:

- Realizar las estrategias de distribución de forma conjunta y en cooperación, intentar establecer los objetivos de forma conjunta y con los mismo horizontes temporales.
- Realizar intercambios de personal entre organizaciones y entender las distintas filosofías.
- Buscar la intervención de un mediador o tercera empresa que concilie los intereses de ambas partes, o bien mediante arbitraje, donde la decisión al conflicto que tome la empresa neutral sea la que se acepte.

4.3.5 SERVICIO AL CLIENTE

Dentro del mix de la distribución se encuentra el servicio al cliente. Un área donde el factor tiempo y la comunicación cliente-proveedor son fundamentales. El servicio al cliente comprende desde el momento de la orden o pedido, hasta que el producto es entregado.

Cada tipo de cliente y cada segmento le dará una importancia distinta a cada elemento del mix de distribución. Así, para cierto tipo de segmentos lo más importante será el conseguir el producto sobre la marcha, para otros el que lo lleven al lugar convenido, para otros el estado del producto en el momento de la compra, la confianza en el distribuidor, etc.

No es lo mismo pedir un producto y que sea entregado sobre la marcha, que tener que esperar uno o dos meses para conseguirlo. Sin embargo, para poder tener una respuesta inmediata se necesita tener una inversión en stock, una inversión que a la empresa le supondrá un coste.

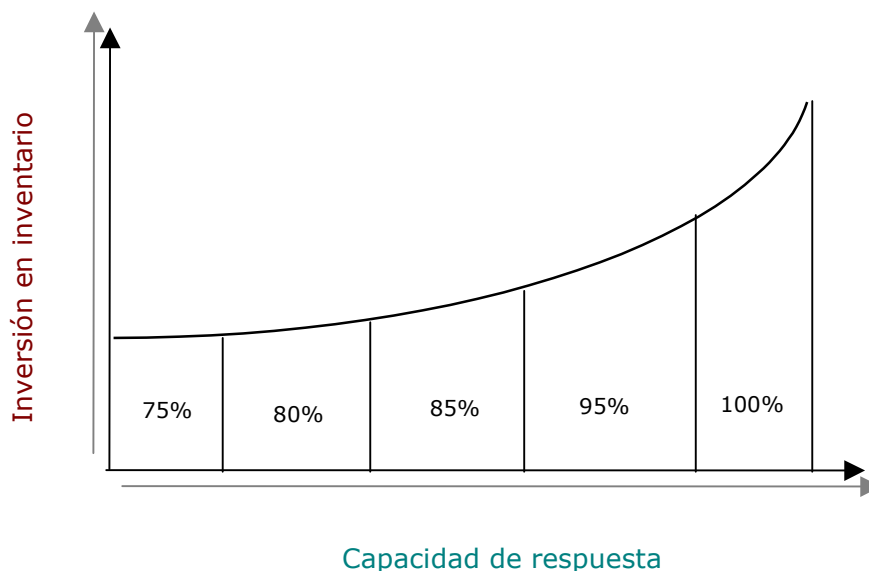


Figura 4.3.5.a Relación Calidad del Servicio-Inversión en Inventario

La calidad de servicio es fundamental desde el punto de vista estratégico, ya que constituye para la empresa una importante ventaja competitiva que lleva a los clientes a su elección aunque el producto sea muy similar o incluso inferior al de sus competidores. Los principales indicadores del nivel de servicio son:

INDICADORES DEL NIVEL DE SERVICIO

- Rapidez de entrega y cumplimiento de plazos
- Eficacia en la tramitación de pedidos
- Agilidad en subsanar errores por defectos en las mercancías
- Capacidad para servir los productos demandados al tenerlos en stock
- Garantía de entrega de los productos en perfectas condiciones
- Flexibilidad para adaptarse al tamaño del pedido de cada cliente
- Suministro de información sobre pedidos, precios, plazos y resto de condiciones

Tabla 4.3.5 "Indicadores del Nivel de Servicio" E. Agueda, 1997

Lo ideal sería intentar mantener el máximo nivel de disponibilidad posible, sin embargo, y a medida que nos vamos acercando al 100%, el nivel de demanda no crece lo suficiente como para realizar la inversión extra, ya que los consumidores no perciben las diferencias cuando

nos aproximamos a niveles altos de disponibilidad. La empresa debe analizar y encontrar el punto donde se obtengan los máximos beneficios por realizar una buena atención al cliente sin incurrir en unos niveles de inversión elevada, es decir, donde los costes igualan el beneficio obtenido extra por mantener un nivel de inventario extra. Este equilibrio va a depender también de la posición de la empresa en el mercado, de la actuación de la competencia y del canal de distribución utilizado.

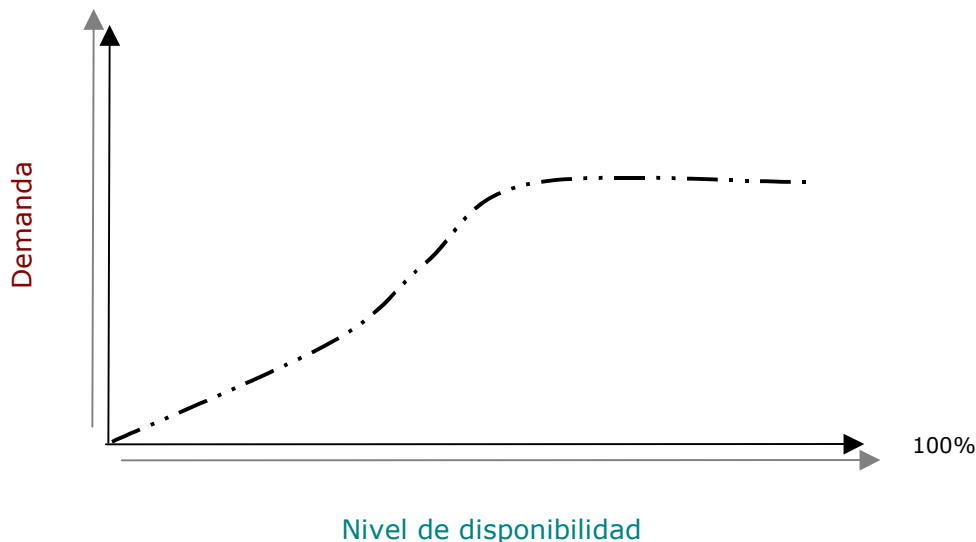


Figura 4.3.5.b Relación Demanda-Nivel de disponibilidad

4.3.6 EL TRADE MARKETING

El Trade Marketing es una nueva forma de gestión del marketing de distribución. Surge como respuesta a los rápidos cambios en el canal de distribución, su complejidad y la necesidad de los fabricantes de desarrollar estrategias específicas que respondan adecuadamente a las demandas de todos los miembros del canal. El Trade Marketing permite mejorar las relaciones dentro del canal, a la vez que posibilita la obtención de mejores resultados. Consiste en tratar al distribuidor como a un cliente final, y desarrollar estrategias de comunicación y fidelización que permitan a la empresa obtener ventajas competitivas integrando al canal de distribución en sus estrategias organizativas.

AREAS DE ACTUACIÓN DEL TRADE MARKETING

1. La Gestión Estratégica de cada familia de productos: consiste en coordinar y optimizar las acciones de los distintos grupos de productos (familias, líneas, categorías) en cada canal y para cada cadena de distribución.
2. Los Planes de Merchandising: se basan fundamentalmente en asesorar al canal para maximizar su beneficio y el de la empresa en la gestión y colocación de productos en lineales y pasillos. Incluso pueden incluir la colaboración de la empresa en la realización del merchandising.
3. Logística: desarrollar un programa de gestión que permita una perfecta coordinación en el transporte e inventarios entre empresa e intermediario. Reducciones en tiempos de

espera, establecimiento de horas de entrega, el mejoramiento de la gestión y administración de pedidos, y reducciones de inventarios.

4. Comunicación: establecimiento de canales de comunicación adecuados para desarrollar estrategias conjuntas, facilitando los flujos de información y eliminando las posibles barreras entre organizaciones.

4.3.7 ACCIONES DE COMUNICACIÓN QUE REPERCUTEN EN EL CANAL

Las acciones de comunicación pueden conseguir motivar al canal mediante dos posibles estrategias también tratadas en el punto 4.4.1:

- *Estrategia Push*: consiste en empujar al producto por el canal de distribución, realizando inversiones en comunicación y promoción sobre los intermediarios. Algunos ejemplos son: campañas de comunicación en revistas especializadas dirigidas al sector de distribución, descuentos por volumen de compra, primas por volumen de venta, mejoras en los plazos de pago, etc.
- *Estrategia Pull*: atraer al consumidor hacia el producto, centrando las estrategias de comunicación y promoción en la demanda final, para que el consumidor demande el producto al canal de distribución y éste, a su vez, al fabricante. Se utilizan campañas de comunicación en medios que lleguen al consumidor final para incentivar la compra y crearles una imagen corporativa que los motive a adquirir el producto en el canal.

4.3.8 EL JUST IN TIME (JIT)

La filosofía básica detrás del JIT es la de economizar el mantenimiento de inventarios teniendo las materias primas en la planta justo antes de ser procesadas y entregando el producto acabado al intermediario justo después de haber sido elaborado. Para poder llevar a cabo este método se necesita un sistema avanzado de previsión de producción y de previsión de demanda, para ser capaz de entregar la mercancía en el preciso momento en el que son requeridas. Debe existir una gran sincronización entre proveedores-empresa-distribuidor para que no sea necesaria la existencia de inventarios.

- Ventajas: se minimiza el capital invertido en stock, se reducen los recursos dedicados al mantenimiento de inventarios tanto de la empresa como del distribuidor (físicos, económicos y humanos), en productos perecederos se elimina el riesgo de caducidad, evita el tener en inventarios durante un largo tiempo material o producto acabado defectuoso al no utilizarse en el momento (pudiéndose corregir el error a tiempo antes de que se sigan produciendo más productos defectuosos), se obligan las empresas a mantener una constante comunicación y coordinación que favorecen las relaciones y la transferencia de conocimientos.
- Desventajas: la empresa no puede responder con más de su stock de seguridad ante incrementos inesperados en la demanda, el sistema se rompe si tan sólo **una** de las actividades o componentes de la cadena no cumple los plazos o requisitos necesarios para llevar a cabo el proceso.

4.4 COMUNICACIÓN MIX

Las comunicaciones del marketing tienen que ver con todo aquello que englobe persuadir, informar y recordar al público mensajes que la empresa quiera emitir, y a su vez recibir los mensajes y feedbacks de los distintos grupos de interés.

Marketing ha de buscar los mejores medios de llegar a público objetivo, con el mensaje adecuado, en el momento preciso, y sobretodo con mucha novedad y originalidad, para obtener los beneficios deseados. Tiene que coordinar los distintos elementos de comunicación, el mix de comunicaciones, para que sea cual sea la acción emprendida por la organización siga una estrategia homogénea y emita mensajes coherentes que no creen disonancia o confusión en la mente del público.

En la preparación de las comunicaciones de la empresa el marketiniano deberá tener en mente dos procesos fundamentales; el proceso de comunicación y los modelos de respuesta a las comunicaciones.

- **EL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

Cualquier tipo de comunicación sigue un proceso llamado proceso de comunicación. Éste comienza por el emisor (quien emite el mensaje) y termina en el receptor (quien recibe el mensaje), que a su vez transmite un feedback por el que se convierte en emisor y así sucesivamente. En el proceso es decisivo lo que se quiere transmitir, el mensaje o conjunto de ideas que se quieren hacer llegar al interlocutor. La mayoría de los mensajes que la empresa va a transmitir van a ir dirigidos a satisfacer de una forma u otra las necesidades de los individuos, utilizando distintos medios para transferirse; radio, televisión, prensa, cartelería, el producto a través de sus características físicas, el precio, etc. Las respuestas podrán venir en forma de acción de compra, de quejas, de recomendaciones, de repetición, de fidelidad, de disconformidad, de antipatía o simpatía, según satisfagan o no sus necesidades.

En la figura 4.4.a se representa el Proceso de Comunicación, y en la pirámide sin vértice de Maslow se representan jerárquicamente las necesidades que tanto emisor como receptor va a intentar cubrir mediante el proceso de comunicación. El conocimiento de la posición en la escala de necesidades del receptor va a ser el eje central en la elaboración del mensaje a emitir.

Los mensajes pueden no ser vistos u oídos, o ser decodificados incorrectamente debido a la percepción selectiva (no podemos percibir todos los estímulos a los que estamos expuestos), a la distorsión (el receptor le da al mensaje un significado distinto al pretendido) o a la retención (sólo somos capaces de recordar una pequeña parte de todo aquello que percibimos).

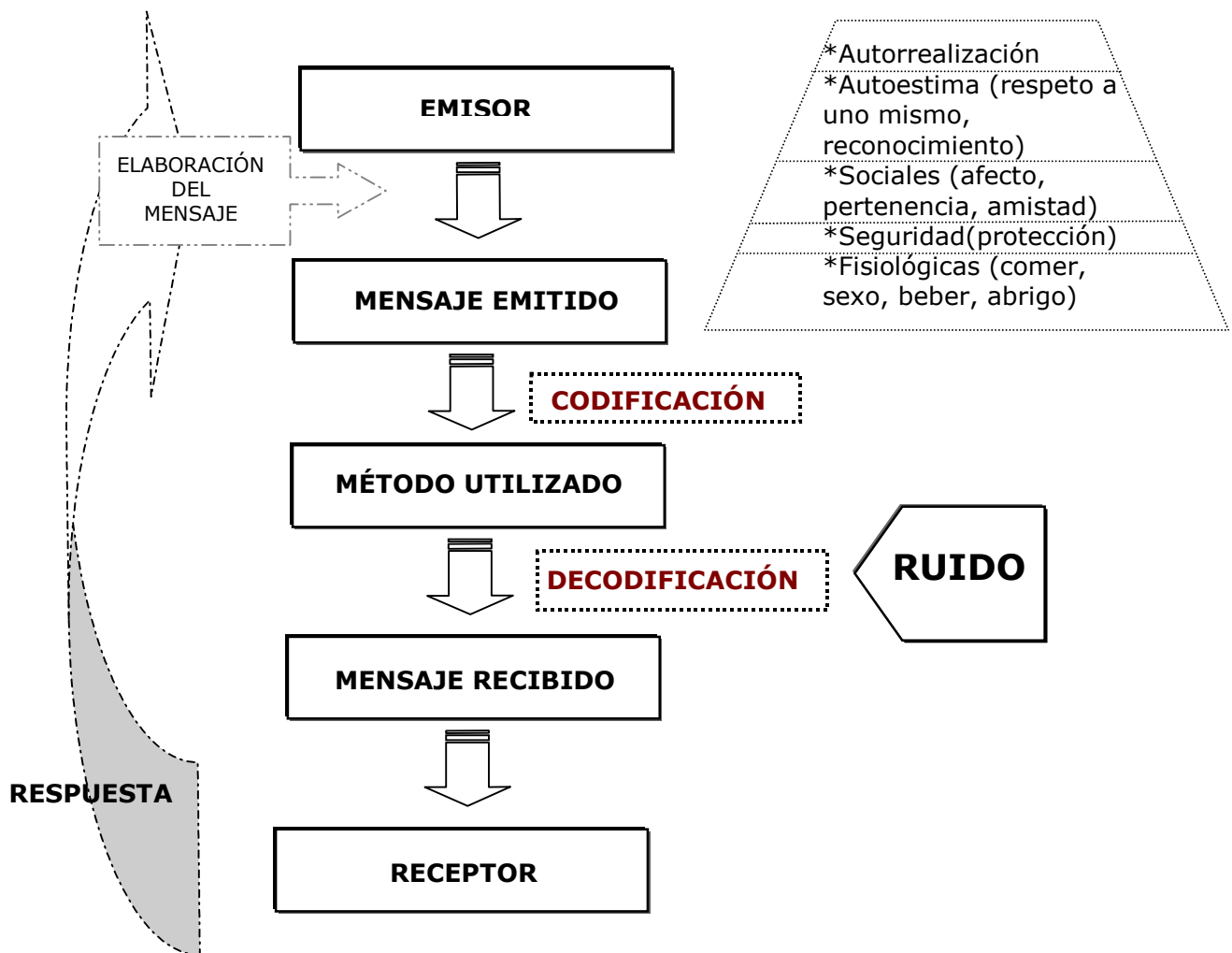


Figura 4.4 a "El Proceso de Comunicación".

Codificación: consiste en poner el mensaje en forma simbólica.

Decodificación: proceso por el que el receptor le da significado a los símbolos transmitidos por el emisor.

Ruido: representa todas aquellas barreras a la comunicación que hacen que el mensaje no llegue correctamente al consumidor. Distorsiones no planeadas que afectan al proceso de comunicación.

• LOS MODELOS DE RESPUESTA A LA COMUNICACIÓN

Los mensajes emitidos por la organización a los targets o grupos objetivos pretenden generar una respuesta positiva, bien sea la compra de los productos o servicios, un alto nivel de satisfacción, o una actitud favorable hacia la organización. Es necesario para el responsable de marketing seguir una **secuencia** lógica en sus comunicaciones y continuamente conocer en qué etapa del proceso de respuesta se encuentra la audiencia, para poder así elegir las variables del mix de comunicación que mejor permitan alcanzar el comportamiento final deseado.

Existen diversos modelos de respuesta del consumidor. Son modelos sencillos que se encuentran ordenados en etapas secuenciales, y que asumen que el consumidor pasa a través de estados cognitivos, afectivos y de comportamiento (secuencia de aprender-sentir-hacer). Los cuatro más conocidos quedan resumidos en la siguiente tabla:

MODELOS

ETAPAS	MODELO AIDA (Strong 1925)	MODELO DE JERARQUIA DE EFECTOS (Lavidge & Gary 1961)	MODELO DE INNOVACIÓN- ADOPCIÓN (Rogers 1962)	MODELOS DE LAS COMUNICACIONES (varios autores)
ETAPA COGNITIVA	ATENCIÓN ↓	CONCIENCIA ↓	CONCIENCIA ↓	EXPOSICIÓN ↓
ETAPA AFECTIVA	INTERÉS ↓	CONOCIMIENTO ↓	INTERÉS ↓	RECEPCIÓN ↓
	DESEO ↓	DESEO ↓	EVALUACIÓN ↓	RESPUESTA COGNITIVA ↓
		PREFERENCIA ↓		ACTITUD ↓
ETAPA DE COMPORTAMIENTO	ACCIÓN ↓	CONVICCIÓN ↓	PRUEBA ↓	INTENCIÓN ↓
		COMPRA	COMPRA	COMPORTAMIENTO

Tabla 4.4 b "Distintos Modelos de Respuesta a las Comunicaciones", Kotler (1997).**COMUNICACIÓN-MIX INTEGRADO**

Dentro del mix de comunicaciones se encuentran dos grandes áreas, ambas conteniendo la noción de comunicación con los consumidores; aquella que tiene que ver con la promoción, Promoción-Mix (área tangible del mix de comunicaciones), y el área que trata de las relaciones entre la empresa y su entorno y entorno, el Marketing Relacional (área intangible del mix). El área de promoción está restringida a las comunicaciones solamente vía elementos del mix de promoción, mientras que el marketing relacional envuelve un concepto más general que incluye la comunicación a través de todas las variables del marketing mix. No hay que olvidar que el producto, el precio y la distribución también son formas de comunicar de la empresa, aunque se hallan tratado separadamente. La marca, el packaging, el canal de distribución, nos hablan de la empresa, nos comunican dónde quiere posicionarse, a que clase de clientes se dirige, enviándonos un conjunto de mensajes simbólicos, y generando percepciones y actitudes hacia la empresa. A continuación se clasifican los elementos de cada mix:

PROMOCIÓN MIX	MARKETING RELACIONAL MIX
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Propaganda • Promoción de Venta • Marketing de Respuesta Directa • Fuerza de Ventas • Merchandising • Esponsorización 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing Interno • Imagen Corporativa • Marketing Social • Comunicaciones en Red

Tabla 4.4 "Elementos del Mix de las Comunicaciones del Marketing".

La integración de todos estos elementos del mix es la única forma de conseguir la precisión y la efectividad de los programas de comunicación. Todos los aspectos de comunicación de una empresa han de estar focalizados y coordinados de tal forma que la totalidad del programa hable a través de una **única** y **distintiva** voz, y que proyecte una imagen corporativa consistente.

Pero la integración y coordinación no debe darse tan sólo al nivel funcional del mix, ésta debe realizarse en tres escalas conjuntamente:

- Nivel del mix de marketing: este nivel comprende la integración y coordinación de los elementos del mix. Esta coordinación debe estar hecha de tal modo que cada herramienta del mix extraiga lo mejor de las otras, y que se cree una **sinergia** que elimine duplicidad de mensajes y confusión. Una sinergia que será tan buena como su componente más débil, por lo que habrá que trabajar sobre todos los elementos de igual forma. Por ejemplo:
 - La fuerza de ventas debe estar informada y formada sobre las innovaciones que se realicen en el producto y sobre sus características
 - Las promociones de ventas deben ir acorde con el packaging y la información contenida en él, con el material exhibido en el punto de venta, con el merchandising y con la venta personal.
 - El incluir una foto del anuncio de TV en los sobres de la campaña de mailing o correo puede incrementar la reacción y la sensibilización hacia la campaña de TV.

El no seguir este principio de integración diluye el impacto del mensaje, perjudica la imagen de la empresa y genera disonancia en la audiencia. El sólo utilizar uno o dos elementos del mix ya no es efectivo debido a la desintegración de los mercados de masas en favor de los minimercados y de inclusión de todos los stakeholders en el punto de mira del marketing, no sólo los clientes o consumidores.

El utilizar agencias subcontratadas para llevar actividades de comunicación no tiene porque perjudicar la integración, al contrario, si se trabaja con ellas a nivel estratégico, compartiendo objetivos e información que favorezca el trabajar conjuntamente, como un equipo, se pueden conseguir mejores resultados que gestionándose desde la propia empresa. Esto es debido a que muchas veces, las agencias al trabajar con otras empresas y al estar en constante contacto con nuevas formas de marketing pueden ofrecer a la empresa una visión mucho más amplia y profesional.

- Nivel funcional o interdepartamental: comprende la integración entre las actividades de marketing y el resto de las actividades primarias y secundarias que forman la *cadena de valor* (Porter 1985) de la organización y que la subdividen en sus actividades estratégicamente relevantes.

- Las actividades primarias son: logística interna, producción, logística externa, marketing, ventas y servicio postventa.
- Las actividades secundarias son: infraestructura de la empresa, dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo, y abastecimiento.

La empresa es una suma de actividades que trabajan de forma coordinada e interdependiente para conseguir un resultado, funcionando y operando al unísono con equipos crosfuncionales.

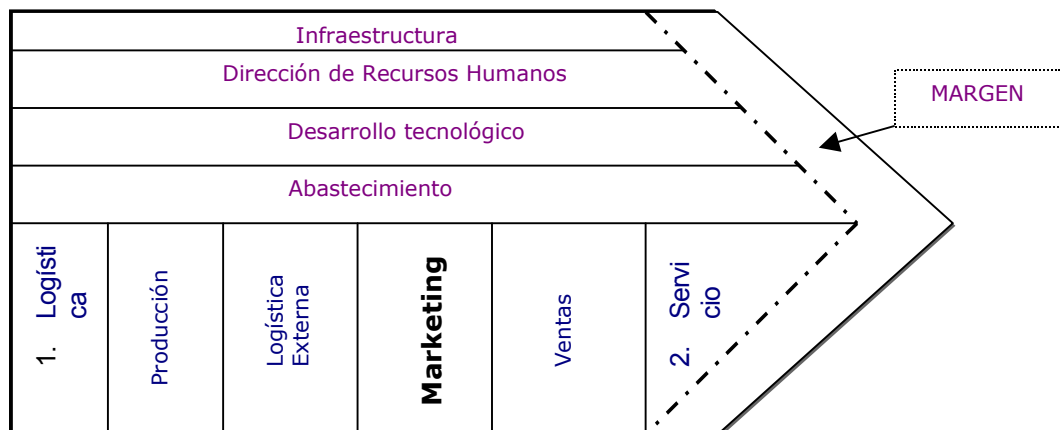


Figura 4.4 "La Cadena de Valor". Adaptado de M. Porter (1985).

- Nivel inter-empresas o network-level: incluye la integración de redes de comunicación entre empresas formando el *sistema de valor* de la compañía (Porter 1985). A este nivel lo que crea una sinergia o integración es la capacidad de las empresas en transferirse capacidades, habilidades para compartir actividades y know-how o formas de hacer las cosas. Y todo ello transmitido mediante un flujo de comunicación abierto y dinámico, estableciendo relaciones continuadas en el largo plazo.

Estos niveles de integración son fundamentales para dirigir correctamente una estrategia de marketing, sin embargo, y como se describirá en el marketing relacional, todas estas sinergias necesitan de la **integración del cliente y del resto de los grupos influyentes** en las decisiones de la empresa. Se entiende por integración a este nivel el contar y consultar con estas personas para la elaboración de las estrategias, del diseño del producto, en la producción, en la venta, y en el servicio, para

LAS AGENCIAS DE COMUNICACIÓN

Es difícil que todas las actividades de comunicación sean llevadas por la empresa, aún en las actividades de marketing directo, siempre hay relaciones y colaboraciones con personas ajenas a la organización. El departamento de marketing puede plantearse el centralizar todas las actividades de comunicación en su departamento, o bien el subcontratar los servicios de una agencia que le apoye en aquellas actividades que la empresa no puede o quiere desarrollar. Esta elección tendrá que responder a varias preguntas:

- ¿Posee la empresa suficientes recursos humanos y económicos para realizar todas las actividades de comunicación?.

- ¿Poseen las personas que van a realizar las campañas de comunicación la suficiente experiencia, formación y habilidades?.
- ¿Está la empresa a la vanguardia en técnicas de comunicación, publicidad, diseño, tecnología de la información, imagen y sonido?.
- ¿Contrata la empresa suficiente cantidad de espacios y tiempos en los medios como para conseguir sinergia, economías de escala y descuentos?.

La elección de la agencia es muy importante. Debe existir entre la agencia y la empresa una gran cooperación, coordinación y confidencialidad, ya que en muchas ocasiones poseen datos cruciales para la competitividad de la organización. Las agencias, como conocedoras del sector de las comunicaciones, jugarán un papel de consultoras, aconsejando a las empresas sobre qué medios son más efectivos y eficientes para alcanzar los objetivos de comunicación y cobertura propuestos, y sobre las distintas posibilidades de comunicar el mensaje. Para que la agencia pueda realizar esta labor de consultora, el responsable de marketing tendrá que involucrarla en la elaboración de su estrategia, explicándole los objetivos y compartiendo información.

