

Tema-10-Es-iborra.pdf



windows_xp



Ingeniería, Empresa y Sociedad



1º Grado en Ingeniería Informática



Escuela Técnica Superior de Ingenierías Informática y de
Telecomunicación
Universidad de Granada



Descarga la APP de Wuolah.
Ya disponible para el móvil y la tablet.





**KEEP
CALM
AND
ESTUDIA
UN POQUITO**



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

Como ocurre con frecuencia con los términos de uso común entre las personas, no todo el mundo entiende lo mismo por el mismo concepto. Muchas veces hemos oido decir «¡bah!, eso es solo marketing». El autor de ese comentario suele querer indicar que el éxito de un producto o servicio no tiene nada que ver con la calidad del mismo, sino que el marketing ha logrado crear una imagen, normalmente ficticia, que hace que se esté vendiendo. Se asocia marketing con publicidad y, más aun, incluso con engaño.

PARTE III

18.1

Marketing: concepto y evolución

Afortunadamente, una aproximación rigurosa a la dirección de empresas requiere definir los conceptos con precisión y, sobre todo, tal como se entienden en la empresa, no en la calle. La Asociación Americana de Marketing (AMA) ofrecía en 1985 la siguiente definición de marketing: «Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan, tanto objetivos individuales como de las organizaciones».

Profundicemos en los elementos fundamentales de esta definición:

- **Proceso de planificación.** El marketing no son acciones aisladas, sino sujetas a un plan que ha de ser compatible con el plan estratégico de la organización. Por tanto, una acción de marketing requiere de análisis, ejecución y control de las distintas tareas a desarrollar.
- **Funciones principales del marketing.** Estas tareas a desarrollar son cuatro: diseño del producto o servicio, fijación del precio, promoción o comunicación y diseño del proceso de distribución que ha de hacer llegar el producto al consumidor final. A ello dedicaremos el Capítulo 19.
- **Ideas, bienes y servicios.** La oferta que se diseña no tiene por qué ser necesariamente un bien físico (un automóvil, por ejemplo); puede ser también un servicio (asesoría jurídica, médicos, alquiler de vehículos, peluquerías, etc.), pero también, ideas, información (piénsese en una página web que ofrece los precios de un mismo producto en distintas tiendas electrónicas).
- **Intercambio.** Es el objeto fundamental del marketing. Podemos definirlo (Martín Armario, 1993) como la comunicación que se establece entre dos partes con el objeto de que una de ellas obtenga de la otra algo que valora y le es útil, ofreciendo a cambio también algo valioso y útil. Vemos que las premisas para que se produzca una transacción son que existan dos partes, que cada una posea algo útil para la otra, que puedan comunicarse y que exista libertad para aceptar o rechazar la oferta de la otra parte. Pero no cabe pensar en que lo que el marketing busca es una transacción aislada. Una transacción única con cada consumidor difícilmente compensaría los costes de diseño del producto, de comunicación o los costes de distribución. El objetivo del marketing es establecer transacciones continuadas con los consumidores, relaciones estables y duraderas con ellos. La lealtad del consumidor asegurará los beneficios futuros de las dos partes. Es lo que denominamos *marketing de relaciones*. Pero para lograrlo solo existe una posibilidad: la satisfacción con la relación.

- *Satisfacción de objetivos individuales y de las organizaciones.* La satisfacción de necesidades es el núcleo del concepto de marketing. No se pretende que una empresa coloque a un consumidor un producto cualquiera. Se trata de que ese producto o servicio esté concebido para satisfacer un deseo latente o manifiesto del consumidor. Si esto no es así, como se ha señalado, el producto podrá venderse una vez que rentabiliza el proceso de creación y comercialización del producto. El marketing no crea necesidades. Las necesidades existían antes de que apareciera el marketing; lo que ofrece el marketing son modos de satisfacerlas. Una buena campaña de marketing puede convencer a un consumidor de que la Comunidad Valenciana es el mejor destino turístico para descansar un verano, pero la necesidad del descanso no ha sido creada por el marketing. Por supuesto que el marketing, como se indica en la definición, también tiene por misión satisfacer los objetivos de las empresas, obtener beneficios y asegurar su supervivencia a largo plazo, pero el marketing es consciente de que esto solo se puede lograr con clientes satisfechos que compren reiteradamente los productos o servicios de la empresa.

Como se puede comprobar, la definición inicial que hemos ofrecido se ha ido matizando en su explicación introduciendo conceptos tales como adición de valor en el proceso de transacción, relación a largo plazo o beneficio mutuo. La AMA, consciente de la importancia de incorporar estos aspectos a la definición, la reformuló en 2004 teniéndolos en cuenta. Para nosotros, ahora, el marketing puede definirse como: «Marketing es una función de la organización, así como un conjunto de procedimientos pensados para crear, comunicar y transmitir valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que se beneficie la organización y sus grupos de interés (consumidores, trabajadores, proveedores, distribuidores, etcétera)».

En 2007, la AMA volvió a matizar la definición anterior incorporando a la misma, tanto a las organizaciones como a los individuos pero, sobre todo, destacando que los destinatarios del valor que añade el marketing ha de ser también la sociedad en su conjunto. La última definición de marketing queda pues: «Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y de procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en su conjunto».

El concepto de marketing, sin embargo, no ha sido siempre el mismo, sino que ha sufrido una evolución significativa paralela a la evolución de la economía de mercado. Podemos distinguir las siguientes etapas en la *evolución del concepto de marketing*.

- *Orientación a la producción.* En las etapas iniciales del desarrollo industrial de un país, la demanda de los nuevos productos era muy superior a la oferta. El consumidor compra todo aquello que satisface su necesidad a un precio razonable. La preocupación de las empresas, dado que todo se vende, es producir lo máximo posible al menor coste; por tanto, se centra en la función de producción, buscando reducir costes, lograr economías de escala, etc. El papel del marketing queda reducido a conseguir que los productos fabricados estén físicamente cerca de los consumidores, esto es, se centra en la función de distribución del producto. Como señala Kotler (2000), es un enfoque que actualmente tiene sentido en los países en desarrollo, donde los consumidores están más interesados en obtener un producto que en sus cualidades particulares.
- *Orientación al producto.* Con la aparición de los competidores, comienza a equilibrarse la oferta y la demanda. La empresa entiende que, ante distintas marcas del mismo producto, el consumidor se decantará por aquel que tenga una mayor calidad.

dad y toda la investigación se centra en la mejora técnica del producto. El papel del marketing sigue siendo muy escaso, porque no se pregunta al consumidor qué quiere y sigue centrado en la distribución. Se corresponde con la siguiente situación: fabrico los mejores trajes, no entiendo por qué no se venden. Este planteamiento es el denominado *miopía de marketing* (Levitt, 1960), es decir, concentrarse en el producto en lugar de en la necesidad del consumidor.

- *Orientación a la venta.* La situación de competencia es más fuerte, es decir, hay más oferta que demanda. Bajo este enfoque la organización entiende que los consumidores solo van a comprar por iniciativa propia aquellos productos esenciales, pero para adquirir otros es necesario animarlos mediante políticas agresivas de venta y de comunicación. Se trata de vender aquello que se fabrica, no tanto fabricar aquello que el consumidor quiere. El marketing se centra ahora en lograr una red comercial eficiente, con vendedores formados y haciendo uso intensivo de la publicidad y la promoción de ventas. Es el planteamiento que, al principio del capítulo, llevaba a ese consumidor a decir: «¡bah!, eso es solo marketing», creer que el consumidor puede ser inducido a comprar un producto, aun cuando no se corresponde con una necesidad suya. Olvida que un cliente no satisfecho, en primer lugar, no será leal y en segundo, hará todo lo posible por mostrar su insatisfacción a los demás, dificultando todavía más las ventas del producto.
- *Enfoque de marketing.* Se corresponde también con una oferta muy superior a la demanda. Es el marketing centrado en el consumidor, basado en identificar cuáles son las necesidades y deseos de este y tratar de satisfacerlas mejor que los competidores. Ahora no se trata de vender lo que se produce, sino de producir aquello que se demanda. La satisfacción del cliente será el mejor indicador de la salud de la empresa.

RECUERDE QUE...

El marketing no busca la venta puntual del producto o servicio de una empresa, sino que esta mantenga una relación a largo plazo con sus clientes a través de la satisfacción de las necesidades de los mismos.

Llegados a este punto ya sabemos qué es el marketing y cuál es su principal función: ofrecer al consumidor un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, le aporte utilidad y permita la relación continuada en el tiempo. La gran pregunta ahora es ¿y cómo lograrlo? ¿De qué instrumentos dispone la organización para alcanzar este objetivo? ¿Qué pasos debe seguir en esta labor? Esta es la tarea de la dirección de marketing en la empresa.

ACERCA DE...

ADIDAS

En este apartado hemos indicado que el enfoque de marketing está centrado en el consumidor y consiste en identificar cuáles son sus necesidades y deseos y tratar de satisfacerlos. Ignorar al consumidor, sus gustos, las tendencias de la sociedad, conducen al desastre. En los años ochenta Adidas era la principal marca del calzado deportivo. Había optado por la especialización, es decir, crear zapatillas para cada tipo de posible cliente... y tenía más de 100 modelos. En ese momento, Bernard Tapie compró la empresa y consideró que existían demasiados modelos. Creía que para hacer deporte no hacía falta tanta variedad.

Fuente: *Emprendedores* (2002) y elaboración propia.

Lo que Bernard Tapie había perdido de vista es que el mundo del calzado estaba cambiando. Que los consumidores, no solo buscaban calzado deportivo para hacer deporte. Nike sí que se había dado cuenta de ello y comenzó a diseñar productos para un uso diario cómodo y un estilo de vestir *sport*. Adidas no analizó los deseos de los consumidores; creyó que el mercado de deportistas se había agotado, pero lo que había ocurrido era todo lo contrario: toda la sociedad se estaba incorporando a ese mercado. Olvidar los gustos y deseos de los consumidores fue un error. Se perdió el enfoque de marketing.

18.2

La dirección de marketing en la empresa

La dirección de marketing es la encargada de conectar a la empresa con el mercado. Sus principales funciones son conocer cuáles son las necesidades de este, diseñar los bienes y servicios que el mercado desea, comunicar su existencia y ponerlos físicamente a su disposición. Nos encontramos pues, ante una labor en dos etapas:

- 1. Análisis del mercado.** Para ello dispone de la herramienta de la investigación de mercados. Esta deberá ocuparse de analizar la demanda potencial, analizar el comportamiento de compra de los consumidores y usuarios y de segmentar, si procede, el mercado. Esta etapa se verá en el capítulo actual.
- 2. Diseño de las acciones de marketing.** De acuerdo con esa información obtenida deberá trabajarse en cuatro áreas (conocidas como las cuatro «P» del marketing): diseño del producto que satisface las necesidades, fijación del precio más adecuado, elección de la mejor manera de hacer llegar el producto al consumidor (distribución o *placement*, en inglés) y promoción o comunicación del producto, a través de técnicas como la publicidad o la promoción de ventas, entre otras. A esta segunda etapa se dedicará el capítulo siguiente.

18.2.1. La investigación de mercados

Supongamos que una compañía aérea de bajo coste está evaluando la posibilidad de abrir una línea entre Valencia y Berlín. Para tomar o no esta decisión de una manera razonable necesitará saber, entre otras cosas, cuántos demandantes potenciales de ese destino hay en Valencia, cuál es la imagen que tiene la compañía aérea en la ciudad (se la conoce o no, genera confianza o desconfianza), cuál sería el precio más razonable para el trayecto, etcétera.

RECUERDE QUE...

La investigación de mercados consiste en el diseño, recogida, análisis de datos e información relevante para resolver un problema concreto de marketing al que se enfrenta la empresa.

El proceso de investigación de mercados. ¿Cómo debe proceder el responsable de investigación de mercados de la compañía aérea para responder a esas preguntas? La investigación de mercados pasa siempre por las siguientes etapas (Figura 18.1).

- **Etapa 1. Definición del problema.** Se trata de formular clara y concisamente a qué preguntas se quiere que responda la investigación. Muchos expertos señalan que la definición clara de un problema es, en sí misma, parte de la solución que se busca. La importancia de esta etapa radica en que la investigación no la va a llevar a cabo la empresa, sino que, muchas veces, la va a encargar a una empresa de estudios de mercado y es fundamental que se le transmita claramente qué es lo que se busca.
- **Etapa 2. Selección del método de investigación más adecuado.** Cuando ya sabemos qué queremos saber, hemos de decidir cómo averiguarlo. Fundamentalmente deberá establecerse qué tipo de datos deben reunirse y dónde y cómo se reunirán. Existen, fundamentalmente, las siguientes alternativas que luego ampliaremos: buscar información ya publicada, desarrollar una encuesta, un experimento, una dinámica de grupos o, simplemente la observación.



122

18

Ver mis op

Continúa de

PARTE III

405416_arts_esce_ues2016juniy.pdf

Top de tu grupo



7CR



Rocio



pony



Inicio

Asign.

Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

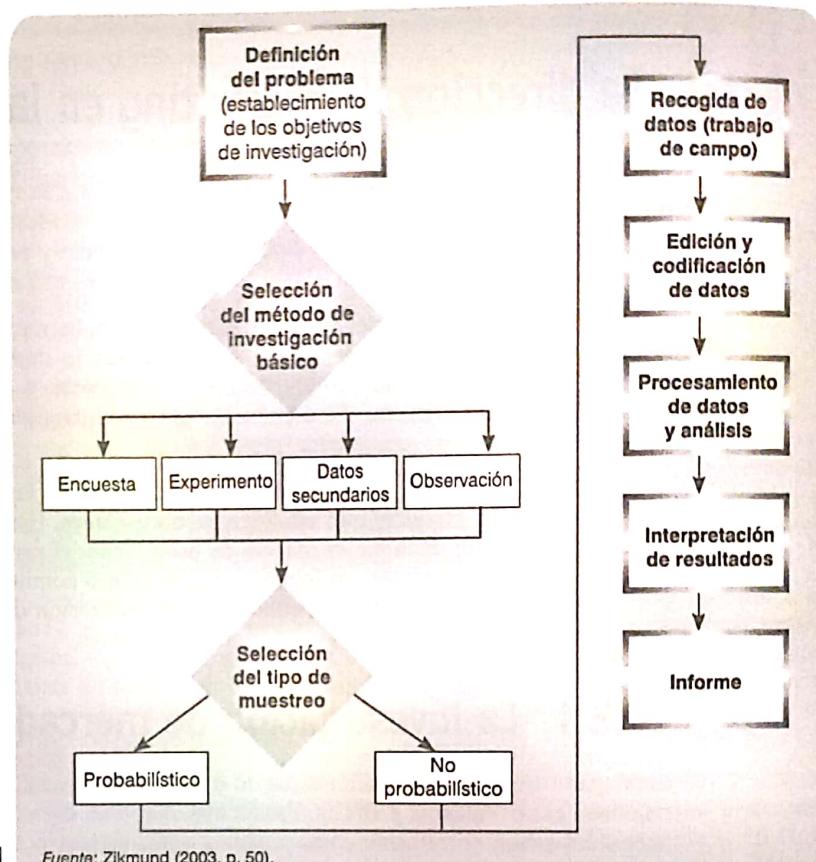
Available on the
App StoreGET IT ON
Google Play

Figura 18.1

Fuente: Zikmund (2003, p. 50).

