

**Tesis doctoral**

# La eficacia de las palancas comerciales y la promoción en el punto de venta

---

**Antonio Solanilla**

**30 de septiembre de 2015**

Director: Dr. Josep Rom Rodríguez



## Agradecimientos

Agradecer es fácil, pero reconocer, dar valor a todos los que de una forma u otra han estado a tu lado es difícil, pues en el caso de un doctorando como yo, sénior, no se debe sólo agradecer, sino también reconocer la ayuda, el apoyo, los consejos, las rectificaciones, las motivaciones, las presiones, etcétera de la familia, de los compañeros de profesión, los amigos y muchas otras personas que cuando conocen tu reto están pendientes de ti.

Si algo sé de los contenidos que aparecen en esta tesis se lo debo a jefes que en mi vida profesional he tenido y que fueron generosos en formarme, así como exigentes con mi trabajo, y a los profesores que en los años de aprendizaje en este campo tuve, que me enseñaron la metodología, la terminología y la correlación entre lo que pasa y lo que puede pasar y lo que puedo hacer que pase.

Para hacerlo simple, intentaré reconocer lo mucho que ha hecho por mí el entorno, que ha tenido que sufrir mi mal humor, mis desfallecimientos, decaimientos, lasitudes, flojedades y decadencias durante este largo proceso.

Por alinearme con los términos de los comportamientos de compra de los que en la presente tesis hablo, al primero que tengo que reconocer es al Dr. Miquel Altarriba, quien fue el iniciador del proceso y quien no me ha abandonado nunca: gracias por tu paciencia. Después debo reconocer al director de la tesis, Josep Rom, su aguante para conseguir que todo este trabajo llegara a buen puerto, luchando para seguir toda la liturgia de una tesis doctoral en contenido y forma. Quisiera mencionar también al personal de la biblioteca, siempre dispuesto a buscarme un libro que creía que podía aportarme información, así como a los informáticos, quienes me han ayudado cuando he necesitado algo. Tampoco

quiero olvidar la infinita paciencia de Nuria Pujol en los temas administrativos: es un ángel.

Reconocer también a profesores que, encontrándose en la misma situación que yo, me han aconsejado, han compartido conmigo conocimiento e incluso me han echado cables, como Ester Almenar, Alfons Bonany y Ramón Morancho, por mencionar a algunos de la legión que ha habido.

Los coordinadores del grado, Eva, Josep Maria y Marc, que también han sufrido la presión de mi tesis y la han sabido aguantar o pasar por alto, y siempre con buena cara.

Sin olvidar al Dr. Josep M<sup>a</sup> Carbonell, que ha sido el último impulsor e incitador a no desistir en el reto de ser doctor universitario.

No olvidaré a la familia, que ya sufrió para la presentación del DEA y ha vuelto a pasar otra vez por el mismo calvario. Maite, que ha aguantado lo que solo sabe ella y, detrás de ella Toni y Leire, y los pequeños Gaizka y Nicolás, que por suerte no se han enterado, pero a quienes espero poderles explicar, lo que para ellos será una anécdota.

Gracias a todos los que, aunque vuestro nombre no aparezca en estas líneas, estáis en mi mente y en mi corazón, y perdonad por el incorrecto comportamiento tanto personal como profesional que en estos últimos meses haya podido tener, no era consciente de que estaba obsesionado con mi objetivo: superar la tesis.



## Contenidos e Índices

Agradecimientos.....	III
Contenidos e Índices.....	V
Índice de tablas.....	1
Índice de figuras .....	5
Abstract .....	9
1. Introducción .....	13
1.1. Objeto de estudio.....	13
1.2. Objetivos de investigación .....	15
1.2.1. Objetivo principal .....	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. Motivaciones de esta investigación .....	19
2. Historia de la actividad comercial .....	23
2.1. La historia de la actividad comercial .....	25
2.2. La evolución histórica del comercio.....	25
2.3. La concentración empresarial .....	29
2.4. El protagonismo de la distribución.....	30
2.5. Aparición de la gran distribución en España .....	31
2.6. La globalización del consumo.....	33
3. De la fabricación de productos a la gestión de los mismos .....	35
3.1. Los orígenes de la comercialización y del marketing .....	35
3.1.1. El fabricante y el comercializador .....	36
3.1.2. La actividad de marketing .....	40
3.1.3. El concepto de marketing.....	41
3.1.4. Breve historia del marketing .....	43
3.1.5. El mercado y la segmentación.....	46