4.4.1 PROMOCIÓN MIX

El mix de promoción engloba una serie de herramientas de comunicación cuyo fin principal es influenciar la demanda, haciendo que los que ya compraban el producto compren más y/o captando consumidores nuevos o de la competencia. Otros objetivos que se pretenden alcanzar mediante este elemento son:

- Ofrecer información y crear conciencia de la marca o empresa
- Diferenciar los productos o servicios de los de la competencia
- Recordarle a los clientes nuestros productos
- Persuadir a los decisores de la compra
- Influir en el comportamiento

Cada variable del mix tendrá una tarea distinta en momentos distintos (siempre motivando a la acción):

- Según donde se encuentre el consumidor en su *proceso de adopción del producto*. Mientras, por ejemplo, la publicidad y la esponsorización pueden estar dirigidas a crear conciencia y establecer en el largo plazo mejores actitudes hacia el producto, el servicio o la empresa, la promoción de ventas es un arma táctica para conseguir resultados en un corto espacio de tiempo. La siguiente figura presenta algunas herramientas de promoción para influenciar al consumidor en su proceso de compra.

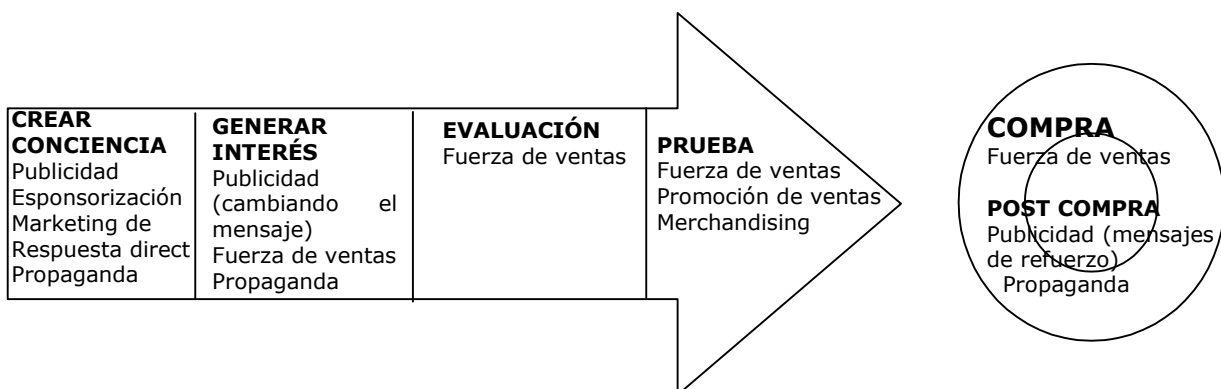
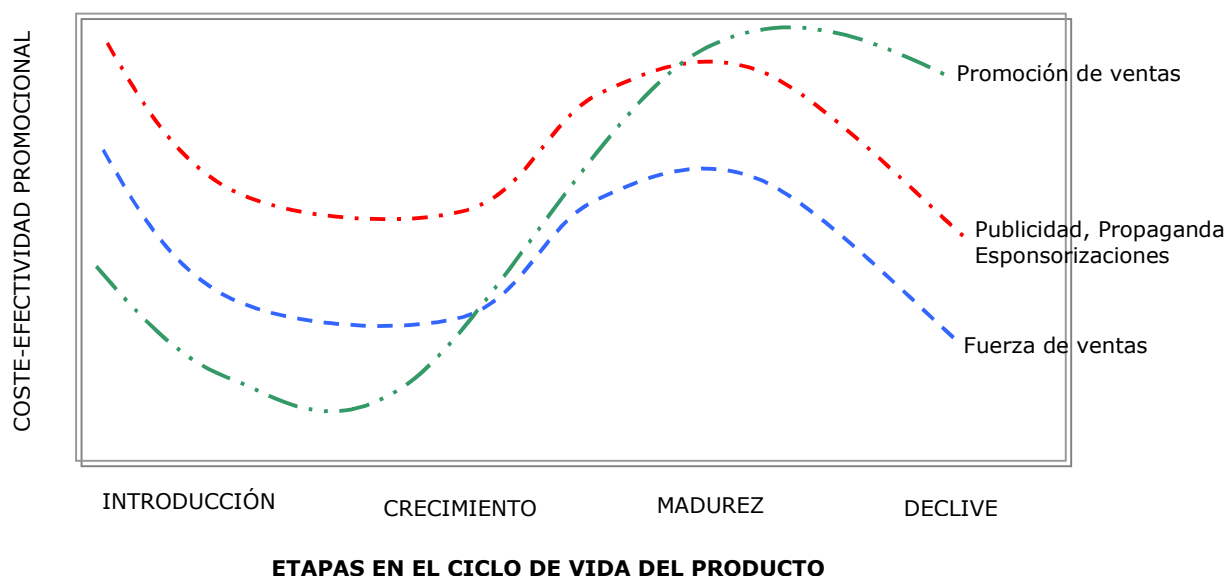


Figura 4.4.1 "Algunos Elementos de Promoción utilizados durante el Proceso de Compra".

- Según el tipo de mercado del producto: para los mercados de productos de consumo las variables más utilizadas en orden son las promociones de ventas, la publicidad, la venta personal y el merchandising. Para los mercados de productos industriales las más utilizados son la venta personal, las promociones de ventas, y la publicidad.
- Según el ciclo de vida del producto:
 1. En la etapa de introducción publicidad, propaganda y esponsorizaciones son las herramientas más coste-efectivas, seguidas por la venta personal que contribuye a incrementar la cobertura de distribución y las promociones de venta que incentivan la prueba del producto.
 2. En la etapa de crecimiento se pueden disminuir las inversiones de todas las herramientas promocionales ya que el boca a boca realiza esta función de promoción.
 3. En la fase de madurez del producto es donde se vuelven a realizar inversiones importantes en promociones de ventas, publicidad y fuerza de venta y marketing directo.

4. En la última fase de declive la promoción de ventas sigue siendo fundamental, mientras que la publicidad, la propaganda y la fuerza de ventas ya le prestan poca atención al producto.



- Según el público elegido para dirigir las acciones promocionales: estrategia push y estrategia pull (*).

* ESTRATEGIA " PUSH " Y ESTRATEGIA " PULL " DE LAS PROMOCIONES

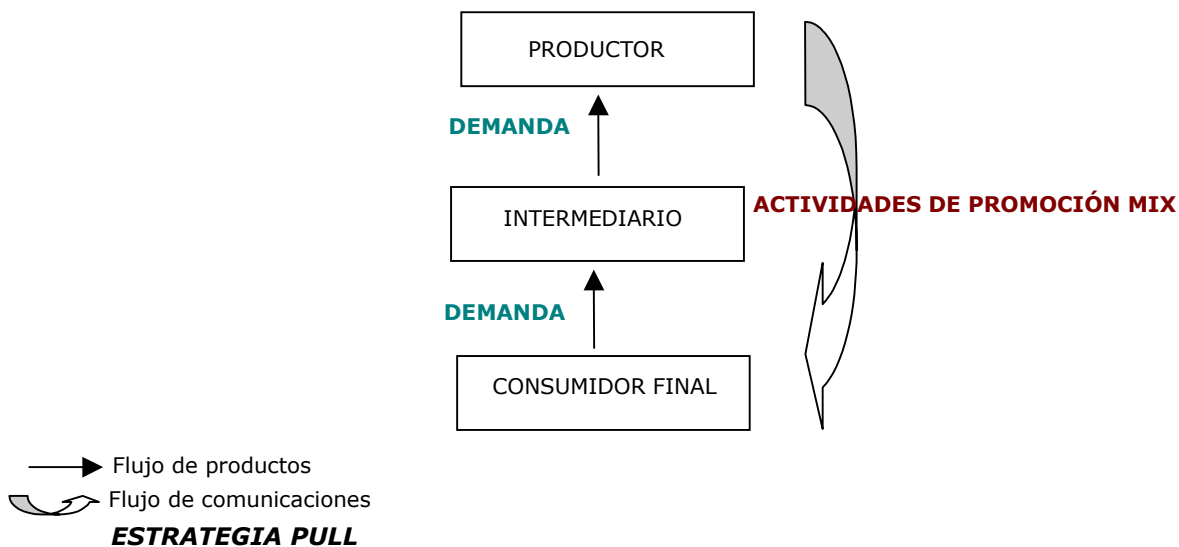
Existen dos estrategias a la hora de implantar las variables del mix de promociones, en función de dónde realice la empresa sus acciones para incrementar la demanda podrá ser:

- Estrategia Push o de empuje:** consiste en que la empresa o productor dirige las actividades de promoción, sobretodo la fuerza de ventas y promociones en precios, hacia el intermediario para incentivar al mismo a que pida, venda y promueva el producto al consumidor final. Es la estrategia más apropiada para categorías de producto con baja lealtad de marca, donde la elección de la marca se realiza en el propio establecimiento, cuando son productos de compra por impulso y sus beneficios son bien conocidos.



ESTRATEGIA PUSH

- Estrategia Pull o de tirar de la demanda: consiste en realizar actividades del mix de promociones, sobretodo promociones de venta y publicidad, dirigidas directamente al consumidor final. El objetivo de esta estrategia es que el consumidor "obligue" al intermediario a tener el producto en su establecimiento. Es la más indicada para categorías de productos en los que existe una importante lealtad de marca, el consumidor percibe las diferencias entre las marcas, y se eligen las marcas previamente a la compra.



4.4.1.1 PUBLICIDAD

La publicidad comprende toda comunicación pagada por la empresa dirigida hacia un medio de masas o no personal. Medio de masas son los medios impersonales que transmiten directamente a la audiencia mensajes visuales o auditivos. Estos medios son utilizados tanto por la empresa como por los individuos. Por la primera, porque es un medio de ejercer un cierto "control" sobre el público en general (informando y persuadiendo), y por los segundos, porque lo utilizan como una fuente de referencia en sus interacciones con otras personas.

La publicidad, también conocida como above-the-line promotion, es el medio de comunicación de más largo alcance, requiriendo exposiciones continuas para conseguir involucrar personalmente al consumidor con el producto o servicio. También permite al comprador recibir y comparar el mensaje con el del resto de los competidores. Sin embargo, los altos costes de este instrumento, la reducción del tiempo permitido en los medios, la saturación de información, el uso del mando a distancia, y el elevado número de impactos publicitarios que reciben actualmente los consumidores, hace que sea cada vez más difícil captar la atención de los mismos, reduciéndose su efectividad a favor de un marketing personalizado y constructor de relaciones unipersonales empresa-cliente interno/externo.

La publicidad debe tener en cuenta a qué cliente o consumidores quiere comunicar y en función de ello determinar el medio de comunicación y el mensaje a emitir.

EL MENSAJE PUBLICITARIO

El nivel de educación de los consumidores es cada vez más alto. Los mensajes masivos e ingenuos ya no son eficaces. El cliente actual antes de elegir necesita una mayor cantidad de información, y los mensajes han de ser creíbles y verdaderos. El objetivo del mensaje ha de ser persuadir a los consumidores para que se comporten en un sentido determinado y preestablecido.

El mensaje tiene que cumplir una serie de características:

- Tiene que transmitir los beneficios o satisfacciones que el producto deparará: satisfacción racional, sensorial, social o del ego.
- Ha de ser fácilmente entendible, receptible y recordable.
- Ser creíble y verdadero.
- Transmitir autoridad, creer en lo que se transmite.
- Transmitir una idea, un concepto, una proposición, un argumento de venta cada vez (USP: unique selling proposition).
- Ser inocuo: debe producir bienestar.
- Ser original, imaginativo, novedoso, distinto a la competencia, impactante, con fuerza, pero tener cuidado, ya que un exceso de originalidad puede dar lugar a que se recuerde un determinado carácter del anuncio y se olvide el producto. El anuncio debe hacer interesante el producto, no limitarse únicamente a hacerlo diferente. Sencillo, claro y conciso, comunicando una idea cada vez.
- Estar el tiempo necesario para generar una familiaridad, establecerse en el subconsciente del consumidor, y aunque se cambie el contenido mantener sus elementos complementarios como la música, los colores, el fondo, la forma. Hay que recordar que variar constantemente el mensaje disminuye la capacidad de penetración del mismo.
- Adaptarse al medio en el que se va a transmitir: radio, prensa, televisión, revistas, etc.
- Adaptarse al público objetivo al que se dirige.
- Ha de fomentar el deseo de disponer del producto o del servicio objeto de la publicidad.

- Ha de ir dirigido a "obligar" un comportamiento definido por parte del público objetivo, no solamente a informar.

El mensaje puede ser emitido por distintos tipos de fuentes, en función del tipo de influencia que se quiera ejercer la empresa elegirá entre:

- Fuentes de credibilidad: personas en las que el público tiene depositada su confianza por sus conocimientos y experiencias. A través de esta fuente el público internaliza el mensaje.
- Fuentes atractivas: modelos, actores, actrices, personalidades importantes, deportistas de élite con los que el público se identifica porque encuentra algún tipo de relación con ellos.
- Fuentes de poder: aquellas que ejercen sobre el receptor poder porque puede premiarlo o castigarlo.

CAUSAS DE IRRITACIÓN EN PUBLICIDAD

Incrementos en los niveles de irritación del público llevan disminuciones en la receptividad y en la efectividad de los anuncios.

Según un estudio realizado por Aaker y Bruzzone, el nivel de irritación será **mayor** cuando:

- El anuncio trate sobre un producto sensible o emocionalmente delicado, del que se muestran explícitamente tanto su envoltorio como sus componentes, usos y efectos: un anuncio sobre anticonceptivos en los que explícitamente se muestre el producto.
- La situación que se describe en el anuncio es no creíble, sobredramatizada, o demasiado fantasiosa.
- Una persona es despreciada por su apariencia, físico, conocimientos o sofisticación.
- Una relación importante como madre-hija, marido-mujer, o entre buenos amigos parece ser amenazada.
- Aparece de forma detallada una demostración de disconformidad física o enfermedad: caries, heridas, caspa, etc.
- Existe una tensión desagradable creada por un argumento, un carácter antagonista o por el desarrollo de una actividad.
- Aparece una persona antipática y nada atractiva.
- Se incluye una escena insinuante o sugerente (especialmente en temas sexuales).
- El anuncio carece de profesionalidad, con malos actores y una pobre realización.

FACTORES QUE REDUCEN LA IRRITACIÓN

Los niveles de irritación pueden ser reducidos cuando:

- Se combina una buena historia con un buen casting para crear escenas creíbles con personajes simpáticos y agradables.
- Se genera un clima positivo, feliz, acogedor por medio de la música y de la historia.
- Se insertan palabras y frases relacionadas con el amor, el cariño, la felicidad, ... para generar un estado de ánimo positivo.
- Se genera por los personajes un sentimiento agradable y cariñoso: muchos anuncios incluyen la figura de niños.
- Se utiliza un narrador apropiado y creíble.
- El anuncio es percibido como divertido y entretenido. Aunque puede darse el caso de generar irritación en aquellas personas que no compartan el mismo tipo de humor que el utilizado en el anuncio.
- El anuncio se percibe como informativo y útil.

OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD

Además de los objetivos globales de la comunicación de informar, persuadir (manipulando los deseos insatisfechos) y recordar, las campañas publicitarias pueden poseer otros objetivos más específicos, tales como:

- Ayudar a introducir el producto en el mercado
- Mantener el mercado actual e incluso fomentar la demanda global de una clase de productos similares.
- Vender la imagen de marca
- Dar al producto la diferencia que necesita para ser elegido.
- Informar de los nuevos productos disponibles y su uso.
- Preparar el camino para los vendedores.

ELABORACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

Una vez decidido el mercado objetivo o target, analizado a través de la investigación de mercado, llega la hora de desarrollar la campaña de publicidad. Para realizarla se deben tener varios aspectos claros:

- Qué decir: es el contenido del mensaje, cómo al obtener ese producto se adquiere la ventaja a destacar en concreto, qué necesidad en concreto pretendemos satisfacer, qué motivación es la ideal y más fuerte.
- Cómo decirlo: donde entran en juego todos los elementos creativos; realización, música, atmósfera, visualización, luz, imagen, símbolos (las personas se mueven más por símbolos que por palabras), etc., para combinarlos en forma de afirmación (crédito), repetición (arraigo en el subconsciente) o ejemplo (incita a la imitación).
- Dónde hacerlo: determinar qué medios o soportes publicitarios se utilizarán para comunicar el mensaje. La elección va a depender del tamaño de la audiencia, del tipo de audiencia, de los presupuestos, del tipo de mensaje, de las restricciones, y de la actuación de la competencia. Se deben elegir los medios más efectivos para obtener la cobertura deseada, el número de exposiciones necesarias, y llegar a la audiencia objetivo. La cobertura indica qué porcentaje del mercado objetivo entra en contacto con, o tiene la oportunidad de ver u oír, el anuncio al menos una vez.

Prensa y televisión son los medios en los que más se invierte en publicidad.

1. Prensa diaria: sobretodo dirigida a un público en su mayoría mayor de edad.
2. Revistas: normalmente se especializan en determinados temas.
3. TV: es el medio más saturado y costoso, sobretodo en la franja horaria 7:00 pm-10:30 pm, al que pocas empresas pueden acceder. Este medio es el de mayor impacto al ofrecer una combinación de colores, movimientos, sonidos e imágenes. La TV por satélite está representando en muchos países desarrollados un medio más efectivo de llegar a la audiencia deseada, al poseer un mayor número de canales especializados.
4. Radio: su audiencia es de las más estables. Cada vez existe una mayor variedad de ofertas locales y nacionales que se dirigen a distintas audiencias según las horas del día: adultos en el desayuno, amas de casa durante la mañana, conductores durante la noche. Es un medio bastante efectivo para llegar a este tipo de audiencia.
5. Cine: actualmente es el único medio de anunciar determinados productos como el tabaco o las bebidas espirituosas. Es un buen medio para llegar a la gente joven (15-24 años) además de tener la certeza de que van a ver el anuncio al no tener otra alternativa.
6. Publicidad exterior: carteles, vallas, luminosos, pancartas, publicidad aérea (globos, avionetas), televisores gigantes, etc. actualmente existen limitaciones en este medio publicitario al haber medidas legales dirigidas a evitar el deterioro medioambiental y sobre el efecto que éstas provocan en

la distracción del conductor. Es una buena forma de complementar una campaña de televisión o prensa, y para anunciar determinados productos como tabaco y alcohol, aunque también existe dificultad para medir sus resultados.

7. Internet: es un medio en crecimiento, aunque aún quedan algunos aspectos que pulir, sobretodo en medir la efectividad y los resultados de la campaña, y en la ética utilización de la red.
- Con qué frecuencia, espacio y duración: consiste en la fijación de espacios y calendarios de la campaña (cuántas veces a la hora, día, semana, mes, temporada). En términos generales se necesita un mínimo de cinco impactos publicitarios en el consumidor para generar un razonable nivel de conciencia o conocimiento. Es importante tener estudios sobre los medios, sus franjas horarias pico, su cobertura, e información de lo que el resto de los competidores invierten en ellos, cuándo y con qué frecuencia.
 - Realización de los anuncios y de la campaña en general: plasmar el qué y el cómo en un anuncio, cuña o spot. Normalmente se utiliza un story board para representar el spot. Un story board es una secuencia o bocetos de imágenes, generalmente dibujadas, donde se van describiendo las partes de las que constará el anuncio. Se realiza para concretar el spot antes de realizarlo y así ahorrar tiempo y dinero. En el story board se concretan el mensaje visual y verbal, y el ambiente estético y afectivo.

Una vez lanzada al mercado la campaña hay que hacer un seguimiento de si la misma ha tenido los efectos deseados de atraer y fijar la atención del consumidor, si ha comunicado exactamente aquello que pretendíamos comunicar, y si el mensaje es recordado e identificado.

4.4.1.2 PROPAGANDA

Por propaganda se entiende toda comunicación gratuita para la empresa a través de medios impersonales (radio, prensa, televisión, Internet) o presentaciones públicas favorables, con mensajes que el medio considera de interés público para sus lectores u oyentes. Mediante la propaganda, el departamento de marketing intenta promover el producto o la empresa a los empleados, clientes, inversores o el resto de los grupos de interés y convertir así situaciones negativas para la empresa (hostilidad, prejuicios, apatía, ignorancia) en positivas (simpatía, aceptación, interés, conocimiento).

Esta fuente de comunicación no está bajo el control directo de la empresa, sino de los medios que la emiten, por tanto, la buena o mala propaganda va a depender tanto de la relaciones con los medios como del producto en sí. Es muy importante para la organización mantener buenas relaciones con este colectivo de medios para poder influenciar la opinión del público. No hay que tener miedo a hablar y a comunicar las acciones de la empresa, siempre que la información se facilite de forma controlada y a través de una fuente que la coordine. Además, la creación de un buen flujo de comunicación empresa-medios va a permitir a los directivos poder hablar con el público también en momentos difíciles.

CARACTERÍSTICAS

Las características de este tipo de comunicación son:

- Alta credibilidad al ser emitido el mensaje por personas ajenas a la empresa anunciante.
- Expresividad amplificada provocada por la información que hemos aportado a la persona ajena que lanzará el mensaje y la propia que él añadirá para revalorizar la información que aporta a sus receptores.
- Descontrol sobre los usuarios que recibirán el mensaje, la emisión y el contenido comunicacional.

FORMAS DE PROPAGANDA

Son muchas las acciones que se pueden llevar a cabo para crear y mantener una positiva reputación y predisposición hacia la empresa:

- Artículos de prensa escritos por los medios de comunicación en forma de noticias de interés, los cuales poseen normalmente mayor credibilidad que la publicidad pagada por la empresa, ya que están escritos por periodistas independientes a la misma.
- Eventos donde aparece la empresa como participante: ferias, congresos, charlas, exposiciones, convenciones, seminarios, jornadas, etc.
- Editorial: cuando se manda información en forma de artículos a la prensa o a revistas anunciando nuevos productos, planes de expansión, nuevas delegaciones, aniversarios, etc.
- Entrevistas en televisión o radio, ruedas de prensa.
- Donaciones a la comunidad o a organizaciones no lucrativas.

4.4.1.3 PROMOCIÓN DE VENTAS

Las promociones de venta comprende todo comportamiento que "impacte" con incentivos temporales al consumidor, canal de distribución o personal de ventas. Aunque todas las promociones de ventas tienen un objetivo común, incrementar las ventas, existen tres énfasis distintos. Los dos primeros son promociones influenciadoras, el tercer tipo son motivacionales:

1. **Promoción a intermediarios (dealer promotion):** trata de mejorar las relaciones y cooperación con todos aquellos agentes que venden el producto mediante acciones promocionales como presentaciones, acuerdos, descuentos especiales en precios o en mercancía, cursos a su personal para que conozcan mejor los productos o servicios de la empresa, regalos, premios, incentivos o bonos por la venta de nuestros productos, promociones por aniversarios o aperturas, etc.
2. **Promoción a consumidores (consumer promotion):** este tipo de promociones está diseñado para atraer la atención e inducir a los consumidores a **probar** los productos. Se utilizan instrumentos como cupones, puntos canjeables, juegos de azar, códigos de barras que se envían por correo intercambiables por regalos, premios, obsequios, etc.
 - Las muestras son la mejor forma de estimular la prueba. En determinados productos, distribuyendo muestras gratis en los hogares de los consumidores alrededor del 75% de los hogares probarán el producto. Generalmente las muestras contienen la cantidad necesaria para un único uso, y son bastante utilizadas entre productos de perfumería e higiene. Es idóneo para el lanzamiento de un nuevo producto, aunque supone un coste importante para la empresa en cuanto al nuevo diseño, producción y distribución.
 - El producto adicional: esta oferta consiste en aumentar la cantidad de producto que recibe el comprador sin variar el precio. Se suele utilizar para fidelizar y atraer a nuevos consumidores, aunque como en el caso anterior, supone un esfuerzo económico para la empresa en cuanto al envase, diseño y producto.
 - Los regalos suelen ser el mecanismo menos costoso de premiar al cliente, ya que normalmente el margen que se obtiene del producto cubre el coste de los mismos. Los premios más interesantes para la empresa son aquellos que "obligan" al establecimiento o minorista a tener un display o muestrario donde se incentive al consumidor a probar el producto.
 - El reembolso es otra forma de promoción que consiste en abonarle una cantidad de dinero a los clientes bien posterior a la compra (reembolso tradicional), bien dando la primera compra gratuita, devolviendo la totalidad del importe si el cliente no queda satisfecho, o bien, realizando una oferta diferida donde el reembolso se obtiene en la compra de otro producto distinto del primero.
 - La oferta de autoliquidación consiste en que, mediante la compra de un producto determinado se puede acceder a la compra de otro producto totalmente diferente del anterior a un precio de oferta. Para conseguir el producto ofertado, el comprador debe enseñar una o varias pruebas de compra del producto soporte de la promoción y abonar el dinero correspondiente al precio del producto ofertado.
 - Los juegos y concursos incrementan la notoriedad e imagen de marca y ayudan a aumentar o liquidar stocks en los puntos de venta. En los juegos el número de ganadores suele ser mayor y el valor de los premios más reducido que en los concursos. Es una técnica menos agresiva que el concurso, debido al menor grado de competencia, y suelen ser más sencillos.

Este tipo de promoción, por tanto, tiene el objetivo de dar el último empujón en la etapa final del proceso de decisión, justo antes de la acción de compra.

3. **Promoción de empresa y de fuerza de ventas (business and sales force promotion):** el objetivo de este tipo de promociones es el de crear imagen de empresa, impresionar y premiar a ciertos clientes, además de motivar a la fuerza de ventas a realizar mayores esfuerzos. Por ejemplo, regalos a clientes VIP`s, cenas, eventos, viajes o visitas a la empresa.

PROMOCIÓN EN EL PUNTO DE VENTA (POS)

En los productos de consumo que se venden a través de canales como el comercio tradicional, supermercados, hipermercados y grandes almacenes, la publicidad en el punto de venta tiene cada vez más importancia. Los displays pueden incrementar bastante las ventas, pero es necesario incentivar a los detallistas a colocarlos y a que se realice un uso correcto de los mismos. En este elemento promocional juega un papel muy importante la originalidad y la creatividad a la hora de destacar en el punto de venta y atraer la atención del consumidor.

Algunos ejemplos son:

- Banderolas
- Afiches
- Cabeceras de góndola
- Publicidad serigrafiada en el suelo de los pasillos
- Neveras personalizadas según las marcas

REGLAS PARA UNA PROMOCIÓN EFICAZ

Algunas reglas útiles en una promoción son:

- No intentar establecer los estímulos de promoción a aquellos artículos que obtendrían mejores resultados con otras técnicas del marketing.
- El estímulo escogido para la promoción debe ser el más idóneo.
- Intentar conseguir el máximo efecto con el mínimo coste.
- La campaña de promoción debe ser coherente con la imagen de la marca existente.
- La campaña debe llevar el signo de urgencia para que la reacción del colectivo sea inmediata.
- Debe ser una campaña sencilla en su comprensión y aplicación.
- Debe combinar los estímulos racionales con los emocionales.
- La oferta promocional debe ser honesta, y así la debe percibir el destinatario.
- El incentivo promocional debe ser exclusivo y original.
- La promoción debe ser atractiva para todos los que participan en ella, ya que deben estar todos involucrados para que salga bien.