El proceso de investigación de mercados.

- *Etapa 3. Diseño de la muestra.* Por motivos económicos es obvio que no vamos a poder preguntar a toda las personas de la provincia de Valencia para saber qué imagen tienen de nuestra compañía aérea. Habrá que preguntar a una parte, para luego, con un margen de error razonable, extraer los resultados a toda la población. Aquí se decidirá a quién preguntar (población objetivo), a cuántos preguntar (tamaño muestral) y cómo seleccionar a los que se va a preguntar (método de muestreo). Esta etapa es común a todos los métodos de investigación; no solo se diseñan muestras para la realización de encuestas.
- *Etapa 4. Recogida de los datos.* Cada método de investigación tiene un soporte distinto para recoger los datos. Así, una encuesta se basa en un cuestionario, que no es sino un conjunto de preguntas codificadas y ordenadas. Una dinámica de grupos, que no es sino un conjunto de personas hablando sobre el tema que se quiere investigar, dirigidos por un moderador y que probablemente se grabará en un vídeo. En cualquier caso, la recogida de los datos implica recoger en esos soportes la información que ofrecen los sujetos investigados.
- *Etapa 5. Análisis e interpretación de los datos.* En esta etapa se aplica el razonamiento para determinar qué respuesta dan los datos obtenidos a las preguntas que nos formulábamos. Si de la encuesta realizada por la compañía aérea se obtuviese

que el 75 % de los entrevistados en la provincia de Valencia se fija solo en el precio a la hora de elegir una compañía con la que volar, sería un indicador de que la cantidad de clientes potenciales para la línea que se está valorando iniciar, es elevado.

- **Etapa 6. Elaboración y presentación del informe.** Como hemos señalado, muchas veces no es la propia empresa quien lleva a cabo la investigación, sino que recurre a una empresa especializada para ello. Pues bien, esta empresa deberá presentar sus conclusiones a la compañía aérea, de forma que sean inteligibles para la misma y contengan claramente formuladas las respuestas a los problemas que ésta planteó en la etapa 1.

RECUERDE QUE...

La investigación de mercados es un proceso sistemático. Consta de una serie de etapas que han de seguirse de manera secuencial. Cada etapa está condicionada por lo bien o mal que se haya realizado la anterior; por eso es extremadamente importante la calidad del trabajo en cada una de ellas.

Los métodos de investigación de mercados. En la etapa 2 señalábamos que el investigador de mercados ha de decidir el procedimiento más adecuado para obtener la información que le permita responder a las preguntas que definen el problema. ¿Cómo puede la investigación de mercados obtener la información? Hay fundamentalmente dos grandes fuentes de información:

- **Fuentes de datos secundarios.** Contienen datos que ya han sido publicados en anuarios, revistas o estudios anteriores. Por ejemplo, si la compañía aérea sabe que en otras líneas aéreas sus principales clientes son hombres entre 25 y 35 años, el simple análisis del censo de población de la provincia de Valencia le permite saber cuántos clientes potenciales de esa edad hay en el entorno de influencia del aeropuerto. Ejemplos similares al censo de población podrían ser la Encuesta de Presupuestos Familiares del INE, el Anuario Comercial de España de La Caixa y cualquier otra publicación periódica de interés comercial.
- **Fuentes de datos primarios.** Son estudios que se realizan expresamente para la investigación a realizar. Así, la compañía aérea puede plantear realizar una encuesta para preguntar a la población si conocen la compañía, qué imagen tienen de ella, qué piensan de las líneas de bajo coste, etcétera. Veamos con más detenimiento las posibles alternativas:
 - **La encuesta.** El investigador recoge los datos preguntando directamente a una pequeña parte (muestra) de la población a investigar. Estas preguntas se recogen en un documento que se denomina cuestionario. El procedimiento por el que el cuestionario se hace llegar al entrevistado clasifica la encuesta en los siguientes tipos:
 1. Encuesta personal en la que un entrevistador lee las preguntas del cuestionario al entrevistado. Tiene la ventaja de que la tasa de respuesta es muy elevada, el entrevistador puede adaptar su lenguaje al entrevistado y se pueden mostrar materiales adicionales como muestras de productos o fotografías.
 2. La encuesta por correo, donde el cuestionario se hace llegar al entrevistado en un sobre con las instrucciones para su cumplimentación a través del servicio postal. Tiene la ventaja de que pueden ser entrevistados individuos de cualquier rincón del país, pero la tasa de respuesta suele ser más bien baja. El uso del correo electrónico o una página web como soporte del cuestionario podrían considerarse variantes de la encuesta por correo.
 3. Encuesta telefónica, donde a través de este medio se leen las preguntas al entrevistado. Es mucho más rápido y barato que los otros dos métodos, pero el cuestionario no puede ser extenso ni se pueden mostrar materiales adicionales.

- *La experimentación.* Es una investigación en la que se manipulan una o más variables que el investigador controla (precio, por ejemplo) y se mide el efecto sobre lo que no se puede controlar (cuota de mercado, por ejemplo), intentando que permanezcan constantes el resto de variables externas que podrían distorsionar el efecto de las variables que controlamos. Por ejemplo, nuestra compañía aérea podría querer investigar el efecto de un descuento del 10 % en el precio sobre las ventas de billetes. Pero claro, si lo aplica en todos los aeropuertos el coste sería elevadísimo. Para ello, elige dos aeropuertos de prueba: Valencia y Sevilla. Elige estos dos porque el tamaño es similar, las compañías competidoras son las mismas, vende habitualmente la misma cantidad de billetes, etc., es decir, intenta que permanezcan constantes variables externas. En Valencia ofrece el 10 % del descuento y en Sevilla no, es decir, manipula la variable que se quiere investigar, y a continuación, verá si ese 10 % de descuento ha provocado o no suficiente incremento de ventas como para hacerlo rentable, comparando con los resultados de Sevilla.
- *La observación.* Los datos se obtienen simplemente contemplando el comportamiento de las personas, sin que estas sean conscientes de su participación en la investigación. Por ejemplo, supongamos que un hipermercado se pregunta si la colocación actual de las secciones favorece o no que los clientes pasen la mayor cantidad posible de tiempo en el establecimiento. No tendría mucho sentido preguntárselo en una encuesta cuando, simplemente, podemos grabar sus movimientos. La sección de frescos (verduras, carnes, fiambres y lácteos) son productos que se compran siempre que se visita el hipermercado, mientras que las ropas se compran mucho más ocasionalmente. Observando podemos, por ejemplo, darnos cuenta de que hemos colocado demasiado cerca de la entrada la sección de frescos y muchos clientes entran, compran la carne y la verdura, y se marchan sin pasar por otras secciones. Esto puede dar al hipermercado la idea de colocar en la entrada la ropa para que todo el mundo pase por ella cuando se desplace a los frescos que hemos colocado lo más lejos posible de la entrada.
- *Dinámicas de grupos.* En muchas ocasiones, no tendremos suficiente información del problema como para ser capaz de diseñar un cuestionario y hacer una encuesta. Retomemos el ejemplo de nuestra compañía aérea que quiere saber qué freno es el más importante para que un viajero utilice una compañía de bajo coste. Puede pensar en incorporar en la encuesta una lista de diez posibles frenos para que el entrevistado valore la importancia que atribuye a cada uno, pero, ¿cuáles son los frenos posibles? Una posibilidad es realizar antes una dinámica de grupos. Esta consiste en reunir a un grupo de individuos de la población objetivo y se les pide, a través de un moderador, que confronten sus opiniones acerca del tema elegido, por ejemplo, las compañías aéreas de bajo coste. Ellos dialogan y sus comentarios nos permiten hacernos una primera idea de la visión de la población sobre el tema analizado, permitiéndonos, por ejemplo, realizar esa lista de diez posibles frenos al uso de estas compañías.

RECUERDE QUE...

La investigación de mercados necesita obtener información tanto de fuentes primarias como secundarias. El investigador debe elegir, dados los objetivos, qué combinación de métodos es la más adecuada para obtener datos primarios.

18.2.2. El comportamiento del consumidor

Hemos visto en el apartado anterior que una herramienta de la que dispone la dirección de marketing para indagar en las necesidades y gustos del consumidor y, de esta forma,

ser capaz de diseñar un producto o servicio adaptado a las mismas que permita una relación continuada con ese consumidor, es la investigación de mercados. Pero investigar un mercado es, básicamente, preguntar al consumidor. Podemos pensar si, tras muchos años en los que numerosas empresas han realizado varios estudios de mercado, no se han obtenido algunos patrones generales acerca de qué influye en los procesos de decisión de los consumidores. Estos patrones generales pueden facilitar que la dirección de marketing tome algunas decisiones sin la necesidad de llevar a cabo una investigación de mercados específica. Pues bien, bajo la etiqueta de «comportamiento del consumidor» se encuentran esas enseñanzas.

De una manera algo más formal, podemos definir el comportamiento del consumidor como el conjunto de actividades que lleva a cabo una persona desde que identifica una necesidad, hasta que selecciona, compra y usa el producto o servicio que le va a permitir satisfacer esa necesidad.

La Figura 18.2 ilustra el proceso secuencial que está implícito en la definición de comportamiento del consumidor. Como vemos en la figura, pueden distinguirse cuatro grandes bloques que debemos analizar:

1. El proceso de decisión propiamente dicho: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra o no compra y sensaciones posteriores a la compra.
2. Variables internas al individuo que influyen en el proceso: motivación, percepción, experiencia y las características personales.
3. Variables externas al individuo que influyen en el proceso: entorno económico y legal, culturas, grupos sociales, familia, influencias personales y situaciones.
4. Y, por supuesto, lo que la empresa ofrece al consumidor a través de sus productos o servicios, cómo los comunica, qué precio les fije y cómo los ponga a disposición del consumidor a través de la distribución.

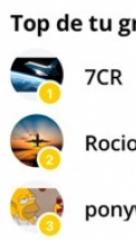
El proceso de decisión de compra. Retomemos el ejemplo de nuestra compañía aérea de bajo coste que desea evaluar la rentabilidad potencial de abrir una nueva línea entre Valencia y Berlín. El responsable de marketing no necesita realizar una encuesta para saber por qué etapas pasa un comprador de billetes antes de decidirse por una u otra compañía. Y en todas esas etapas la empresa puede ejercer algún tipo de acción para que el consumidor se decante por la nuestra.

- *Reconocimiento del problema.* Aparece una necesidad en el consumidor y el deseo de satisfacerla. En nuestro caso, un consumidor necesita ir a Berlín a visitar a unos amigos.
- *Búsqueda de información.* Ese consumidor puede ir a una agencia a informarse de los precios, buscar en las páginas web de distintas empresas o preguntar a amigos. Si nuestra compañía aérea, a través de la comunicación, no ha logrado que el consumidor conozca el nombre de la empresa, o si no ha logrado la confianza de las agencias de viajes, difícilmente surgirá en esa búsqueda de información como posible alternativa a considerar. Esta etapa es muy larga y detallada en productos de alta implicación (por ejemplo, de precio muy elevado, como automóviles o viviendas) y es mucho más breve en productos de baja implicación (productos de compra cotidiana).
- *Evaluación de alternativas.* Una vez finalizada la búsqueda de información, nuestro consumidor deberá decidir cuál de todas las compañías le interesa más, dados los



Continúa do

PARTE III



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

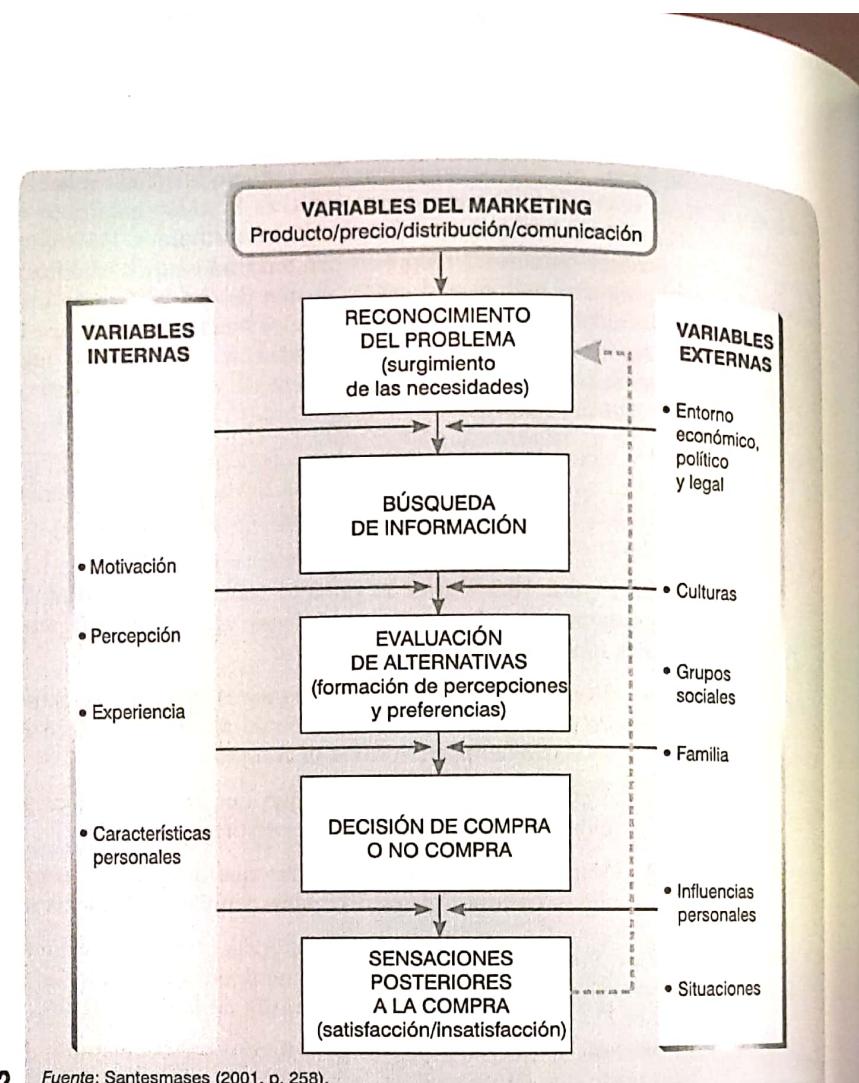


Figura 18.2

Fuente: Santesmases (2001, p. 258).

Proceso de decisión de compra.

precios, existencia o no de vuelo directo, entre otras consideraciones. De nuevo, en esta etapa es muy importante lo que la empresa haya podido hacer llegar al consumidor. Si no ha sido capaz de transmitir la imagen de que es una compañía seria con rigurosos controles de calidad, el temor a un mantenimiento defectuoso de los aviones o al retraso de los vuelos, pueden excluir a nuestra compañía de formar parte de las alternativas evaluadas.