3.1.6. La segmentación de mercados.....	48
3.1.7. La segmentación estratégica.....	50
3.1.8. El posicionamiento .....	54
3.1.9. El marketing mix (McCarthy y Perreault, 1987) .....	57
3.1.10. El producto y sus atributos de valor.....	59
3.1.11. Otros factores que aportan valor a los productos .....	66
3.1.12. La creación de valor como objetivo .....	67
3.2. <i>El consumidor</i> .....	72
3.2.1. El consumo y la demanda del mercado .....	72
3.2.2. La compra .....	78
3.3. La selección del consumidor .....	103
3.3.1. Criterios para la priorización de segmentos.....	104
3.3.2. Las modificaciones de la toma de decisión en el punto de venta .....	108
3.4. El producto .....	117
3.4.1. Definiendo de producto .....	117
3.4.2. La clasificación de productos .....	118
3.4.3. El producto en función del fabricante, el distribuidor y el consumidor ....	120
3.4.4. La conceptualización del producto y su materialización .....	121
3.5. La gama de productos .....	131
3.6. El ciclo de vida de la categoría de productos .....	135
3.6.1. Las etapas del ciclo de vida de la categoría de productos .....	136
3.6.2. El ciclo de vida de la categoría de productos en relación con sus ventas, margen y beneficio.....	137
3.6.3. Gestión de las variables marketing en cada etapa del ciclo de vida de la categoría de producto .....	138
3.6.4. El diseño y el producto .....	140
3.7. La distribución y el punto de venta .....	159
3.7.1. El desarrollo de la distribución.....	159
3.7.2. Funciones y tipologías de la distribución .....	166
3.7.3. Los gestores comerciales de las marcas frente a las enseñas .....	175

3.8. La logística .....	185
3.9. Las relaciones entre fabricantes y distribuidores.....	190
4. Comercialización y distribución .....	195
4.1. Dinamización de la oferta.....	196
4.2. Dinamización de la demanda .....	197
4.3. Las estrategias de marketing y la distribución .....	198
5. La marca .....	205
5.1. ¿Qué es una marca?.....	205
5.2. La marca como herramienta de marketing.....	208
5.3. Funciones y características de una marca.....	208
5.4. Importancia de la marca en el mercado .....	213
5.5. Elementos de la marca .....	214
5.5.1. La identidad visual corporativa .....	215
5.6. El valor de la marca .....	224
5.7. Tipologías de marcas .....	227
5.7.1. Marcas de uso administrativo .....	230
5.7.2. Marcas de garantía o aval .....	232
5.7.3. Marcas de uso comercial.....	234
5.8. Estrategia de marca.....	242
5.8.1. Marca única o marca madre .....	243
5.8.2. Marca paraguas .....	244
5.8.3. Marca pedestal.....	246
5.8.4. Marca múltiple .....	247
5.8.5. Marca vertical / horizontal.....	248
5.8.6. Alianzas de marcas .....	248
5.9. Estructuración de la marca por niveles jerárquicos organizativos .....	250
5.10. Percepciones de las marcas por parte del consumidor .....	255
5.11. El valor de una marca .....	258
5.11.1. Generación de valor a las marcas .....	259
5.11.2. La marca genera valor a nuestros clientes.....	261

5.11.3. Medición de la valoración de las marcas .....	262
6. Palancas promocionales y comunicación.....	274
6.1. La comunicación (en el punto de venta) .....	276
6.1.1. Vocablos de interés en la comunicación .....	279
6.1.2. La comunicación en el punto de venta .....	280
6.1.3. La gestión del marketing y la comunicación entre los fabricantes y los distribuidores .....	285
6.1.4. Los medios o soportes de dinamización y comunicación en el punto de venta.....	285
6.1.5. ¿Quién domina la comunicación en el punto de venta? .....	297
6.1.6. La medición del efecto de la comunicación en el punto de venta.....	297
6.2. Equívocos habituales de la comunicación en el punto de venta .....	298
6.3. Palancas promocionales.....	300
6.3.1. Palanca de acceso del consumo / visibilidad .....	300
6.3.2. Palanca de surtido .....	301
6.3.3. Palanca de crecimiento / mantenimiento.....	302
6.3.4. Palanca de promoción de ventas .....	302
6.4. Percepción de las marcas por el uso de las palancas.....	305
6.4.1. Memorabilidad .....	306
6.4.2. Notoriedad .....	306
6.4.3. Preferencia .....	308
6.4.4. Relevancia.....	308
6.5. <i>Packaging</i> .....	310
6.5.1. Concepto de envase de producto .....	311
6.5.2. Funciones del envase .....	312
6.5.3. Elementos que pueden constituir el envase .....	313
6.5.4. ¿Qué se le pide a un envase desde la empresa fabricante de productos? .....	319
6.5.5. El envase emocional .....	321
6.5.6. El <i>briefing</i> .....	328
6.5.7. El envase en su proceso técnico.....	328