EL TIMING O CALENDARIO DE LAS PROMOCIONES

El timing de las promociones es una decisión táctica muy importante:

- Las promociones a final de temporada tienen como finalidad reducir los costes de inventarios y el riesgo de variaciones de moda.
- Las promociones a principio de temporada tienen como finalidad extender la temporada empezándola antes. La sensibilidad del mercado a estas promociones anticipadas es mayor, ya que son las primeras de la temporada, y atraen a un mayor número de consumidores que comprarían de todas formas más adelante al precio usual.
- Promociones en canales de distribución: muchos establecimientos ponen un calendario a sus proveedores donde asignan la semana o los días en los que pueden ponerse de promoción para que no coincida con sus competidores. Esto asegura a los distribuidores que siempre tendrán una o más marcas en promoción para ofrecer a sus clientes y mantener así su imagen de oportunidades y facilidades para la compra.

LA DIFERENCIACIÓN PROMOCIONAL

Las mejores promociones son aquellas que el competidor no puede copiar rápidamente, bien porque se utilizan técnicas de promoción nuevas o bien porque se explota una ventaja competitiva única de la empresa. Una promoción debería basarse en aquellas diferencias que hacen al producto distinto a los demás, puntos que se colocan cerca de la parte del paquete donde aparecen los beneficios de consumir el producto, cupones colocados donde se muestra la nueva apertura fácil que no tienen otros productos en su categoría, premio en el fondo de la lata, displays en el punto de compra que muestran la nueva utilidad del producto, etc.

Si todos los competidores realizan las mismas promociones (una guerra de promociones) y alcanzan rendimientos homogéneos, éstas dejan de ser efectivas y no proporcionándole a la empresa ninguna ventaja. Entonces, es el momento de cambiar de elemento promocional y buscar nuevas formas de llegar al consumidor, aunque la mejor forma seguirá siendo siempre, el desarrollar productos y servicios diferenciados y únicos en el mercado, que generan la clase de lealtad que crea clientes inmunes a los asaltos promocionales de los competidores.

PROMOCIONES EN PRECIO

Las promociones en precio pueden ser muy efectivas a la hora de incitar al consumidor a probar el producto, sobretodo en aquellos segmentos más sensibles a esta variable precio. El precio es una de las variables más utilizadas por las empresas a la hora de realizar promociones de venta, destinando a las mismas mucho más presupuesto de marketing que a otras variables promocionales. Debido a la cada vez mayor competitividad y a la madurez de muchos mercados el incremento en las ventas sólo puede obtenerse ganándole cuota de mercado a los competidores y la táctica normalmente utilizada para ello es a través de precios.

El descuento inmediato (reducción del precio de venta al público) se revela como una de las formas más simples y rápidas de promoción. Además, por su carácter flexible, las reducciones de precio pueden ser usadas por la empresa como estrategias de defensa o ataque frente a la competencia. Como inconveniente habría que destacar que pueden dañar la imagen de marca, que esta herramienta no suele ganarse la fidelidad de los clientes y que incurre en un coste elevado (según la rebaja) que sólo se ve compensado con un aumento de la cifra de ventas.

- Promoción en precios para una nueva marca: en el lanzamiento de nuevos productos suelen utilizarse más el entregar muestras gratis, o bien acompañarlo de algún conocido producto de la empresa o con otro producto complementario (aunque no sea propio), que el realizar descuentos en precios. En esta etapa se invierte más en variables como la publicidad para crear conciencia de marca.
- Promoción en precios para mercados maduros: a pesar de ser una de las prácticas más utilizadas, cuando pasa a ser la táctica dominante algunos expertos cuestionan su utilidad en este tipo de mercado saturados, donde el incremento en las ventas por categorías, tras la modificación o discriminación en precios, no es muy elevado además de reducir los ya ajustados márgenes. Si todos los competidores realizan promociones en precios, en el largo plazo va a existir más motivación al cambio que a la lealtad a la marca, lo cual perjudicaría a las empresas y a sus márgenes. Otro inconveniente de la promoción en precios es la existencia de compradores e intermediarios "oportunistas", que se sobrestockan en periodos de promociones, o la existencia de clientes de promoción, que sólo compran marcas que están de oferta. Una medida a efectuar contra estos inconvenientes sería la de limitar las cantidades de compra a una cantidad media de compra en momentos de no promoción.

MEDICIÓN DE UNA CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DE VENTAS

Un criterio común para evaluar el éxito de una campaña de promoción es el utilizar el ratio de incremento de ventas por peseta invertida en la promoción. Este ratio muestra cómo las ventas responden a los incentivos utilizados además de permitir realizar comparaciones con los diferentes tipos de promociones llevadas a cabo. Para tener una cifra objetiva, se deben de intentar eliminar de los incrementos de ventas todos aquellos componentes ajenos al efecto promoción; componentes tendenciales, estacionales, y otros componentes irregulares.

Una promoción también debería ser evaluada por la cantidad de nuevos clientes que es capaz de atraer para probar el producto. Es importante distinguir entre ganar "probadores" (labor de la promoción de ventas) y ganar la aceptación del producto (labor de I+D o investigación y desarrollo del producto).

4.4.1.4 MARKETING DIRECTO

El marketing directo o "armchair shopping" trae el mercado dentro del hogar o de la oficina de un comprador individual en lugar de ir hacia él, busca al consumidor allá donde se encuentre. Mediante esta forma de promoción se pone a disposición de los stakeholders un mensaje que trata de ofrecer un punto de interés, con la esperanza de que el sujeto se dé cuenta de ello y lo recepcione de manera favorable, generando una **respuesta medible** para la empresa. Se detallan características del producto o servicio con toda gran amplitud, que en otro medio cualquiera no permitiría, se describe el uso del producto, etc.

Para que el marketing directo tenga éxito, como todos los demás medios de comunicación, debe de despertar el interés, llamar la atención, para no acabar en la papelera o para que no nos cierren la puerta antes de que se empiece a argumentar la venta. Además, debe transmitir un mensaje sencillo y breve, debe de realizarse de una forma ética, y sin invadir el derecho a la privacidad ni generar irritación.

VENTAJAS DEL MARKETING DIRECTO

- El simple hecho de dirigirse directamente al cliente y al resto de los stakeholders por su nombre y apellidos halaga la vanidad de una manera inconsciente, hace que se sientan importante aún cuando de una forma consciente no se den cuenta de ello. Es una alternativa a la comunicación impersonal de masas, que crea relaciones personalizadas y duraderas.
- Se realiza una selección del mercado potencial, pudiendo dirigirse a aquel sector que más interesa, evitando con ello la dispersión de esfuerzo publicitario.
- El mensaje puede elaborarse y entregarse a la persona en un corto espacio de tiempo.
- El mensaje puede ser modificado según la respuesta de la persona al ser un medio interactivo.
- Supone una forma relativamente sencilla de conseguir y actualizar las bases de datos, esencial para cualquier organización, proporcionando información constantemente sobre quienes son los clientes de la empresa, qué artículos compran, cómo suelen comprar, cuánto se suelen gastar, etc. También, permite realizar controles o feedbacks para medir los efectos de la acción.
- Resulta para la empresa una forma de acceder a los mercados internacionales a un bajo coste.
- Es un instrumento de comunicación que minimiza los costes de transacción y alcanza a un gran número de consumidores.

FORMAS DE MARKETING DIRECTO

- Direct mail o venta por correo, fax-mail: consiste en la comunicación postal, vía fax a una particular dirección por parte de la empresa, que oferta sus productos a través de una carta, folleto, cartas-sobre (dípticos, circulares, invitaciones, tarjetas personales) o catálogos. Toda venta por correo debe incluir en la oferta algún tipo de instrumento de respuesta (sobres franqueados con preguntas cerradas) y algún atractivo que genere el interés del lector.
- Buzoneo o mailing: consiste en introducir puerta a puerta en zonas predeterminadas folletos, cartas, etc.
- Telemarketing: este sistema de promoción tiene como elemento esencial la comunicación vía telefónica, las relaciones planificadas y sistemáticas one-to-one con actuales y potenciales clientes. Suelen utilizarse unos guiones con una introducción, y donde se plantean posibles alternativas a las respuestas y objeciones del cliente. El telemarketing es un medio flexible, rápido y de medición de campaña bastante preciso, al contarse normalmente con una base de datos previa.
- Venta puerta a puerta: es el caso de enciclopedias, seguros, Tupperware o productos de belleza (Avon). Este método tiene un ratio de respuesta menor ya que puede o no contactar con el cliente objetivo, y puede ser o no atendido. Sin embargo, es una forma muy efectiva de tomar el pedido, entregar el producto y cobrarlo en el momento.
- Publicidad de respuesta directa a través de inserciones en revistas y prensa con mecanismos que permiten al consumidor responder a la empresa en forma de pedidos o de requerimientos de información.
- TV interactiva: videotexto, teletexto, televisión por cable con anuncios de respuesta directa (infomerciales), y shopping channels.
- Comercio electrónico: el marketing electrónico comenzó hace más de 150 años con la venta por telégrafo. Actualmente, está cobrando una gran importancia, sobretudo en aquellos segmentos que utilizan el ordenador como una forma de comunicación con el mercado. Este instrumento de comunicación, basado en la interacción electrónica, permite una comunicación rápida y la posibilidad de llegar al consumidor a través de diversas formas gracias a la tecnología multimedia. Permite a las empresas ser más eficiente y más flexible en sus operaciones internas y trabajar más estrechamente con sus suministradores y clientes. Los correos electrónicos o e-mails, dentro de poco corro por voz, los scanners, la realidad virtual, las cámaras digitales que permiten transmitir imágenes reales a través de la red, el reconocimiento del habla, la disponibilidad de comunicaciones inalámbricas, catálogos y canales on-line, demostraciones en vídeo vía internet, la Banca Electrónica (cajeros automáticos, monedero electrónico, banca telefónica, banca Internet, banca por cable, banca on-line, banca electrónica internacional, oficinas virtuales), etc., serán algunos de los medios que ofrecerán al marketing nuevas oportunidades a explotar.
El comercio electrónico puede adoptar cuatro formas: empresa-empresa, empresa-consumidor, empresa-administración, consumidor-administración.

EL MARKETING EN INTERNET

La Internet es una red global de redes de ordenadores conectados entre sí por la que circula una inmensa cantidad de información de todo tipo.

A continuación se enumeran algunas razones para utilizar Internet en marketing:

1. Está presente en todo el mundo 365 días al año, 24 horas al día.
2. Vende on-line sin necesidad de intermediarios.
3. Facilita a nuestros clientes actuales y potenciales el acceso a la información de nuestra empresa.
4. Abarata los costes de comunicación, catálogos, anuncios, ...
5. Se pueden realizar estudios de mercado sin necesidad de salir a la calle.
6. Se pueden hacer que el mensaje llegue sólo al público objetivo deseado en cualquier parte del mundo.
7. Es un medio interactivo de comunicación que proporciona un feedback inmediato.
8. Resulta un medio de comunicación de moda y notorio para cualquier organización. Además permite una gran creatividad
9. Se pueden comercializar todo tipo de productos que en condiciones normales, por la zona donde se reside, o las limitaciones de fuentes de información, no podríamos obtener.

Factores a considerar a la hora de introducir a la empresa y a sus productos en la web:

1. Grado de concordancia con la estrategia de comunicación de la organización: analizar si entrar en la red va a reforzar el resto de las variables comunicativas y la estrategia global.
2. Nuestro público objetivo va a ser alcanzado mediante esta incursión.
3. Es susceptible de comercialización por este medio el tipo de producto que vende la organización.
4. Es rentable, se compensa su coste de realización y mantenimiento con las ventas generadas.
5. El diseño de la página debe ser estético, funcional, con una buena localización y enlaces. También se pueden introducir unos banners o vallas publicitarias en páginas muy visitadas por el público deseado que promocionen la página de la empresa. Los banners pueden ser estáticos o dinámicos.
6. Posee la empresa recursos para atender las posibles demandas y sacarle partido a la información obtenida a través de su página.

Limitaciones al comercio en Internet:

1. Tangibilidad y distancia: a la hora de realizar la venta aún sigue siendo importante poder mostrar el producto y la empresa al posible comprador con una relación personal.
2. Confianza y seguridad: aunque las medidas de seguridad del comercio electrónico son cada vez son mayores, aún existen deficiencias que generan cierta desconfianza en los cibernautas a la hora de realizar sus compras mediante la red y dar los datos de su tarjeta. Además, muchas empresas que comercializan sus productos en Internet ni siquiera están constituidas legalmente en su país.
3. El factor psicológico y de costumbres: muchas personas encuentran bastante dificultad a la hora de tratar con los ordenadores, y aún más de navegar por la red. Este factor, junto con el desembolso económico que supone la infraestructura requerida (ordenador, conexión, multimedia) hace que aún un gran porcentaje de personas siga prefiriendo el comercio en sus formas tradicionales. También, muchos consumidores utilizan la compra como un acto social y de interacciones con otras personas.

4. El idioma: aunque cada vez son más los textos que se traducen a varios idiomas, el inglés sigue siendo el idioma por excelencia de la red, lo cual supone limitaciones para las personas que no dominan esta lengua.
5. El servicio post-venta: en caso de averías o de reclamaciones resulta más complicado acceder a este servicio.
6. Falta de relación personal: se hace más difícil conseguir la fidelidad de los clientes al carecer del factor humano y relacional.

4.4.1.5 FUERZA DE VENTAS

Es necesario cambiar la visión que actualmente existe de la posición del marketing con respecto al departamento comercial como de staff de apoyo. El departamento de marketing ha de ser el encargado de coordinar la labor del equipo comercial, de darle sentido a su acción, de ofrecerles las herramientas, los productos y la información necesarios para vender lo que el mercado necesita y quiere, siempre dentro de unos parámetros de diferenciación que permitan a la organización ser competitiva.

La venta personal es la herramienta más efectiva con respecto a su coste en las últimas etapas del proceso de compra, sobretodo en influenciar las preferencias, convicciones y acciones del consumidor. Sin embargo, es el elemento que requiere una mayor inversión y coste por contacto debido a su limitado alcance y a la cantidad de tiempo necesaria para cada interacción. Algunas empresas prefieren subcontratar este elemento y evitarse así los costes derivados de la selección, contratación, y formación del equipo de ventas.

LA COMUNICACIÓN EN LA FUERZA DE VENTAS

Los representantes de ventas van a ser unos de los encargados de comunicar información al exterior acerca de la empresa, de sus productos y servicios. La venta personal implica una comunicación en doble sentido y un contacto cara a cara, ofreciéndole al comprador la oportunidad de realizar preguntas acerca del producto o servicio al vendedor. Mediante este elemento del mix los mensajes emitidos pueden hacerse más flexibles y como resultado estar más localizados, y ser individualizados a las necesidades de cada cliente.

Con el adecuado conocimiento del producto, la fuerza de ventas puede descubrir cuáles de las características o beneficios ampliados del mismo es el factor más decisivo para satisfacer las necesidades del comprador, e impulsar a la compra, argumentando y superando las objeciones expuestas. Estas personas de primera línea suponen para la empresa un mecanismo de reacción instantánea y de contacto directo con el mercado, generando un feedback de información.

La venta personal va a tener, por tanto, varios beneficios principales, que la va a distinguir de las otras variables promocionales:

- Confrontación personal: la venta personal consiste en una relación inmediata, interactiva y dinámica entre dos o más personas. Cada parte puede observar las necesidades de la otra parte y realizar ajustes instantáneos en su comportamiento.
- Ofrece al comprador la oportunidad de demandar aquella información extra que necesita para tomar su decisión y que no ha obtenido a través de otros medios de comunicación como pueden ser la publicidad o la propaganda.
- Cultiva relaciones: permite desarrollar relaciones en el largo plazo, que incluso, llegan a ser de amistad, donde el vendedor intentará satisfacer al cliente y viceversa no sólo por una razón meramente comercial.

- Respuesta: la venta personal hace que el cliente sienta una cierta obligación de atender al vendedor y responder tras haber escuchado el argumento de venta.
- Sirve a la empresa de sonda y enlace entre el mercado y la empresa, ofreciendo información a tiempo real de la evolución del mismo y de sus cambios y tendencias.
- Permite llegar a aquellos clientes dispersos geográficamente y a los que no llegan las otras herramientas de promoción.

También son típicas de esta herramienta promocional una serie de dificultades:

- La venta personal es un trabajo de frecuente frustración: se trabaja normalmente solo, el horario es irregular, a menudo no poseen la autoridad suficiente para hacer lo necesario para conseguir al cliente, se relacionan con todo tipo de personas, se han de colocar en un status o posición inferior al del comprador, se enfrentan a una competencia en muchos casos muy dura y en ocasiones desleal.
- Existe poca supervisión al trabajar solos, añadiéndole un rendimiento por debajo de sus capacidades ante la ausencia de incentivos adecuados.
- Los asuntos personales han de ser neutralizados para mostrarle al cliente una buena cara y un buen humor.

LA FORMACIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL O DE VENTAS

El equipo comercial debe desarrollar habilidades en ocho áreas muy específicas:

- Prospección: desarrollo de habilidades para captar nuevos clientes. Es muy importante la capacidad del individuo de relacionarse con los demás y la destreza para entrar en interacción con el potencial cliente.
- Preparación: facilitar la asimilación de información y conocimientos. Ofrecer herramientas para facilitar la comunicación con el resto de sus compañeros y con sus responsables.
- Presentación: dotar al personal de ventas con la destreza necesaria para presentar la información y conocimientos sobre el producto y demostrar su funcionamiento. Generar e incrementar la capacidad de exposición y comunicar de forma fluida siguiendo un desarrollo coherente.
- Argumentación: dotarle de la capacidad de encontrar la forma de defender el producto o el servicio ante posibles objeciones expuestas por el cliente, de resolver los problemas planteados. Se necesita facilidad de palabra y rapidez de respuesta, además de ciertas nociones de psicología para ser capaz de interpretar y evocar los sentimientos y necesidades del comprador. El personal de venta necesita conocer la fase del proceso cognitivo en el que se encuentra el comprador respecto a su decisión de comprar o no comprar para utilizar los argumentos adecuados, y saber interpretar y dar significado a sus gestos y símbolos no verbales (lo que se conoce con el nombre de semiótica, la ciencia de los signos y significados).
- Negociación: con esta habilidad el vendedor ha de desarrollar su capacidad de modificar actitudes y comportamientos e inducir a la compra.
- Realizar el pedido y pasarlo a papel: esta etapa es fundamental ya que todo el proceso anterior no tendría sentido si no se cierra la venta y no se realiza el pedido. Hay que formar al personal sobre las tareas administrativas específicas necesarias para entregarle el producto en el momento y en la forma requerida.
- Servicio posventa y fidelización: el vender el producto no es el final de la labor de un comercial, realmente es el principio de una relación de continuidad en el largo plazo con los clientes y distribuidores.

- Recolección de información: ser capaz de recoger, resumir y sintetizar la información que el departamento de marketing le demande sobre el mercado y su evolución.

La fuerza de ventas debe poseer además todos los elementos complementarios necesarios para poder desempeñar correctamente su trabajo; catálogos, información sobre ventas y promociones, regalos, y si se requiere un uniforme adecuado.

TIPOS DE VENTA PERSONAL

Una forma de clasificar la venta personal es a través del tipo de cliente de destino:

- Venta en red: consiste en la venta a través de una red a otros vendedores que se encuentran más cerca del consumidor final.
- Venta industrial: consiste en la venta business-to-business o empresa-empresa de componentes industriales o de elementos para el ensamblaje.
- Venta profesional: es la venta dirigida a profesionales, especialistas o personas influyentes, que luego recomendarán estos productos a sus clientes o personas relacionadas. Por ejemplo; médicos, arquitectos, propietarios de gimnasios y de clubes de ocio, etc.
- Venta a consumidores: esta forma de venta requiere el contacto con los detallistas y/o el consumidor final.

LA DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL

Existen diversas formas en las que la empresa puede estructurar su fuerza de ventas. Las más comunes son tres que pueden utilizarse de forma independiente o complementaria, según el mercado, la competencia o el tipo de producto:

- Distribución geográfica: es el método más sencillo y común de organizar la fuerza de ventas. Consiste en asignar a cada individuo un territorio geográfico diferente. El vendedor es responsable de realizar en su zona todas las actividades necesarias para vender todos los productos a todos los clientes potenciales. Es la forma menos costosa, concentra los esfuerzos de venta a lo largo de todo el territorio y permite respuestas rápidas a las necesidades regionales o locales. Esta estructura tiene la ventaja de que el cliente ve sólo a un representante de la empresa, con un mensaje y forma de comunicación única. Como desventajas se podría nombrar que el nivel de especialización es menor, ya que debe promocionar toda la gama de productos de la empresa, y que al gozar de mayor libertad en la ejecución de su trabajo el número de nuevos clientes suele ser bajo. También, a veces, los objetivos globales de la organización no coinciden con los de la fuerza de ventas, que por ejemplo, persigue mayores ventas con el producto estrella para obtener mayores comisiones y se olvida de seguir la estrategia establecida de diversificación de la cartera de productos.
- Distribución por producto: bajo este tipo de estructura la empresa posee diferentes equipos de ventas, cada uno de los cuales lleva una línea distinta de productos. Esta estructura se usa sobretudo en organizaciones con una amplia gama de productos o con productos altamente técnicos o complejos que requieren conocimientos especializados y técnicas específicas de ventas. Este tipo de distribución favorece una mejor especialización y conocimiento sobre el producto y sus características, además de existir una mayor coordinación de las acciones de marketing sobre cada uno de los distintos productos. Sin embargo, en ocasiones hay duplicidad de esfuerzos del equipo de ventas, mayores gastos y múltiples contactos de los representantes de la empresa con el mismo cliente.

- Distribución por mercado/cliente: consiste en distribuir la fuerza de ventas por mercados o por distintos tipos de clientes. De esta forma se consigue un mayor entendimiento del cliente y de sus necesidades sobre todo en mercados que varían rápidamente y donde existe una gran competitividad. También, como en el caso anterior, puede darse duplicidades en cuanto a funciones y se necesita una importante coordinación de todo el equipo y una elevada inversión.

DECISIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LA FUERZA DE VENTAS

1. Tamaño: incrementar la fuerza de ventas posiblemente incrementará el volumen de ventas, pero hay que considerar también el factor coste. La empresa debe tener claro sus objetivos de ventas y basándose en ellos, buscar un equilibrio entre el número de vendedores, los recursos económicos con los que cuenta, el número de potenciales clientes y la distribución geográfica de los mismos. Un método bastante simple de determinar el tamaño de la fuerza de ventas consiste en dividir el total estimado de ventas entre el potencial de ventas o productividad media de un vendedor (número de unidades que es capaz de vender por término medio y por unidad de tiempo), es decir:

$$N^{\circ} \text{ vendedores} = \frac{\text{Ventas totales estimadas}}{\text{Productividad media estimada}}$$

Esta técnica tiene dos inconvenientes, que estima el número de vendedores en función del volumen de ventas, y la productividad media es genérica para todos los vendedores, sin tener en cuenta sus habilidades, destrezas y potenciales individuales, ni las diferencias de zona, cliente, competidores o productos.

2. Deben tomarse decisiones sobre la política de reclutamiento (atracción del número deseado de vendedores), selección del perfil adecuado y entrenamiento de la fuerza de ventas. En la parte del entrenamiento se engloba lo que es la socialización del seleccionado (internalización o identificación con la empresa y su cultura), entender los procedimientos y responsabilidades, el conocimiento de los productos de la empresa, de las características de sus clientes y de los competidores. Además, en conjunción con el departamento de Recursos Humanos, se han de diseñar estrategias de motivación y evaluación del rendimiento y la productividad del equipo.
3. Determinación del potencial de ventas: potencial de ventas es la suma del número de clientes que están comprando nuestro producto actualmente, aquellos que están consumiendo los de la competencia y los que aún teniendo la necesidad no lo han comprado pero estarían dispuestos a ello. Se ha de calcular cuál es el potencial de ventas para cada zona y producto para poder diseñar la estructura de ventas.
4. Decisiones sobre diseño del territorio: la descomposición del territorio en unidades más pequeñas facilita el control de la estrategia de ventas y la total cobertura del mismo. Se deben seguir una serie de pasos en la descomposición del territorio:
 - Seleccionar la unidad básica de control: intentando conseguir una homogeneidad en cuanto al potencial de ventas y al esfuerzo y trabajo requerido.
 - Estimar el mercado potencial de cada unidad básica de control.
 - Combinar las unidades de control en el diseño de la zona para alcanzar la estrategia y los objetivos globales.
 - Asignar los vendedores a los territorios: en función de sus habilidades y capacidades.
5. Desarrollo del plan de compensación o política de retribución: la dirección debe decidir sobre la composición del salario. Muchas organizaciones parten de un sueldo base y

luego añaden una variable (comisiones, bonos, reparto de beneficios) en función de diversos factores: del volumen de ventas, del rendimiento, del número de clientes nuevos, de conseguir los objetivos fijados, de la actuación conjunta del equipo de ventas, etc. Además, se suele añadir a la compensación una parte compuesta por gastos varios y otra de retribución no monetaria. La parte fija trata de dar una cierta estabilidad al vendedor, la parte variable trata de premiar un mayor esfuerzo, la parte de gastos varios incluye dietas, transporte y viajes, y gastos realizados en comidas con clientes. Finalmente, la parte de compensación no monetaria puede estar formada por vacaciones pagadas, pensiones, seguros de vida, etc., y tienen el objetivo de ofrecer al vendedor más seguridad y satisfacción en su trabajo.

6. Elaboración de los grupos de clientes objetivo y su gestión: clasificando los clientes en ABC, según su volumen de ventas, su beneficio potencial, y crecimiento potencial de la cuenta. Se establecen las frecuencias de visitas a los distintos grupos, el tiempo medio de visita, el tiempo dedicado a la creación de nuevos clientes, y el número de nuevos clientes que deben de hacerse en los periodos previstos. Se calculan los tiempos de espera, de transporte, de aparcamiento, de comidas y de breaks. Para completar el análisis de la gestión del comercial se calcula también el tiempo dedicado a la elaboración del pedido y todo el proceso administrativo que conlleva.
7. Coordinación entre el equipo de ventas: dentro del equipo de ventas se incluye el servicio técnico (que provee información técnica acerca del uso del producto respondiendo las preguntas del cliente que no pueden ser contestadas por el vendedor), el vendedor externo que realiza las visitas y argumenta la venta, un tercer elemento, el grupo de telemarketing, que realiza la labor de preventiva y de concertar citas. Como complemento se puede añadir la figura del vendedor interno. Este se encarga de dar de alta a los nuevos clientes, chequear inventarios, administrar los pedidos, poner sistemas de pedido electrónicos en los establecimientos de los clientes, controlar los tiempos de entrega y de cobro.

PRINCIPIOS EN LA VENTA PERSONAL

En este punto se examinan tres importantes aspectos de la venta personal:

- Actitud del vendedor como anticipador: el vendedor debe poseer una actitud dinámica, de anticipación a las demandas de los clientes, sin esperar a que ellos sean los que llamen. Existen dos orientaciones:
 1. Hacia la venta: con técnicas más agresivas de presión y persuasión, sobretodo usada en la venta de enciclopedias y de automóviles (sobredimensionando las características del producto, criticando la competencia). Se basa en la teoría de que el cliente sólo es capaz de comprar bajo presión, que es influenciado por la presentación del producto, y que después de haber realizado el pedido no se siente mal, aunque si así fuera, no tiene importancia.
 2. Hacia la resolución de problemas: identificando las necesidades del cliente, proponiendo soluciones, y preocupándose para que todo salga bien, asumiendo que así conseguirá la lealtad del comprador.
- Negociación: muchos mercados llegan a acuerdos a través de la negociación, que en la mayoría de las ocasiones introduce la variable precio, pero que también cuenta con otras como la calidad de los productos, el tiempo de entrega, el riesgo, o las responsabilidades financieras, el servicio, etc. La negociación consiste en la resolución de conflictos de intereses y envuelve en una relación voluntaria a al menos dos partes. Ésta puede llevarse a cabo cuando no sólo entra el precio en juego, sino también factores relacionados con la calidad y el servicio, y cuando el riesgo no está exactamente predeterminado. Además, para que exista la negociación debe existir una zona de acuerdo, es decir, una zona de posición aceptable para ambas partes.