- **Decisión de comprar/no comprar.** Es el resultado de la evaluación de alternativas, nos decantamos por un proveedor del billete y no por otros. Pero ahí no acaba el proceso de compra.
- **Sensaciones posteriores a la compra.** El que, una vez nos decantemos por una compañía nuestra experiencia sea más o menos positiva (haya retrasos o no, pierdan o no nuestro equipaje, el trato del personal sea más o menos amable, nos enteremos de que otra compañía volaba más barato) va a determinar la posibilidad futura de recompra. En esta etapa, es muy importante la acción de la empresa. Por ejemplo, siempre que se compra un automóvil, al poco

tiempo nos enteramos que el precio baja, o sale otro modelo que nos atrae más, etc. Las empresas son conscientes de que se genera cierta sensación de duda y actúan intentando reforzar nuestra sensación de que hemos acertado, enviándonos una revista de empresa o con publicidad donde distintas personas dan testimonio de los satisfechos que están de haber comprado el mismo producto o servicio que nosotros.

RECUERDE QUE...

Conocer el proceso de compra de un consumidor del producto o servicio que la empresa proporciona, puede darnos muchas pistas de qué hacer para facilitar la compra repetida. Sin embargo, como muestra la Figura 18.2, no todo depende de lo que la empresa haga. Hay muchos factores, externos e internos al individuo, que influyen en su decisión y que no son controlables por la empresa.

Factores internos del comportamiento del consumidor. En el consumidor, durante el proceso, influyen la motivación, la percepción, la experiencia y las características personales.

- **La motivación.** ¿Qué nos conduce a desear comprar un producto? Las motivaciones pueden ser de muchos tipos, desde necesidades fisiológicas como la de alimentarnos o vestirnos, hasta la necesidad de transmitir un cierto estatus social a nuestros vecinos. Mientras que una persona puede comprar un determinado modelo de automóvil porque le mueve la sensación de seguridad que se le atribuye, otro puede comprar ese mismo modelo porque transmite una imagen de elevado poder adquisitivo. Conocer las posibles motivaciones de los clientes potenciales es un objetivo primordial de los responsables de marketing, para saber cómo incidir sobre ellos, en el diseño de los productos o en la publicidad.
- **La percepción.** Es la visión del producto o servicio que tiene un consumidor determinado, gracias a la información que ha podido recibir de él. Es decir, la imagen que se ha formado del producto. Un mismo producto puede ser percibido de manera distinta por diferentes consumidores: nuestra compañía aérea puede ser percibida como barata por unos clientes, mientras que otros la pueden percibir como de poca calidad de servicio. Como decíamos antes, en un mismo automóvil, unos consumidores pueden ver seguridad cuando otros ven estatus social.
- **La experiencia.** No es lo mismo que un consumidor lleve años volando a Berlín en distintas compañías aéreas, que sea su primer vuelo. Ni durará lo mismo el proceso de búsqueda de información, ni valorará las mismas alternativas (puede rechazar de entrada muchas empresas con las que haya tenido experiencias negativas, por ejemplo).
- **Las características personales.** Los hombres no ven las cosas de igual forma que las mujeres, ni los jóvenes que los adultos, ni los solteros igual que los casados. Un viajero joven, con poco dinero, puede valorar mucho más positivamente nuestra compañía aérea porque su precio es muy bajo y no le importe que el vuelo salga a las tres de la mañana. Una persona de más edad, con más poder adquisitivo, puede rechazar nuestra empresa, por barata que sea, solo por no realizar el esfuerzo de madrugar tanto para volar.

Factores externos del comportamiento del consumidor. Muchas de las influencias en el proceso de compra provienen, no de las características individuales de cada consumidor, sino del entorno que le rodea. Los principales factores, como veremos, son los siguientes: entorno económico, político y legal, la cultura, los grupos sociales de pertenencia, la familia, las influencias personales y las situaciones de compra y consumo.

- **Entorno económico, político y legal.** En el Capítulo 5 ya se analizó la influencia del entorno sobre las decisiones de la empresa; algo similar ocurre sobre el individuo. Que nos encontramos en una época de ciclo económico favorable, o que los

tipos de interés del mercado hipotecario sean bajos, harán que el consumidor vea la compra de productos más favorablemente.

- *Cultura.* Como ya vimos en el Capítulo 9, entendemos por cultura los valores, las creencias, las normas, las costumbres que son aprendidas por la sociedad y caracterizan a la misma, constituyendo un elemento que guía el comportamiento. En una sociedad cada vez más multirracial, como la española, vemos cómo este elemento condiciona el comportamiento de compra del consumidor. Encontramos, por ejemplo, cada vez más tiendas que venden la carne sacrificada de una determinada manera para satisfacer las normas religiosas de colectivos musulmanes.
- *Grupos sociales de pertenencia.* La clase social a la que se pertenece condiciona el consumo. Las clases más bajas dedican más parte de su presupuesto al gasto en alimentación, mientras que las clases media alta y alta gastan significativamente más en ocio, cultura o comidas fuera del hogar.
- *Familia.* En el entorno familiar es donde las personas, cuando son niños, adquieren pautas de comportamiento y valores que les acompañan durante casi toda su vida. En la familia los consumidores desempeñan distintos roles. Así, cuando hablamos de comprar un juguete, los padres compran el juguete, pero son los niños quienes suelen elegir la marca. En productos de alta implicación, como los automóviles, todos los miembros de la familia suelen participar apuntando sus preferencias o gustos. Por esto, para el responsable de marketing será muy importante dilucidar, para cada producto, quién busca la información, quién influye, quién decide, quién compra y quién usa. La etapa del ciclo de vida del hogar por la que pasa la familia también influye en las pautas de consumo. Un hogar formado por un soltero o por una pareja sola gasta mucho más en ocio o comidas fuera del hogar, que un matrimonio con dos hijos.
- *Influencias personales.* Nos referimos aquí a la influencia que ejercen sobre los consumidores personas a las que atribuimos más credibilidad o en las que confiamos más. Hablamos de líderes de opinión (personajes famosos y expertos) o prescriptores (personas que deciden por nosotros qué comprar, como un médico con los fármacos o un profesor con los libros). Es muy importante para un director de marketing identificar estas influencias pues, por ejemplo, utilizar a esos líderes de opinión en nuestra publicidad puede favorecer tremadamente la venta de nuestros productos.

RECUERDE QUE...

Hemos visto que para diseñar esos productos o servicios que nos permitan mantener una relación continuada con los clientes tenemos dos herramientas: preguntar al consumidor (investigación de mercado) y tener en cuenta cómo actúa este y qué condiciona su proceso de compra (comportamiento del consumidor).

- *Situaciones de compra o consumo.* Que nos decantemos por un producto u otro puede depender de cómo, cuándo o dónde va a utilizarse. Pensemos en situaciones de compra: la forma de comprar o los productos o cantidades de los mismos que se adquieren no son las mismas en época de rebajas que fuera de ellas. El modo en que se vaya a consumir el producto (situación de consumo) también afecta a la compra; quizás no compramos el mismo vino para nuestro consumo diario que si vamos a preparar una cena especial para los amigos.

¿Podemos ya empezar el diseño del producto, ponerle precio, decidir cómo comunicamos y distribuimos? Quizás sea bueno pensar en una cosa. ¿Son todos los consumidores potenciales iguales? ¿Tienen los mismos gustos y necesidades? ¿Les puede satisfacer el mismo producto de mi empresa o buscan productos distintos según sus gustos? A estas preguntas responde la segmentación de mercados.

ACERCA DE...

INFLUENCIA DEL ENTORNO LEGAL EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Las scooter eran un vehículo de adolescentes. La dificultad para conseguir seguros a precios razonables mantenía su nivel de ventas en niveles muy bajos. Así, por ejemplo, en 2003 apenas se habían matriculado 17.000 motos de 125 cc o menos. Sin embargo, un cambio legislativo introducido en 2004 cambió radicalmente este panorama. Desde el mes de octubre de ese año la normativa permite conducir estas motocicletas a aquellas personas que tengan tres años de antigüedad en el carné de conducir B (automóviles).

Personas que no encontraban el momento de sacar el carné de motos se encuentran, de repente, con que lo tienen sin ni siquiera pasar un examen. Personas, por tanto, que en su proceso de decisión de compra no evaluaban este producto como alternativa para su transporte por la ciudad, han pasado a hacerlo por un simple cambio legal. Los resultados fueron espectaculares, pues en 2004 se vendieron 37.956 motos de hasta 125 cc, es decir, un 123 % más que el año anterior.

18.2.3. La segmentación de mercados

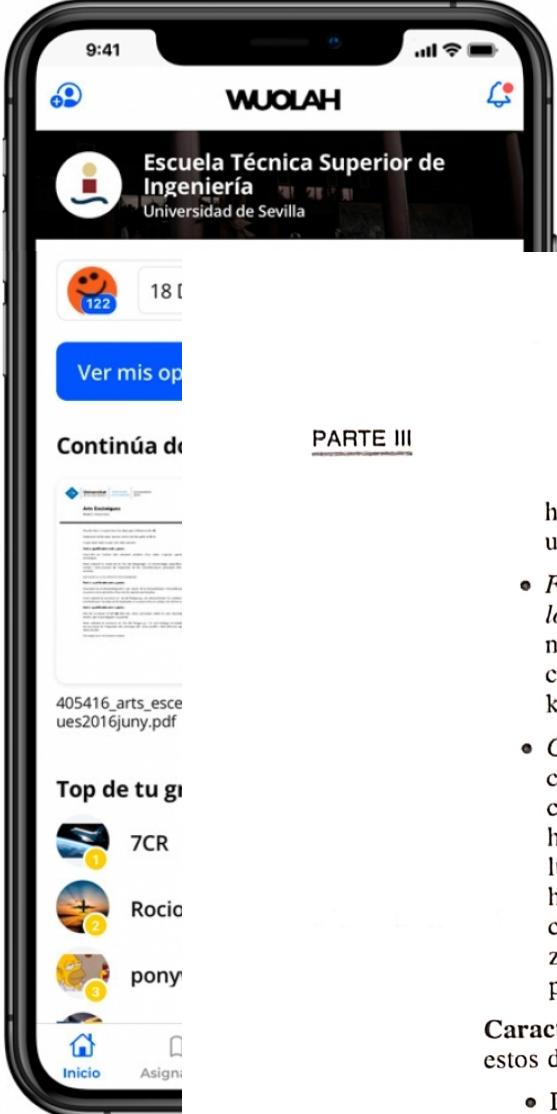
Antes de definir este concepto, hay que tener muy clara la importancia del mismo. Hace muchos años Coca-Cola vendía un único producto en un único envase. Entendía que el mercado era homogéneo, que todos sus consumidores buscaban el mismo producto, la cola, en la misma cantidad y por ello, solo tenía esa oferta. Es lo que se denomina marketing masivo. Pensemos en que Coca-Cola hiciera lo mismo hoy, pensara que todos los consumidores tienen los mismos gustos y preferencias en el mercado de las colas: Coca-Cola en envase de 0,33. Las personas preocupadas por su peso, que no desean ingerir refrescos con azúcar, no comprarían Coca-Cola; los padres de hogares con varios hijos verían muy caro comprar envases tan pequeños, al no encontrar envases familiares; tampoco comprarían Coca-Cola aquellos padres que no quieren que sus niños más pequeños tomen cafeína. En definitiva, por seguir una política de marketing masivo que ignora la existencia de grupos de consumidores con gustos y necesidades distintas, estaría perdiendo una gran cantidad de clientes potenciales.

Parece lógico que la empresa, antes de diseñar el producto, haga un análisis de qué tipo de consumidores con necesidades y gustos similares hay en el mercado para diseñar productos específicos que le permitan llegar a más clientes. Esa tarea es lo que denominamos *segmentación de mercados*. Más formalmente: la segmentación de mercados es un proceso de división del mismo en subgrupos homogéneos de consumidores, con el fin de diseñar una estrategia comercial diferenciada para cada grupo, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades, y así alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Retomemos de nuevo el ejemplo de nuestra compañía aérea de bajo coste. Puede ofrecer billetes baratos sin ningún tipo de servicio complementario o puede optar por separar el vuelo en varias clases, vender a precios distintos y a unos ofrecerles diarios y catering, porque están dispuestos a pagar más por ello, mientras que al resto, no.

Ventajas para la empresa de la segmentación. Varias son las ventajas que puede reportar a la empresa el realizar un análisis de segmentación.

- *Puede hacer aflorar oportunidades de negocio.* Si la compañía aérea realiza este análisis de segmentación y se da cuenta de que existe un grupo importante de consumidores que estaría dispuesto a pagar algo más por disponer de comida a bordo,



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

habría encontrado un segmento que rentabilizaría más sus vuelos, puesto que sería un pasajero con un gasto superior.

- *Facilita el diseño de la oferta de productos o servicios acorde a las necesidades de los clientes.* Al conocer esas necesidades, el consumidor recibirá el producto que necesita exactamente, lo que aumentará la satisfacción y facilitará una relación continuada con la empresa, que, como vimos, es el objetivo fundamental del marketing.
- *Contribuye a establecer prioridades.* Si tras realizar el análisis encontramos muchos segmentos no atendidos por la oferta actual de la empresa o de la competencia, podremos dirigirnos a todos. Pero quizás no tengamos capacidad suficiente para hacerlo, por no poder producir tantos productos distintos. Entonces, podremos evaluar cada segmento pensando en su capacidad de compra, lo fácil o difícil que es hacerles llegar nuestros productos o lo complementarios que serían esos productos con lo que actualmente fabricamos (lo que haría menos costoso el proceso). Analizado todo esto podremos elegir los segmentos más rentables y empezar a producir para ellos.

Características que deben reunir los segmentos. No es sencillo identificar segmentos; estos deben reunir ciertas características para ser interesantes para la empresa.

- Deben ser *medibles*, hemos de ser capaces de establecer cuántos individuos lo integran, cuál es su capacidad de compra y cuáles sus características sociodemográficas.
- Deben ser *accesibles*; de nada nos sirve saber que existe un segmento rentable si no podemos hacerles llegar nuestros productos.
- Deben ser *sustanciales*, es decir, tienen que tener el suficiente tamaño como para que sea rentable atenderlos.
- Deben ser *diferenciables*. Si los jóvenes y los mayores buscan lo mismo en un automóvil, no vale la pena diseñarlos de manera diferente para cada segmento.
- Deben ser *accionables*, es decir, que podamos diseñar acciones de marketing distintas para cada uno de ellos. Si el segmento joven busca un automóvil deportivo, y no tenemos experiencia de fabricación en ese campo, puede no ser un segmento atractivo para nosotros.