6.5.8. ¿Qué debe reflejar un envase para crear expectación en el comprador?.....	329
6.5.9. ¿Qué se le pide a un envase desde la empresa?.....	331
6.6. La promoción de ventas .....	333
6.6.1. Tipologías de promoción de venta.....	334
6.6.2. ¿Para qué nos sirve la promoción de ventas?.....	340
6.6.3. ¿Cómo actúa la promoción de ventas?.....	341
6.6.4. La gestión de la promoción de ventas.....	342
6.6.5. La promoción de ventas, ¿estratégicamente a que responde?.....	344
6.6.6. Palancas comerciales.....	348
6.6.7. Dos instrumentos en la gestión táctica de la promoción de ventas .....	349
6.6.8. Lo que no se le puede pedir a la promoción de ventas .....	350
6.6.9. La promoción de ventas y su relación con la comunicación .....	351
6.6.10. La promoción de ventas debe medirse .....	352
6.6.11. Planificación de la promoción de ventas .....	353
6.7. El <i>merchandising</i> .....	356
6.7.1. Definición y concepto.....	358
6.7.2. Objetivos del <i>merchandising</i> .....	360
6.7.3. <i>Merchandising</i> , distribución y marketing.....	360
6.7.4. Evolución histórica del <i>merchandising</i> .....	361
6.7.5. El comprador y el <i>merchandising</i> .....	364
6.7.6. Herramientas del <i>merchandising</i> .....	365
6.7.7. El mobiliario.....	380
6.7.8. La movilidad del comprador.....	381
6.7.9. El envase o <i>packaging</i> .....	381
6.7.10. El surtido.....	382
6.7.11. El <i>merchandising</i> y las palancas comerciales .....	385
6.7.12. Medios y soportes de comunicación.....	386
6.7.13. El <i>atrezzo</i> del punto de venta.....	386
6.7.14. Otros elementos que ayudan al <i>merchandising</i> .....	387
6.7.15. Sistemas de medición de la eficacia del <i>merchandising</i> .....	387

6.8. Comunicación en el punto de venta .....	391
6.8.1. Función de la comunicación en el punto de venta .....	393
6.8.2. Su importancia en la compra .....	394
6.8.3. Gestión de la comunicación en el punto de venta.....	395
6.8.4. Medios y soportes de comunicación en el punto de venta .....	399
7. Trabajo de campo (Planteamiento y metodología de la investigación) .....	414
7.1. Planteamiento .....	414
7.1.1. La investigación de mercados o comercial.....	414
7.1.2. Punto de partida para nuestra investigación .....	416
7.1.3. ¿Cómo se puede investigar? .....	418
7.1.4. Objetivo de la investigación .....	421
7.2. Metodología de la investigación .....	424
7.3. Resultados .....	435
7.3.1. Estudio: «Verificación de las principales palancas comerciales y promocionales que utilizan los responsables comerciales de los anunciantes y la distribución».....	435
7.3.2. Estudio Impacto de las palancas comerciales o promocionales en el punto en las compras de productos de consumo» .....	461
7.3.3. Estudio «Eficacia de las palancas promocionales» .....	465
8. Conclusiones de la tesis doctoral .....	499
9. Referencias.....	5097

## Índice de tablas

Tabla 1. Atractividad que tiene un segmento para una empresa / marca. ....	52
Tabla 2. Posicionamiento que tiene una empresa / marca en un segmento. ....	53
Tabla 3. Posicionamiento que tiene una empresa / marca en un segmento. ....	53
Tabla 4. Comportamientos del consumidor: análisis de comportamientos del consumidor frente a una marca, producto, situación, etcétera. ....	84
Tabla 5. Aplicación del cuadro de «Comportamientos del consumidor ante una marca o producto». ....	85
Tabla 6. Características de la longitud de la gama corta y larga. ....	133
Tabla 7. Características de la longitud de la gama corta y larga. ....	134
Tabla 8. Actividades marketing en el ciclo de vida de la categoría de un producto. ....	138
Tabla 9. Funciones comerciales. ....	180
Tabla 10. Tipologías de producto actividades de logística significativas. ....	188
Tabla 11. Elementos de negociación fabricantes-distribuidores. ....	191
Tabla 12. Valoración de opciones estratégicas para las marcas o productos. ....	202
Tabla 13. Ejemplos de elementos gráficos singulares de una marcas. ....	228
Tabla 14. Esquema descriptivo de las tipologías de marcas. ....	240
Tabla 15. Esquema descriptivo de las tipologías de marcas (cont.).....	240
Tabla 16. Esquema descriptivo de las tipologías de marcas (cont.).....	241
Tabla 17. Estructuración de la construcción de una marca por niveles jerárquicos organizativos.....	251
Tabla 18. Medios convencionales de comunicación en el punto de venta. ....	287
Tabla 19. Medios convencionales de comunicación en el punto de venta (cont.).....	288
Tabla 20. Medios convencionales de comunicación en el punto de venta (cont.).....	289
Tabla 21. Medios convencionales de comunicación en el punto de venta (cont.).....	290
Tabla 22. Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta.....	291
Tabla 23. Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta (cont.).	291