Los vendedores han de estar preparados cuando llega el momento de negociar, algunos aspectos que tienen que considerar son:

1. Deben poseer información sobre la empresa: situación económica y solvencia, planes de expansión, relaciones con los competidores, etc.
 2. Deben proveerse de información sobre la persona con la que se va a tratar: situación dentro de la empresa, actitudes y comportamientos que favorecen un mejor entendimiento con la persona, y la capacidad de negociación y de autoridad que tiene en la empresa.
 3. Deben dar prioridades a los distintos asuntos que van a tratar: en los asuntos fundamentales no ceder nunca, en aspectos de importancia media, negociar, y en aquellos no prioritarios ceder.
 4. Ponerse en el lugar del otro, separar la persona del problema, enfocarse en intereses no en posiciones, inventar opciones de mutuo acuerdo y sobre todo mantener la objetividad.
 5. Nunca negociar bajo presión de la otra parte y sin contrastar la información que ésta nos proporcione.
 6. Registrar en papel todos los acuerdos a los que se llegue tras realizar la negociación.
- Mantener al cliente: la venta no es el final del trabajo de un vendedor, sino el principio. Es tras la venta cuando viene la parte más difícil, conseguir la fidelidad del cliente y construir relaciones consistentes, sobre todo con aquellos clientes clave para la organización. El establecimiento de relaciones duraderas se está convirtiendo en un elemento fundamental para ser competitivos, ya que se obtienen mayores beneficios de la repetición de compra que de la atracción de nuevos clientes.

4.4.1.6 MERCHANDISING

El Merchandising es cualquier forma de comportamiento, sin incluir la venta personal, que desata un estímulo o un conjunto de ellos y que tiene lugar en el punto de venta. Los elementos y las técnicas de merchandising suponen para la empresa herramientas de comunicación muy importantes que guían al comprador hacia la realización de la compra. Ésta es la mayoría de las veces, la última oportunidad de comunicar con el cliente antes de que tome la decisión de compra.

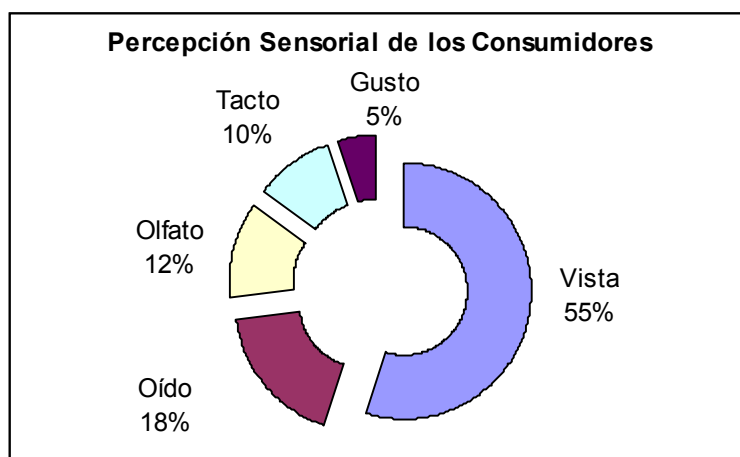
Merchandising engloba pues todas las actividades de marketing en el punto de venta y se define como *el conjunto de técnicas de presentación y gestión de productos, así como de animación del punto de venta que permiten su rentabilización, asegurando un surtido adaptado a las necesidades de la demanda, maximizando la rotación y facilitando la compra a los clientes* (A. Esteban, 1997).

Merchandising tiene que ver entonces con, *tener el producto adecuado, en la cantidad adecuada, al precio adecuado, en el momento adecuado y en el lugar adecuado* (Kepner). Con esta herramienta promocional, desarrollada a partir de mitad de los 80, se persigue la diferenciación en el punto de venta, algo tan complicado entre una competencia cada vez más feroz.

DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE MERCHANDISING

Existen 5 dimensiones englobadas dentro de la noción de merchandising:

- **Merchandising de Presentación:** consiste en la exhibición apropiada de los productos, determinando su lugar de ubicación en el lineal, según la categoría de producto, familia, subfamilia de que se trate, con el fin de optimizar la circulación de la clientela en el punto de venta y evitar cuellos de botella o pasillos difíciles de transitar.
- **Merchandising Estratégico:** que parte de un estudio de mercado para seguir luego con la distribución de la superficie total del punto de venta en las distintas secciones, asignación de los metros de lineal a los grupos o familias componentes de la sección, colocación de los grupos o familias de productos, gestión de surtidos, políticas de precios, asignación de espacio a cada artículo y ubicación dentro de una estantería.
- **Merchandising de Gestión:** su objetivo es rentabilizar el punto de venta, determinando el tamaño del lineal, el desglose en diferentes familias, el número de referencias, marcas y facings (caras) del producto expuestas que resulten óptimos para cada categoría de productos. El establecimiento debe ofrecer una variedad de productos que satisfaga la clientela del establecimiento e intenta obtener la máxima rentabilidad de los metros cuadrados disponibles. Muchos establecimientos incluso llegan a desarrollar marcas propias para tener una mayor diferenciación con respecto a los competidores.
- **Merchandising de Seducción:** se trata de convertir el acto de compra en una actividad de ocio a través de técnicas de animación. Las promociones se hacen más sofisticadas y orientadas a segmentos muy específicos tendiéndose hacia una mayor especialización. Por ejemplo, degustaciones, promociones, estímulos audiovisuales y publicitarios, cabeceras, góndolas, islas, pilas de productos, carteles colgantes, folletos, catálogos, creando una atmósfera especial en el establecimiento a través de la decoración, iluminación, etc. El merchandising de seducción se basa en los siguientes datos relacionados con la percepción sensorial de los consumidores, representando en porcentajes lo que llega al cerebro a través de los distintos sentidos:



- **Merchandising Sociocultural:** se basa en la segmentación de los consumidores en función de características socioeconómicas, estilos de vida, culturas, preferencias, etc.

ELEMENTOS DEL MERCHANDISING

La disposición en un establecimiento debe realizarse de tal forma que maximice la rentabilidad de los recursos invertidos y la satisfacción del cliente. Una forma de medir el rendimiento de la superficie de ventas es mediante el ratio de ventas por metro cuadrado o beneficio por metro cuadrado.

Existen varios aspectos que hay que analizar para conseguir este objetivo de maximización:

- **La entrada al establecimiento:** la entrada debe integrarse en un conjunto coherente que proyecte la imagen deseada y sea un fiel reflejo del interior del establecimiento.
- **La circulación o circuito del cliente:** es el recorrido que realiza el cliente dentro del establecimiento. La tendencia natural es ir hacia la derecha y circular en sentido contrario a las agujas del reloj, por lo que normalmente, la entrada al establecimiento se sitúa a la derecha y las cajas de salida a la izquierda, desplazándose el comprador hacia el fondo del establecimiento y prestando atención a las secciones que se encuentran a su derecha. Los puntos calientes son las zonas o puntos de atracción de alta venta, de rentabilidad superior, en relación a su superficie, cualquiera que sea el producto expuesto. Los puntos fríos son las zonas de menos venta que escapan normalmente del flujo de circulación. La circulación se favorece poniendo los líquidos y los productos de compra diaria al final del establecimiento, colocándose el resto de los productos en función de su naturaleza, su rotación y su rentabilidad.
- **El itinerario:** es el camino recorrido por un cliente en el interior de un comercio. Durante este camino el individuo se encuentra con información como rótulos, carteles, flechas y publicidad que le irán guiando. La velocidad de circulación va a estar influenciada por la distribución de los pasillos, su anchura (normalmente entre 1.8 y 2.4 m en libre servicio), su longitud, los cuellos de botella o estrangulamientos (cajas de salida, pasillos sin salida, cruce de pasillos).
- **El tiempo de permanencia en el establecimiento:** está en función de la longitud recorrida y de la velocidad de circulación. La duración idónea se consigue cuando no hay colas dentro del establecimiento, la circulación no presenta estrangulamientos ni vuelta atrás, consecuencia de la no visualización o de la escasez de información.
- **La situación de las secciones:** a la hora de distribuir el espacio de venta en las diferentes secciones hay que tener en cuenta:
 1. Los productos de atracción: son los productos más vendidos. No deben colocarse próximos entre sí para obligar al cliente a recorrer una mayor superficie de ventas.
 2. Productos de compra racional e impulsiva: los de compra racional deben estar colocados en zonas amplias que favorezcan la reflexión del vendedor. Los productos impulsivos cerca de las cajas de salida.
 3. La complementariedad: favorece la relación entre productos y contribuye a mejorar la imagen del establecimiento. Por ejemplo, pescadería-carnicería-frutería, leche-café-azúcar, pastas-salsas, etc.
 4. La manipulación de los productos y la conservación de los mismos: los productos pesados se deben colocar cerca de los almacenes, para evitar realizar grandes desplazamientos. Los productos congelados precisan de instalaciones y mobiliarios específicos para su conservación.

A la hora de evaluar la situación preferente o no de una sección se tienen en cuenta dos variables, el número de personas que pasan por una zona y el tiempo de estancia en la misma.

- **El lineal:** incluye las caras laterales de las estanterías, las góndolas y muebles de presentación de una tienda. El facing está formado por las caras de los productos que se encuentran en el lineal, la percepción mínima o presentación horizontal de un producto requiere al menos de tres facings. A mayor longitud de lineal y mejor localización dentro de un establecimiento, mayores serán los impactos visuales y las ventas del mismo.

La disposición vertical de los productos proporciona una mayor visibilidad al producto, facilita la búsqueda, permite concentrar en mayor medida la atención de los consumidores, y ofrece una mayor armonía al lineal. La disposición horizontal facilita la venta de los productos que consigan posicionarse a la altura de los ojos.

En cuanto a la disposición vertical del lineal hay cuatro niveles diferenciados:

NIVEL CABEZA	<ul style="list-style-type: none"> - Estantes por encima de 170 cm - Bajo nivel de percepción: 9%
NIVEL OJOS	<ul style="list-style-type: none"> - Estantes situados entre 80-170 cm - Mayor nivel de atracción: 52%
NIVEL MANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Estantes situados a la altura de las manos entre 50-80 cm - Capacidad de atracción: 26%
NIVEL SUELO	<ul style="list-style-type: none"> - Situado en la parte inferior, por debajo de 50 cm - Capacidad de atracción: 13%

Cuadro 4.3.6 "Disposición Vertical de lineales"

En la disposición horizontal los artículos se colocan con todas las marcas y tamaños a lo largo de los estantes. El cliente ha de recorrer con la vista el estante entero para cada artículo que desee comprar. Es un método que supone mayor cansancio físico al consumidor y riesgo que desista de la compra o pase de largo por olvido frente a artículos y marcas que realmente le interesaban.

- **Estética en el punto de venta:** frontis del establecimiento, imagen de la zona donde se encuentre ubicado, escaparatismo, decoración interior, iluminación, muebles y complementos, colorido de los productos y armonización en la disposición del lineal, personal (uniforme y formación), promociones, cartelería interior, banderolas, uniformes de los empleados, personajes (mascotas, firma de libros, personajes de dibujos animados), espectáculos, etc.
- **Los escaparates:** tienen como principal función atraer la atención del cliente y provocar un deseo inicial de compra. Los escaparates pueden ser abiertos o cerrados. Abiertos son aquellos en los que su contemplación lleva aparejada la visión del interior del punto de venta. Cerrados son los que tienen un fondo que no permite visualizar el interior del punto de venta.

Otras formas de estética en el punto de venta es la colocación de cabeceras de las góndolas, de islas en los pasillos, de pilas de productos o de contenedores desordenados (que dan la sensación de estar de rebaja o en oferta).

- **La publicidad directa en el punto de venta:** catálogos (hojas en forma de revista que contiene información sobre los productos o la empresa, su fin es descriptivo),

folletos (son más breves y con un menor número de productos, su fin es de seducción), desplegados, etc.

- **Los carteles:** son un elemento básico y fundamental de la animación de un punto de venta. Existen diversos tipos: colgantes, mástiles (con base en el suelo), indicadores (señalizan la sección o una familia de productos), carteles de venta (elemento de parada: alto, oferta, producto del país, y elemento de precio: debe cubrir al menos el 70% de la superficie del cartel).
- **Variedad de surtido:** el establecimiento deberá elegir el conjunto de referencias o artículos que comercializa para obtener la máxima rentabilidad. Es importante a la hora de distribuir los artículos clasificarlos de una forma coherente en familias, categorías y secciones. El surtido debe ser coherente, es decir, tener cierta homogeneidad y complementariedad con respecto a las necesidades que quiere satisfacer. Debe ser también dinámico y fiel, para no generar inquietudes en los consumidores en querer cambiar de establecimiento y la vez, no invadir al consumidor constantemente con productos nuevos que requieren esfuerzos de adaptación.
- **La rotación:** es el cociente entre el coste de las ventas y el stock medio. Este ratio, junto con el margen de cada producto, la esencialidad, la imagen y la notoriedad, van a decidir los productos que se introducirán, permanecerán o se eliminarán del lineal.
- **La gestión de colas:** las colas se pueden formar en la entrada, y salidas, en las secciones o en los pasillos. Para reducir las mismas se puede reducir el tiempo dedicado a atender a un cliente, abrir cajas suplementarias, personal flexible, redistribuir el espacio, o realizar esfuerzos promocionales para desplazar la demanda de los días y horas pico hacia los días y horas de menor demanda.

EL MERCHANDISING Y EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Mediante el merchandising se va a intentar obtener tanto por parte del productor como por parte del distribuidor la máxima rentabilidad del producto, maximizando la rotación, evitando rupturas de stock y gestionando los lineales basándose en la demanda. Para ello ha de variarse la estrategia según el ciclo de vida en el que se encuentre el producto:

- **Lanzamiento:** en esta fase hay que definir el lineal con la negociación de referencias. Se acompaña con degustaciones y demostraciones del producto.
- **Crecimiento:** el objetivo en esta fase es ganar espacio en los lineales con respecto a los competidores. Son acciones más agresivas de gestión acompañadas de actividades promocionales.
- **Madurez:** en esta fase se pretende mantener el espacio vital en el lineal.
- **Declive:** el objetivo del merchandising es en este caso perder espacio en el lineal a un ritmo inferior al declive de las ventas.

4.4.1.7 ESPONSORIZACIÓN O PATROCINIO

- La esponsorización o patrocinio consiste en aportar material o medios económicos en una actividad, normalmente deportiva o cultural, y en la que el espónsor, en el desarrollo de su actividad normal, no está vinculado. La empresa compra así la exclusividad del evento o cede su nombre para promoverse a través de la exposición a los medios de comunicación y de la asociación positiva con el evento, además de crearse una imagen positiva de participativa e involucrada con la sociedad, el deporte o la cultura. Mediante el patrocinio una de las partes permite a la otra la oportunidad de explotar la asociación con la actividad y obtener así ventajas competitivas.
- Hay que distinguir entre esponsorizaciones y donaciones. En estas la empresa intenta transmitir una imagen de caridad y de ayuda a los beneficiarios y a la sociedad, los cuales poseen normalmente el total control sobre los fondos cedidos y el modo de utilizarlos. Sin embargo, en la esponsorización, los fondos han de ser utilizados en la forma en la que la empresa lo ha establecido previamente, generándose normalmente una relación a largo plazo. Otra diferencia es que el patrocinio intenta ayudar a las personas relacionadas con el mismo, no a la sociedad en general.
- Los patrocinios deportivos son una forma muy atractiva de comunicarse y de crear conciencia de marca, sobretudo debido a la gran cobertura de medios que despliega y al alcance a determinado público que la empresa está interesada en captar. Otros patrocinios son los invertidos en programas de televisión, en las previsiones del tiempo, en obras de teatro, en exposiciones de arte, o en talleres infantiles. Muchas empresas con restricciones publicitarias, sobretudo aquellas relacionadas con el tabaco y el alcohol, han visto en esta herramienta de comunicación un medio para poder anunciarse sin restricciones legales y sin los tremendos costes de la comunicación de masas. Además, las actividades, cada vez más variadas, de ocio cobran cada vez una mayor importancia a medida que la calidad de vida va abriéndose paso a la filosofía de "vivir para trabajar".

ELECCIÓN DEL PATROCINIO

Para utilizar la esponsorización como elemento comunicacional, la empresa patrocinadora debe elegir al posible patrocinado utilizando criterios de selección como:

- Coherencia con los objetivos de marketing.
- Relación entre la actividad del patrocinado y el producto-servicio del patrocinador.
- Situación de la actividad a patrocinar, es nueva o ya existe, competitividad entre patrocinadores, etc.
- Rentabilidad comunicativa: relación coste-impacto.
- Impacto sobre el público objetivo de la comunicación de la empresa.
- Integración con las restantes actividades comunicacionales.
- Forma de patrocinio: exclusividad o patrocinio compartido.
- Interés y cobertura de la actividad patrocinada para los medios de comunicación.
- Tiempo de compromiso entre empresa-patrocinado: corto o largo plazo, acción puntual, periódica, etc.
- Eficacia y experiencia de los patrocinadores.
- Alternativas en caso de que el patrocinado no alcance los objetivos fijados.

4.4.2 MARKETING RELACIONAL MIX

El intercambio aislado no produce la satisfacción a largo plazo del consumidor, es necesario un Marketing de Relaciones para conseguir su fidelización. El marketing de relaciones o **Macromarketing** implica lazos económicos, sociales, técnicos y legales con el cliente externo, interno, y el resto de la sociedad, lazos orientados al largo plazo. Las empresas han de darse cuenta de que la relación entre la organización y su entorno no finaliza cuando la venta ya ha sido realizada, por lo general se intensifica después de la venta, y contribuye a determinar la elección del cliente en la próxima ocasión.

El objetivo del marketing relacional es el de establecer, mantener y reforzar las relaciones con los grupos de interés de la empresa, de tal forma que **ambos** satisfagan sus necesidades y cumplan sus promesas y objetivos.

Toda la empresa forma parte del marketing, desde el repartidor hasta la dirección, y tiene que ser capaz de integrar a los stakeholders en la estrategia de comunicación, ya que es la única forma de conseguir su lealtad. Integrar escuchando, para responder más rápidamente a los cambios en sus deseos y a sus planes de futuro.

El marketing de relaciones no se basa sólo en el consumidor, su objetivo es alcanzar a todos los stakeholders, es comunicar con todos aquellos grupos que directa o indirectamente influyen en la organización y en su permanencia y desarrollo competitivo en el tiempo. El marketing de relaciones es, por tanto, un marketing social, basado en la **interacción social** a través de múltiples mensajes.

Para poder llevar a cabo esta dimensión del marketing es necesario previamente realizar un análisis de los stakeholders, de sus relaciones con la empresa y de las interacciones existentes entre ellos.

STAKEHOLDERS ANÁLISIS

Antes de llevar a cabo cualquier estrategia de comunicación, hay que tener en cuenta el impacto potencial que pueda causar la misma en las relaciones o *partnerships* con los integrantes del entorno de la compañía.

Una empresa sobrevive y se desarrolla cuando logra con su entorno relaciones continuas y eficaces. Y es ahí, en el entorno donde encontramos a los stakeholders. Kotler (1992) define a los stakeholders o grupos de interés como *todo colectivo que tenga impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos*. Los grupos de interés son muchos y muy diversos. Pueden ser internos a la organización o externos, abarcando a instituciones tan diferentes como las entidades financieras, los accionistas, los medios de comunicación, las organizaciones de consumidores, los sindicatos, las asociaciones empresariales o las administraciones públicas, el gobierno, otras empresas, etc. El siguiente cuadro representa los stakeholders más comunes clasificados en función de dos variables, su poder y su interés:

INTERÉS	Participación	Accionistas Directores Intereses minoritarios	Empleados Propietarios	Accionistas Disidentes
	Económico	Deudores Preferentes	Proveedores Deudores Clientes Empleados Competidores	Unión Europea Gobierno local Gobiernos extranjeros Lobbies o grupos de presión Sindicatos
	Influyentes	Directores exteriores Licenciatarios Franquiciadores	Órganos Reguladores	Asociaciones de comercio Grupos protectores del medio ambiente
		Formal o de voto	Económico	Político
			PODER	

Figura 4.4.2.a "Tipos de Stakeholders", Freeman (1984).

Los grupos de interés pueden facilitar u obstaculizar la labor comercial de una empresa, incidiendo de forma decisiva en el logro de sus objetivos. Mediante el stakeholders análisis, las organizaciones van conocer en todo momento su poder, opiniones e intereses, objetivos y motivaciones, procediendo a su integración en el plan de marketing, diseñando una política de comunicación para cada uno de ellos donde se especifiquen con claridad las expectativas de dichos colectivos y en la que los beneficios derivados superen la inversión. Incluso desde la definición de la misión y de los objetivos corporativos deben tenerse en cuenta a estos colectivos para conseguir la elaboración de una estrategia de marketing más efectiva.

Para realizar este análisis, el responsable de marketing ha de seguir una serie de pasos:

1. Listar todos los stakeholders que rodean a la organización
2. Posicionarlos en un mapa. En este mapa se representa la importancia de los enlaces con la organización y entre ellos (ver figura 4.4.2 b).
3. Dar prioridades a los distintos grupos de interés a la hora de prever las reacciones positivas o negativas ante la política de comunicación y actuación de la empresa.
4. Actualizar el mapa en función de reacciones de los colectivos cambiando la intensidad de la relación o bien introduciendo nuevos stakeholders.

El resultado de este análisis es una evaluación de la probabilidad de éxito de una estrategia de comunicación propuesta. Si el apoyo de los grupos de interés es mayor que su resistencia, entonces, la dirección va a tener una mayor base para decidir el llevar a cabo la estrategia planeada.

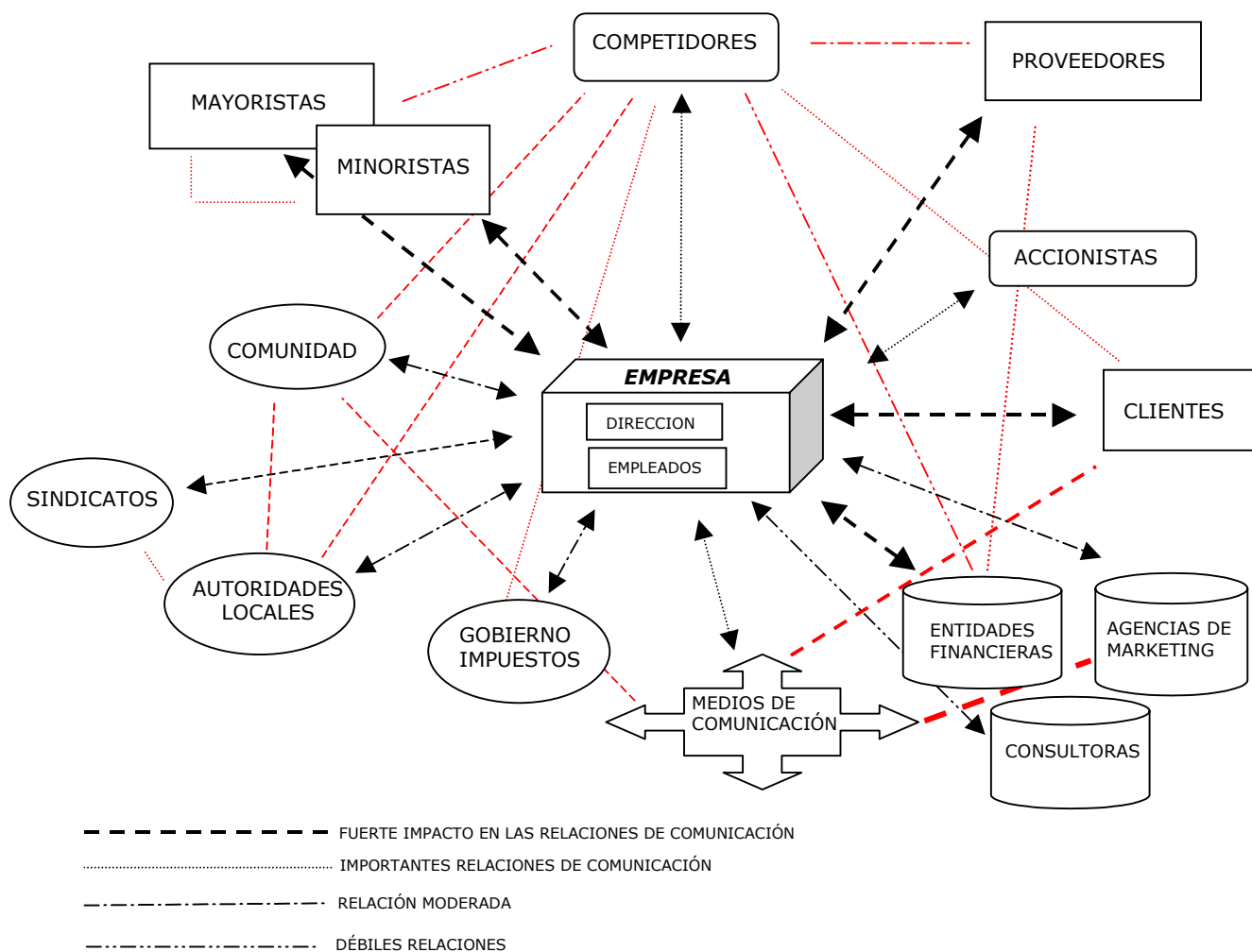


Figura 4.4.2 b "Un Ejemplo de Stakeholders Mapa".

INPUTS DEL MARKETING RELACIONAL

Para desarrollar un efectivo marketing de relaciones se requieren unos inputs esenciales:

- **Entendimiento de las expectativas de los clientes:** escuchando continuamente lo que el cliente quiere y desea, identificando sus necesidades, considerando sus quejas, sus resistencias, investigando su escala de valores, superando sus expectativas. Consiste en descubrir el vacío que existe entre lo que el cliente realmente desea y lo que la empresa cree que el cliente desea. Consiste en ofrecerle beneficios, no simplemente características en los productos.
- **Desarrollo conjunto o *partnership* en el servicio:** formando lazos a largo plazo de ayuda mutua dirigidos hacia la introducción del cliente en el proceso de diseño, producción y servicio del producto. Creando un compromiso con el cliente, una "amistad", un "matrimonio", que no de oportunidades a la competencia de introducirse.
- **Delegación en los empleados o *empowering*:** dándole a los empleados de primera línea la formación, información y "poder" necesarios para realizar un servicio eficaz y eficiente. Dejarles ser creativos, tomar iniciativas e improvisar, incluso "saltándose" algunas normas si es necesario para satisfacer al cliente. Esto genera motivación y autoconfianza en el empleado y además demuestra al cliente que la empresa está dispuesta a hacer lo necesario para conseguir su satisfacción. No se puede hablar de

marketing relacional si el personal no está involucrado y orientado hacia el público. Los beneficios de realizar el *empowering* son: respuestas más rápidas de la primera línea a las necesidades del cliente, respuestas más rápidas a clientes insatisfechos por un mal servicio, mayor motivación y entusiasmo del personal, generación de mejores ideas para realizar el trabajo al tener libertad de actuación. Los inconvenientes son: una mayor inversión en recursos (entrenamiento y selección de personal), mayores salarios, grandes desviaciones de lo que la empresa entiende por un servicio normal, malas decisiones o acciones para satisfacer al cliente que generan a la empresa más costes que beneficios.