Criterios de segmentación. Ya tenemos una idea de la utilidad de la segmentación, pero ¿cómo se segmenta? ¿Qué variables podemos utilizar para analizar si generan grupos de clientes con gustos y necesidades distintas? Los criterios de segmentación sirven para investigar si los grupos que generan son realmente segmentos. Algunos de estos criterios pueden ser:

- *Segmentación geográfica.* El mercado se divide por naciones, regiones o ciudades, teniendo en cuenta las diferencias en el consumo de los productos en cada una. Así, por ejemplo, los fabricantes de *software* fijan precios más altos a los programas en Europa que en Estados Unidos, porque saben que el nivel de competencia es mucho más bajo en Europa y pueden, con esta discriminación de precios, conseguir mayores beneficios.
- *Segmentación demográfica.* El mercado se divide teniendo en cuenta variables demográficas como, entre otras, la edad, el género, el tamaño del hogar, el nivel de ingresos, el empleo o, incluso, la religión. Los fabricantes de refrescos, por ejemplo, tienen claro que distintos tamaños de hogar tienen distintos patrones de compra de estas bebidas. Por ello ofrecen, desde botellas de 20 o 30 cc destinados a hogares

res unipersonales o parejas solas hasta envases de 2 litros destinados a familias más amplias.

- *Segmentación psicográfica.* Divide a los compradores en diferentes grupos atendiendo a su estilo de vida, su personalidad o sus valores. Evidentemente, son conceptos mucho más difíciles de medir, pero los resultados demuestran que la segmentación puede ser mucho más efectiva si se basa en estas variables.
- *Segmentación por comportamiento.* A los consumidores se les divide en grupos atendiendo, precisamente, a cómo consumen: el momento en que lo hacen, qué beneficios buscan, cuál es su nivel de uso o su nivel de lealtad a la marca. Por ejemplo, si analizamos qué beneficios pueden buscar en un dentífrico una serie de consumidores, podemos encontrar que a algunos les preocupa solo el sabor, otros ven más importante su capacidad sanitaria para proteger contra las caries, otros buscan capacidad cosmética para blanquear los dientes, etc. Pues bien, un fabricante de pasta de dientes puede producir distintas marcas especializadas en cada aspecto de los señalados.

Hemos llegado al punto en que ya sabemos la utilidad de segmentar y cómo identificar a los segmentos, pero ahora la empresa, una vez sabe qué segmentos hay, ha de decidir a cuáles atender con sus productos. Esta decisión se denomina estrategia de segmentación.

Estrategias de segmentación. Una vez identificados los segmentos de un mercado, la empresa puede optar por seguir:

- *Estrategia de cobertura total del mercado,* es decir, intentar atender a todos los segmentos existentes con todos los productos que puedan necesitar. La mayoría de marcas de automóviles han generado modelos para intentar que cualquier consumidor, pertenezca al segmento al que pertenezca, encuentre uno que se ajuste a sus gustos y necesidades. Es muy importante tener en cuenta que seguir una estrategia indiferenciada, no significa no segmentar. Se ha segmentado y se ha decidido atender a todos los segmentos, pero con políticas de marketing específicas para cada uno de ellos. No ofrecemos un único modelo de automóvil para todos los segmentos, sino uno distinto para cada segmento.
- *Estrategia de concentración,* esto es, la empresa detecta que hay varios segmentos relevantes, pero no se ve capaz de atenderlos a todos al no disponer de los recursos necesarios (capacidad productiva, capacidad de diseño de productos diferenciados, etc.). Por ello, decide atender solo a uno o a unos pocos. Por ejemplo, Porsche se centró desde hace muchos años en el segmento deportivo. Solo muy recientemente ha decidido abarcar un nuevo segmento, el de los todoterreno, pero no atiende el segmento de los utilitarios, grandes berlinas o monovolumenes. La concentración en un único segmento puede tener la ventaja de la reducción de los costes totales de marketing gracias a la especialización del diseño del producto, distribución y comunicación, pero tiene el peligro de suponer una excesiva concentración de riesgo. Si se elige más de un segmento, se diversifica el riesgo de que el segmento desaparezca o cambie de hábitos, pero es más difícil la obtención de sinergias que reduzcan costes.

En este capítulo hemos definido el concepto de marketing y hemos analizado qué herramientas tiene el director de marketing de una empresa para detectar cuáles son los gustos y necesidades de los consumidores: la investigación de mercados, el análisis del comportamiento del consumidor y la segmentación de mercados. Nos hemos centrado, pues, en el *análisis del mercado*.

En el capítulo anterior definimos el concepto de marketing y analizamos las herramientas con las que cuenta el director de marketing de una empresa para detectar cuáles son los gustos y las necesidades de los consumidores: investigación de mercados, análisis del comportamiento del consumidor y la segmentación de mercados. Pero una vez que el director de marketing sabe qué necesidades tienen sus consumidores ha de crear el producto o servicio que las satisfaga, le ha de poner un precio de venta, tiene que colocar al alcance del consumidor para que pueda comprarlo y ha de comunicar su existencia para que este sepa que en el mercado está ese nuevo producto y cuáles son sus características. En este capítulo veremos cómo el marketing puede ayudar a dar esos pasos y tomar esas decisiones.

19.1 Decisiones de producto

Si como vimos en el capítulo anterior, el marketing se centra en satisfacer las necesidades de los consumidores, el producto es el núcleo, la esencia del marketing, pues con él han de satisfacerse esas necesidades. Si la empresa no dispone de un buen producto, da igual que diseñe la mejor publicidad del mundo, que le fije un gran precio, que lo ponga al alcance del consumidor en todos los puntos de venta: lo podrá vender una vez, pero el consumidor no repetirá y la inversión nunca será rentable.

Pero, ¿qué es el producto? Esta pregunta no es tan sencilla de responder como puede parecer. ¿Qué producto vende Peugeot? ¿Automóviles? Si es así, sus competidores serán otras marcas de automóviles. Pero ¿y si Peugeot vende un servicio de transporte para desplazarse del domicilio al trabajo? Entonces, sus competidores pueden ser también el tren y el avión, el transporte público, etc. ¿Qué producto vende una asesoría fiscal? No se puede ver ni tocar, pero algo está vendiendo... ¿será un servicio? Lo que queremos decir, como veremos a continuación, es que la definición de un producto es algo más amplio de lo que se pueda pensar inicialmente. Miquel, Mollá y Bigné (1994) definen el producto como «cualquier bien, servicio o idea capaz de motivar y satisfacer a un comprador».

Dimensiones en la definición de un producto. Para recoger toda la complejidad de la definición de un producto, Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000) proponen cinco niveles o dimensiones en la configuración de un producto:

1. *Beneficio básico*, que es aquel servicio o beneficio que le interesa adquirir a un cliente. En el caso del automóvil Peugeot, la capacidad para desplazarse cómodamente de casa al lugar de trabajo.
2. *Producto genérico*, si los responsables de marketing convierten ese beneficio básico buscado por el consumidor en un producto concreto: un bastidor, unas ruedas, puertas, un motor, etcétera.
3. *Producto esperado*, que recoge las expectativas mínimas del cliente respecto al producto genérico: ausencia de ruidos, determinado nivel de consumo, equipamiento mínimo, que no haya daños en la pintura, o que se cumplan ciertos plazos de entrega.
4. *Producto aumentado*, que es el que sobrepasa las expectativas del cliente: que el automóvil esté en stock y te lo puedas llevar en una semana, que se ofrezca financiación a un tipo inferior al de tu banco habitual, que se regale una extensión de garantía, etcétera.

5. *Producto potencial*, que son todos los «aumentos» que habrá que incorporar al producto en el futuro para que este siga atrayendo a los clientes: apertura y encendido sin llaves, reconocimiento de instrucciones por voz, aviso de cambios involuntarios de carril, faros direccionables. En muchos casos, lo que es el producto aumentado de un modelo de automóvil se convierte en el producto potencial de otros.

El director de marketing debe decidir qué contenido dar a cada uno de los niveles del producto y las decisiones que adopte son importantes y difíciles. Así, el contenido del producto aumentado tiene costes para la empresa, y hay que preguntarse si el cliente pagará lo suficiente para cubrir estos costes. Lo que hoy es producto aumentado, con el paso del tiempo se convierte en producto esperado y el director de marketing tiene que seguir pensando qué añadir al producto para que supere las expectativas del cliente. También se corre el riesgo de que si se incrementan los precios con el fin de tener un gran producto ampliado, los competidores ofrezcan el producto esperado a un precio menor, poniendo a la empresa en una situación difícil. Es el caso de las líneas aéreas. Durante mucho tiempo las compañías se preocuparon de añadir cada vez más servicios: salas vip, prensa, comida a bordo, etc. Esto les llevó a incrementar sus precios para este producto aumentado. Llegaron las compañías de bajo coste, eliminaron todos los servicios aumentados del producto (no hay prensa, ni comida, por ejemplo) pero bajaron los precios del producto esperado hasta hacerse con grandes cuotas de mercado.

RECUERDE QUE...

Un producto es un concepto con muchas dimensiones que van desde el beneficio básico que reporta hasta las mejoras que habrá que incorporarle en el futuro.

Clasificación de productos. Una vez definido el producto, conviene tener una idea de qué tipos de productos podemos encontrarnos en el mercado, es decir, elaborar una *tipología de productos*. Lo más habitual es clasificarlos atendiendo a su tangibilidad (grado en que pueden percibirse por los sentidos) y a su duración (tiempo que tardan en consumirse):

- *Bienes de consumo no duradero o destructivo*: son bienes tangibles que se consumen o desaparecen con uno o con pocos usos: productos alimenticios, productos de limpieza, etcétera.
- *Bienes de consumo duradero*: son bienes tangibles que generalmente pueden utilizarse muchas veces, de manera continuada en el tiempo: electrodomésticos, vivienda, automóviles, etcétera.
- *Servicios*: son bienes intangibles (no pueden experimentarse por los sentidos antes de la compra), son inseparables (se producen y consumen al mismo tiempo), son variables (dependiendo de quién los suministre, tendrán una calidad u otra) y son perecederos, es decir, no se pueden almacenar. Pensemos en una visita al médico como un servicio. Antes de ser atendidos no podemos percibir por los sentidos al doctor o sus habilidades; a la vez que se nos ausulta estamos consumiendo el servicio. No es lo mismo que nos atienda un buen doctor que otro menos bueno y no podemos almacenar el servicio de salud.

Lo importante no es tanto la clasificación de los productos, sino tener en cuenta que, según sean de un tipo u otro, el resto de decisiones y las acciones de marketing deben variar. Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000) indican que, en el caso de un bien de consumo no duradero, debido a que se consume rápidamente y se compra con frecuencia, lo más adecuado es hacerlo disponible en muchos lugares, aplicar un pequeño margen y



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

anunciarlo con mucha intensidad para inducir a que se pruebe. Los bienes duraderos, por ejemplo, necesitarán de vendedores que atiendan personalmente y de un margen mayor, mientras que los servicios se basarán en la credibilidad de quien los presta y exigirán mayores controles de calidad.

Definición del surtido de producto de una empresa. Definido el producto y analizados los tipos de productos que nos encontramos, llegamos a la siguiente cuestión, ¿qué decisiones debe tomar un director de marketing respecto a los productos de su empresa? Fundamentalmente, decidir cuál va a ser su *surtido de productos*, es decir, el conjunto de todas las líneas de productos que la empresa va a ofrecer al consumidor. Definamos primero los conceptos.

- La *longitud* del surtido es el número de productos del mismo. En el ejemplo de Coca-Cola de la Figura 19.1 la longitud del surtido sería de 62 referencias.
- La *amplitud* del surtido hace referencia a la cantidad de líneas de productos de la empresa. En el ejemplo de Coca-Cola, existirían 10 líneas: colas, Fanta, aguas, zumos, deportivas, energéticas, té, tónicas, sodas y otros.
- La *profundidad* haría referencia al número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de producto. Así, por ejemplo, Coca-Cola se venderá en botella de vidrio de 20 cc, de plástico de 50 cc, de 1 litro, de 2 litros, latas de 33 cc, etcétera.

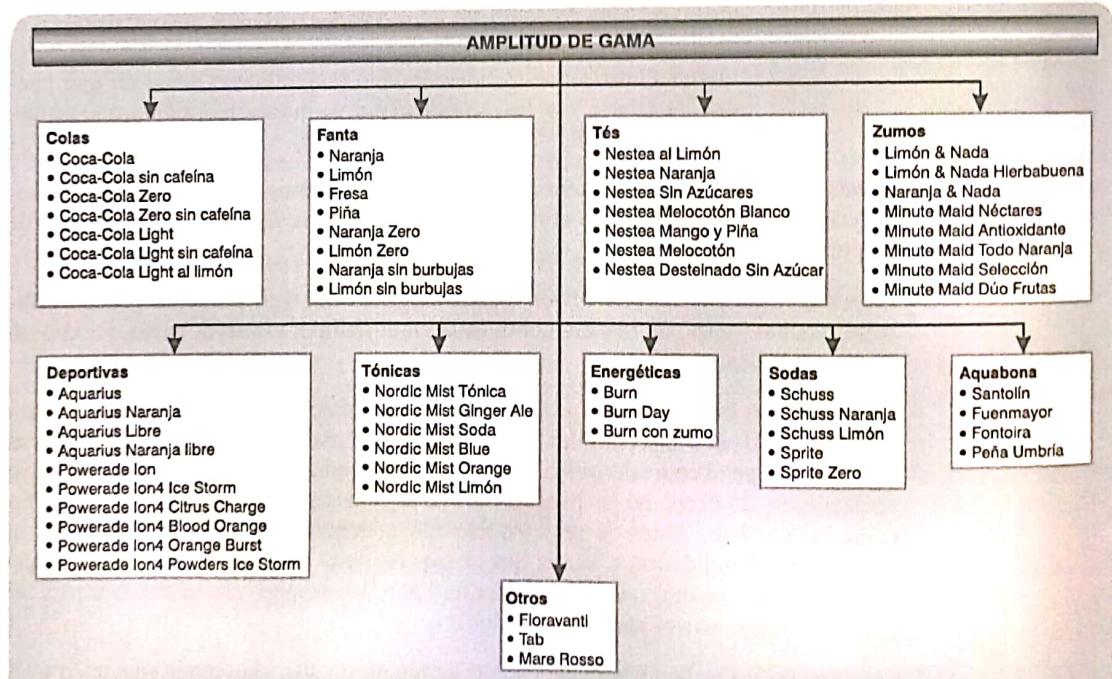


Figura 19.1

Surtido de producto de Coca-Cola España.