Tabla 24. Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta (cont.).	293
Tabla 25. Mensajes que emiten los conjuntos de envases en la comunicación en el punto de venta.	294
Tabla 26. Medios específicos de los distribuidores para la comunicación en el punto de venta.	295
Tabla 27. Sistemas de activación de la demanda en el punto de venta.	295
Tabla 28. Esquema de gestión de las palancas comerciales.	304
Tabla 29. Funciones y características que deben cumplir los envases y embalajes.	313
Tabla 30. Funciones por áreas funcionales de los envases	317
Tabla 31. Apoyo de los envases a la gestión de marca.	331
Tabla 32. Apoyo de los envases a la gestión de marca (cont.)	331
Tabla 33. Tipos de acciones promocionales.	336
Tabla 34. Clasificación de las promociones y sus acciones (Villalba, 2002).	336
Tabla 35. Resumen tipología de las promociones.	339
Tabla 36. Objetivos promocionales y actuaciones.	342
Tabla 37. Incentivos o palancas promocionales para el consumidor de tipo económico.	347
Tabla 38. Incentivos o palancas promocionales para el consumidor de valor añadido.	348
Tabla 39. Compendio de definiciones de <i>merchandising</i> .	359
Tabla 40. Ubicación de exposiciones de productos utilizados por el <i>merchandising</i> del punto de venta.	369
Tabla 41. Sistemas de exposición de productos utilizados en el <i>merchandising</i> del punto de venta.	371
Tabla 42. Ubicación de los productos en los lineales de exposición en el punto de venta.	375
Tabla 43. Ubicación de los productos en los lineales de exposición en el punto de venta.	375
Tabla 44. Tipos de exposición de productos utilizadas en el <i>merchandising</i> del punto de venta.	379



Tabla 45. Soportes de exposición de productos utilizados por el <i>merchandising</i> del punto de venta. ....	380
Tabla 46. Formatos de presentación de los productos en los lineales de los puntos de venta. ....	382
Tabla 47. El surtido y sus funciones. ....	383
Tabla 48. Indicadores de gestión de los productos en los puntos de venta. ....	388
Tabla 49. Indicadores de gestión de los productos en los puntos de venta (cont.). ....	389
Tabla 50. Indicadores de gestión de los productos en los puntos de venta (cont.). ....	390
Tabla 51. Medios / soporte de comunicación exterior en el punto de venta. ....	400
Tabla 52. Medios / soporte de comunicación exterior en el punto de venta (cont.). ....	401
Tabla 53. Medios y soportes de comunicación gestionados por la enseña. ....	403
Tabla 54. Medios y soportes de comunicación gestionados por la enseña(cont.). ....	404
Tabla 55. Medios y soportes de comunicación gestionados por las marcas. ....	405
Tabla 56. Medios y soportes de comunicación gestionados por las marcas (cont.). ....	406
Tabla 57. Medios y soportes de comunicación gestionados por las marcas (cont.). ....	407
Tabla 58. Medios y soportes de comunicación gestionados de forma conjunta entre marcas y enseñas. ....	408
Tabla 59. Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta. ....	409
Tabla 60. Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta (cont.).	410
Tabla 61. Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta (cont.).	411
Tabla 62. Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta (cont.).	412
Tabla 63. Mensajes que emiten los conjuntos de envases en la comunicación en el punto de venta. ....	412
Tabla 64. Criterios de clasificación tipologías de investigación. ....	415
Tabla 65. Estructuración del proyecto de investigación. ....	425
Tabla 66. Ficha técnica del estudio para la verificación de la hipótesis ante los anunciantes y la distribución. ....	427
Tabla 67. Ficha técnica del estudio para la verificación impacto de las palancas comerciales o promocionales en el punto en las compras de productos de consumo. ....	429

Tabla 68. Esquema de los niveles de información estudio de eficacia de las palancas promocionales. ....	431
Tabla 69. Esquema de los niveles de información estudio de eficacia de las palancas promocionales (cont.). ....	432
Tabla 70. Ficha técnica estudio de ubicaciones de los productos en el punto de venta. ...	462
Tabla 71. Esquema de los niveles de información del estudio de «Eficacia de las palancas promocionales» .....	466
Tabla 72. Esquema de los niveles de información estudio de «eficacia de las palancas promocionales». ....	468
Tabla 73. Priorización de palancas promocionales por eficacia promocional-alimentación / hipermercados. ....	479
Tabla 74. Priorización de palancas promocionales por presión promocional-Alimentación / Hipermercados. ....	480
Tabla 75. Priorización palancas promocionales por «eficacia promocional»-alimentación / supermercados. ....	483
Tabla 76. Priorización de palancas promocionales por «presión promocional»-alimentación / supermercados. ....	484
Tabla 77. Presión y eficacia por palancas-droguería/hipermercado. ....	485
Tabla 78. Priorización de palancas promocionales por «presión promocional»-Droguería / Hipermercados. ....	487
Tabla 79. Priorización de palancas promocionales por «eficacia promocional»-droguería / hipermercados. ....	489
Tabla 80. Priorización palancas promocionales por presión promocional-perfumería e higiene/hipermercados. ....	493
Tabla 81. Priorización de palancas promocionales por «eficacia promocional»- perfumería e higiene / hipermercados. ....	494
Tabla 82. Correspondencia entre palancas comerciales y palancas promocionales. ....	505
Tabla 83. Correspondencia entre palancas comerciales y palancas promocionales (cont.). ....	506