- **Desarrollo de la dirección de un programa de calidad total o *total quality management*:** ofreciéndole al consumidor la mejor calidad posible en la satisfacción de sus necesidades individuales y mejorando cada aspecto de la empresa continuamente. La calidad se convierte pues en un asunto de todos, no sólo de los ingenieros, sino desde la teleoperadora que atiende al teléfono hasta el repartidor.

OUTPUTS DEL MARKETING RELACIONAL:

Los outputs o resultados de los inputs derivados de llevar a cabo el establecimiento de un marketing de relaciones son los siguientes:

- **La Fidelidad:** el principal objetivo del marketing relacional es conseguir la fidelización de los clientes, crearles "adición" hacia el producto, hacia la marca, que existan sentimientos de afinidad, de pertenencia. Satisfacción no implica fidelidad, y eso la hace más difícil todavía de conseguir. Algunas tendencias que demuestran esta dificultad son:
 1. La sociedad moderna no entiende demasiado de fidelidades, la novedad es una tónica y a veces ser fiel se considera ser demasiado conservador.
 2. La oferta cada vez es mayor y más variada. Los mercados ya no tienen fronteras y muchos productos de fuera son más competitivos además de considerarse que por el mero hecho venir del extranjero es de mejor calidad.
 3. Las promociones de precios hacen cambiar la conducta del consumidor, por lo menos durante algún tiempo, hasta que se comprueba o reconoce su posible error.
 4. Los productos cada vez se asemejan más en cuanto a calidad y tecnología. Con la internacionalización de los mercados la tecnología está al alcance de cualquier empresa.

Quedan entonces pocos ámbitos en los que especializarse para obtener la preciada fidelidad de los clientes:

- En calidad de producto y de proceso
- En precio: aunque es una variable muy delicada para competir en diferenciación ya que puede llegarse a una guerra de precios perjudicial para todos como ya se comentó anteriormente.
- En servicio: la calidad en el servicio de una forma constante y profesional
- Mediante el Marketing Relacional: incrementando las relaciones a largo plazo no sólo con los clientes, sino con el resto de los stakeholders. Algunas acciones que fomentan la fidelidad y compromiso con la empresa son:
 1. La pertenencia a un club
 2. Puntos o cupones
 3. Regalos con la compra
 4. Tarjetas de cumpleaños, santos...
 5. La garantía
 6. Tarjetas de cliente VIP
 7. Viajes VIP, eventos anuales, celebraciones.

La fidelidad ofrece a la empresa una especie de inmunidad contra los competidores, una positiva referencia hacia otros consumidores y una fiabilidad hacia toda la gama de productos de la empresa.

- **La satisfacción del consumidor:** ya que recibe más de lo que espera, y ve realizados los compromisos contraídos por la empresa.
- **Calidad de producto-servicio:** al integrar al consumidor en el proceso de diseño y producción del producto éste puede ir puliéndose sobre la marcha y rectificar aquellas características que no se ajustan convenientemente al cliente.
- **Incrementos en la rentabilidad y en los beneficios:** todos los outputs descritos anteriormente desembocan en una mayor rentabilidad de la empresa. La lealtad supone menos inversión en captar clientes o en recuperar los perdidos, la satisfacción del cliente supone la repetición de la compra, generando mayores ventas, la calidad del producto-servicio evita costes de rectificación y contribuye a fomentar una imagen favorable en el mercado.

VALORACIÓN DEL MARKETING RELACIONAL

Por último, es necesario el continuo contacto con el cliente:

- **Customer feedback:** para mantenerse en contacto con los clientes continuamente la empresa debe desarrollar un proceso de recogida de información o sistema de información que le permita saber en todo momento si sus acciones-consecuencias son las previstas. Algunos medios de obtener este feedback son: las quejas (1 de cada 20 personas exterioriza su queja), encuestas, entrevistas, la no repetición de la compra, etc.
- **Integración:** el último eslabón en la cadena de valor del producto y de la empresa es la integración del cliente en el diseño, desarrollo, producción y venta del producto. Incluso trabajar juntos en la elaboración de los objetivos específicos de comunicación.

4.4.2.1 EL MARKETING INTERNO

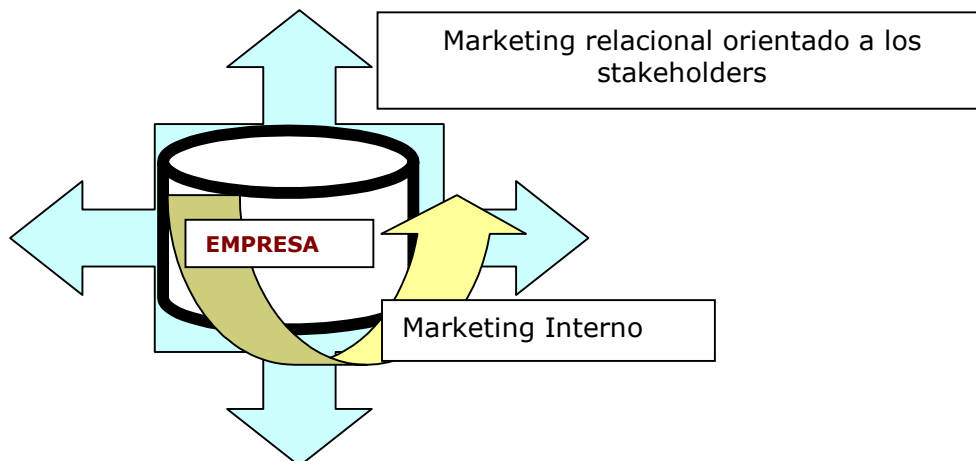
La empresa está formada por personas, cada uno con distintas funciones y capacidades, y hay que reconocer que, los logros de la misma no son más que el resultado de la interacción de todas esas personas.

La parte del marketing encargada de gestionar las relaciones e interacciones dentro de la organización es el marketing interno. Esta área se centra en la parte más importante de la empresa, sus recursos humanos o **clientes internos**.

El marketing interno debe preceder al marketing externo. Puede resultar mucho más difícil desarrollar e implantar el primero que el segundo, ya que aquel requiere la integración de todos los miembros de la organización en un sistema integral de comunicación. Un sistema que depende de cada trabajador, de sus habilidades y calidad de servicio y de interrelación con los demás. Crearlo cuesta, requiere cambios de hábitos, de conocimientos, de formas de hacer las cosas, y de formas de relacionarse, por tanto, debe desarrollarse de forma lenta y paulatina. Dos aspectos son decisivos en el proceso:

- Todos los recursos humanos deben entender la empresa, su misión, la importancia de estar orientado hacia el cliente y la flexibilidad-adaptabilidad que ello requiere.
- Todos los recursos humanos deben estar preparados y motivados para actuar orientados al servicio como un solo equipo.

Si marketing consigue estos dos objetivos estará generándole a la empresa ventajas competitivas más difíciles de imitar que aquellas derivadas de la tecnología o las economías de escala. La investigación interna sigue el mismo proceso que la investigación de mercado, en donde se buscarán las mejores formas de representar y analizar la realidad interna para luego poder mejorarla. En esta mejora, en muchas ocasiones se requerirán cambios en el comportamiento, en los hábitos, lo cual es mucho más fácil que cambiar la cultura organizativa.



El marketing interno capacita y motiva a todos los miembros de la empresa a examinar sus propios roles y a adoptar una conciencia hacia maximizar las relaciones con sus clientes. Todos los individuos y por agrupación sus departamentos son clientes y proveedores de otros individuos y departamentos (relaciones intra e interdepartamental), y a su vez toda la empresa debe estar orientada a satisfacer las necesidades de los stakeholders (relaciones externas). Para conseguir este objetivo el responsable de marketing ha de ser capaz de comunicar a **toda** la organización estas necesidades para poderlas satisfacer de un modo consistente, coordinado y eficaz.

Mediante el marketing interno se estimula a los componentes de la empresa a verse a ellos mismos y al negocio como son vistos por los agentes externos. Esta acción hace que sean los propios empleados los que se autocorrijan y mejoren. Todo ello desemboca en que *si estamos bien dentro comunicaremos eso fuera y mejorará la percepción de nuestros clientes, por lo que nuestra empresa irá mejor y a su vez nos sentiremos mejor.*

En este proceso de internalización los directivos se convierten en coordinadores, decisores y facilitadores de sus clientes internos, subordinados y otros directivos, con la responsabilidad de satisfacer las necesidades de los mismos (económicas, seguridad, pertenencia, amistad, autorealización, etc.) a través de información, planificación de tareas, estrategias operativas, comunicación, y de cumplir los objetivos corporativos. El departamento de marketing deja de ser el centro gestor del grado de satisfacción de los clientes para ser cada individuo, en cualquier departamento de la empresa, el encargado de ofrecer la mejor calidad de servicio a sus clientes, y esto es realmente lo que añade valor a la organización. Esta dinámica permite superar barreras hacia la implantación estrategias, ya que involucra a todos los niveles y departamentos en el desarrollo del plan.

El marketing interno ofrece una herramienta esencial, facilita la comunicación en ambos sentidos, ascendente y descendente. Al considerar a cada persona proveedor y cliente la relación se estrecha, la lealtad se fortalece. Cada proveedor habrá de investigar cuáles son las necesidades de sus clientes para poder satisfacerlas e incluso anticiparse a sus deseos,

el contacto, la información y la comunicación se incrementan, las deficiencias disminuyen y la organización gana, ya que son sus clientes externos los realmente beneficiados de esta sinergia de recursos.

CHECK LIST DE UN BUEN MARKETING INTERNO

- ¿Están definidas y documentadas las políticas, estrategias y objetivos de la comunicación interna?, asegurándose así de que todos los empleados de la organización las conocen.
- ¿Existe un plan de marketing interno integrado con el de marketing externo y a su vez con la estrategia corporativa?.
- ¿Considera el plan de marketing interno y sus acciones a **todos** los empleados como igualmente importantes y como la base fundamental de su actuación?, ¿poseen todos los empleados las mismas oportunidades de recibir información?.
- ¿Se lleva un control continuo de la satisfacción de los clientes internos y de las desviaciones de la estrategia de comunicación interna propuesta?.
- ¿Fecunda y respalda la dirección las políticas propuestas para motivar e incentivar al personal?. Sin el apoyo de la dirección no podrá establecerse un marketing interno, ya que éste necesita de líderes que sirvan de punto de referencia al resto de las personas.
- ¿Existen fórmulas para mantener la confidencialidad de determinada información crucial para la empresa y su competitividad?.

LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Mediante la identidad corporativa se intenta representar la personalidad de la empresa, y comunicar a todos los stakeholders una imagen interna única, atractiva, y consistente. A través del desarrollo de la identidad corporativa, el departamento de marketing pretende alcanzar tres objetivos:

1. Internalizar la identidad corporativa de la compañía en las personas que la forman, transmitiendo el sistema de valores o comportamientos, y conjunto de utilidades que conforman la cultura organizativa. Para que este objetivo se logre, antes la empresa debe poseer una cultura organizativa sólida y definida.
2. Promover una orientación hacia el público, o personas que conforman el entorno de la empresa, proporcionarle a la empresa un carácter único y distintivo.
3. Fomentar la identificación simbólica a través del uso de elementos como:
 - El logotipo
 - Los uniformes
 - Vehículos
 - Diseño interior y exterior de los edificios
 - Material impreso: sobres, cartas, facturas, cheques, etc.
 - Estatus simbólico: localización de despachos, elementos distintivos según el rango, reconocimientos, etc.

Estos "artefactos", además de ayudar a comunicar la identidad corporativa, van a servir para transmitir significados y mensajes al resto de los stakeholders.

Áreas de Influencia

La identidad corporativa va a influir y colaborar en diversas áreas de actividades:

1. Reclutamiento de los recursos humanos.
2. La socialización de los mismos. Ésta es un proceso mediante el cual los individuos adquieren el conocimiento, las habilidades, la destreza, y predisposición que les permite ser miembros del grupo.
3. Entrenamiento, motivación y liderazgo.
4. Incorporación y desarrollo de un efectivo sistema formal e informal (boca a boca) de comunicación interna, que permita a todos los individuos comunicarse entre sí, comunicar sus decisiones, y facilitar la transmisión de objetivos y feedback desde la cúpula de la empresa hacia la primera línea y viceversa.

4.4.2.2 LA IMAGEN CORPORATIVA

Hoy en día la imagen representa un factor esencial, no sólo para las personas, sino también para las empresas. En muchos países desarrollados en los que la mayoría de los consumidores tiene satisfechas sus necesidades básicas, las empresas tienen que apostar por la satisfacción de las necesidades superiores, necesidades sensoriales, de imagen. Por esto, gran parte del esfuerzo de las comunicaciones del marketing debe ir orientado hacia la construcción de una imagen y estética corporativa consistente y definida, y el desarrollo de una confianza y lealtad del público hacia la empresa.

Al contrario que la identidad corporativa, que va enfocada hacia la dimensión interior de la organización, hacia la personalidad, la imagen corporativa se basa en la comunicación de la empresa hacia el exterior. Ésta puede llegar a convertirse en sí misma en una ventaja competitiva sostenible, gestionándose de una manera activa y revitalizándose constantemente. La importancia de la buena imagen adquiere un valor práctico, material, que se convierte en dinero, que atrae a la gente, que imanta a los consumidores y les hace adquirir una conciencia definida a través de sus propios filtros emocionales, que hacen que una entidad tenga una valoración estimativa superior a las demás.

La imagen corporativa es el resultado de todo lo que hace o no hace la compañía, de lo que sus directivos quieren de ella, y de todas sus relaciones con los grupos de su entorno. Engloba la realidad de la empresa, las noticias acerca de sus actividades, los esfuerzos de comunicación y los recuerdos que la gente tenga sobre la empresa. Es un elemento a complementar el trabajo de la empresa en calidad, en servicio, en innovación tecnológica, sin el cual éstos no tienen sentido, un potente factor de diferenciación. son

OBJETIVO DE LA CREACIÓN DE UNA IMAGEN CORPORATIVA

El objetivo a alcanzar a través de este elemento del mix del marketing relacional es *crear, intensificar, realzar, y defender* la imagen y la reputación de la organización, sus marcas y sus productos. Es decir, trabajar sobre el conjunto de creencias, actitudes e impresiones que los stakeholders tienen acerca de la empresa, sus recursos humanos y sus productos, utilizar la imagen como un elemento diferenciador más, como una fuente de ventaja competitiva.

El trabajar sobre la imagen corporativa obliga a la empresa a plantearse que no debe centrarse simplemente en vender el producto, sino en vender la experiencia de consumir el producto, el conjunto de valores añadidos que acompañan a las características básicas del producto o servicio. Disney World no vende sólo sus atracciones, vende experiencias sensoriales de sentirse inmerso en un mundo de fantasía, de asociaciones con la infancia. Lo

mismo ocurre con Nike, no vende simplemente material deportivo, vende un estilo de vida que ha conseguido asociar a su imagen corporativa.

VENTAJAS DERIVADAS DE UNA CORRECTA GESTIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

1. Genera fidelidad: sobretodo cuando los productos o servicios se perciben como indiferenciados, una fidelidad creada por la revalorización de la empresa, por la imagen positiva que el público se ha creado. Crea en el consumidor un sentimiento de orgullo, de identificación e incluso de poder *presumir* ante los demás, de ostentación social.
2. Atrae a posibles inversores y empleados.
3. Permite poner precios más elevados porque incluyen la imagen de marca como un beneficio añadido al producto.
4. Permite a la empresa diferenciarse de los competidores, generar una mayor conciencia, facilitar la identificación por el consumidor.
5. Ayuda a fortalecer la identidad corporativa al aumentar el sentimiento de "orgullo" de pertenecer a una empresa con una imagen socialmente considerada. Además permite la contratación de recursos humanos más cualificados que quieren desarrollarse en empresas de prestigio.
6. Disminuye la inversión en los otros elementos del mix: la confianza que el consumidor experimenta sobre la imagen proyectada de una empresa hace que la mayoría de las veces, automáticamente prefieran toda la gama de productos aún sin anunciarlos publicitariamente.

LA IMAGEN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

La imagen de la estrategia de comunicación de la empresa es la percepción o la forma en que los stakeholders ven la calidad del conjunto de acciones comunicativas que la empresa realiza en el mercado. Acciones comunicativas que deberían estar basadas en la credibilidad y en la confianza, ya que si una organización es creíble, será mucho más persuasiva cuando comunique, y cuando realice promesas a través de los mensajes en sus productos y servicios. Mensajes que han de ser elaborados de forma ética y con responsabilidad social, ya que el generar falsas expectativas sólo lleva al público hacia el descontento, la frustración y la contradicción o disonancia.

El director de marketing debe intentar que la proyección de los mensajes al exterior no difiera en la naturalidad con la que se emiten los mensajes internos. Generar una política de comunicación abierta y sin barreras, que permita exteriorizar la identidad corporativa, la vida interior de la empresa. Hay que tener en cuenta que por medio de la comunicación hacia el exterior percibimos todo el mundo interior de la organización, y si este mundo no es sólido, formal, constructivo, la comunicación exterior fallará. Sin un espíritu positivo en la empresa no se puede crear una imagen positiva en el mercado, sin una actitud de mejora continua no se puede mostrar una imagen de empresa innovadora.

Antes de llevar a cabo la comunicación de la imagen corporativa hay que diseñar una estrategia basándose en información procedente del mercado, de las percepciones que las personas tienen sobre la empresa, y compararlas con la imagen que la empresa pretende dar a esas personas. Sobre este gap o desviación es sobre lo que se tiene que trabajar. Si una empresa desea ser percibida como respetuosa con el medio ambiente y actualmente no tiene esa percepción, tendrá que diseñar una campaña dirigida hacia el colectivo más sensible a este aspecto, con mensajes claros y enfocados hacia cambiar esta percepción.

ANALIZAR LA IMAGEN CORPORATIVA

Es importante realizar periódicamente estudios de mercado para detectar, después de realizar determinadas campañas de comunicación, de que forma ha variado la imagen corporativa. No es lo mismo la imagen que proyectamos que la imagen que de la empresa posee el público. Mediante esta investigación se podrá detectar aquello que afecta más positivamente a nuestro público objetivo, las acciones que son mejor consideradas, las que no generan valor añadido, y las que perjudican el prestigio, si hay que corregir el rumbo o si vamos pisando fuerte. Analizando la imagen corporativa y las personas que la prefieren estamos analizando también la personalidad de esas personas, ya que con nuestras definimos nuestra personalidad, nuestra manera de ser.

Estos son algunos de los aspectos que se deben analizar de la imagen de marca:

1. Proximidad: es la presencia de esta imagen en el consumidor, en su espíritu.
2. Precisión: es el hecho de tener una imagen bien definida (moderna-tradicional, joven- vieja, distinguida-vulgar, rica-pobre...)
3. Asociación que produce: forma en la que la empresa es percibida y las asociaciones de ideas y símbolos que produce en la mente de las personas.
4. Contenido: cuál es el significado de lo que transmite, tiene algo que comunicar la empresa.
5. Valoración: con respecto a la competencia o a otras empresas de otros sectores, qué valoración la da el consumidor y el resto de los grupos relacionados.

A veces, esta labor de análisis y feedback resulta difícil ya que se generan conflictos de intereses en algunas acciones llevadas a cabo por la empresa. Este conflicto puede surgir por la existencia de objetivos contrapuestos de los distintos stakeholders; los accionistas quieren que se repartan más beneficios, los empleados que se incrementen los salarios, los clientes que disminuyan los precios, el director de producción utilizar combustible más económico para reducir los costes, medio ambiente que se utilice material reciclable, el gobierno que se genere empleo, las instituciones sociales que se colabore en más actos.

¿Puede la empresa contentar a todos sus grupos de interés y salir airosa?. Posiblemente no, no existe una fórmula mágica para contentar a todos, tendrá que dar prioridades a determinados grupos aún a costa de perjudicar a otros, e intentar que su imagen salga lo más beneficiada posible.

A continuación se listan algunos de los factores y sus atributos que influyen en la imagen corporativa de una compañía:

- Conducta de los empleados: respeto, salario y productividad.
- Gestión de la compañía: su reputación, innovación, solvencia, calidad de la dirección, y habilidad para atraer y mantener gente con talento y preparada.
- Responsabilidad con la comunidad y con el medio ambiente: gestión de residuos, cuidado con el entorno, comportamiento con la comunidad, aportación a la calidad de vida.
- Contribuciones corporativas: donaciones a Cáritas, a universidades, escuelas, organizaciones.
- Los productos que vende: calidad, durabilidad, estilo, características, actuación, garantía.
- Precios: política de precios, descuentos, rebajas, términos de financiación.
- Distribución: localización, servicio, competencia.
- Servicio: instalación, calidad y tiempo invertido, disponibilidad de piezas.
- Support: manuales, formación, entrenamiento, consultas.
- Comunicación: ética en la política de comunicación, confianza, credibilidad.
- La fuerza de ventas: tamaño y cobertura, cortesía, amabilidad, competencia, responsabilidad, confianza.

DIRECCIÓN DE EVENTOS Y LA HOSPITALIDAD CORPORATIVA

Existen tres áreas de actividades relacionadas con los eventos, la primera se centra en incrementar las ventas, mientras que las demás en mejorar la imagen de la empresa:

- **Eventos producto-orientado:** su fin principal es el de incrementar las ventas o el de dar a conocer un nuevo producto. Pretenden generar atención y crear interés en el producto mediante demostraciones, o la asistencia de celebridades que acuden a firmar autógrafos o a hacerse fotos con el mismo.
- **Eventos corporativos:** son eventos diseñados a nivel empresa con el fin de entretener al público y generar expectación en los medios de comunicación locales. Estos eventos constituyen para la empresa oportunidades de darse a conocer y relacionarse con otras personas. A través de estos actos se concretan visitas a la empresa de clientes, de grupos VIPs, de escuelas, de medios de comunicación, y de otros grupos de interés. Estos eventos pueden realizarse en forma de ceremonias, aniversarios, entregas de premios, de entregas de becas, de exhibiciones, etc.
- **Eventos destinados a la comunidad:** son actividades que contribuyen a la vida de la comunidad. Esponsorizaciones de áreas de juego para los niños, contribuciones para la construcción de la librería del pueblo, canchas deportivas, etc. El fin principal es el de crear buenas relaciones con las personas de su entorno más próximo e integrarse en la comunidad.

Por último, la hospitalidad corporativa permite a los directores fomentar las relaciones con grupos determinados a través de visitas a fábrica, viajes a otras delegaciones, comidas en la empresa, fiestas, reuniones conjuntas con la dirección, invitaciones a eventos patrocinados por la empresa, etc.

4.4.2.3 EL MARKETING SOCIAL

Hay que tener claro que las comunicaciones del marketing relacionadas con las acciones sociales de las empresas constituyen factores emergentes de competitividad. El marketing social se está convirtiendo en una nueva herramienta de diferenciación y competitividad. Es una forma de mostrar la ética de la organización y por ello ambos aspectos de la comunicación, el social y el interno han de estar completamente integrados y ser coherentes.

El departamento de marketing ha de convertirse en puente de flujo de comunicaciones entre la empresa y las instituciones locales, representantes del gobierno, lobbies o grupos de presión, para considerar aspectos como medio ambiente, educación, empleo, salud, seguridad, cultura, etc. Se deben dirigir parte de los esfuerzos del marketing a las relaciones sociales necesarias para ganarse a la opinión pública, ya que si la empresa demuestra ser socialmente responsable obtendrá una menor interferencia por parte del gobierno u otras instituciones.

Antes de acceder a cualquier mercado deben conocerse los valores, creencias y actitudes de la comunidad. Una vez logrado el acceso se ha de manifestar una preocupación social contribuyendo a causas públicas, patrocinando acontecimientos culturales y colaborando con los medios de comunicación. Según la Fundación Empresa y Sociedad existen 3 tipos principales de actuaciones:

- **Donativos a organizaciones sociales, caritativas o filantrópicas:** este tipo de acciones se considera como un ejercicio de responsabilidad social y apenas se comunica.

- Promociones comerciales: campañas de venta en colaboración con organizaciones sociales a las que se entrega una parte del precio del producto. La empresa tiene un interés comercial directo y en este caso las difunde masivamente a los medios de comunicación.
- Las inversiones sociales en las que se apoya de forma estable un número reducido de proyectos, seleccionados de acuerdo a los intereses estratégicos de la empresa, con un objetivo de imagen y de beneficio a largo plazo.

Los beneficios que suponen este tipo de actuaciones se producen tanto en el interior de la empresa como en sus relaciones externas. Se produce una mejor imagen general de la sociedad, se mejoran las relaciones institucionales, se facilita la promoción de productos o servicios y se refuerza la fidelización del cliente. En cuanto al funcionamiento interno de la propia empresa, se facilita la comunicación formal y se crean nuevos vínculos de comunicación entre personas y grupos, también se beneficia el trabajo en equipo y el clima interno, se refuerza la cultura corporativa y se favorece la formación.

El conseguir relacionar los productos de la empresa con un objetivo social de interés puede beneficiar enormemente a la empresa, ya que también es una de las formas de conseguir la fidelidad de sus clientes al identificarse con la causa.

Estos son los pasos que para *La Fundación Empresa y Sociedad* deberían seguirse para una correcta planificación de una campaña de marketing social:

1. Incluir la campaña dentro de un Plan de Acción Social a medio plazo
2. Elegir una entidad social fácil de relacionar con la empresa, de interés para sus clientes y empleados, y que trabaje de forma profesional.
3. Diseñar la campaña en colaboración con la entidad social.
4. Definir a priori los objetivos de la empresa y diseñar el sistema de evaluación del impacto
5. Formalizar los términos de la campaña en un convenio detallado firmado por todas las partes implicadas.
6. Informar públicamente con claridad y transparencia sobre la forma de recaudación y el destino de los fondos.
7. Informar sobre los resultados que se vayan obteniendo.

4.4.2.4 COMUNICACIONES EN RED (NETWORK COMMUNICATIONS)

La globalización de los mercados está revolucionando profundamente la economía mundial, siendo necesario el desarrollo de redes de comunicación que faciliten la misma en el menor tiempo posible y de la forma más eficiente posible. Estos cambios han obligado a los responsables de las comunicaciones de las empresas a especializarse en relaciones a través de la red o network y ofrecer así a las divisiones, delegaciones, proveedores, clientes, y otros grupos en alianza estratégica, un mayor y mejor valor añadido.