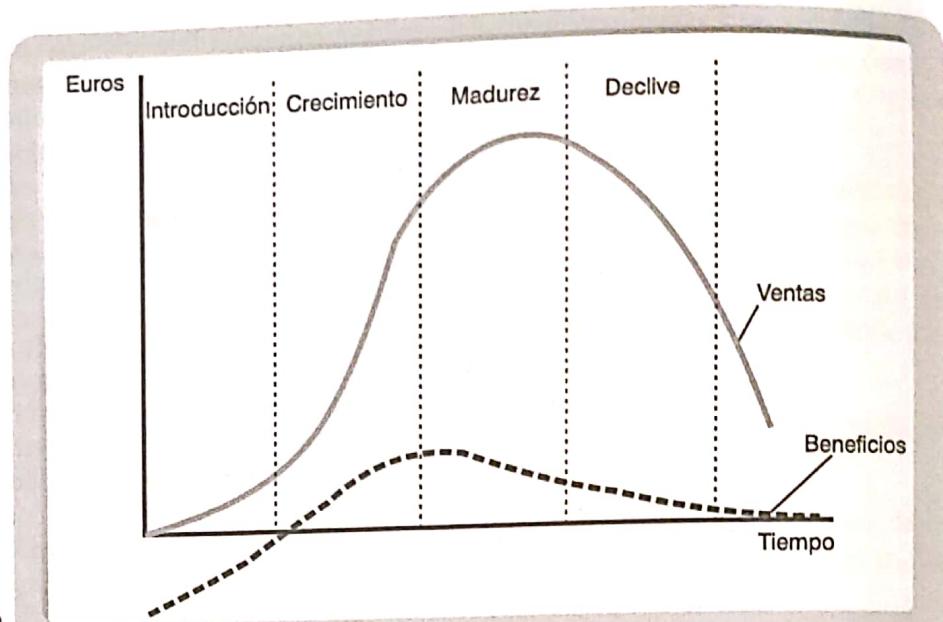
Estas dimensiones del surtido permiten a la empresa expandir su negocio de tres maneras distintas: añadir nuevas líneas, alargar cada línea de productos y, finalmente, añadir variaciones a los productos que ya existen. Siguiendo con el ejemplo de Coca-Cola España, esta empresa podría añadir una nueva línea, por ejemplo, bebidas alcohólicas. Podría añadir más productos a la línea (alargarla), por ejemplo, en EE. UU. la línea de Fanta tiene más referencias, como uva, melocotón o manzana, entre otras. También podría añadir variaciones a los productos que existen, no solo con envases de nuevos tamaños o de nuevos materiales.

¿Qué condicionaría que un director de marketing decida ampliar o reducir una línea de productos? La respuesta reside en la rentabilidad de la línea. Si el director cree que añadiendo productos la rentabilidad aumentará, lo más probable es que se decante por ello. Para hacerlo tiene tres opciones: alargar la línea hacia arriba con productos de mayor calidad y precio (la empresa de relojes Lotus introduce la marca Festina que vende a precios superiores), hacia abajo, con productos de menor calidad y precio (ediciones de bolsillo de libros) o en los dos sentidos. Estas decisiones, sin embargo, no están exentas de riesgos. En muchas ocasiones la empresa puede no lograr incrementar la demanda total de sus productos, sino que sus consumidores actuales dejen de comprar un producto de la línea para sustituirlo por el nuevo (*canibalización*), o puede dañarse la imagen de calidad de la empresa con esos productos de precio más bajo. Estas extensiones de línea solo deben producirse cuando la empresa esté segura de que los productos nuevos tienen elementos claramente diferenciales respecto a los viejos y que existe una demanda de mercado para los mismos.

Modelo de ciclo de vida de un producto. Las decisiones sobre líneas afectan a muchos productos de una empresa. Sin embargo, puede ser muy importante tomar decisiones sobre un producto en concreto. Para ello, es muy útil conocer la *etapa del ciclo de vida del producto* en la que se encuentra. En función de cuál sea esta etapa, las decisiones de comunicación, distribución, fijación de precios deben variar sustancialmente. Veamos este concepto.

El comportamiento de un producto respecto a sus ventas y beneficios varía desde el momento de su lanzamiento hasta que desaparece del mercado. La Figura 19.2 ilustra esta idea. Normalmente se identifican cuatro etapas en el ciclo de vida de cualquier producto:

1. *Etapa de introducción.* El nuevo producto empieza a distribuirse. Las empresas tienen que hacer un gran esfuerzo en distribución y en comunicación, pues han de conseguir que el mercado conozca la existencia de este nuevo producto. Tales esfuerzos económicos van acompañados de ventas muy bajas hasta que el producto se conozca, por lo que los beneficios son muy bajos o, lo más habitual, el producto todavía genera pérdidas al no poder absorber esas ventas tan exigüas los enormes costes de promoción y distribución. Cuanto más complejo sea el producto que se lanza, más durará esta fase hasta que el mercado aprenda su utilidad o su ventaja diferencial respecto a otros productos. Mientras productos como el teléfono móvil tuvieron una fase de introducción relativamente corta, otros como el DVD tardaron más tiempo.
2. *Etapa de crecimiento.* El producto comienza a ser conocido por el mercado en su conjunto y no solo por los consumidores que son más innovadores. Las ventas y los beneficios crecen rápidamente, llegando a su nivel máximo en esta etapa. El crecimiento de la demanda hace que la empresa tenga que ampliar los puntos de

**Figura 19.2**

Ciclo de vida del producto.

venta y distribución del producto. En este momento es cuando los competidores, atraídos por la oportunidad de negocio, entran con sus propias marcas. Ante ello la empresa reacciona con el resto de herramientas de marketing: la publicidad pasa de dar a conocer que el producto existe a intentar crear preferencia por la marca. La empresa introduce nuevos modelos de ese producto para acceder a nuevos segmentos del mercado y, llegado el momento, se reducen los precios para atraer a esos consumidores que son más sensibles a esta variable.

3. *Etapa de madurez.* Las ventas se estabilizan, apenas crecen o decaen ligeramente. Como los competidores ya han entrado en el mercado, los esfuerzos que hay que realizar en acciones de marketing hacen que los beneficios también comiencen a caer. Estas acciones suelen pasar por hacer bajar los precios y comenzar a hacer menos publicidad y más acciones de promoción de ventas (descuentos o regalos por la compra, por ejemplo). Las cuotas de mercado de las distintas empresas se estabilizan.

RECUERDE QUE...

Un producto pasa por distintas etapas en su ciclo de vida y que en cada una de esas etapas el director de marketing debe llevar a cabo distintas combinaciones en la comunicación, el precio y la distribución para favorecer su venta.

4. *Etapa de declive.* La aparición de nuevos productos sustitutivos en el mercado, que satisfacen mejor las necesidades de los clientes, hace que las ventas comiencen a caer y también, los beneficios. Esto provoca que muchas empresas abandonen el producto, con lo que el número de competidores se reduce, haciendo que los precios se estabilicen. La empresa intenta reducir las inversiones en el producto: elimina los puntos de distribución que no son rentables, y reduce la inversión en publicidad que ahora solo pretende mantener a los consumidores fieles. Un buen ejemplo, hoy en día, puede ser el de los *note books*, productos en declive, sustituidos en buena medida por los portátiles ligeros o las tabletas.

ACERCA DE...

NEW COKE O CÓMO UN PRODUCTO ES ALGO MÁS QUE SU BENEFICIO BÁSICO

A mediados de los años ochenta, la Coca-Cola que todos conocemos parecía un ejemplo claro de producto en fase de declive. Coca-Cola había ido perdiendo cuota de mercado en los Estados Unidos frente a Pepsi de una manera muy marcada: pasó del 60 % al final de los años cuarenta a un 24 % en 1983. Parecía el momento oportuno de sustituir este producto por otro.

Así comenzó la fase de investigación de mercados. Las dinámicas de grupos con consumidores indicaban que estos preferían el sabor más dulce de Pepsi y decidieron probar con la creación de un nuevo producto, la New Coke, que en lugar de estar endulzada con aspartamo, lo estaba con fructosa. Los test ciegos de producto realizados (dar a probar las dos bebidas sin que aparezca la marca) parecían confirmar que la nueva fórmula gustaba más que la clásica.

El 23 de abril de 1985 se lanzaba la New Coke y esa misma semana dejaba de producirse la Co-

ca-Cola tradicional. La reacción del consumidor fue inmediata: protestas, cartas dirigidas a la empresa, amenazas de denuncia. Coca-Cola creía que la Coca-Cola tradicional representaba para el consumidor solo una forma de saciar la sed, pero olvidó la dimensión emocional del producto: prestó atención al producto genérico, pero no al producto esperado.

A los tres meses, el 11 de julio, la empresa volvía a introducir la Coca-Cola tradicional bajo el nombre de Classic Coke. La demanda creció y Coca-Cola recuperó gran parte de la cuota de mercado que había tenido hasta ese momento. De hecho, algunos observadores siguen pensando que ese era el objetivo real de la introducción del nuevo producto.

Coca-Cola, sin embargo, no abandonó la New Coke, sino que esta alargó la línea de refrescos en 1992, bajo el nombre de Coke II.

Fuente: elaboración propia.

19.2 Decisiones de precio

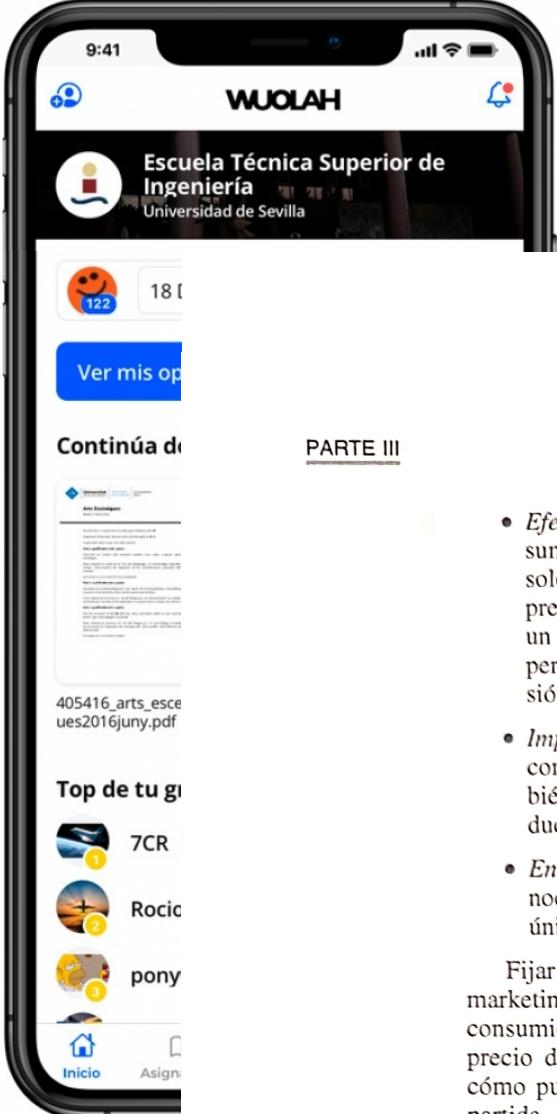
En el apartado anterior hemos visto la importancia y dificultad de crear y lanzar un nuevo producto pero, ¿hemos pensado en lo difícil que puede ser ponerle un precio? Ante un nuevo producto, si ponemos un precio demasiado alto el freno a la compra puede ser tan grande que muchos consumidores pueden decidir no comprar; por otro lado, si es demasiado bajo y el consumidor estuviera dispuesto a pagar más, estaríamos obteniendo muchos menos beneficios de los que potencialmente podríamos obtener.

Miquel, Mollá y Bigné (1994) definen el precio del siguiente modo: «el precio es la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporciona una utilidad».

Lo primero que debe señalarse es que, dependiendo del tipo de producto o servicio del que estemos hablando, el precio recibe distintos nombres: honorarios (servicios profesionales), alquiler (inmuebles arrendados), interés (préstamos), tasa (servicio público), peaje (autopistas), franqueo (servicios postales), sueldo (trabajo), entre otros.

En segundo lugar, es necesario destacar la gran importancia que tiene el precio como instrumento de marketing. Santesmases (2001) destaca los siguientes hechos para justificar esta afirmación:

- *Efectividad a corto plazo.* Mientras que el diseño de una campaña de comunicación puede llevar mucho tiempo, un cambio de precio puede hacerse efectivo en pocos días, con efectos inmediatos sobre ventas y beneficios.



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

• *Efectividad como instrumento competitivo.* La gran sensibilidad que tiene el consumidor al precio hace que las empresas puedan conseguir revolucionar un sector solo utilizando esta herramienta. El caso de Mercadona, con su política de «siempre precios bajos» es un ejemplo paradigmático de un posicionamiento basado en un nivel de precios muy ajustado, acompañado de una calidad razonable, que ha permitido a la empresa crecer de manera espectacular, incluso en tiempos de recepción económica.

- *Importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor.* Un precio percibido como alto por el consumidor puede hacer que este rechace comprarlo, pero también, si lo percibe como muy bajo, pueden surgirle dudas sobre la calidad del producto y tampoco hacerlo.
- *En muchas decisiones de compra es la única información disponible.* Cuando desconocemos las características de un producto, su calidad o la empresa que lo fabrica, el único indicador del que disponemos para tomar una decisión puede ser el precio.

Fijar un precio no es fácil. La primera vez que se lanza un producto el director de marketing desconoce qué nivel de precios puede ser considerado caro o barato por el consumidor. Ante este hecho suele basarse en los costes de producción para establecer el precio de venta al público. En el apartado de *métodos de fijación de precios* veremos cómo puede, a partir de la información de los costes, establecer un precio razonable de partida. Sin embargo, no siempre a la empresa le interesa que el precio de partida se vea condicionado por los costes exclusivamente. Por ejemplo, si el director de marketing está seguro de que es un producto innovador, que no tiene competencia en el mercado, puede de decidir fijar un precio mucho más alto de lo que marcan los costes para captar esos consumidores que están muy interesados por las novedades y dispuestos a pagar más. Posteriormente, puede ir bajando los precios para que se interesen por el producto los consumidores menos preocupados por la novedad y más por la relación calidad/precio. A estas decisiones más allá de los costes las denominamos *estrategias de fijación de precios* y también las veremos a continuación con más profundidad.

RECUERDE QUE...

El precio que se paga por un producto o servicio tiene diversos nombres en función de dicho producto o servicio: tasa, honorario, alquiler, peaje, sueldo, etcétera.

Métodos de fijación de precios. A continuación, comentaremos qué herramientas puede aplicar una empresa para determinar el nivel final del precio que ha de fijar a un producto o a un servicio. Existen, fundamentalmente, tres grandes grupos. Métodos basados en los costes, en la competencia y en la demanda.

Métodos basados en los costes. Aunque los costes siempre se han de tener en cuenta a la hora de fijar un precio, en este grupo de métodos se convierten en el determinante de los mismos. Tienen una gran

aceptación entre las empresas en cuanto enlazan bien con la tradición de las empresas industriales. Pero tienen una gran limitación: si bien los costes de producción deben marcar el nivel mínimo del precio, no se puede olvidar en su fijación aspectos tales como el nivel de competencia y rivalidad (una empresa monopolista tiene capacidad para fijar precios muy por encima de los costes; una empresa que compite en un mercado con muchos competidores, no) o el nivel de diferenciación, por ejemplo, la imagen que la empresa ha logrado transmitir al consumidor con su comunicación a lo largo de los años. Así, por ejemplo, Pascual es un referente de la calidad en la leche, aunque muy probablemente su producto no sea objetivamente diferenciable de la mayoría de competidores. Sin embargo, esta imagen le permite fijar precios más altos que los de otras marcas.