## Índice de figuras

Figura 1. Evolución histórica del marketing .....	45
Figura 2. Cuantificación en unidades físicas de un mercado .....	46
Figura 3. Cuantificación en valor de un mercado .....	47
Figura 4. Matriz de resultados de la atractividad y posicionamiento que tiene una empresa / marca en un segmento .....	54
Figura 5. Mapa de públicos de marketing. ....	57
Figura 6. Adaptación modelo Nicosia a la actuación de la empresa / marca ante el consumidor... ..	62
Figura 7. Esquema del proceso de compra y variables que inciden en él.. ..	98
Figura 8. Mapa de públicos de marketing. ....	106
Figura 9. Mapa de públicos de comunicación. ....	107
Figura 10. Toma de Decisiones. ....	115
Figura 11. Clasificación de productos. ....	119
Figura 12. Ciclo de vida de la categoría de producto. ....	136
Figura 13. Evolución ciclo de vida de una categoría de producto: curva ventas de un producto y su curva de beneficios. ....	138
Figura 14. Producto con envase exterior, envase multiproducto y envase de protección individual. ....	149
Figura 15. Diseño de soportes de comunicación. ....	158
Figura 16. Esquema inicial de la comercialización masiva. ....	160
Figura 17. Esquema actual de la comercialización masiva. ....	161
Figura 18. Secuencia de comercialización de un producto de gran consumo. ....	172
Figura 19. Imágenes de establecimientos de venta al detalle. ....	174
Figura 20. Ejes corporativos generadores de valor para la marca. ....	211
Figura 21. Ejes de comercialización generadores de valor para la marca. ....	212
Figura 22. Ejes de la responsabilidad social corporativa generadores de valor para la marca. ....	212
Figura 23. La importancia de la marca según Kapferer. ....	214
Figura 24. Ejemplos de isotipos. ....	217

Figura 25. Ejemplos de isologos.....	217
Figura 26. Ejemplos de imagotipos.....	218
Figura 27. Ejemplos de cromatismos de las marcas.....	220
Figura 28. Modelos de búsqueda de oportunidades cromáticas de las marcas – 1.....	221
Figura 29. Modelos de búsqueda de oportunidades cromáticas de las marcas – 1.....	222
Figura 30. Ejemplos de símbolos propios de marcas.....	223
Figura 31. Atributo de una marca para generar <i>brand equity</i> .....	225
Figura 32. Clasificación de marcas.....	238
Figura 33. Ejemplos de marcas paraguas.....	244
Figura 34. Ejemplos de marcas adyacentes.....	245
Figura 35. Ejemplos de marcas pedestal.....	246
Figura 36. Alianzas de marcas Industrial /comercializador.....	249
Figura 37. Ejemplos de alianzas de marcas (industriales-comercializadores.....	249
Figura 38. Ejemplos de alianzas de marcas con carácter comunicacional / co-branding.....	250
Figura 39. Modelo BrandAsset <sup>R</sup> Valuator.....	264
Figura 40. Modelo BrandZ.....	266
Figura 41. Modelo de resonancia de marca. (Consumer Brand Based Equity).....	268
Figura 42. Metodología de valoración de marca. Interbrand.....	270
Figura 43. Rueda de la comunicación en el punto de venta.....	281
Figura 44. Mapa de análisis de la relevancia entre marcas de prendas deportivas.....	309
Figura 45. Envase de gel de baño.....	314
Figura 46. Envase y diferentes elementos que ayudan al uso.....	314
Figura 47. Envase primarios.....	315
Figura 48. Envase primario y secundarios.....	316
Figura 49. Envase y soportes de transporte.....	317
Figura 50. <i>Blisters</i> .....	317
Figura 51. Envases promocionales.....	319
Figura 52. Escenarios, objetivos y estrategias de marketing con el envase y embalaje.....	320
Figura 53. <i>Layout</i> de un envase.....	322
Figura 54. <i>Layout</i> y desarrollo industrial de un envase.....	328
Figura 55. Una buena aplicación para generar valor a través del envase.....	330
Figura 56. Carteles publicitarios y catálogos de apoyo a la promoción.....	343