A través de este tipo de comunicaciones, la organización deberá realizar esfuerzos para ganar coordinación, cooperación, control y motivación, y así conseguir mantener relaciones a largo plazo. Este ha sido el caso de Ford y Mazda para la elaboración del Escort y el Explorer, o de General Motors y Toyota para la formación de la empresa NUMMI.

La principal característica de las organizaciones en red es la *confederación*, donde cada empresa hace lo mejor que sabe hacer, dejando que las demás empresas realicen y coordinen aquellas actividades en las no posee la experiencia necesaria para generarle al grupo una ventaja competitiva. La dirección, más que ser experta en maximizar recursos, ha de ser experta en desarrollar habilidades para maximizar relaciones con el resto de las

empresas y con los clientes finales. En estas organizaciones se da la integración horizontal, en lugar de la vertical.

En esta estructura, la labor del responsable de marketing se centra en mantener a todos los miembros del grupo enfocados hacia el mercado, informando en todo momento de los cambios que se dan en los gustos y necesidades del consumidor y en la competencia. Además, ha de descubrir y definir cuáles son las actividades que cada empresa hace mejor, para que centre en ella sus recursos, liberándolas de otras actividades sin valor añadido, creando enlaces que permitan el trasvase de conocimientos.

5. PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS (NIVEL OPERATIVO)

Los programas de marketing especifican paso a paso la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los distintos objetivos. Estos se encargan de que los recursos se empleen y comprometan eficientemente en cada una de las diferentes acciones de los planes elaborados.

Los programas hacen que la estrategia de marketing se oriente hacia la acción, mediante la localización y ubicación de recursos humanos, de tiempo, financieros, de producción, y el establecimiento de responsabilidades. Con ellos, la empresa se obliga a pensar en la coordinación de las acciones, en la determinación de la incidencia de los recursos en las distintas alternativas de actuación y en proporcionarse una base de control en función de los tiempos asignados.

ELEMENTOS DE LOS PROGRAMAS

La elaboración de programas incluye:

- La definición de los objetivos operativos: qué producto o característica corporativa comunicar o promover, a quién, con qué mensaje y énfasis, con qué objetivo de comunicación, dónde (ubicación geográfica), cuándo, con qué frecuencia, a qué nivel de esfuerzo e inversión, qué periodo de tiempo es el más idóneo para conseguir el máximo impacto en la audiencia, y con qué mix de recursos comunicacionales.
- Las acciones a llevar a cabo para alcanzar esos objetivos operativos.
- Las personas o unidades responsables de llevar a cabo cada acción.
- Un planning o calendario para la realización de las distintas acciones y tareas de las que cada persona o unidad es responsable.

En este nivel operativo del plan de marketing es imprescindible una gran coordinación y cooperación inter e intradepartamental, ya que todas las áreas funcionales están integradas en este nivel con un calendario de realización en tiempo.

MÉTODO DE ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS

La programación de las acciones del plan supone asignar a cada acción un número por orden secuencial de realización. A grandes rasgos estas son las etapas a seguir:

1. Establecer producto por producto el calendario de ventas en función del comportamiento pasado y de la influencia de las variables del mix.
2. Establecer por orden de prioridad los stakeholders a los que se van a dirigir las acciones de comunicación.
3. Identificar las acciones importantes, por fases o etapas, que se juzguen imprescindibles para alcanzar la estrategia de marketing.
4. Ordenar estas fases o etapas secuencialmente, enumerándolas y especificando lo que se debe hacer en cada una de ellas y cómo se relaciona con la siguiente.
5. Estimar el tiempo y plazo de ejecución razonables para que cada fase o etapa no retrase la secuencia previamente establecida.
6. Asignar la ejecución a los responsables según su función y su nivel de responsabilidad sobre las tareas encomendadas.
7. Si los plazos de ejecución no coincidieran con los programas establecidos, sería necesario arbitrar soluciones sobre los recursos disponibles, los hombres asignados y los resultados esperados.

6. PRESUPUESTACIÓN

Los presupuestos suponen la representación de los programas en términos monetarios. En ellos se listan los costes detallados de cada programa en acción y con ellos se pretende obtener la máxima eficiencia y eficacia por cada unidad monetaria invertida. A través de este estado financiero proforma se puede, además, tener una previsión del futuro impacto financiero de la estrategia en la empresa.

Los presupuestos se realizan a dos niveles:

- Presupuestos estratégicos: ayudan a identificar las contribuciones que los departamentos, unidades estratégicas de negocios (UEN), o divisiones, se espera que realicen, en el año fiscal, en favor de los programas estratégicos de la compañía. Fallos en cumplir los presupuestos estratégicos comprometerán el futuro de la organización.
- Presupuestos operativos: a este nivel los presupuestos proveen de recursos a los departamentos funcionales, UEN, y divisiones, para que puedan mantener su actividad. Difieren de los estratégicos en que estos se desarrollan para actividades encaminadas al corto plazo, y de su cumplimiento depende la actuación de la empresa en el corto plazo.

6.1 MÉTODOS DE PRESUPUESTACIÓN

Existen cinco métodos o approaches básicos de elaborar un presupuesto:

1. Método top-botton o de presupuestos establecidos: esta forma de presupuestar consiste en que la dirección fija una cantidad determinada al departamento de marketing, basándose en datos históricos u otros criterios de gestión, para que realice sus acciones. Es la antítesis a la filosofía del marketing, un enfoque no orientado a las necesidades.
2. Método de paridad competitiva: este approach utiliza los competidores como una guía para establecer los presupuestos de marketing. Analiza lo que los competidores invierten en comunicación, las cuotas de mercado y elabora el presupuesto. Una extensión de este método consiste en buscar la relación cuota de mercado-cuota de impactos en la audiencia objetivo. La siguiente figura representa cuatro estrategias para distribuir la inversión en comunicaciones:



Figura 6.1 "Estrategias de inversión en comunicaciones", Schroer (1990).

3. Método del porcentaje sobre ventas: es el approach más sencillo de calcular. Se establece un porcentaje fijo sobre las ventas para el departamento de marketing. Este porcentaje suele basarse en datos históricos o en previsiones de ventas.
4. Método de objetivo y tarea: se le conoce también con el nombre de "base cero approach". Se determina lo que se necesita hacer, y se calculan los fondos o recursos económicos que se requieren. Para poder llevarse a cabo este método, deben tenerse claros los objetivos específicos y cada una de las tareas que deben realizarse para conseguir estos objetivos. Es el método más lógico de establecer los presupuestos de marketing.
5. El método residual: consiste en calcular los beneficios y costes en los que va a incurrir la empresa, y lo que sobre se le asigna a los presupuestos de marketing. Es el peor método, ya que existirán ocasiones en las que no quedará prácticamente nada para el departamento.

El uso de cualquiera de estos métodos de elaboración de presupuestos no excluye la utilización de otros, ya que las acciones de marketing tienen que estar en continua adaptación a las necesidades del mercado.

6.2 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING

El responsable de marketing debe transmitir a la dirección que la inversión (no el coste) en marketing es una inversión a largo plazo. Muchas de las acciones de marketing no van a tener repercusiones sobre la rentabilidad de la empresa hasta pasados algunos años, sin embargo, el no llevarlas a cabo podría suponer para la empresa su desaparición o pérdida de competitividad.

Para la correcta elaboración de los presupuestos de marketing se debería crear un grupo o equipo con los directores de las distintas áreas relacionadas: producción, contabilidad, agencias de investigación de mercado y de comunicaciones (en caso de que sea subcontratado este servicio), y los distintos responsables de cada una de las categorías de productos o de marcas que existe en la compañía. Los pasos que se deberían llevar a cabo son:

- Realizar un análisis conjunto de la actual situación de la empresa en el mercado.
- En base a este análisis, el grupo establece los objetivos anuales de marketing y esboza una estrategia para conseguirlos.
- Los brand managers o directores de marcas realizan una previsión anual de ventas y beneficios para cada una de sus marcas para la estrategia descrita.
- El grupo asigna entonces un presupuesto inicial para cada uno de los distintos elementos de promoción-mix y de marketing relacional-mix de cada una de las marcas. Es una asignación provisional, ya que en el desarrollo de la estrategia de marketing la evolución del mercado puede hacer variar las cantidades previstas de inversión.
- Se presenta el plan a la dirección, considerando el conjunto de las marcas, para realizar los ajustes y cambios que se requieran. Esta es una fase de negociación, en la que cada brand manager intentará justificar la inversión que requiere para conseguir sus previsiones de venta, y en la que se habrán de coordinar todos los recursos económicos y financieros para conseguir los objetivos organizativos.
- Durante el año, los distintos brand managers irán ajustando la asignación en respuesta a las acciones de la competencia y a la situación de los productos en el mercado.
- Al finalizar el año se realiza una evaluación de los presupuestos asignados y se toma nota de las acciones de marketing que se llevaron a cabo y de las que no, además de analizar las desviaciones en cuanto a cifras de ventas y beneficios estimadas y reales

de cada una de las marcas. Este análisis o evaluación servirá de reflexión a la hora de volver a realizar los presupuestos del siguiente año.

6.3 ALGUNOS COSTES DEL PRESUPUESTO DE MARKETING

A continuación se listan algunos de los costes que van a ser objeto de presupuestación:

- Investigación de mercado: los estudios que la empresa vaya a realizar o suela contratar anualmente (Panel de detallistas, de consumidores, estudios cualitativos, estudios omnibus, etc.).
- Publicidad: el tiempo y espacio contratado en los distintos medios de comunicación, la elaboración y creatividad de los anuncios y spots, el coste de todas aquellas personas que trabajan en la elaboración de la campaña (bien sea en la empresa o a través de agencia).
- Esponsorizaciones o patrocinios: actividades deportivas y culturales que se van a patrocinar, equipajes deportivos, campeonatos, colaboraciones en fiestas populares, en romerías, en museos, en asociaciones culturales, etc.
- Promociones de venta: estimación de las distintas promociones que se van a realizar, regalos, viajes, premios en efectivo, promotoras, material de apoyo (displays, cartelera, afiches).
- Marketing directo: el coste de las distintas actividades de promoción directa que se van a realizar, coste de teleoperadoras, coste de sobres y cartas, coste de imprenta para los mailings, etc.
- Presupuesto para la fuerza de ventas: inversión en reclutamiento, selección y formación del equipo de ventas, en dietas y transporte.
- Inversión en Marketing Relacional: campañas de imagen de empresa, de aniversarios, cenas de Navidad y fiestas conmemorativas para el personal, inversión en la creación y mantenimiento de la identidad corporativa (impresión de logotipo, símbolos y figuras de identidad), creación del club Vip para los mejores clientes, viajes a ferias y congresos, etc.

6.4 BENEFICIOS Y DIFICULTADES EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

Los beneficios derivados de la presupuestación son muchos, en el contexto del marketing algunos de ellos según Fill (1995) son:

1. El proceso sirve para concentrar la atención de las personas en los costes y beneficios de llevar a cabo actividades de comunicación planificadas.
2. La acción de cuantificar los medios por los que el plan de marketing será comunicado a la audiencia objetiva generará en la dirección cierta disciplina, necesaria para asegurarse de que los objetivos del plan van a ser conseguidos.
3. El proceso facilita la coordinación a través de los distintos departamentos para implantar el plan de forma integrada.
4. Se crea un medio para poder realizar la evaluación y control de las actividades de comunicación planificadas e implantadas, además, al final de la campaña la revisión financiera ofrecerá un feedback para realizar futuros planes de marketing.

Existen también una serie de dificultades asociadas al establecimiento de los presupuestos del área de marketing:

1. El determinar la cantidad exacta que algunas actividades de marketing van a requerir, sobretudo aquellas relativas a la parte del marketing relacional.
2. El cuantificar y defender la inversión en conceptos tan intangibles como la imagen de marca, la identificación con la empresa, o actividades encaminadas hacia la motivación del personal, resulta en la mayoría de las ocasiones complicado.

3. El realizar comparaciones y controles de todas las variables del mix para calcular su rendimiento es una tarea compleja, debido principalmente a la dificultad de medir en el corto plazo sus resultados.
4. El coordinar con el departamento de marketing a los principales stakeholders de las comunicaciones- medios, audiencia objetivo y agencias de marketing- para minimizar la inversión en los mismos.

7. IMPLANTACIÓN Y CONTROL

Las últimas fases del plan de marketing son la ejecución o implantación del mismo y el proceso de control o feedback. Una estrategia sólo llega a ser efectiva cuando desemboca en acción, y una acción sin control o revisión de sus resultados no garantiza la mejora continua.

7.1 IMPLANTACIÓN

La ejecución o implantación es el proceso mediante el cual las estrategias y políticas son llevadas a la acción a través del desarrollo de programas, procedimientos y presupuestos. Mientras que la estrategia se centra en el *qué y por qué* de las actividades del marketing, la implantación se centra en el *quién, dónde, cuándo y cómo*.

En esta fase del proceso la empresa debe desarrollar habilidades y conocimientos en:

- La correcta localización de los recursos tiempo, dinero y personal a las funciones, programas y políticas.
- Poseer la suficiente capacidad de organización y liderazgo para coordinar estos recursos.
- Desarrollar los sistemas de motivación necesarios para involucrar al personal y cumplir los objetivos propuestos.

A la hora de implantar el plan de marketing toda la organización debe estar involucrada, ya que si falla una de las partes éste no tendrá éxito. También deben establecerse niveles de responsabilidad y de autoridad con el fin de conseguir dinamidad y eliminar los cuellos de botella o barreras a la acción.

7.2 CONTROL Y APRENDIZAJE

Control y aprendizaje son los últimos elementos de la dirección estratégica. El objetivo de esta etapa es detectar debilidades en las fases previas del proceso. A través del control se evalúa la estrategia, se corrigen las desviaciones de los objetivos establecidos y se consigue un mayor nivel de satisfacción en las relaciones con los grupos de interés para la organización.

El control no es estático sino dinámico, es decir, no se realiza sólo al final del desarrollo del plan de marketing. El control o feedback se realiza en cada una de las acciones de cada una de las fases, con el fin de corregirlas sobre la marcha evitando que el error en cualquiera de los elementos del mix de comunicaciones, por separado o en conjunto, llegue hasta el final. En esto consiste un proceso de aprendizaje **continuo**, de adaptación a los cambios del mercado a través de la corrección simultánea. La empresa no debe perder de vista nunca los resultados que el análisis externo del entorno le proporcionan, ya que el que se cumplan los objetivos previstos no garantiza la supervivencia de la organización.

Para llevar un mecanismo de control adecuado se requieren cuatro elementos:

1. Unos objetivos claros.
2. Información referente al nivel de cumplimiento de esos objetivos.
3. Capacidad para identificar las razones de las desviaciones en las metas.
4. Un sistema de recompensa o castigo para motivar la consecución de los objetivos.

El control en el departamento de marketing se lleva a cabo en cinco dimensiones distintas:

- Evaluación global: donde se evalúa el impacto total que ha tenido sobre el mercado el conjunto de las actividades del mix en toda la gama de productos.

- Evaluación individualizada: donde se testan los mensajes individuales y cada actividad promocional en cada segmento objetivo y para cada producto, y se comparan las ventas realizadas antes y después de la campaña.
- Evaluación Pre-test: donde se controlan los resultados de la estrategia de comunicación en un grupo o experiencia piloto antes de que el producto salga definitivamente al mercado. Durante esta evaluación se miden aspectos como la respuesta a estímulos audiovisuales (dilatación de las pupilas, los movimientos de los ojos, las frecuencias eléctricas de cerebro), la habilidad de anuncio para captar la atención del público y ser reconocido, para ser memorizado, el nivel de respuesta ante el estímulo, etc.
- Evaluación continua: donde se realizan controles periódicos independientemente de que se realicen nuevas acciones de comunicación o no. Estos controles se llevan a cabo semanal o mensualmente con el objetivo de conocer mejor al consumidor, sus percepciones y su evolución. Además, se testa la actitud del público hacia la empresa, hacia su imagen y atributos, hacia la actitud ética de sus recursos humanos, y su responsabilidad social y medio ambiental.
- Revisión de la auditoría del macro y microentorno: el entorno en el que opera la organización se encuentra en constante cambio. El análisis del entorno en un momento determinado puede no servir para desarrollar una estrategia competitiva unos pocos meses después. Por ello, es necesaria la constante revisión del marco económico, legal y político, social y cultural, tecnológico, y competitivo de la empresa, y detectar así posibles nuevas oportunidades y amenazas.

El departamento de marketing debería establecer una serie de controles generales para fomentar la comunicación y la coordinación, y a la hora de realizar las correcciones y mejoras. Las áreas a tener en cuenta son:

- El personal integrante del departamento: productividad y eficiencia de la fuerza de ventas, actuaciones de los product managers, directores comerciales, jefes de publicidad, responsables de las investigaciones de mercado, y relaciones públicas.
- El personal subcontratado o exterior: las agencias de publicidad, los proveedores de material promocional, las empresas de investigación de mercado, etc.
- Otros departamentos: sobre compras, producción, transporte, control de inventarios, investigación y desarrollo.
- Áreas estadísticas de análisis de datos: evolución de las ventas, cuotas de mercado, rentabilidad (por zona, producto, cliente, segmento, canal), productividad, beneficios por unidades estratégicas de negocio, beneficio neto global, escalera o escandallo de costes, márgenes por producto.

Se compara lo realizado con lo deseado, se obtienen una desviaciones y se realizan acciones correctivas para resolver las desviaciones negativas. Para esta fase es fundamental disponer de un sistema de información que permita disponer de la información necesaria para llevar un seguimiento del impacto de cada acción de comunicación en la audiencia objetivo.

TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La tecnología y los sistemas de información van a permitir al marketiniano obtener datos que le orientarán sobre si el mix aplicado es el correcto, sobre si tiene que modificar algunas de sus estrategias de comunicación para darle al público lo que quiere, donde, como y cuando éste lo quiera. Esta recolección de información sobre preferencias, hábitos y percepciones conforman la base para establecer y mantener relaciones con todos los stakeholders y poder así en el futuro implantar un *Marketing Virtual*, en el que la empresa obtenga información en tiempo real y desde cualquier lugar sobre su actuación, sobre si percibieron y reconocieron el mensaje, cuantas veces lo vieron u oyeron, qué partes del mismo recuerdan, qué les transmitió, y en qué han cambiado sus actitudes hacia la empresa y sus productos antes y después de percibir la comunicación. La observación de estos aspectos proporcionará a los directivos un feedback que les permitirá ir puliendo la estrategia de marketing.

8. MARKETING INTERNACIONAL

El mundo se está convirtiendo en un mercado común, con productos y estilos de vida similares, y donde las empresas compiten globalmente para crecer e incrementar o sostener sus ventajas competitivas. Para ajustarse a esta realidad, el responsable de marketing debe ampliar sus conocimientos y su campo de acción, para incluir ahora la dimensión internacional y abarcar las nuevas fronteras de la organización.

8.1 FACTORES A CONSIDAR EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

La empresa se ve en la necesidad de adoptar una decisión entre salir al exterior o permanecer en el mercado interno. Antes de tomar la decisión de introducirse en el mercado internacional, se deben de tener en cuenta una serie de factores internos y externos:

1. FACTORES INTERNOS

- La dirección: la flexibilidad de la dirección para adaptarse al mercado objetivo es crucial para poder satisfacer las necesidades del mismo. Además, su labor como motivadores y coordinadores es elemental a la hora de obtener el máximo rendimiento de todo el personal local y en el extranjero.
- La estructura organizativa: la empresa ha de tener la estructura adecuada para poder abarcar una expansión, bien centralizando en la matriz o empresa madre, o bien descentralizando en unidades independientes para cada mercado o área geográfica. Por otra parte, debe proveerse de la estructura de personal e infraestructura adecuada si decide producir en el país de origen para luego exportar.
- La cultura organizativa: es necesaria la capacidad de la empresa a estar abierta a nuevas ideas y formas de cooperación con las empresas subsidiarias, y para estar dispuesta en un momento dado a intercambiar el personal y su experiencia entre los distintos mercados.
- Tecnología: las tecnologías similares en el sector pueden ayudar a desarrollar acuerdos de cooperación o fusiones entre empresas de distintos países, intercambiándose entre ellos conocimientos y experiencia. También está el caso de la expiración de patentes con la consecuente imitación, que puede ser contrarrestado con la concesión de licencias en otros países, o de la intención de la empresa por amortizar sus gastos de investigación y desarrollo (I+D).
- La situación de la demanda local: la existencia de mercados locales maduros favorece la decisión de internacionalización, reorientando los productos en etapas de declive hacia otros mercados aún no saturados o vírgenes.
- La situación de la competencia local: en mercados saturados, con una fuerte competencia o con acuerdos comerciales entre empresas, donde casi es imposible incrementar la cuota de mercado, la internacionalización se ve como una salida para incrementar la producción, disminuir los costes unitarios por las economías de escala y conseguir así una mejor posición competitiva. En algunas ocasiones la razón para la internacionalización es debilitar la competencia, caso que ocurre entre Pepsi y Coca Cola.
- La estrategia de comunicación: analizar si es imperativo para la imagen de marca el comercializarse en otros países o a nivel mundial.

2. FACTORES EXTERNOS

- La distancia geográfica y los factores climatológicos: la proximidad geográfica entre mercados o los problemas y los costes derivados del transporte y del paso por diversos países, junto con el grado de conexión entre países vía tierra, aire, mar, o vía información, son condicionantes a la hora de decidir ir al exterior. Para algunos productos el factor climatológico es esencial (bikinis, aire acondicionado, helados, etc.).
- Los factores socio-culturales y demográficos: las actitudes de la gente hacia otros países, nacionalismos, el idioma (países con lengua o cultura común son de más fácil acceso), la religión, los símbolos utilizados (en la India el blanco y el negro en bodas tienen una connotación negativa), la educación (en África un porcentaje muy elevado de gente no sabe leer), estética (música, arte y drama van a tener importantes implicaciones en el diseño, los colores y la música utilizada en los anuncios). La situación de la pirámide poblacional, la diferencia entre clases sociales y sus rentas, el índice de natalidad, etc.
- La política gubernamental: leyes, estabilidad política, leyes laborales, la política exterior, de inversión extranjera, incentivos a la importación, las cuotas de entrada, los impuestos y tarifas de entrada. Algunos países como Cuba o China presentan restricciones a la entrada de empresas de determinados países.
- La situación económica: los niveles de inflación, tan común en Argentina, la devaluación de la moneda y tipos de cambio, los acuerdos comerciales con otros países, la política monetaria, etc.
- Los recursos locales: la existencia de materias primas, energía y mano de obra (en calidad y cantidad), la disponibilidad de directivos locales con formación internacional.
- La existencia de infraestructura: analizar si el país posee la infraestructura necesaria en cuanto a transportes y comunicaciones, telecomunicaciones (teléfonos, faxes, ordenadores), tecnología, locales, y canales de distribución para poder comercializar nuestro producto o servicio.
- La necesidad de realizar una investigación de mercado apropiada: estimación del mercado y de los beneficios potenciales, de la tendencia del mercado, de la estacionalidad de las ventas, estudio de las diferencias regionales, el nivel de aceptación del producto, de percepción de la calidad, los cambios necesarios para mantener el producto al día, el grado de competencia en el sector, la dinámica de precios, la disponibilidad de canales de distribución (tan difíciles de conseguir en mercados como el japonés).
- La necesidad de acompañar al cliente en su internacionalización: debido a los vínculos empresa cliente y la confianza generada, muchas empresas se ven "formadas" a seguir a su cliente en su expansión. Este es el caso de algunos servicios de consultoría o auditoría.

8.2 FACTORES A CONSIDERAR EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL

A continuación se listan un conjunto de factores que el departamento de marketing deberá introducir en su plan de marketing internacional y en sus objetivos y políticas:

- La estrategia corporativa: lo primero que se debe hacer es analizar si la internacionalización de la empresa va a estar en concordancia con la dirección estratégica de la empresa, es decir, si es una forma más de llegar a los objetivos generales de la organización, de alcanzar su misión y de aumentar su posición competitiva. No solamente se deben considerar en este punto los recursos financieros o económicos, sino si posee las habilidades directivas y los recursos humanos necesarios para expandirse.
- El marketing mix: los directivos tendrán que decidir si comercializar los productos de forma homogénea en todo el mundo, o adaptarlos a cada tipo de mercado o crearlos nuevos. Para ello, se tienen que calcular o prever los beneficios incrementales con respecto a los costes de esa diversificación o adaptación, analizar el ciclo de vida y la cartera de productos en los mercados internacionales, y las posibilidades de innovación de la empresa.
 - Producto-mix: hay que considerar primero si el producto se puede transportar, y de ser así se deben revisar:
 1. Los componentes del producto: comprobar que los ingredientes estén permitidos, que coincidan con los gustos de los consumidores (la Coca Cola es menos dulce y carbónica en algunos países, McDonald's usa chili en vez de ketchup en sus hamburguesas en México). Revisar la durabilidad, sobretodo de aquellos productos con fechas de caducidad como la leche o los yogures, el packaging y sus colores, cambiar las etiquetas y los manuales a la lengua apropiada y los logotipos y marcas si es necesario. Por último, comprobar si el país de origen y su idiosincrasia es bienvenida en el de destino (caso de los productos de US en Vietnam), y si existen posibilidades de realizar servicios como garantías, reparaciones y mantenimiento, instalación e instrucción, o la entrega de piezas de recambio.
 2. El ciclo de vida de los productos en los mercados internacionales: identificando en qué etapa se encuentra el producto. Los productos tienen un ciclo de vida limitado, pero las empresas pueden extenderlos reintroduciendo sus productos en países que están preparados para consumirlos (los países en vías de desarrollo normalmente suelen ser segundas oportunidades para productos en etapas de declive en países más desarrollados, con costes de mano de obra y de materia prima más económicos).
 3. La cartera de productos internacional: en relación con el punto anterior, productos que pueden estar posicionados competitivamente como "perros" en algunos países, pueden ser "estrellas" en otros. Por ello, es importante considerar la cartera y las estrategias a llevar a cabo de forma global.
 4. El desarrollo de nuevos productos: algunas empresas multinacionales utilizan mercados exteriores para testar sus nuevos productos, otras para comercializar productos tecnológicamente obsoletos en otros países con menores requerimientos de tecnología.
- El Precio: el establecimiento de la variable precio debe basarse en las condiciones del mercado de destino, no en la política llevada a cabo en el mercado interior. La empresa debe tener en cuenta además, los costes añadidos de transporte, de sueldos y salarios y distribución, los mercados secundarios, etc. También deberá tener en cuenta las leyes antidumping, que prohíben que las empresas para entrar en mercados extranjeros vendan a un precio inferior a su coste o inferior al precio al que venden en su país.
- La Distribución: esta variable del marketing mix analiza el mejor canal de distribución, la posibilidad de realizar una distribución propia, con intermediarios (en el país exportador

o en el país extranjero) o subcontratada, y la creación de una logística de abastecimiento, distribución y almacenamiento.

- Las Comunicaciones: debido a los factores externos antes nombrados, la cultura, los valores y actitudes, la lengua, la educación, la estructura de medios de comunicación y sus leyes, etc., el mix de comunicaciones podrá o no adaptarse para satisfacer a estos nuevos mercados. La empresa podrá utilizar la misma campaña a nivel mundial si es capaz de comunicar el mismo mensaje a toda la audiencia, a través de los mismos símbolos, y de los mismos medios de comunicación.