Para que se entiendan bien las distintas definiciones, las realizaremos sobre la base de un caso de ejemplo.

ACERCA DE...

MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS BASADOS EN EL COSTE

Supongamos que una empresa fabricante de herramientas industriales, tras revisar toda su contabilidad de costes, obtiene la siguiente información en relación a lo que le cuesta producir sus tornos de control numérico:

- **Costes fijos (CF):** 10.000 euros. Aquí estarán incluidos los costes que no se pueden asignar directamente a cada unidad producida, por ejemplo, los costes de publicidad de la empresa.
- **Costes variables unitarios (CVU):** 20 euros. Son costes que sí se pueden asignar a la producción de cada unidad en concreto, como el valor de las piezas que incorpora.

- **Producción estimada (PE):** 2.000 unidades. Es la cantidad de tornos que la empresa tiene previsto fabricar en el año que se está analizando.
- **Beneficio objetivo (B):** 100.000 euros. Son los beneficios que la empresa desea alcanzar de acuerdo con sus presupuestos en el año de referencia.
- **Coste total unitario (CTU):** es el coste total de cada unidad producida. Una parte es el CVU, pero la otra parte proviene del reparto de los costes fijos entre las unidades producidas, es decir:

$$CTU = CVU + \frac{CF}{PE} = 20 + \frac{10.000}{2.000} = 25 \text{ euros}$$

Con la información del «Acerca de... Métodos de fijación de precios basados en el coste», los distintos métodos basados en los costes que podría aplicar la empresa serían los siguientes.

- **Coste más margen.** Es uno de los más sencillos. Consiste en que la empresa calcula el coste unitario de fabricación de un producto y le aplica un margen, normalmente un porcentaje del coste, para obtener el precio de venta al público. Si llamamos PVP al precio final de venta, y M al margen sobre el coste que se quiere aplicar (supongamos un 10 %, es decir $M = 0,10$), este se obtendría del siguiente modo:

$$PVP = CTU + M \times CTU = 25 + 0,10 \times 25 = 27,5 \text{ euros}$$

- **Margen en el precio.** También tiene en cuenta los costes, pero el porcentaje de margen se aplica sobre el precio de venta. Manteniendo la misma notación que antes, el precio final sería:

$$PVP = CTU + (M \times PVP) =$$

$$PVP = 25 + (0,1 \times PVP) =$$

$$(PVP - 0,1 \times PVP) = 25$$

$$0,9 \times PVP = 25$$

$$PVP = 25 / 0,9 = 27,8 \text{ euros}$$

- **Precio objetivo.** Aquí la empresa tiene en cuenta, además, el beneficio que quiere obtener (B). El precio de venta de cada unidad se obtiene añadiendo al CTU, el beneficio por unidad que se quiere alcanzar. En nuestro ejemplo el beneficio total deseado era de 100.000 euros y la producción estimada (PE) era de 2.000 unidades; por tanto:

$$PVP = CTU + \frac{B}{PE} = 25 + \frac{10.000}{2.000} = 30 \text{ euros}$$

Métodos basados en la competencia. Estos métodos se basan en el carácter competitivo de un mercado, donde la presión que ejercen los competidores para fijar el precio no puede obviarse. El coste también se tiene en cuenta en este enfoque, porque el precio míni-

mo que podremos ofrecer nunca puede ser inferior a los costes de fabricación del producto o de prestación del servicio.

- *Licitación o propuesta sellada.* Se da en mercados como la construcción o la contratación pública, donde gana el concurso la empresa que, cumpliendo las condiciones pre establecidas por el cliente, ofrece el menor precio. Cuanto más bajo es el precio, más probabilidades existen de llevarse el concurso, pero menor el beneficio que se obtendrá.
- *Precios similares a los competidores.* Se basan en el supuesto de que muchas empresas haciendo lo mismo no pueden estar equivocadas. Lo que ocurre es que se puede cometer el error de ignorar que la situación de nuestra empresa puede no ser la misma que la de la mayoría de los competidores: podemos tener mejor imagen de marca que nos permitiría fijar precios más altos o un sistema de producción más eficiente y fijando el mismo precio estaríamos obteniendo beneficios menores.

Estrategias de fijación de precios. Los métodos que hemos visto hasta el momento parten del supuesto de que lo que la empresa busca es la maximización a corto plazo del beneficio. Sin embargo, muchas veces, las empresas son capaces de renunciar al beneficio inmediato para conseguir uno mayor en el futuro. Fijar los precios con este enfoque a largo plazo es lo que en marketing se denomina *estrategia de fijación de precios* y suele darse ante hechos tan relevantes como los nuevos productos, fijación de precios de línea de productos, productos que se venden en distintos mercados o cuando lo más importante en la fijación de un precio es la percepción psicológica del consumidor. Veamos estas estrategias.

Productos nuevos. Cuando analizamos el ciclo de vida del producto, vimos que una empresa puede lanzar productos innovadores, o entrar en la fase de crecimiento con productos que imitan a los de la competencia. Estas situaciones pueden llevar a distintas estrategias de fijación de precios.

- *Estrategia de penetración.* Consiste en fijar precios bajos desde el lanzamiento de un producto para conseguir, desde el principio, la mayor cuota de mercado posible. Suele ser recomendable si el producto no es una auténtica novedad (entrada como imitador en la fase de crecimiento, por ejemplo) y estamos en un mercado que es muy sensible al precio. Supone, en cierta forma, una estrategia defensiva ante la entrada de nuevos competidores, puesto que con un precio de referencia bajo, con poco margen, estamos convirtiendo el mercado en poco atractivo para estos competidores potenciales.
- *Estrategia de desnatado.* Es el planteamiento contrario. Si la empresa fija un precio muy alto al principio, junto con mucha inversión en comunicación, puede captar a aquellos consumidores que están dispuestos a pagar más por los productos (crema del mercado). Posteriormente irá bajando sus precios paulatinamente para acceder al resto de consumidores. Este planteamiento solo es posible si el producto es realmente nuevo y existen esos consumidores que buscan la novedad a cualquier precio. Dado que estos precios altos atraerán enseguida a la competencia, está especialmente indicada cuando los productos son difícilmente imitables (por ejemplo, están protegidos por una patente). Actualmente las televisiones LCD y las de plasma están en esta fase de caída de precios tras haber captado al consumidor que busca siempre lo último en tecnología.

Precios para líneas de productos. Como vimos en el apartado de producto, una empresa no tiene un único producto en su cartera, sino que dispone de varias líneas. Fijar el precio producto por producto, sin tener en cuenta al resto de líneas, puede ser un error al desa-

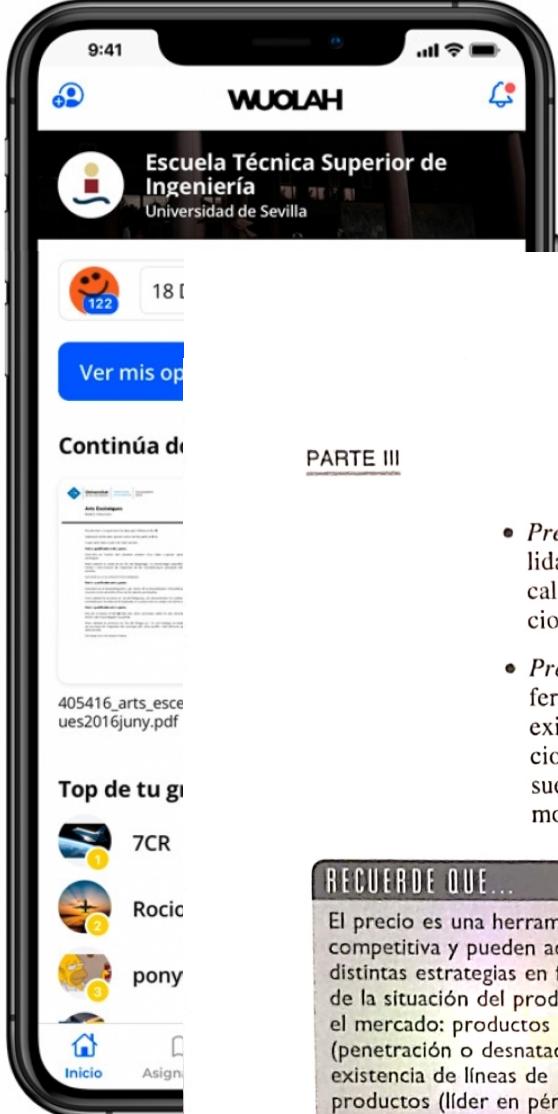
provechar algunas de las ventajas que veremos a continuación y no darse cuenta del hecho de que el precio de un producto va a afectar a la demanda del resto de productos de la línea y de otras líneas.

- **Líder de pérdidas.** Consiste en tener uno o dos productos de la línea a precios muy bajos, incluso generando pérdidas, siempre que esos productos sirvan para atraer a nuevos consumidores y ayuden a la venta de otros productos de mayor precio y margen. Es una técnica muy habitual entre los minoristas. Los supermercados comunican en su publicidad los precios de una serie de productos en oferta a precios muy bajos para atraer a consumidores que luego completarán la cesta de la compra con otros productos a precio normal. Es también muy habitual en el mundo de la informática, donde, por ejemplo, una impresora se vende a un precio ridículamente bajo, puesto que obliga a la compra de consumibles (tinta) a precios realmente altos. A esta última posibilidad también se la denomina *precio de productos cautivos*.
- **Precio en dos partes.** Es habitual en el mundo de las telecomunicaciones. El precio del bien se divide en una parte fija que da derecho al uso del servicio, y otra variable en función del consumo.
- **Precio único.** Consiste en ofrecer todos los productos de una línea a un mismo precio. La lógica reside en que el consumidor, a la hora de elegir, olvida el precio, que es común, y se fija en otros aspectos diferentes al precio (diseño, colores), facilitándole la decisión de compra.
- **Precio por paquete.** Consiste en ofrecer un conjunto de productos a un precio inferior al que costarían si se compraran cada uno por separado. El consumidor, probablemente, nunca hubiera comprado todos los productos, pero el ahorro potencial le induce a ello. Ejemplos son los abonos de temporada de espectáculos o competiciones deportivas, los paquetes de opciones en los automóviles o los lotes de perfumería en fechas señaladas.

Discriminación de precios. Tiene lugar cuando la empresa vende un mismo producto a distintos precios, no porque los costes sean distintos, sino porque ha sido capaz de encontrar en el mercado segmentos dispuestos a pagar precios diferentes. Veamos algunos de los criterios:

- **Segmentos de consumidores.** La empresa encuentra consumidores con distintas capacidades adquisitivas y adapta los precios a ellas, por ejemplo, con ofertas especiales a jóvenes o tercera edad.
- **Criterios geográficos.** La empresa fija precios distintos en regiones o países distintos. Es muy habitual, por ejemplo, en el mundo de la informática. La gran competencia en Estados Unidos hace que el software allí sea más barato, pero un consumidor español no puede comprar a través de Amazon, por ejemplo, software de Estados Unidos, porque los fabricantes no lo permiten. Así, pueden vender a precios más altos en España. Los libros, por ejemplo, sí pueden comprarse, debido a su mayor precio en Estados Unidos y al freno a la compra que provocará el idioma.
- **En función del tiempo.** Las compañías telefónicas, por ejemplo, ofrecen precios por minuto distintos en función de la hora del día o del día de la semana en que se efectúa la llamada.

Precios psicológicos. Se basan en la percepción subjetiva del precio que tiene un consumidor en función de determinadas características que son manipulables. Veamos tres ejemplos:



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

PARTE III

- **Precios de prestigio.** Muchos consumidores asocian indefectiblemente precio y calidad. Si el consumidor no tiene tiempo de considerar otras variables para medir la calidad y el precio es el único indicador, la empresa puede arriesgarse a poner precios muy altos a productos de calidad comparable a cualquier otro.
- **Precio par o impar.** Los precios impares intentan hacer percibir el precio como inferior. En muchas ofertas se recurre a precios como 999 o 19,9 para que, sin que exista una gran diferencia con 1.000 o 20, el consumidor tenga la sensación de precio bajo (tres dígitos frente a cuatro o una decena frente a dos). Los precios pares suelen utilizarse cuando lo que se busca es facilitar el pago y cobro y reducir las monedas fraccionarias.
- **Precio acostumbrado.** Muchos productos de precio bajo acaban teniendo un precio idéntico o muy similar que suele estar asociado a las monedas fraccionarias que hay en el mercado y ello lo puede hacer muy difícil de modificar. Santesmases (2001) da un gran ejemplo de estos precios. En los años setenta los chupachups se vendían a 1 peseta. Con la inflación, el incremento de los costes imposibilitó mantener los precios. Añadir céntimos obligaba a utilizar monedas fraccionarias y era poco práctico porque estaban en desuso, por lo que se optó por disminuir el tamaño del caramelo en varias ocasiones. Cuando una reducción adicional ya resultaba muy escandalosa, se volvió al tamaño original y se subió el precio a 2 pesetas.

RECUERDE QUE...

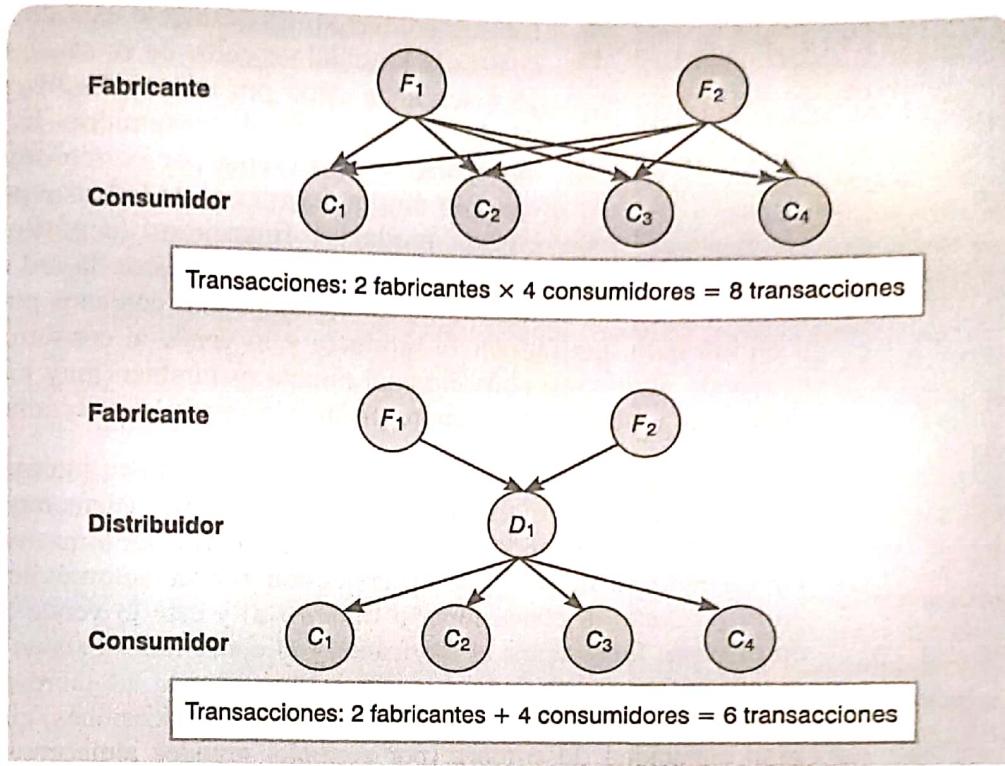
El precio es una herramienta competitiva y pueden adoptarse distintas estrategias en función de la situación del producto en el mercado: productos nuevos (penetración o desnatado), existencia de líneas de productos (líder en pérdidas, precio en dos partes, etc.) o si se tiene poder suficiente para discriminar precios.