Figura 57. Materiales publicitarios de apoyo a la promoción. ....	345
Figura 58. <i>Layout</i> de un establecimiento de gran consumo. ....	366
Figura 59. Ubicación de las secciones de un establecimiento de gran consumo. ....	368
Figura 60. Visión de un establecimiento de gran consumo por tipologías de zonas comerciales. .	369
Figura 61. Exposición en el punto de venta. ....	376
Figura 62. Punto de venta de Condislife. ....	377
Figura 63. Opciones estratégicas por la amplitud y la profundidad de una gama. ....	385
Figura 64. Campañas promocionales de la distribución. ....	398
Figura 65. Estructura de análisis de la verificación de las palancas promocionales utilizadas por las marcas y la distribución. ....	436
Figura 66. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Atractividad del <i>packaging</i> . ....	438
Figura 67. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Formas singulares del <i>packaging</i> . ....	439
Figura 68. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución- <i>Paks</i> promocionales (importancia). ....	440
Figura 69. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución- <i>Packs</i> promocionales (valoración). ....	441
Figura 70. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Amplitud de formatos y adecuación al mercado. ....	442
Figura 71. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Ubicación en el lineal. ....	443
Figura 72. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-ubicaciones singulares. ....	444
Figura 73. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-tipos de exposición en el lineal. ....	446
Figura 74. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-reducción de precios. ....	448
Figura 75. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-promociones de valor añadido. ....	449
Figura 76. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-importancia de los folletos de la distribución. ....	451
Figura 77. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución -tarjetas de fidelización. .	452
Figura 78. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-campañas de publicidad mancomunada. ....	453

Figura 79. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-tipo empresa encuestados. .....	455
Figura 80. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-dimensión de la empresa. .....	455
Figura 81. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Sector del gran consumo. .....	456
Figura 82. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Puesto en la empresa. ....	456
Figura 83. Estructura de análisis de la eficacia de las palancas promocionales. ....	470
Figura 84. Relación entre ventas en promoción y eficacia.....	471
Figura 85. Presión y eficacia por palancas-Alimentación / Hipermercados.....	478
Figura 86. Presión y eficacia por palancas-alimentación / supermercado.....	481
Figura 87. Presión y eficacia por palancas-Droguería / Supermercado. ....	490
Figura 88. Presión y eficacia por palancas-Perfumería e higiene / Hipermercado.....	492
Figura 89. Presión y eficacia por palancas - perfumería e higiene / supermercado.....	495

## Abstract

La presente tesis doctoral está centrada en el servicio y efecto que las palancas comerciales, con visión estratégica, y las palancas promocionales, con visión táctica, tienen para los responsables de marketing y gestores de la distribución sobre las ventas en volumen que sus marcas de productos de gran consumo obtienen en establecimientos de venta al detalle, hipermercados y supermercados.

Hemos estructurado las herramientas de dinamización de la actividad comercial en los puntos de venta al detalle de productos de gran consumo, en palancas comerciales y palancas promocionales.

Las palancas comerciales son de orientación estratégica y se pueden agrupar en palancas para facilitar el acceso a la compra, de surtido, de crecimiento / mantenimiento de la marca y de promoción de venta.

A su vez cada una de estas se implementa con palancas promocionales, cuya orientación es totalmente táctica. En el caso de la palanca de acceso a la compra, es de gestión totalmente interna de la marca para establecer la presencia y visibilidad en el punto de venta de la cartera de distribuidores objetivo.

La palanca de surtido, combina, formatos, variedades y *packs* de producto para generar la mayor y mejor respuesta de producto que demanda el consumidor y ofrece oportunidades comerciales a la distribución.

La palanca de crecimiento / mantenimiento trabaja para crear posibilidades de compra en el punto de venta, apoyándose en los *packagins*, el *merchandising*, la animación y la comunicación de su oferta en el punto de venta.

Por último, la palanca de dinamización de las ventas es la más activa y visual para el consumidor, ya que trabaja sobre reducciones de precio o promociones que aportan valor añadido a la compra.

La importancia, las diferencias y el efecto en las ventas de las marcas se han demostrado con datos reales de ventas procedentes de responsables de marketing y gestores de la distribución, así como de un instituto de investigación acreditado por sus metodologías de estudios y su cartera de clientes y una cadena de establecimientos de venta al detalle que nos ha permitido disponer de información real, a pesar de que ha sido debidamente alterada para mantener su confidencialidad.

Todas estas informaciones han constatado la importancia que tienen para las marcas las palancas comerciales y promocionales y el gran uso que hacen de ellas. Los datos de ventas relativos a situaciones o escenarios comerciales reales nos han posibilitado estudiar y ratificar nuestros objetivos de investigación.

El trabajo de campo identifica y refleja el valor para los profesionales que trabajan con estas herramientas de dinamización de la actividad comercial, de las palancas comerciales y sus instrumentos o palancas promocionales, que deben gestionar, para optimizar los recursos económicos que disponen para estas acciones.

El valor de la información aportada en el trabajo de campo es la aplicación de la técnica de análisis multivariable para conocer la contribución de las palancas comerciales y promocionales a la dinamización de las marcas en el punto de venta.

Conocer el incremento de ventas que una palanca promocional genera, la dimensión de las ventas de una categoría de producto que se hace en promoción y en condiciones normales, la palanca promocional que es más atractiva para los consumidores y la posible priorización, si se utilizan varias, o saber que hay palancas que en determinadas categorías de producto tienen una eficacia muy baja, es importante y significativo para las marcas.