8.3 PRINCIPALES ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PARA OPERAR EN MERCADOS INTERNACIONALES Y MÉTODOS DE ENTRADA.

Las estructuras organizativas que la empresa puede elegir para afrontar los mercados internacionales son:

- Un departamento de exportación: con un director de ventas y algunos colaboradores.
- Una división internacional: con los recursos generales de una unidad independiente, un director, subdirector, product managers, y un staff de marketing, finanzas, recursos humanos, etc.
- Una organización global: que actúa de forma global, compartiendo todos los recursos hacia un mercado único, el global, con una estrategia genérica y unos objetivos globales.

Esta elección estará fuertemente relacionada con el método de entrada a utilizar para llegar a los distintos mercados internacionales. La decisión sobre la forma de entrada afectará a todas las variables del mix, comprometerá en el largo plazo los recursos de la organización y además, requerirá mecanismos de coordinación y control. Estos son los métodos de entrada más comunes:

1. Exportación Indirecta: que puede realizarse en dos modalidades, siempre produciendo en casa, con mínimas adaptaciones, y utilizando los conocimientos y experiencias de intermediarios,
 - Ocasional: supone atender pedidos esporádicos no buscados enviando producción sobrante.
 - Activa: cuando la empresa decide y se compromete a realizar la exportación a determinados países.
2. Exportación regular: se cuenta con un grupo de clientes estables, se produce para la exportación, y no se utilizan intermediarios.
3. Establecimiento de filiales de venta: con inversiones financieras y en recursos humanos que comercializan los productos.
4. Establecimiento de subsidiarias de producción: donde se realiza la producción para el área debido a que existe un mercado potencial importante, las barreras arancelarias o políticas comerciales son difíciles de franquear, o a que los costes de recursos son más económicos que en el país de la matriz.
5. Concesión de licencias: mecanismo por el cual la empresa otorga a la compañía extranjera una licencia para usar un proceso productivo, una marca, una patente, un servicio, etc., a cambio de una royalty o tarifa. De esta forma la empresa puede introducir sus productos en los mercados extranjeros sin realizar inversiones.
6. Joint Ventures: es una forma de acuerdo entre empresas locales y extranjeras para compartir recursos y experiencias o know-how. Suele elegirse esta forma de entrada en algunos países donde existen limitaciones legales, políticas o económicas, y de recursos.
7. Inversión directa: que consiste en la compra de parte o la totalidad de empresas ya existentes con capacidades de producción o ensamblaje.

9. EL MARKETING DE SERVICIOS

Cada vez es más notorio el desarrollo y crecimiento de las economías de servicios, sobretodo en los países más avanzados. El marketing, afrontando esta tendencia, también se ha ocupado de estudiar los servicios y analizar la mejor forma de aplicar con éxito todo su mix, de convertirlos en **experiencias** gratificantes para el consumidor.

Debido principalmente a la intangibilidad de los mismos, se hace difícil exponer reglas o directrices a seguir para poder satisfacer estos deseos y obtener unos estándares de calidad. Por otra parte, se hace más fácil influir mediante la comunicación en las percepciones acerca de los servicios. Así, dos locales pueden ofrecer lo mismo, las mismas bebidas, y sin embargo uno puede cargar al producto unos márgenes mucho más altos que el otro realizando una fuerte campaña de imagen y comunicación. Lo mismo una peluquería, un mismo corte de pelo puede resultar doblemente caro en una peluquería "*con nombre*" que en una "*sin nombre*", cuando te peina el famoso ... que cuando te peina la peluquera del barrio, aunque el resultado sea el mismo, todo es cuestión de percepciones y expectativas.

Aunque en este apartado se traten los servicios de forma pura, no hay que olvidar que muchos productos también tienen un componente de servicio que forma parte de los beneficios que transfiere al consumidor, y además muchas veces sus campañas de comunicación se basan precisamente en ese elemento de servicio, en esa intangibilidad. Un ejemplo podría ser los establecimientos de comida rápida o para llevar, y otro la ropa hecha a medida. Puramente servicios serían por ejemplo; una consulta médica, servicios legales, reparaciones, guarderías, cortes de pelo, ofertas de vacaciones, la educación, seguridad, seguros, teatro, etc.

9.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

¿En qué se diferencian los productos de los servicios?. La principal diferencia es que los productos son producidos, mientras que los servicios son realizados. Además, existen otras características diferenciadoras que hacen que la dirección de marketing y sus estrategias tengan que realizarse de forma distinta al caso de los productos:

- **Intangibilidad:** los servicios no son objetos o productos, no son contables, ni medibles, ni pueden ser testados o verificados con antelación a ser vendidos para asegurar su calidad. Debido a esta característica de intangibilidad, la empresa puede encontrar bastante difícil el entender y analizar cómo son percibidos por los clientes.
- **No son Inventariables:** los servicios no se pueden producir antes de ser requeridos, ni almacenar para cuando se demanden. Si un servicio no se usa cuando está disponible, su capacidad se pierde.
- **No son patentables.**
- **Heterogeneidad:** la realización de los servicios es normalmente heterogénea, varía de empresa a empresa, de cliente a cliente, de un momento a otro. Además, lo que la empresa ofrece, aunque sea exactamente igual lo ofrecido, puede ser totalmente distinto a lo que el cliente percibe.
- **Inseparabilidad:** la producción y el consumo de muchos servicios son estados inseparables. El momento de entrega suele coincidir con el de elaboración, incluso puede verse afectada la elaboración por el cliente.
- **No se posee la propiedad:** se compra el acceso a ellos, no la propiedad.
- **Factor humano:** los servicios dependen en gran medida en las capacidades, habilidades y conocimientos de las personas que los realizan, las cuales varían. Realmente son "*productos basados en las personas*" (Ruston & Carson 1993). Es bastante difícil que

una empresa consiga implantar estándares de actuación en sus recursos humanos como puede implantarlos en sus productos. Muchas veces el elemento humano hace que se pierda cierto control sobre las variables del marketing, siendo imprescindible el contar con las personas que realizan los servicios para alcanzar los objetivos de marketing. El responsable de marketing no podrá en la mayoría de las ocasiones controlarlos, sólo intentar influenciar sus actitudes. Para que el servicio sea realizado de una forma eficiente y eficaz, el personal debe estar orientado hacia el cliente, y creer en la eficacia del marketing.

A parte de estas características diferenciadoras entre servicios y productos, los consumidores perciben los servicios como:

- Más caros.
- Con menos garantías de calidad.
- Con menores índices de satisfacción.
- Con menos marcas que tengan una importante reputación.
- Su compra supone una experiencia menos agradable que el adquirir productos.
- Dependientes del factor tiempo.

9.2 COMPONENTES DEL SERVICIO

- Materiales de trabajo: elementos utilizados para llevar a cabo el servicio
- Dependencias o espacio físico: muebles, locales, luz, atmósfera, decoración.
- El personal: las personas que llevan a cabo el servicio, los que lo ejecutan.
- Componentes psicológicos: en donde influye la imagen que tenga la empresa para el consumidor, su prestigio.
- Los procedimientos para llevarlos a cabo: este elemento es fundamental ya que es indispensable que exista un manual de procedimientos para intentar estandarizar los servicios y no depender de las personas que los realizan y de su experiencia o know-how (saber hacer), ni que existan deficiencias tras la incorporación de nuevo personal.

9.3 LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Según la filosofía japonesa, calidad es "cero defectos", es decir, hacerlo correctamente a la primera. Sin embargo, la calidad en el servicio depende de percepciones y expectativas, de la comparación entre lo esperado y lo recibido, entre lo entregado y cómo se entrega. No va a medirse sólo el output o resultado final, sino que también el proceso de realización del servicio es evaluado por el consumidor, y además, existen menos elementos físicos o tangibles para tomar como referencia.

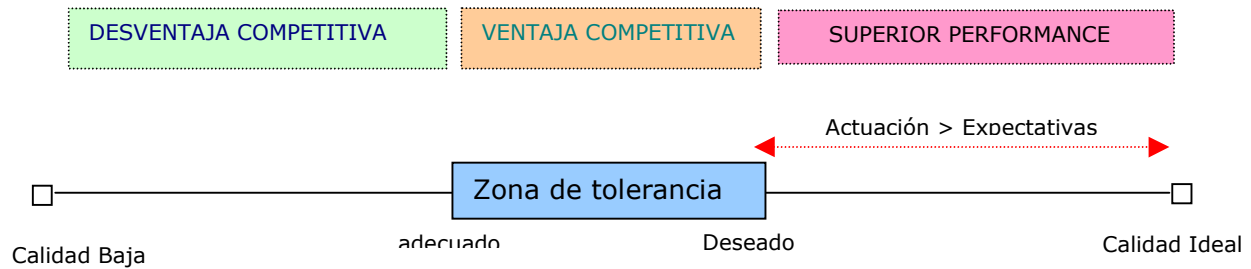
Existen varios criterios para evaluar la calidad de un servicio, para medir las expectativas y percepciones de los consumidores. La siguiente tabla los engloba en 10 categorías:

DETERMINANTES DE LA CALIDAD DE UN SERVICIO (SERVQUAL)	
1. Confianza:	En que el servicio se va a efectuar correctamente a la primera. En que la empresa va a cumplir sus promesas.
2. Responsabilidad:	Por parte de la empresa en ofrecer el servicio a tiempo y con las disponibilidades necesarias.
3. Competencia:	Consiste en que el empleado posea las capacidades, habilidades y conocimientos para ofrecer un buen servicio y trato al cliente.
4. Accesibilidad:	Que exista acceso y facilidad de contacto (teléfono, poco tiempo de espera, horarios, y localización de las dependencias donde se ofrece el servicio).
5. Cortesía:	Trato amable, cortés, con respeto y consideración, buena presencia del personal.
6. Comunicación:	Mantener a los clientes informados explicándoles en qué consiste el servicio, el coste, el proceso y asegurándoles que su problema va a ser solucionado.
7. Credibilidad:	Honestidad, confianza, que serán reforzadas por la reputación y el prestigio de la empresa y por las características personales del personal.
8. Seguridad:	El que no exista riesgo o peligro para el consumidor. Seguridad física, financiera y confidencialidad.
9. Entendimiento y empatía:	El hacer esfuerzos por entender al cliente, sus necesidades, con una atención personalizada. Crear una empatía o conexión con el cliente que genere un clima de armonía.
10. Tangibles:	Incluye las evidencias físicas del servicio; las dependencias, la apariencia del personal, los instrumentos utilizados, etc.

Figura 9.3 "Determinantes de la Calidad de un Servicio". Parasuraman et al (1985).

La empresa obtendrá una mayor calidad cuanto más pueda **tangibilizar** todos estos intangibles, es decir, generar formas, normas y procedimientos para que estos elementos se vuelvan como nosotros queramos que sean percibidos, sin dejar al consumidor que pueda percibirlos de forma diferente a como a la empresa le interesa: la decoración del salón de belleza, los uniformes de las peluqueras impecables, la lista de precios y otros artículos promocionales actualizados, las tarjetas de visita de calidad, una campaña de comunicación de prestigio, etc.

La Calidad **Ideal** es aquella en la que se superan las expectativas del consumidor, aquella en la que se le ofrece más de lo que espera y donde se consigue la Actuación Superior; la fidelidad y lealtad del consumidor:

Nivel de expectativas del servicio:

Deseado: es el servicio que el cliente espera recibir, es una mezcla entre lo que el cliente cree que *puede ser* y *debería de ser*.

Adecuado: es el nivel de servicio que el cliente encuentra aceptable.

La Zona de tolerancia: separa el nivel de servicio deseado del adecuado, puede variar de consumidor a consumidor y de una situación a otra

9.4 EL MIX EN LOS SERVICIOS

Las características antes descritas hacen que existan variaciones en la forma de enfocar el mix en los servicios:

- **Precio:** es difícil establecer un valor para elementos intangibles como habilidades, experiencias, creatividad, etc. La tendencia general es la de relacionar mayor precio con mayor calidad, los consumidores asumen que cuanto más paguen mejor debe ser el servicio. Muchas veces es difícil fijar el precio de un servicio hasta que el mismo se ha completado, ya que puede variar el tiempo, los recursos invertidos, y no existir un estándar en el mercado. La discriminación de precios puede realizarse por tiempo de uso, por realización de reservas, por diferentes grupos de usuarios, por localización, por franja horaria, etc.
- **Distribución:** al no ser inventariables, la empresa no va a poder contar con un stock para momentos picos, además de que muchos servicios no pueden realizarse fuera de las instalaciones de la empresa; visitas a museos, centros de chequeos en hospitales, etc. Otros servicios son exclusivamente entregados o realizados en las dependencias del cliente, como por ejemplo reparaciones en el hogar, o servicios de mensajería.
- **Promoción:** ya que no se cuenta con un elemento físico, es imposible realizar ciertas acciones promocionales como merchandising, promociones de venta (compre dos pague uno, 33% gratis, regalos promocionales, semana fantástica, etc.), además la fuerza de ventas se encuentra con la dificultad de vender algo que no se puede probar o mostrar en la mayoría de las ocasiones. En cuanto a la publicidad, el departamento de marketing encuentra mayores problemas en transmitir una imagen de algo intangible, de una experiencia.
- **Marketing Relacional:** la empresa va a tener que realizar un mayor esfuerzo en sus comunicaciones para apoyar sus servicios, para crearse una imagen corporativa consistente. En cuanto al marketing interno, serán mucho más necesarios los manuales de funcionamiento, los símbolos de identificación como uniformes y atmósfera, las normas y estándares de comportamiento, los elementos de apoyo al servicio y de fidelización (tarjetas vip, club de socios, reuniones sociales,...).

9.5 "THE MOMENTS OF TRUTH" (LOS MOMENTOS DE CONTACTO O ENCUENTROS EN EL SERVICIO).

Los encuentros en el servicio es el servicio desde el punto de vista del consumidor, es decir, los momentos de interacción y contacto entre el cliente y la empresa. Estos momentos son los que van a generar en el consumidor experiencias y recuerdos, satisfacción o insatisfacción, y en ellos cada parte, empresa (personal, instalaciones, otros elementos visibles) y consumidor, tiene un role o papel que desempeñar.

Cada momento de encuentro con el servicio constituye una oportunidad para el cliente de evaluar el valor que recibe de la empresa en el contexto de sus relaciones. Hay servicios de mayor contacto que otros, por ejemplo, los servicios bancarios, donde, a veces, ni siquiera se llega a ver el activo monetario.

La empresa puede diseñar un mapa de contactos para poder así trabajar sobre los puntos de interacción. El siguiente gráfico representan algunos de los momentos de contacto en un viaje por avión:

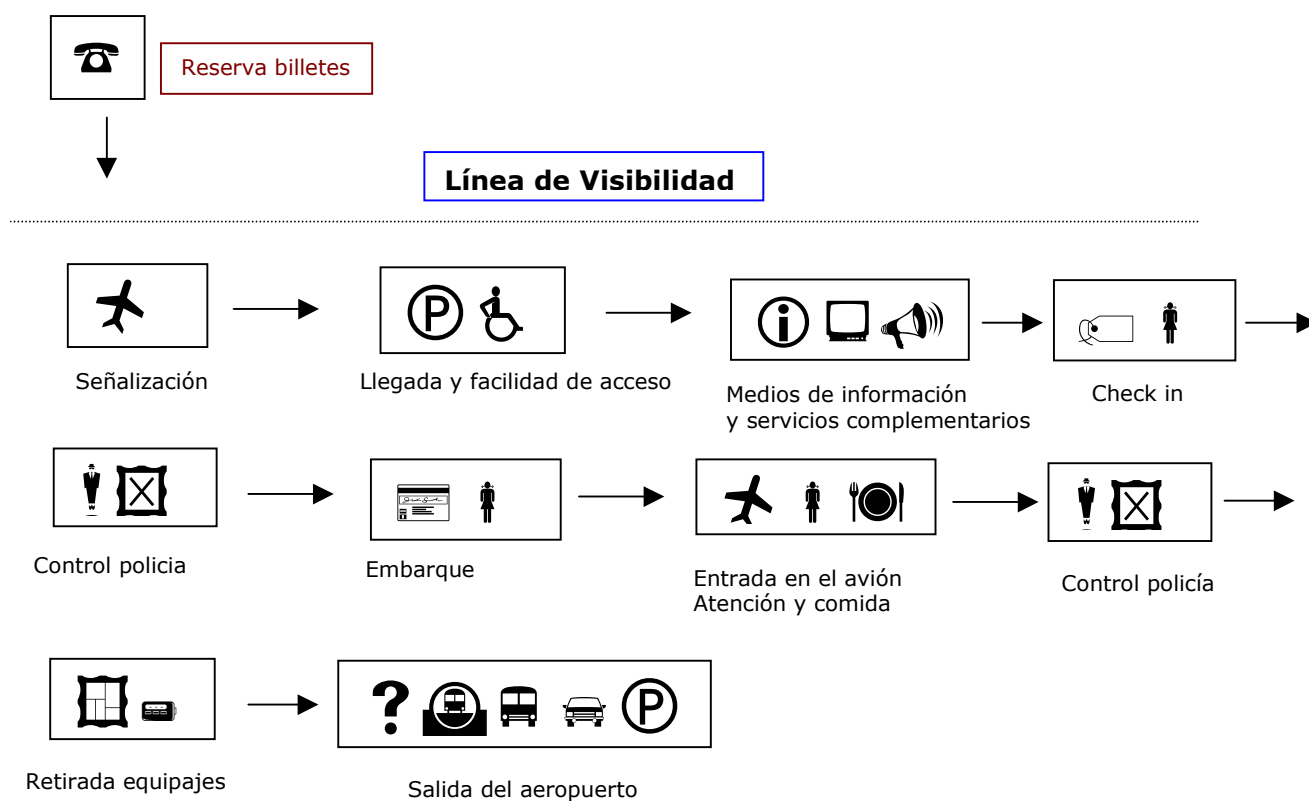


Figura 9.5 " Momentos de Contacto o Service Encounter en un viaje por avión"

En cada uno de estos puntos de contacto pueden existir deficiencias que hagan que el servicio en global sea percibido como no satisfactorio. Este hecho hace plantearse a las empresas de servicios el tener sumo cuidado con cada una de las interacciones, y con las formas en las que se dan respuestas y soluciones a los fallos del sistema para recuperar el servicio:

- Respuestas a saturaciones, a lentitud, a no disponibilidades (colas en los embarques, retrasos en los vuelos, aplazamientos de vuelos).
- Respuestas a necesidades especiales (acceso para discapacitados, preferencias de los clientes, niños y ancianos)
- Respuestas no esperadas o solicitadas: comportamientos del personal de primera línea ejemplar, inesperada atención, acciones como respuestas a situaciones adversas (búsqueda de hoteles para no salidas de avión por inclemencias del tiempo, almohadas y mantas durante el vuelo, regalos para los niños, cuidados especiales para personas con mareos).

10. EL MARKETING DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ONL)

El marketing es una filosofía corporativa destinada a enfocar a toda la organización hacia el mercado y hacia las relaciones humanas. Su fin no son las ventas, sino es establecer y mantener relaciones en el largo plazo, las cuales van a generar a la empresa beneficios y una posición competitiva sostenible.

Este concepto de marketing se debería mantener tanto en organizaciones lucrativas como en no lucrativas, existiendo entre ambas una diferencia importante: el fin principal de las primeras es crecer y obtener una rentabilidad y beneficio, las segundas tienen un fin social, actúan en interés de la comunidad y sin ánimo de lucro. A su vez, entre organizaciones no lucrativas privadas y gubernamentales existe una diferencia importante, en las primeras las donaciones son normalmente voluntarias, en las segundas existe la responsabilidad de contribuir, además muchas ONL privadas son parcialmente financiadas por fondos públicos.

Los grupos que intervienen en este sector no lucrativo son:

- Los generadores de fondos y recursos: contribuyentes de impuestos, donantes, voluntarios, otras instituciones.
- Usuarios del servicio: con y sin contraprestación económica, con contraprestación no monetaria, sin ninguna contraprestación.
- Reguladores: son los que regulan las funciones de este tipo de organizaciones, el gobierno con sus leyes y comisiones reguladoras, y los comités de consulta.
- Los directivos: algunos combinan sus labores en estas organizaciones con su trabajo en otras entidades del sector privado e incluso realizan la actividad de forma voluntaria, otros tienen dedicación exclusiva y son retribuidos como cualquier profesional del sector privado lucrativo.
- Miembros del staff o de apoyo: son personas que apoyan con su experiencia y su trabajo a la dirección de la organización normalmente de forma desinteresada.

Algunos ejemplos de ONL son: educación, transporte, policía, servicios sociales, bomberos, servicios de medio ambiente, hospitales, asociaciones como la Asociación contra el Cáncer, UNICEF, Cáritas, organizaciones contra el SIDA, el alcoholismo, la droga, fundaciones universitarias, fundaciones en defensa de animales, del medio ambiente, etc.

10.1 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON EL RESTO DE LAS ORGANIZACIONES

Similitudes:

1. Ambas organizaciones siguen una estructura jerárquica regida por directivos cuyo objetivo es la maximización de los recursos.
2. Ambas empresas se encuentran en entornos competitivos, donde los consumidores esperan obtener servicios de calidad, conseguir respuestas para satisfacer sus necesidades, y donde existen multitudes de ofertas para captar sus recursos económicos de los que las organizaciones dependen.
3. Organizaciones lucrativas y no lucrativas poseen limitaciones de recursos y de competencias, que están en función del entorno en el que operen.

Diferencias:

1. El público al que se dirigen suele ser un público más amplio que las empresas privadas: donantes (personas físicas o empresas), clientes, políticos, instituciones gubernamentales, contribuyentes, etc.
2. Estas organizaciones operan en interés público o de la comunidad, sin fines de lucro. Intentan persuadir a las personas para que hagan cosas que la organización desea pero que no va a suponer beneficios para la empresa en sí misma. Por tanto, sus objetivos no van a ser financieros.

3. Será más difícil de medir el éxito de su actuación, principalmente por la inexistencia de estos objetivos financieros y la dificultad de compararse con otras organizaciones.
4. Sus recursos suelen ser más limitados debido a que no incrementan sus beneficios como consecuencia de incrementos en la demanda, que normalmente excede a la oferta.
5. Son empresas menos propensas tomar riesgos en su gestión al no disponer de un margen de beneficios suficiente, por lo que les cuesta más anticiparse o adaptarse a los cambios del entorno.
6. Su gestión no suele basarse en investigaciones de mercado, que no pueden ser costeadas, por lo que se hace difícil segmentar y dirigirse hacia aquellos grupos que puedan tener proyecciones de crecimiento.
7. La opción de manipular las variables del mix para obtener la máxima rentabilidad también difiere en ambos tipos de empresas. Así el elemento del mix precio, no suele utilizarse como instrumento para influenciar el comportamiento del consumidor. La variable de las comunicaciones sigue un approach o enfoque distinto, debido principalmente a la amplia variedad de público al que debe llegar y a las presiones de colectivos que están relacionados con estas organizaciones. Además, los presupuestos destinados a las campañas de comunicación no son tan importantes como en muchas empresas privadas. Los resultados de las campañas normalmente no son analizados cuantitativamente ni cualitativamente, no realizándose un correcto proceso de control y mejora. En organizaciones gubernamentales existe a menudo una actitud escéptica hacia utilizar el marketing en su gestión.
8. Son organizaciones que están más en el "ojo público" que los negocios privados.
9. En muchas organizaciones, el enfoque hacia el mercado y hacia el sostenimiento en el largo plazo del cliente no se lleva a cabo, centrándose más en la captación de fondos que en la realización de un buen servicio. No se cuida con la misma intensidad la relación cliente-empresa, debido principalmente a la naturaleza burocrática de sus estructuras y, en algunas ocasiones, al carácter monopolístico de sus servicios en el mercado. No suelen realizarse estudios o evaluaciones sobre la satisfacción del consumidor ni sobre el cumplimiento de los objetivos planificados.

10.2 LA LABOR DEL RESPONSABLE DE MARKETING EN LAS ONL

No debería de diferir la esencia del departamento de marketing de una empresa privada al de una ONL basada en *transacciones de valor*, en donde donantes-empresa-consumidores salen ganando al realizar el intercambio.

El responsable de marketing tiene una labor muy importante en ayudar a la dirección a determinar:

- Cuál es la misión de la organización, cuáles son sus contribuyentes o donantes, cuáles son sus clientes a servir y cómo los servirán, revisando la misma a medida que se vayan dando cambios en la sociedad.
- Qué es lo que necesita el consumidor y cuáles son sus preferencias y necesidades a través de encuestas públicas, por ejemplo, sobre las actitudes y valores del público. Esta labor va a estar muy marcada por estudios sociológicos, y por la psicología social que ayudará a desarrollar acciones para llegar a la psicología del consumidor.
- Cuáles son los cambios que se están dando en el entorno.
- Cuál es la actual y potencial competencia.
- Proponer acciones de marketing que deben estar basadas en actitudes éticas y socialmente aceptadas, al menos por los grupos a los que van destinadas.
- Definir y realizar un plan de comunicaciones distinto para cada uno de sus dos principales stakeholders (que pueden o no coincidir); consumidores (destino de los recursos) y donantes (origen de los recursos) sin los cuáles determinadas ONGs no existirían. En ambos casos se busca satisfacer sus necesidades. En los primeros, ofreciéndoles productos o servicios, en los segundos ofreciéndoles la posibilidad de

satisfacer sus necesidades de *colaborar o compartir sus recursos* con la sociedad, con los animales, con el medio ambiente, etc.

Ambos planes han de desarrollarse conjuntamente, ya que un eficiente plan de persuasión y captación de recursos puede no ir acompañada de un eficiente plan de emplear esos recursos y de ofrecer un buen servicio a los consumidores. A veces, pueden existir conflictos entre ambos grupos que el director de marketing tendrá que intentar solucionar. Por ejemplo; que el destino de los fondos no sea el que los contribuyentes deseaban, que exista una mala gestión de los mismos, que no se lleguen a cumplir las expectativas de los donantes, etc. Para solucionar las posibles disparidades de intereses es fundamental una comunicación clara con ellos, donde se expliquen antes de empezar la relación un plan detallado del destino de sus fondos, de los beneficios que se esperan obtener, y de si sus expectativas coinciden con las expectativas de la organización y de los usuarios de la misma.

10.3 EL MARKETING MIX DE LAS ONL

La política de marketing mix ha de tener 3 objetivos básicos: atracción de recursos, distribución de esos recursos y persuasión.