19.3 Decisiones de distribución

De muy poco sirve disponer de un gran producto a un precio excelente si no está al alcance físico del consumidor en el momento, lugar y cantidad en que lo necesita. De eso se encarga la distribución. Las distintas etapas por las que pasa el producto, desde el fabricante al consumidor, configuran lo que denominamos *canal de distribución*. El conjunto de personas o empresas que están entre el productor y el consumidor son los *intermediarios*. Como vimos en el Capítulo 5, en ocasiones los canales de distribución son los clientes de la empresa, aunque los consumidores finales de sus productos sean otros.

Funciones de los intermediarios. Normalmente estamos acostumbrados a escuchar que quienes incrementan el precio de venta al consumidor de un producto son los intermediarios, porque el fabricante lo vende a 100 y el supermercado, a 500. Esto es cierto, pero es muy importante que sepamos qué se está remunerando con esa diferencia de precio, es decir, cuáles son las funciones de los componentes del canal de distribución. Básicamente pueden ser las siguientes:

- **Reducen el número de transacciones.** Los intermediarios, no solo facilitan los intercambios; también los simplifican. Esto se ve muy claramente en la Figura 19.3. Si existen F fabricantes y C consumidores y el fabricante debiera vender directamente al consumidor, serían necesarias $F \times C$ transacciones. Con un solo intermediario el número de transacciones es solo de $F + C$.

**Figura 19.3**

Reducción del número de transacciones por el distribuidor.

- *Adecuan la oferta a la demanda.* Esto lo realiza de dos formas. Una de ellas es porque compra grandes cantidades de producto (que es lo único que el fabricante está dispuesto a vender) y lo fracciona en partes más pequeñas (que es lo que el consumidor está dispuesto a comprar). La otra forma es la de agrupar la producción de muchos pequeños fabricantes cuando cada uno ofrece cantidades muy pequeñas. Es muy habitual en la agricultura, donde hay muchos productores dispersos.
- *Crean surtido.* Un fabricante ofrece un número reducido de marcas, mientras que un consumidor quiere variedad donde elegir. El distribuidor crea ese surtido, comprando las marcas de muchos fabricantes y poniéndolas a disposición del consumidor.
- *Almacenan los productos, los transporta y los entrega.* Lo realiza bien para el consumidor final, bien para otros intermediarios.
- *Financian el proceso.* Los intermediarios proporcionan crédito, tanto al fabricante (cobra antes de que el consumidor pague el producto) como al consumidor (que puede comprar productos a plazo o financiados con tarjetas propias del distribuidor).
- *Ofrecen servicios adicionales.* A través del intermediario se produce, a veces, la instalación o reparación del producto, se informa acerca de su uso e incluso, se forma al consumidor para que lo pueda utilizar adecuadamente.
- *Asumen riesgos.* Una vez el intermediario ha adquirido el producto asume el riesgo de no poder venderlo, tener que bajar el precio por debajo del de compra para poder darle salida, asume riesgos de robo, incendio y los derivados de la financiación que ya se han señalado.

Vistas cuáles son las funciones que lleva a cabo el canal de distribución, entramos a considerar qué decisiones debe adoptar un director de marketing en lo referente a esta herramienta. La primera decisión es determinar qué tipo de canal quiere para comercializar.

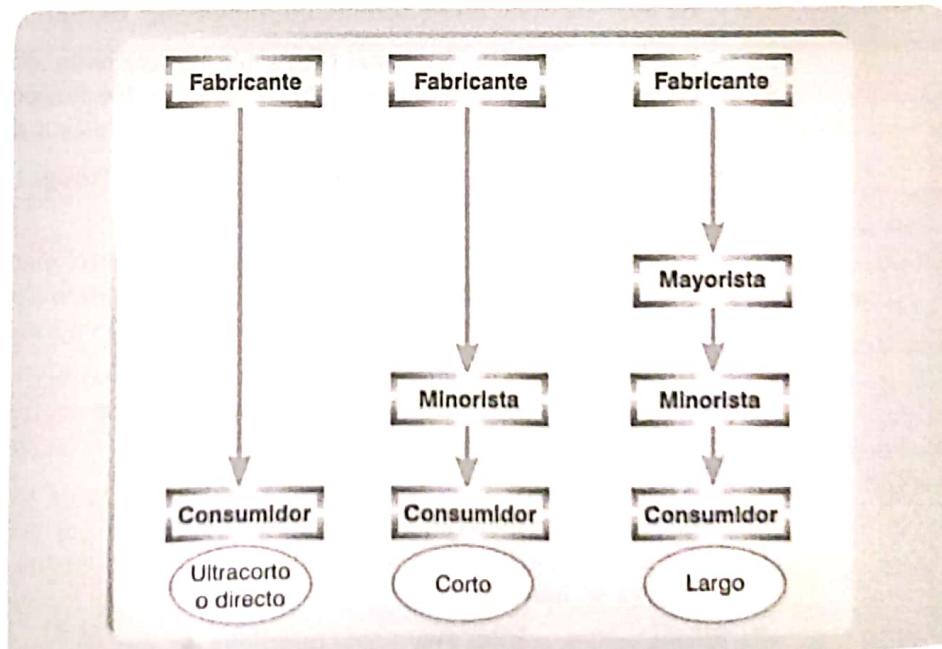
RECUERDE QUE...

El distribuidor se queda con una parte del margen por prestar una serie de servicios: adecuar oferta y demanda, crear surtido, almacenar, transportar y entregar, financiar y asumir riesgos.

zar sus productos. Básicamente esta decisión se centra en establecer cuál es la longitud deseable de su canal. Como se ilustra en la Figura 19.4 se puede optar por un *canal ultracorto o directo*. El fabricante vende directamente al consumidor. Es lo que llamamos también *marketing directo* (venta por correo, venta por televisión, etc.). Un ejemplo muy notorio es el de la banca por internet. ING-Direct ofrece sus productos financieros (depósitos, hipotecas, etc.), directamente al consumidor a través de la red, sin ningún tipo de intermediación. Otros ejemplos más cercanos pueden ser el de una pastelería o un artesano que fabrica su producto y lo vende al consumidor en su propia tienda. En el mundo de los servicios el canal directo es también muy habitual. Pensemos en un médico o un abogado que siempre presta sus servicios directamente al consumidor.

Otra alternativa es el *canal corto*. Existe un único intermediario entre el fabricante y el consumidor que, normalmente, es un minorista (llamamos *minorista* al intermediario que vende al consumidor y *mayorista*, al intermediario que vende a otros intermediarios). Un ejemplo puede ser el de los concesionarios de automóviles, donde el fabricante entrega el producto al concesionario (minorista) y este lo vende al consumidor. Por su parte, en el *canal largo* entre el fabricante y el consumidor existen dos intermediarios, normalmente un mayorista y un minorista. El mayorista adquiere productos de distintos fabricantes y los envía a los minoristas. En algunas ocasiones, cuando el minorista tiene una gran capacidad de compra (por ejemplo, grandes almacenes) en lugar de recurrir a un mayorista, él mismo se convierte en mayorista.

La segunda decisión que ha de adoptar el director de marketing respecto al tipo de canal que desea para sus productos no hace referencia a su longitud (decisión vertical), sino al número y tipo de minoristas que quiere que ofrezcan sus productos al consumidor (decisión horizontal). Fundamentalmente existen tres estrategias distintas de distribución considerando esta variable.

**Figura 19.4**

Tipos de canales de distribución.

- **Distribución exclusiva.** El fabricante limita al máximo el número de minoristas que pueden distribuir su producto. Se le concede al minorista la exclusividad de venta de su producto para un área geográfica determinada; a cambio, suele exigírselle que no venda productos de otros fabricantes. Es muy habitual cuando hablamos de productos que exigen un gran esfuerzo de venta o que llevan acompañados servicios de asistencia técnica o reparación. Al concederle la exclusiva, el minorista puede conocer en profundidad el producto que vende y al ser de una única marca llevar a cabo un mayor esfuerzo de venta. Lo encontramos en bienes como fotocopiadoras.
- **Distribución selectiva.** El número de minoristas en una zona determinada es reducido, pero no hay un único distribuidor. Al permitirse más de uno en una zona no suele llevar aparejada la exigencia al minorista de que solo venda los productos de la marca del fabricante, aunque sí volúmenes mínimos de venta.
- **Distribución intensiva.** El fabricante recurre al mayor número posible de puntos de venta en una zona determinada. Es la que suele darse en productos de compra frecuente como la alimentación y va asociada a canales de distribución largos.

La cuestión final es qué elementos ha de tener en cuenta el director de marketing para tomar las dos decisiones anteriores a la hora de elegir su canal: longitud y número de minoristas. Santesmases (2001) recomienda analizar cuestiones como las características del mercado, del producto, la competencia o los objetivos de la estrategia comercial. Si el *mercado* está muy concentrado, con pocos compradores (bienes industriales, por ejemplo) la opción es la de un canal corto o directo; si hay muchos consumidores o están muy dispersos, es mejor un canal largo. Si hay muchos compradores, pero compran en pequeña cuantía, es mejor la distribución intensiva. Si hay pocos y el precio del producto es muy elevado, cabe optar por la distribución exclusiva o selectiva.

En cuanto a las *características del producto*, si el producto es de precio elevado y deja un gran margen puede optarse por la venta directa (viviendas) o exclusiva (automóviles). Si el producto es complejo y necesita de formación o instalación, es bastante habitual recurrir a la venta selectiva o exclusiva.

Respecto a la *competencia*, en muchos casos, la forma en que nuestros competidores distribuyen sus productos crea hábito en el consumidor y fuerza a optar por su mismo sistema de distribución. Eso no quiere decir que no haya posibilidad de alternativas. Lo habitual en la venta de libros es el canal largo con distribución intensiva, pero empresas como Círculo de Lectores o Amazon optan por la venta directa.

Por último, atendiendo a los *objetivos de la estrategia comercial*, la empresa puede optar por dos estrategias para la realización de sus ventas. Hacer todo el esfuerzo de comunicación en el consumidor final (mucho publicidad de nuestro producto, por ejemplo) para que el consumidor se interese por nuestro producto y lo pida al minorista. Es lo que se llama estrategia tipo *pull* porque el consumidor *tira* del producto por el canal. Otra alternativa es incentivar al mayorista y al minorista a que compren nuestro producto con grandes descuentos por volumen y buenas condiciones de financiación. Una vez acumulado el producto, se verá obligado a hacer todos los esfuerzos de venta para darle salida, *empujando* el producto por el canal. Es lo que llamamos estrategia tipo *push*. En el primer caso no se necesitarán canales con minoristas especialmente cualificados, dado que ellos no han de realizar el esfuerzo, pero sí en el segundo caso. Una distribución intensiva es más razonable en una estrategia *pull* y una exclusiva, en una *push*.

Para terminar el apartado dedicado a las decisiones de distribución, hemos de pensar que no todas las decisiones han de adoptarse bajo la perspectiva de un director de marketing de una empresa que fabrica productos y los desea distribuir. También se ha de pensar que un minorista pueden tener que decidir qué tipo de figura comercial desea adoptar,



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play

Continúa d...

PARTE III

puesto que hay muchas alternativas. Todos sabemos que si queremos comprar leche, podemos ir desde a unos grandes almacenes, a un hipermercado, supermercado, o a una tienda pequeña en nuestro barrio.

Existen muchos criterios distintos para clasificar al comercio minorista y, además, cada día aparecen más tipos de establecimientos con características diferentes. Así, el denominado *comercio tradicional*, son tiendas en las que el comprador es atendido por un dependiente. Venden una o más marcas de una clase de productos (electrodomésticos, papelería, confección) o incluso, pueden ofrecer más de una línea de productos, pero nunca con gran profundidad. Cuando se tiene una línea muy estrecha de productos, pero con gran especialización, hablamos de *comercio especializado*. En el campo de la confección, Zara sería un comercio especializado de línea única (ropa), aunque cuando tiene tiendas distintas para hombre y mujer, cada una de ellas sería un establecimiento de línea limitada (hombre o mujer). Algunas tiendas no ofrecen ni siquiera todos los tipos de ropa, es el caso de «En mangas de camisa», que ofrecen solo este producto. En este caso, podríamos hablar de un *establecimiento de superespecialidad*. El tamaño de la superficie de venta nos permite hablar, en el mundo de la alimentación, de *autoservicio* (menos de 400 metros cuadrados), *supermercados* (entre 400 y 2.500 metros cuadrados), donde a alimentación y droguería suelen añadir también otras secciones (cuidado personal, jardinería o pequeños electrodomésticos). Ejemplos de estos formatos son Mercadona, Caprabo o Supercor. Hablamos de *hipermecado* (más de 2.500 metros cuadrados), al referirnos a establecimientos que suelen estar ubicados fuera de las ciudades. Su horario de venta suele ser amplio y tienen gran variedad de productos (alimentación, hogar, electrodomésticos, confección, ferretería, etc.). Ejemplos de este formato pueden ser Carrefour o Hipercor. Los *grandes almacenes* operan en cadena con sucursales en la mayoría de las grandes ciudades. Son superficies de gran tamaño (más de 2.500 metros cuadrados) y con diversos departamentos en distribución vertical. Ofrecen gran variedad de productos, aunque su surtido tiene menor profundidad que el de las tiendas especializadas. Ofrecen también múltiples servicios, que suelen estar incluidos en el precio de venta (entrega a domicilio, pago con tarjeta propia, crédito, facilidades de devolución, etc.). El Corte Inglés es un ejemplo de este formato.

Si tenemos en cuenta otras características del establecimiento, además del tamaño, nos encontramos con los *category killer*, que son establecimientos especializados en una sola categoría de productos, con gran amplitud y profundidad. Gracias a esta especialización y tamaño pueden negociar precios bajos y ser así muy competitivos. Ejemplos de estos formatos serían Decathlon en deportes, Fnac en libros y discos o Toys R'Us en juguetes. Por último, las *tiendas de conveniencia* son pequeños supermercados que abren las 24 horas del día o, al menos, la mayor parte del día. Venden alimentación, bebidas, libros, revistas, papelería, discos, artículos de regalo, etc. El consumidor sabe que el coste de la comodidad de poder comprar cuando se quiera, es un precio más alto. Opencor sería un ejemplo de este tipo de tiendas.