La distribución no es toda igual y asociar la información antes mencionada para tipologías diferentes de distribución es un valor más del presente modelo de análisis.

El análisis multivariable de las diferentes palancas promocionales, en las categorías de producto y establecimientos en los que se ha estudiado, aportan informaciones suficientemente consistentes para responder en cuanto al nivel de eficacia de las palancas promocionales y su vinculación con las palancas de comercialización.



# 1. Introducción

## 1.1. Objeto de estudio

Reflexionando sobre la actividad de comunicación de las empresas y su complejidad, podemos darnos cuenta de que orientamos toda la actividad y fuerza de una empresa hacia la venta, último y único fin de la empresa en el libre mercado.<sup>1</sup>

A partir de esta premisa tan simple pero básica, hemos construido la hipótesis de nuestra tesis doctoral, que, expresada de forma sencilla, ha surgido de preguntarnos: ¿cómo podemos generar compras de una marca de gran consumo en la última etapa del proceso de venta?<sup>2</sup>

En su último libro, escrito en colaboración con Milton Kotler, el célebre Philip Kotler (2014) reflexiona sobre ocho diferentes maneras de crecer como empresa y una de ellas está íntimamente ligada con nuestro objeto de estudio: cómo «crecer desarrollando una marca potente» para lograr que los usuarios elijan nuestros productos.

Philip y Milton Kotler creen que las características que deben tener las marcas para diferenciarse de sus competidores son: conocimiento de las mismas, presencia en los lineales y relevancia de las marcas para el consumidor. Características que coinciden con nuestro objeto de estudio.

En la actualidad, las empresas trabajan permanentemente para conseguir que su marca sea la elegida por cada consumidor potencial de su producto (Kotler y Kotler, 2014). Este proceso de lucha competitiva entre marcas es cada día más feroz, tanto por la existencia de

---

<sup>1</sup> Los expertos en la materia asignan el término «libre mercado» a los franceses por la famosa frase del *laissez faire* (se dice que se comenzó a usar a partir de 1751, aunque parece ser que ya se enunció en 1680) y la publicación del libro *La riqueza de las naciones* en 1776 por Adam Smith en Inglaterra, proponiendo el librecambismo (*free trade*). También se asocia este término a la promulgación en la época de la Revolución francesa el Decreto de Allarde (marzo de 1791), que estableció la libertad de oficio y la Ley Le Chapelier (junio de 1791), que permitía la libertad de empresa como norma legal.

<sup>2</sup> Hemos mencionado «en la última etapa del proceso de venta» debido a que hablamos desde la óptica del fabricante, pero podríamos decir «en la última etapa del proceso de compra» si habláramos desde la óptica del comprador.

mayor competencia entre las marcas y el papel de la distribución como por la capacidad económica y experiencia de los consumidores (Porter, 1995).

Para lograr que la decisión de compra de los consumidores sea favorable a una marca, se juega con múltiples herramientas de marketing y comunicación, y creemos que cada una tiene una función de persuasión concreta en un campo de batalla común a todas las marcas: el lineal de venta.

Al plantearnos preguntas sobre esta cuestión hemos dado con un recorrido sinuoso que cada producto debe recorrer hasta sobresalir finalmente en el punto de venta y ser comprado por el consumidor. Esto nos ha estimulado a querer conocer ese camino y los condicionantes que favorecen o dificultan la elección del producto en el punto de venta por parte del consumidor.

Lo que nos interesa saber es cómo y con qué se genera, en el consumidor, el valor, la diferenciación y, en concreto, la persuasión que lo lleva a decidir comprar una marca determinada en el punto de venta.

En una época el rey de la constante evolución fue el producto, se desarrolló la USP o *unique selling proposition* (propuesta única de venta), que surge en 1961 de la mano de Rosser Reeves, quien fue el primero en formalizar ese término en su libro *Reality in Advertising* (en el libro, Reeves dice que su agencia de publicidad desarrolló el concepto a principios de los años cuarenta del siglo pasado) (Reeves, 1961), el precio siempre tuvo su presencia, después la comunicación<sup>3</sup> y actualmente el foco de atención está en la distribución y de forma concreta en la actividad en el punto de venta.<sup>4</sup>

En la presente tesis doctoral hemos trabajado elementos como el consumidor, las variables de marketing, el producto y los elementos característicos que le confieren valor (*packaging*,

---

<sup>3</sup> Actualmente se sigue innovando con estas variables, pero han aparecido especialistas concretos en cada una de sus ramas. La tendencia fue que durante los años iniciales del marketing la gestión de la comunicación recaía sobre la agencia de comunicación. En aquel momento a las agencias se las denominaba de «servicios plenos», posteriormente se desmembró en especialistas y actualmente con otra nomenclatura se vuelve a «agencias 360º».