- **La política de producto:** en las organizaciones no lucrativas van a coexistir dos tipos de productos, uno para los donantes y otro para los clientes. El producto o servicio en este tipo de organizaciones incluye un componente intangible que puede estar compuesto por satisfacción personal, bienestar, orgullo, sentimiento de pertenencia, etc., difícil de vender y que marketing ha de intentar identificar y satisfacer. La complejidad de la política de producto dependerá de la cantidad y variedad que ofrezca la empresa. Algunas empresas tendrán sólo un producto o servicio que ofrecer, por ejemplo, dar comida caliente a los sin hogar, otras ofrecerán más productos o servicios en un gran número de países, con distintas culturas y formas de enfocar los problemas, un ejemplo es la Sociedad contra el Cáncer con actividades de investigación, de prevención, de lucha contra la enfermedad, de tratamiento, de información, etc.
- **El precio:** existen varias opciones para esta variable del mix. Algunas organizaciones cargan un precio igual al coste de realizar el servicio cubriendo los costes fijos con donantes, otras organizaciones cargan un precio igual a los costes fijos y variables, funcionando sin donaciones, y otras imputan a los productos o servicios un precio por encima del coste total unitario para así generar beneficios que se reinviertan en el desarrollo de la organización. Son diversas las razones para elegir una u otra opción, por ejemplo:
 1. Que en la misión de la organización se establezca que los receptores no deben pagar los servicios y que la totalidad de los recursos se obtienen por donaciones.
 2. No tener recursos económicos para realizar campañas de captación de donantes.
 3. Que la empresa considere que se deba gestionar con una aparente "justicia" en donde los beneficiarios de sus productos o servicios sean los proveedores de los recursos financieros.

Pero el precio puede también ser no monetario. Este puede incluir muchas cosas más personales como tiempo, esfuerzo, solidaridad, prestigio, amistad, orgullo. Alcohólicos anónimos carga un precio muy alto a sus clientes- el compromiso de no beber y el reconocimiento público de su problema. También el precio puede diferenciarse, estudiantes pueden pagar un precio inferior que otros grupos en museos o en teatros, donantes que contribuyan con cantidades grandes pueden conseguir además la tarjeta que les de prioridad en el servicio, etc.

- **Los canales de distribución:** mediante los canales de distribución se van a realizar dos funciones; proveer de un lugar para la entrega de los productos y de un lugar donde informar. La localización es un elemento importante a la hora de facilitar las donaciones, conseguir voluntarios, generar credibilidad y mostrar el interés de la organización por estar cerca de sus stakeholders o en lugares estratégicos para desarrollar mejor su actividad.
- **Los programas de comunicación:** las comunicaciones van a utilizarse tanto para atraer como para persuadir. Es esencial el desarrollar la lealtad y la fidelidad de los donantes además de motivarlos. También la publicidad es un elemento esencial en la captación de fondos. Algunas organizaciones utilizan la publicidad de masas para llegar a un gran número de diferentes tipos de pequeños donantes. Otras organizaciones utilizan marketing directo como el correo (direct mail) para llegar a otro tipo de donantes más seleccionados con sus revistas, periódicos o cartas de información fomentando el sentimiento de pertenencia al grupo. Sea cual sea la forma de llegar, el mensaje ha de ser siempre *descubrirle al donante una razón para dar*. Mediante la comunicación se pretende a su vez persuadir a los usuarios para que usen los servicios que la organización ofrece; realizarse chequeos médicos, reciclar el vidrio y papel, mantener limpios los parques y jardines, utilizar el transporte público, ir a las asociaciones para tratarse problemas de alcoholismo, de drogadicción, de SIDA, etc.
Otro elemento del mix de las comunicaciones muy importante en este tipo de organizaciones es la venta personal, stands de unicef en ferias o venta de postales de Navidad son algunos de los medios que se utilizan para captar contribuyentes. La mayoría de este personal de ventas suele ser voluntario, con poco o ningún entrenamiento, y que hace uso de sus círculos de amistades para captar fondos, a veces son personas que han pasado por los problemas a los que la organización intenta poner solución, exdrogadictos, exalcohólicos, etc.. En este caso las comunicaciones habrán de dirigirse a tres grupos de interés: captación de voluntarios-captación de donantes-servicio a los consumidores.

10.4 EL ÉXITO DE UN PLAN DE MARKETING EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

El responsable de marketing habrá obtenido el éxito en su plan estratégico de marketing si:

1. Consigue unos objetivos claros en los niveles estratégicos y tácticos para cumplir la misión para la que la organización ha sido creada, el fin social que pretende alcanzar. Una de las dificultades que existe con objetivos no financieros es que la orientación hacia el cliente puede entrar en conflicto en el corto plazo con la misión organizativa. Por ejemplo, pacientes del corazón pueden preferir dietas ricas en grasas pero la misión del médico es mantenerlos saludables con una dieta baja en grasas, en centros de recuperación de drogodependientes los pacientes están en tratamiento de no consumo, aunque a ellos lo que les satisfaga en el corto plazo sea consumirla.
2. Permite darle a la organización un cierto margen para poder tomar riesgos en adaptarse a los cambios del entorno, renovar sus productos o servicios, y tener un plan de contingencias.
3. Orienta a toda la organización hacia la consecución de la misión aunque no existan beneficios.
4. Le da tanta importancia a la captación de recursos como a la distribución de los mismos, es decir, conseguir organizaciones donante-cliente-orientadas, no sólo donante-orientadas.
5. Consigue enlazar las expectativas de los donantes con las expectativas de unos usuarios cada vez más exigentes, para ello es necesario conocerlas, por lo que se hace imprescindible un stakeholders análisis para desarrollar el plan de marketing.
6. Es capaz de ofrecerle al donante beneficios reales como contraprestación a sus contribuciones. Es decir, la organización, más que ofrecer productos, se convierte en

producto y busca formas de promocionarse a sus espónsos. Algunos ejemplos podrían ser: la pertenencia a un club, el que aparezca el nombre del donante como espónsor, recibir un diploma de donante, recibir un regalo si se llega a una cantidad mínima de contribución, homenajes, encuentros usuarios-donantes donde exista la oportunidad de que ambos se conozcan, etc.

7. Es capaz de decir no a ciertas atractivas ofertas de donaciones que podrían perjudicar su actual gestión, y desviar a la organización y a sus recursos de su actual misión.
8. Permite a la organización estar abierta a cooperaciones con otras instituciones, a compartir recursos para poder ser más competitivas y conseguir un beneficio mutuo.
9. Tiene en cuenta no sólo a sus competidores directos sino también a sus indirectos. Los competidores de un teatro no son solamente otros teatros, sino cualquier forma de ocio donde los consumidores pasen su tiempo libre; deportes, salas de fiesta, zonas turísticas, etc. Además, el plan de marketing debe ser lo suficientemente flexible para reaccionar ante cambios en su competencia e incluso anticiparse a los mismos.
10. Por último, el responsable de marketing ha de estar muy atento a la opinión pública, cuidar muchas las relaciones de la empresa con los medios, y tenerles siempre informados, ya que la labor social y la reputación de la organización pueden venirse abajo con una mala prensa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. & Bruzzone D. (1985): " *Causes of Irritation in Advertising*", Journal of Marketing, Vol 49, Spring, pp. 47-57.
- Abell, D. (1971): " *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*", Prentice-Hall.
- Abratt, R. & Pitt, L. (1989): " *Selection and Motivation of Industrial distributors: A Comparative Analysis*", European Journal of Marketing, Vol.23, No.2, pp.144-153.
- Abratt, R. (1989): " *A New Approach to the Corporate Image Management Process*", Journal of Marketing, Vol.5, No.1, pp.63-76.
- Alonso, J.(1984) " *Demanda y Previsión de ventas en la PYME*", Servicio de Asesoría Financier, Asociación para el progreso de la dirección.
- American Marketing Association (1987): " *New Marketing Research Definition Approved*", Marketing News, January, Vol. 2, pp. 1-14.
- Anderson, J, & Narus, J. (1990): " *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*", Journal of Marketing, 54, January, pp. 42-58.
- Anderson, P. (1982): " *Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm*", Journal of Marketing, Spring, pp. 15-26.
- Ansoff, H. (1965): *Corporate Strategy*, Penguin.
- Arndt, J. (1983): " *The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing*", Journal of Marketing, 47 (Fall), pp. 44-54.
- Baker, M. J. (1987): *The Marketing Book*, Butterworth-Heinemann.
- Baker, M. J. (1992): *The Marketing Book*, 2nd Ed., Butterworth-Heinemann.
- Bateson, J. (1995): " *Managing Service Marketing*": text and readings, 3rd Ed., Dryden Press.
- Beaton, M. & Beaton, C. (1995): " *Marrying Service Providers and their Client*", Journal of Marketing, Vol. 11, pp.55-70.
- Birn, R. (1992): *The effective Use of Market Research*, 2nd Ed., Kogan Page.
- Bitner, M., Booms, B., & Tetreault, M. (1990): " *The Service Encounter: Diagnosis favourable and unfavourable incidents*", Journal of Marketing, Vol. 54, January, pp. 71-84.
- Bonoma, T. (1985): " *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, New York": Free Press.
- Bourgeois, L. & Brodwin, D. (1894): " *Strategic Implementation: Five Approaches to an Exclusive Phenomenon*", Strategic Management Journal, July-Sepember, pp. 241-264.
- Bowen, D. & Lawler, E. (1992): " *The Empowerment of the Service Workers: What, Why, How, and When*", Sloan Management Review, Spring, pp.31-39.
- Boyd, H. & Walker, O. (1990): *Marketing Management: A Strategic Approach*, Homewood, Irwin.
- Bradley, F. (1995): " *Marketing Management*", Prentice-Hall.
- Brim, O. (1966): " *Socialization after Childhood*", Wiley & Sons, Inc.
- Brodie, J. (1985): " *A Planned Approach to Selling*", Sales & Management, January, pp. 70-71.

- Broom, G. & Dozier, D. (1989): *"Using Research in Public Relations"*, Prentice-Hall, Inc.
- Brown, R. (1993): *"Marketing Focus: Achieving and Sustaining Marketing" Effectiveness*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bucklin, L. (1973): *"A Theory of Channel Control"*, Journal of Marketing, Vol.37, January, pp.39-47.
- Bungay, S. & Goold, M. (1991): *"Creating a Strategic Control System"*, June, Vol. 24, pp.32-39.
- Burns, V.; McTaggart, J.; Young, J.; Ford, K. (1989): *"Telemarketing in Practice"*, Croner.
- Butler P. & Collins N. (1995): *"Marketing Public Sector Services: Concepts and Characteristics"*, Journal of Marketing, 1995, 11, pp.83-96.
- Cadbury, Sir A.: *"Ethical Managers make their own Rules"*, Harvard Business Review, Sept-Oct. 1987 pp. 69-73.
- Calantone, R. & Gassenheimer, J (1991): *"Overcoming basic problems between manufactures and distributors"*, Industrial Marketing Management, Vol. 20, pp. 145-149.
- Carmichael, A. (1991): *"The Network Marketing"*, Cox & Wyman Ltd.
- Chakravarthy, B. & Lorange, P. (1991): *"Managing the Strategy Process"*, Prentice-Hall.
- Chollet, M. (1983): *"El Marketing Mix"*, Ed Deusto, Bilbao.
- Czinkota et al (1997): *"Marketing Management"*, Blackwell Business.
- Colley, R. (1961): *"Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results"*, Association of National Advertisers, New York.
- Coulson, C (1983): *"Marketing Communications"*, The Marketing Series, William Heinemann Ltd.
- Curtis, P. & Wegener, D. (1994): *"Message Order Effects in Persuasion"*, Journal of Consumer Research, June, pp.205-218.
- Dalrymple, D. & Parsons, L (1983): *"Marketing Management: Strategy and cases"*, 3ª Ed., International Ed, New York, Wiley.
- Dalrymple, D. & Parsons, L (1995): *"Basic Marketing Management"*, New York; Chichester: Wiley.
- De Wit, B. & Meyer, R. (1994): *"Strategy: Content, Content and Context"*, West Publishing Co.
- Dibb, S., Simkim, L., Pride, W., & Ferrel, O. (1991): *"Marketing; Concepts and Strategies"*, New York: Houghton Mifflin.
- Douglas, S. & Dubois, B.: *"Looking at the Environment for International Opportunities"*, CJ of World Business, winter 1977.
- Dowling, G. (1993): *"Developing your Company Image into a Corporate Asset"*, Long Range Planning, Vol. 26 (2), pp.101-109.
- Drucker, P (1983): *"La Gerencia. Tareas y Responsabilidades Básicas"*. Editorial Ateneo. 5ª Edición.
- Engel, J., Blackwell, F., Rober, D., Kollat, D., David, T. (1978): *"Consumer Behavior "*, The Dryden Press, Hinsdales, Illinois.
- Esteban, Agueda: *"Principios de Marketing"*, Editorial Esic, 1996.
- Evans, J. & Lanskin, R. (1994): *"The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application"*, Industrial Marketing Management, Vol. 23, pp. 439-452.

- F&G Editores (1991): *"Publicidad: Mensaje, Motivación y Medios Publicitarios"*.
- Fill, C. (1995): *Marketing Communications: Framework, Theories and Applications*, Prentice-Hall.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975): *"Beliefs, Attitudes, Intentions and Behavior"*, Addison-Wesley.
- Fishbein, M. (1963): *"An Investigation of the Relationship Between Beliefs about an Object and the Attitude toward that Object"*, *Human Relations*, pp.233-240.
- Fowler, B (1996): *Corporate Strategy*, Lecture's handouts, Salford University's Management School.
- Fox, H. (1980): *"Setting Prices according to consumer response determinants: A North American Perspective"*, *The Quarterly Review of Marketing*, pp. 261-272.
- Frank, R., Massy, W., Wind, Y. (1972): *"Market Segmentation"*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Gallagher, K. & Weinberg, C. (1991): *"Coping with Success: New Challenges for Nonprofit Marketing"*, *Marketing Sloan Management Review*, Fall 1991, pp.27-42.
- Gaski, J. (1984): *"The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution"*, *Journal of Marketing*, Vol. 48, Summer, pp. 9-29.
- Gebner, G. (1967): *"Mass Media and Human Communication Theory"*, Rinehart & Winston, pp. 40-57.
- Gwin, J. (1990): *"Constituent Analysis: A Paradigm for Marketing Effectiveness in the Not-for-Profit Organisation"*, *European Journal of Marketing*, Vol 24, N°7, 1990, pp.43-48.
- González, F. (1984): *"Marketing para la PYME"*, Servicio de asesoría financiera.
- Gray, J. (1986): *Managing the Corporate Image*, Westport Connecticut, Quorum Books.
- Gronroos, C. (1994): *"From Marketing-mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing"*, *Management Decision*, Vol. 32, No.2, pp.4-20.
- Grunig, J. (1992): *"Excellence in Public Relations and Communication"* Management, LEA Publishers.
- Guetzkow, H. (1965): *"Communications in Organisations"*, *Handbook of Organisations*, March, J.G. ed., Chicago: Rand McNally & Company.
- Halal, W. (1996): *"The New Management: Democracy and Enterprise are Handling Organisations"*, Berrett-Koehler.
- Hardy K. & Magrath, A. (1988): *"Planning for a Better Channel Management"*, *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 6, pp. 30-37.
- Hartley, R. (1992): *"Marketing Mistakes"*, 5th Ed., JW.
- Hax & Majluf (1991): *"Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach"*, Prentice-Hall.
- Hill, C. & Jones, G (1995): *"Strategic Management: An Integrated Approach"*, 3rd Ed., Houghton Mifflin.
- Jarillo, J. (1992): *"Dirreccion Strategica"*, 2nd Ed., McGraw-Hill de Management.
- Jauch, L. & Gleck, W. (1988): *Business Policy and Strategic Management*, 5th Ed., McGraw-Hill.

- Johanson, J. & Mattson, L. (1992): "*Industrial Networks: A New View of Reality*", Alexon & Easton Eds., Routledge.
- Jones, H. (1996): "*United Front*", Marketing Week, September, Vol. 20.
- Kassarian & Roberston (1991): "*Perspectives in Consumer Behaviour*", 4th Ed., Prentice-Hall.
- Keegan, W. (1969): "*Multinational Product Planning: Strategic Alternatives*", Journal of Marketing, Jan-1969.
- Kelman, H. & Hovland, C. (1953): "*Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change*", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 48, pp. 327-335.
- Kelman, H. (1961): "*Processes of Opinion Change*", Public Opinion Quarterly, Vol. 25, Spring, pp. 57-78.
- Kerin, R. & Peterson, A. (1990): "*Strategic Marketing Problems*", 5th Ed., Allyn and Bacon.
- Kerin, R., Mahajan, V. & Varadarajan, P. (1990): "*A Contemporary Perspective on Strategic Market Planning*", Allyn & Bacon.
- Kitchen, P (1993): "*Marketing Communications Renaissance*", International Journal of Advertising, Vol. 12, pp. 367-386.
- Kotler, P & Mindak, W. (1978): "*Marketing and Public Relations*", Journal of Marketing, October, pp. 13-20.
- Kotler, P (1994): "*Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*", 8th Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1991): "*Principles of Marketing*", 5th Ed., Prentice-Hall International.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1994): "*Principles of Marketing*", 6th Ed., Prentice-Hall International.
- Kotler, P. & Barich, H. (1991): "*A Framework for Marketing Image Management*", Sloan Management Review, winter, pp. 94-104.
- Kotler, P. (1967): "*Marketing Management*", 1st Ed., Prentice-Hall Internacional.
- Kotler, P. (1991): "*Marketing Management; Analysis, Planning, Implementation and Control*", 7th Ed., Prentice-Hall International.
- Kotler, P. (1997): "*Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*", 9th Ed., Prentice-Hall.
- Kriegel, R. (1986): "*How to Choose the Right Marketing Communications Objects*", Business Marketing, April, PP. 94-106.
- Larreche: "*International Marketing Strategy*", Pergamon 1980.
- Lavidge, R. & Steiner, G. (1961): "*A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness*", Journal of Marketing, October, Vol. 61.
- Levitt, T. (1960): "*Marketing Myopia*", Harvard Business Review, July-August.
- Levitt, T. (1983): "*The Marketing Imagination*", The Free Press.
- Linton, I., Morley, K. (1995): "*Integrated Marketing Communications*", The Marketing Series, CIM, Butterworth-Heinemann.

- Lovelock, C. H. (1996): *"Service Marketing"*, 3rd Ed., Prentice-Hall.
- Low, M (1997): *"Marketing Mix"*, Lecturer handouts, University of Salford.
- Lutz, R. & Bettman, R. (1971): *"Multiattribute Models in Marketing"*, North-Holland, pp.137-150.
- Maile, C. & Kilzibash, A (1977): *"A Marketing Communications Model"*, Business Horizons, November, pp. 77-84.
- Maletzke (1963): Referenced by Varey, R. (1997), Lecture's Handouts, University of Salford's Management School.
- Maslow, A. (1954): *"Motivation and Personality"*, New york: Harper Collins Publishers Inc.
- McDaniel, C. & Gates, Jr. (1995): *"Marketing Research Essentials"*, West Publishing Company.
- McDaniel, S., Ormsby, J., & Gresham, A. (1992): *"The Effect of JIT on Distribution"*, Industrial Marketing Management, Vol. 21, pp.145-221.
- McDonald, M. & Leppard, J. (1991): *"The Marketing Audit"*, Butterworth-Heinemann.
- McDonald, M. (1989): *"Marketing Plans"*, 2nd Ed., The Marketing Series, Heinemann Professional Publishing.
- McGuire, W. (1978): *"An Information Processing Model of Advertising and Effectiveness"*, Behavioral and Management Science in Marketing, Ronald/Wiley, pp. 156-180.
- McKenna, R. (1991): *"Marketing is Everything"*, Harvard Business Review, January-February, pp. 65-79.
- McQuail, D. & Windal, S. (1992): *"Communication Models for The Study of Mass Communication"*, 2nd Ed., Longman (London and New York).
- McQuail, D. (1972): *"Sociology of Mass Communication"*, Penguin Books Ltd.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1996): *"The Strategy Process; Concepts, Context, Cases"*, 3rd Ed., Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. & Waters (1985): *"Of Strategies: Deliberate and Emergent"*, Strategy Management Journal, July-September, pp. 257-272.
- Nantel, J. & Weeks, W: *"Marketing Ethics: Is there more to it than the Utilitarian Approach?"*, European Journal of Marketing, Vol.30, No.5, 1996, pp.9-19.
- Nakra, P. (1991): *"The Changing Role of Public Relations in Marketing Communications"*, Public Relations Quarterly, Spring, pp. 42-45.
- Novelli, W. (1988): *"Stir Some PR into your Communication Mix"*, Marketing News, Vol. 5, December, p.19.
- Ohmae, K. (1982), *"The Mind of the Strategist"*, McGraw-Hill.
- Ortega, E. (1981): *"La Dirección de Marketing"*, 3^a ed., ESIC.
- Oxenfeldt, A. (1961): *"Insights into Pricing"*, Wadsworth Publishing Company.
- Paine, L.: *"Managing form Organizational Integrity"*, Harvard Business Review, March-April 1994, pp.106-117.
- Palmer, A (1994): *"Principles of Service Marketing"*, McGraw-Hill.
- Palmer, A. (1994): *"Relation Management: Back to Basis?"*, Journal of Marketing Management, Vol.10, pp.571-579.
- Palom Izquierdo, F. (1997): *"Marketing de Guerrillas"*, Gestión y Planificación Integral, Grupo ODE.

- Parasuraman, A., et al (1985): "A Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Vol. 49, Fall 1985, pp. 41-50.
- Parasuraman A., Berry, L., Zeithaml, V.: "Understanding Customer Expectations of Service", Sloan Management Review 39, Spring 1991.
- Pearce, J. (1982): "The Company Mission as a Strategic Tool", Sloan Management Review, Spring, pp.15-24.
- Pearson, G. (1990): "Strategic Thinking", Prentice-Hall.
- Peppers, D, Pine, J., & Rogers, M (1995): "Do You Want to Keep your Customers Forever", Harvard Business Review, March-April, pp.103-114.
- Porter, M (1985): "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, Inc.
- Porter, M (1987): "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May-June, pp. 43-59.
- Porter, M. (1979): "How Competitive Forces Shape Strategy". Harvard Business Review. Marzo-Abril (1979)
- Porter, M. (1980): "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", The Free Press.
- Proudman, A (1976): "Distribution Channels", The Quarterly Review of Marketing, pp. 275-293.
- Quinn, J. (1980): "Strategies for Change: Logical Incrementalism", Irwin.
- Quinn, J., Doorley, T., & Paquette, P. (1990): "Technology in Services: Rethinking Strategic Focus, Sloan Management Review, Winter, pp.79-87.
- Quintana, M. (1997): "Principios de Marketing", Ed. Deusto.
- Ray, M. (1973): "A Decision Sequence Analysis of Developments in Marketing Communications", Journal of Marketing, 37, January, 27-38.
- Reicheld, F. (1993): "Loyalty-Based Management", Harvard Business Review, March-April, pp.64-73.
- Reve, T. (1990): "The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts", in The Firm as a Nexus of Treaties, London: Sage Publications Ltd.
- Richards, M. (1986): Setting Strategic Goals and Objectives, 2nd Ed., West.
- Rodríguez, M. (1998): "Distribución Comercial", Apuntes, ULPGC.
- Rogers, M. (1995): Diffusion of Innovation, 4th Ed., Newyork: Free Press.
- Romke, R. (1992): "The Emerging Art of Service Management", Training, January, p.38.
- Rosemberg, M. (1960): "An Analysis of Affective-Cognitive Consistency", In Attitude Organization and Change, Yale University Press, pp.15-64.
- Rothwell, R., Gardiner P, Schott, K.: "Design and the Economy", London: The Design Council, 1983.
- Rowe, A., Masom, R., Dickel, K., Mann, R. & Mokler, R. (1994): "Strategic Management", 4th Ed., Addison Wesley.
- Rushton, A. & Carson, D. (1993): "The Marketing of Services: Managing the Intangibles", European Journal of Marketing, nº 19,3.
- Shapiro, B. (1973): "Marketing for nonprofit organizations", Harvard Business Review, Sept-Oct 1973, pp. 123-133.
- Schmitt, B. & Simonson, A. (1998): "Marketing y Estética", Ed. Deusto.
- Schram, W. (1955): "How Communications Works", Urbana, University of Illinois Press, pp.3-26.

- Schultz, D.; Tannenbaum, S.; Lauterborn, R. (1993): *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books.
- Scott, M., Cutlip, S., Center, A. & Broom G. (1985): *"Effective Public Relations"*, 6th Ed., Prentice-Hall.
- Senge, P. (1990): *"The Leader's New Work: Building Learning Organizations"*, Sloan Management Review, Fall, pp. 7-23.
- Shannon, C. & Weaver (1962): *"The Mathematical Theory of Communication"*, Urbana, University of Illinois Press.
- Shimp, T.A. (1993): *"Promotion Management and Marketing Communication"*, 3RD Ed., Harcourt, Brace & Co.
- Smith, P.R (1993): *"Marketing Communications: An Integrate Approach"*, Kogan Page.
- Solomon, D. (1989): *"A Social Marketing Perspective on Communication Campaigns"*, Rice & Atkin (eds), Public Communications Campaigns, 2nd Ed., Newbury Park.
- Southan, J (1992): *"The Marketing Research Planning Process: Back to Basis"*, A Paper submitted to the Marketing Education Group (UK) Annual Conference, Salford University.
- Stern, L. & El-Ansary, A. (1992): *Marketing Channels*, 4th Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stern, L. & Reve, T. (1980): *"Distribution Channels as Political Economies"*, Journal of Marketing, Summer, pp. 52-64.
- Strong, E. (1925): *"The Psychology of Selling"*, New York, McGraw-Hill.
- Terpstra, V & Sarathy, R. (1994): *"International Marketing: A Cultural Approach"*, Prentice-Hall.
- Torres, R. (1974): *"Creación de la Imagen Social"*, Madrid.
- Usunier, F. (1993): *"International Marketing: A Cultural Approach"*, Prentice-Hall.
- Varey, R. (1997): *"Marketing Communications"*, Lecture's handouts, Salford University's Management School.
- Varey, R.J. (1996): *"A Broaden Concept of Internal Marketing"*, Thesis submitted to the University of Manchester, Institute of Science and Technology.
- Walker, O.; Boyd, H.; Larreche, J. (1992): *"Marketing Strategy: Planning and Implementation"*, Irwin.
- Vazquez, R., Trespalacios, G.: *"Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales"*, Editorial Cívitas, 1994.
- Walsh, K. (1994): *"Marketing and Public Sector"*, European Journal of Marketing, Vol 28, N°3, pp.63-71. University Press.
- Webster, F. (1992): *"The Changing Role Of Marketing in The Corporation"*, Journal of Marketing, Vol. 56, October, pp.1-17.
- Weitz, B. & Wensley, R. (1988): *"Readings in Strategic Marketing: Analysis, Planning and Implementation"*, Dryen Press.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (1992): *"Strategic Management and Business Policy"*, 4th Ed., Adison-Wesley Publishig Company.
- Wicker, D. (1971): *"An Examination of the Other Variables: Explanation of Attitude-Behavior Inconsistency"*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 19, pp.18-30.

- Wilkie, L. & Pressemier, E. (1973): "*Issues in Marketing's Use of Multiattribute Models*", Journal of Marketing Research, Vol. 10, pp.428-441.
- Yorque, D.: "Marketing and Non-Profit-Making Organisations", European Journal of Marketing, 18,2.
- Young, L. & Wilkinson, I. (1989): "*The Role of Trust and Co-operation in marketing: A Preliminary Study*", European Journal of Marketing, Vol. 23, No,2, pp. 79-93.