En los anteriores formatos no se ha tenido en cuenta si cada tienda era de propiedad independiente o estaban agrupadas de alguna manera. La mayor parte del comercio tradicional es independiente, pero la tendencia a la agrupación voluntaria es creciente. En las *cadenas voluntarias*, un grupo de minoristas se asocian bajo una misma enseña, aunque mantienen su independencia. Al actuar bajo la misma enseña pueden gestionar la compra conjuntamente, obteniendo ventaja en el precio. Ifa es un ejemplo de este tipo de cadena. Un paso mayor en el compromiso son las *cooperativas de detallistas*, pues crean una organización central de compras, realizando conjuntamente esfuerzos de promoción. Como cooperativistas obtienen un beneficio adicional en función de las compras que realizan. Un ejemplo sería la cadena CIP de droguería y perfumería. Si la cooperativa es propie-

dad de los clientes hablamos de *cooperativa de consumidores*. Los consumidores abren con su dinero los establecimientos nombrando gestores para dirigirlos. Reciben parte de los beneficios como cooperativistas. Consum o Eroski serían algunos ejemplos.

Cuando una empresa ha de cubrir un territorio muy amplio con sus puntos de venta, tiene dos alternativas principales, las *cadenas sucursalistas*, propiedad de la propia empresa, lo que permite centralizar sus compras y actividades de marketing (El Corte Inglés en grandes almacenes o Mercadona en supermercados, son ejemplos de estos formatos) o las *franquicias*, que es el formato que más crecimiento ha experimentado en España. Es una asociación contractual en la que un franquiciador (fabricante, mayorista, empresa de servicios o titular de una marca) cede su «saber hacer», es decir, la forma de gestionar un negocio de rentabilidad probada, junto con el derecho a comercializar y explotar esos productos o servicios. A cambio, el franquiciado paga una tasa inicial (canon), un porcentaje sobre las ventas brutas, una parte del beneficio obtenido y/o una cuantía constante aceptada. En algunos casos el franquiciador se reserva el derecho a tener tiendas propias. Pensemos en McDonald's como un ejemplo.

El franquiciador (McDonald's) permite al franquiciado usar su nombre, le enseña cómo gestionar el negocio, formando al personal, le suministra las materias primas y hace la publicidad. A cambio, el franquiciado adquiere un local de un tamaño mínimo y, gestionando el negocio según las indicaciones, paga un canon inicial, otros pagos por publicidad y un porcentaje sobre las ventas.

RECUERDE QUE...

Existen muchos criterios para clasificar un comercio minorista y, además, cada día se incorporan nuevos formatos al mercado.

ACERCA DE ...

MASET DEL LLEÓ: INNOVACIÓN EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Este caso pretende mostrar que las decisiones de distribución no son estáticas, sino dinámicas. Un sector tan tradicional, como es el del vino, cuyo sistema de distribución se ha basado siempre en el canal largo: fabricante, mayorista, minorista, consumidor, ha de buscar alternativas en contextos de crisis.

Como ya ilustrábamos en el capítulo anterior, el sector del vino está sufriendo la crisis económica actual. Las caídas de ventas en valor han sido de más del 3 % en 2010 respecto al año anterior. En un sector donde, además, solo cinco grupos acaparan casi un tercio de la cuota de mercado (García Carrión, Arco, Domecq, Torres y Félix Solís); el resto de empresas han de ser creativas, también en la distribución.

Para la Bodega Maset del Lleó (Alto Penedés, Cataluña), la ruptura del modelo tradicional de distribución nace de su propia historia. En el siglo XVII, la familia Massana, propietarios de la empresa, ya vendía directamente al consumidor fruta, verdura y vino.

Fuente: *Emprendedores* (2012) y elaboración propia.

En los años 50, la empresa vendía directamente en la ciudad de Barcelona con un pequeño camión, yendo cada tres o cuatro días a repartir y tomando nota para los siguientes pedidos. En los años 80, con la evolución de la telefonía, se llamaba a los clientes para programar a los pedidos y se empezó a solicitar a los clientes referencias de nuevos clientes. Se pasó al canal de la venta telefónica.

En los años 90 el negocio creció y se abrieron hasta 30 delegaciones en toda España (venta en establecimiento). Hoy en día la empresa basa casi todo su negocio en la venta telefónica (90 % del total) aunque apoyada por el comercio a través de internet. La empresa logra así un trato personal con los clientes y se facilita el asesoramiento por parte de los vendedores.

Vemos, por tanto, como un mismo producto ha sido distribuido por parte de la misma empresa de manera distinta a lo largo de los años, adaptándose a los cambios en el entorno.

19.4 Decisiones de comunicación

Llegados a este punto, la empresa ya tiene un producto perfectamente diseñado, ha sido capaz de fijarle el precio adecuado y lo tiene disponible para el consumidor en distintos puntos de venta. ¿Ya está todo? El consumidor, ¿va a abalanzarse sobre el punto de venta a comprar el producto? Difícilmente, si no conoce su existencia. No basta con lograr todo lo que la empresa ha logrado hasta el momento. Debe *comunicar* al mercado la existencia de su producto, sus características, qué lo hace distinto de los demás, a qué precios lo puede adquirir y dónde. Al director de marketing le falta tomar decisiones de comunicación. Veremos de qué herramientas dispone para ello: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal.

Publicidad. En la publicidad la empresa (anunciante) transmite a través de un medio de comunicación de masas, información comercial relevante para el consumidor con el fin de estimular la demanda de su producto o servicio. Es importante señalar que la comunicación que se establece es unilateral (va del anunciante al consumidor, pero este no puede comunicarse con el anunciante), impersonal (se dirige a un público anónimo, no a personas con nombres y apellidos) y masiva (utiliza medios de comunicación de masas, como la prensa, la radio, la televisión, etc.). Es una comunicación pagada, porque el anunciante paga al medio de comunicación por la página, el minuto de radio o los 20 segundos de televisión en los que inserta su mensaje.

Pero, ¿qué busca la empresa cuando hace publicidad? Podemos encontrar *objetivos* muy distintos.

Informar: hacer que el mercado sepa que hemos lanzado un nuevo producto (nuevo modelo de automóvil), señalar cuáles son sus características (aviso contra cambio involuntario de carril, faros autodireccionables), crear una imagen de la empresa (preocupación por la seguridad, gran calidad, precios bajos).

Persuadir: hacer que el consumidor actúe de una determinada manera, animándole a cambiar a nuestra marca, si es comprador nuestro, que compre más producto, que busque más información sobre nuestro producto (visitando una tienda o aceptando la visita de un vendedor).

Recordar: muchas marcas llevan años en el mercado y todos las conocen. Difícilmente pueden decir de sí mismas algo que el mercado no sabe. ¿Por qué siguen haciendo publicidad? ¿Por qué sigue Coca-Cola haciendo publicidad? Para mantener los niveles de recuerdo, bien de su producto, bien de dónde puede comprarse.

Para diseñar su publicidad, las empresas cuentan con la ayuda de las *agencias de publicidad* que diseñan el anuncio, lo producen (graban las cuñas de radio, contratan los actores para el rodaje del anuncio), eligen los medios más adecuados para el tipo de anuncio realizado (prensa, radio y televisión) y también los soportes (*Cadena Ser*, *Cadena COPE*, *El País*, *El Mundo*, etc.). También deciden la programación de la campaña (cuándo empieza y cuántos anuncios se hacen al día).

Promoción de ventas. No toda la comunicación es publicidad. En ocasiones vamos al supermercado y vemos un producto que se ofrece con un 10 % de descuento (*descuentos en precio*), otro producto regala un 15 % más de producto (*regalo de producto gratuito*) o un balón de playa (*regalo de producto diferente*), hay *degustaciones* de un nuevo queso u otro producto sortea un viaje (*sorteos, concursos o juegos*). Ninguna de estas actuaciones es publicidad, pero todas nos comunican ventajas del producto que nos pueden incen-

tivar a comprarlo. Son acciones de promoción de ventas. Todas ellas tienen en común que añaden de manera no permanente (no duran siempre) a un producto, un valor añadido de aumentar la venta de ese producto.

Relaciones públicas. El público al que se dirige una empresa no son solamente los consumidores. El objetivo de las relaciones públicas es que una empresa mantenga una relación de confianza y entendimiento, también con la Administración Pública, sus propios trabajadores, sus accionistas o posibles inversores, las organizaciones de consumidores, con los medios de comunicación e incluso, con sus proveedores.

El director de marketing dispone de distintos instrumentos de relaciones públicas para generar y mantener esa relación de confianza. En la *publicity* intentamos aparecer en los medios de comunicación, pero no comprando un espacio y pagando, como ocurre con la publicidad. ¿Qué podemos hacer para ello? Organizar una rueda de prensa, enviar un comunicado de prensa a los medios, organizar una visita a la fábrica para la Administración Local o los periodistas, etc. Con ello lograremos que estas noticias aparezcan en los medios al día siguiente sin comprar publicidad. También podemos realizar *patrocinios*, donde la empresa puede aportar un dinero para que el patrocinado (equipo de algún deporte, una orquesta o un museo, por ejemplo) lleven a cabo su actividad. A cambio, la empresa utilizará su imagen en su propia publicidad o se beneficiará de la transmisión del acontecimiento por los medios de comunicación (o ambas cosas).

Para dirigirnos a los accionistas o empleados se cuenta con las *memorias anuales*, publicaciones de empresa que recogen información valiosa sobre el funcionamiento de la empresa y contribuyen a que estos colectivos permanezcan implicados.

Marketing directo. El marketing directo hace referencias a acciones de comunicación entre el fabricante y el consumidor, en las que este último puede, de manera inmediata, demostrar una respuesta medible (compra o petición de información, por ejemplo). Un ejemplo aclarará la definición. Una empresa nos puede enviar por correo (a nuestro nombre, no mediante buzoneo) un folleto donde podemos adquirir una magnífica colección de plumas. En ese folleto habrá un boletín de respuesta o un teléfono para efectuar el pedido, de forma que nosotros, como consumidores, podremos enseguida efectuar la compra. Ese contacto directo fabricante consumidor y la posibilidad de una respuesta inmediata medible caracterizan al marketing directo. Este es un ejemplo de *venta por correspondencia*; esa misma venta puede producirse por teléfono (*venta telefónica*) o a través de internet (*comercio electrónico*).

RECUERDE QUE...

El director de marketing dispone de muchas herramientas de comunicación para hacer saber al consumidor que un producto existe y cuál de sus características le permite satisfacer sus necesidades: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal. Su decisión no es elegir una u otra, sino la mejor combinación de todas ellas.

Venta personal. En la venta personal, la comunicación entre el vendedor y el cliente es interpersonal (la comunicación es de doble sentido: el vendedor expone sus argumentos, pero el cliente también puede plantear sus objeciones o dudas). Es personal, se dirige a una persona concreta, el potencial comprador y no masiva (no utiliza medios de comunicación interpuestos). Sin embargo, no hay que ignorar que la venta personal hace un uso intensivo de uno de los activos más caros de la empresa: su personal. Esto hace que se use, fundamentalmente, cuando la empresa ha optado por un canal de distribución largo, en el que puede relacionarse con unos pocos mayoristas. Si ha optado por un canal corto, donde ha de interactuar con muchos minoristas, lo normal es que prefiera otras herramientas de comunicación, como la publicidad.

Comunicación integrada de marketing (CIM). La presentación que se ha efectuado, uno a uno, de los distintos instrumentos de co-



Descarga la APP de Wuolah.

Ya disponible para el móvil y la tablet.

Available on the
App Store

GET IT ON
Google Play



18

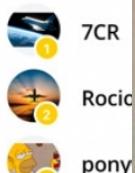
Ver mis op

Continúa do

PARTE III



Top de tu g



Inicio Asign.

municación de los que dispone un director de marketing tiene un riesgo: que el lector crea que se pueden utilizar por separado, asignándoles objetivos distintos a cada una de ellas, sin que se produzca interacción alguna entre las mismas. Esto no es así. Si una empresa diseña su publicidad basándose en transmitir el mensaje de que sus productos tienen mayor calidad que los de sus competidores para, de esa manera, poder fijar un precio mayor, no puede optar, a la vez, por una política agresiva de promoción de ventas basada en grandes descuentos en precio. Los mensajes son contradictorios: más calidad y más precio de la publicidad frente a descuentos y menos calidad de la promoción de ventas. El director de marketing debe concebir, primero, el objetivo de toda su comunicación y luego, ir distribuyéndolos entre las distintas herramientas según sean más adecuadas para conseguirlos. Una herramienta debe reforzar el mensaje transmitido por otra, nunca reducirlo.

ACERCA DE...

GILLETTE

Un director de marketing no puede cometer el error de pensar que el marketing es solo comunicación, o solo precio, o solo distribución, o solo producto. A lo largo del capítulo ha quedado claro que un buen producto no sirve si no se diseña adecuadamente el precio, la comunicación y la distribución. Este caso pretende insistir, como broche final, en este hecho: la necesidad de concebir el marketing como cuatro herramientas integradas y no separadas y los riesgos que se derivan de no hacerlo así.

Gillette lanzó su nueva maquinilla para afeitado masculino Sensor con una imponente campaña de comunicación en todos los medios posibles, con un uso muy importante del marketing directo y a la promoción de ventas. «Lo mejor para el hombre» quedó rápidamente acuñado en la mente de muchos consumidores.

La Sensor era una maquinilla más cara que la competencia. El sector llevaba unos años en plena guerra de precios y la empresa intentaba, ofreciendo

un producto de más calidad, y haciéndoselo saber al consumidor con la publicidad, poder conseguir romper esa tendencia y vender ese producto con un diferencial de precio superior.

Las previsiones de la compañía apuntaban a unas ventas de 18 millones de maquinillas durante la campaña de publicidad y 200 a lo largo del año. Sin embargo, durante la campaña se vendieron más de 27 millones de maquinillas, rompiendo totalmente las previsiones. Gillette no disponía de medios para hacer frente a ese crecimiento tan grande y tan rápido de la demanda que había provocado con la agresividad de su campaña.

Gillette tuvo que detener inmediatamente la publicidad. Si no lo hacía y el mercado se desabastecía, iba a generar una gran cantidad de clientes insatisfechos y eso era allanar el camino a los competidores. Logró atenuar la demanda y dar más tiempo a la producción.

Fuente: Emprendedores (2002) y elaboración propia.



RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos visto las distintas herramientas con las que cuenta el director de marketing para crear un producto que satisfaga las necesidades del consumidor y para hacérselo llegar: producto, precio, distribución y comunicación.

En el apartado dedicado al producto se ha constatado la complejidad de su definición, al contener muchas dimensiones. Se han clasificado los productos

atendiendo a su nivel de tangibilidad y duración. Tras definir qué es el surtido de productos de una empresa, se ha introducido el concepto de ciclo de vida de un producto y sus implicaciones sobre las acciones de marketing.

El análisis del precio, tras su definición, se ha centrado en los distintos métodos y estrategias que pueden adoptarse en su fijación.