<sup>4</sup> Es tan importante el negocio que se está moviendo en este campo que las agencias de publicidad que durante años despreciaban la actividad del punto de venta hoy están creando divisiones especializadas en esta temática. Algunos ejemplos de agencias de comunicación *retail*: Altavia, Ad Hoc, Insolita...

marca, calidad y diseño) y la comunicación en el punto de venta como elementos de marketing.

El centro de la tesis es comprobar de forma objetiva y mediante metodologías y técnicas de uso común el comportamiento de los consumidores en los puntos de venta al comprar productos de gran consumo entre la compra planificada que declaran y la compra real que realizan.

Los consumidores modifican sus decisiones de compra planificadas al ser impactados por diferentes palancas promocionales que los fabricantes o la distribución les proponen (Vilas, 2011) Estas palancas normalmente están asociadas al surtido, al precio, al *packaging*, a las ubicaciones de los productos en los lineales, a propuestas de compra que no esperaba, etcétera.

Para poder responder al objeto de la tesis, hemos trabajado los temas siguientes: el consumidor, el producto, la gestión del punto de venta y las palancas promocionales que utilizan las marcas y la distribución.

## 1.2. **Objetivos de investigación**

Es un comportamiento responsable que para gestionar actividades nos marquemos metas, destinos, retos, logros, que nos impulsen a tomar decisiones y perseguir propósitos, intenciones, finalidades, etcétera, con el deseo explícito de alcanzarlos.

Los objetivos, en general, son las expectativas futuras y deben ser coherentes con las posibilidades y capacidades del que los quiere alcanzar. En el campo empresarial podemos hablar de objetivos empresariales o corporativos, objetivos profesionales, siempre teniendo en cuenta factores de éxito del campo en el que nos encontramos.

Son características básicas que los objetivos deben cumplir, como su posibilidad de ser alcanzados, que sean asumibles por quien deba trabajar para lograrlos, medibles para poder valorar el éxito o los factores que lo han privado de él y, por descontado, deben ser coherentes entre el que desea alcanzarlo y el contexto en el que se moverá.

### 1.2.1. Objetivo principal

El contenido de la tesis doctoral se fundamenta en el conocimiento, la actividad profesional e interés del doctorando con respecto a la actividad de gestionar la comunicación en el punto de venta —en la forma más amplia, como las palancas promocionales de precio, compra de cuatro unidades y paga tres, compra dos unidades al 70 % de descuento la segunda, todo a 1 €, *temporary price reduction*, cantidad extra al mismo precio, etcétera— como lugar crítico para consumir el acto de compra de los productos que las empresas<sup>5</sup> ofrecen.

Nos fue ratificada esta orientación cuando, al inicio del trabajo de investigación, nos entrevistamos con siete directivos de importantes empresas del sector del consumo y todos nos validaron el planteamiento e incluso confesaron estar trabajando en este camino.<sup>6</sup>

Con la satisfacción de saber que la ruta emprendida tenía interés desde el enfoque académico y también desde el profesional,<sup>7</sup> intentamos crear un título que, aunque no fuera breve, sí resultara explicativo del contenido que queríamos trabajar.

Si aceptamos que un acto de compra, por simple o complejo que sea, es la resolución de un dilema y que esta puede ser a través de la teoría de los juegos (Von Neuman y Morgenstern, 1944) o con el modelo de árbol de toma de decisiones (Magee, 1977), deberemos aceptar que las marcas tienen una oportunidad ante cada acto de compra si saben ayudar al consumidor a tomar la decisión óptima de compra y posteriormente cumplen la promesa de compra que han hecho al consumidor.

El comprador ante un acto compra se interpela y responde en función del conocimiento, experiencias anteriores, recomendaciones y urgencias de compra. Las marcas lo que trabajan es en la aportación de información vinculada a este proceso, y han descubierto que

---

<sup>5</sup> Empleamos el nombre común de «empresa», pero deseamos que su significado se amplíe a marca, denominación de producto, variedad, modelo, etcétera, que el fabricante de un producto utilice para llamar comercialmente al producto o servicio que ofrece al mercado.

<sup>6</sup> Por motivos de confidencialidad no mencionamos las personas y empresas que declararon trabajar en este sentido.

<sup>7</sup> La bibliografía encontrada al respecto es escasa, muy repetitiva en algunos temas y nula en otros de máxima actualidad. Algunas empresas nos han confesado, de forma individual, que están trabajando esta temática, pero no desean que salga a la luz pública por un tema de confidencialidad y de búsqueda de ventaja competitiva a través del conocimiento.

fundamentalmente en los productos de consumo y compra mediante el modelo *self service* ellas tienen oportunidad de incidir hasta en el último momento de la compra.

El objetivo de nuestro trabajo es estudiar la importancia que las palancas comerciales y promocionales, con el apoyo de la comunicación, tienen en el punto de venta e investigar las técnicas que pueden influir en el consumidor para ganar su interés en un producto que modifique la decisión de compra planificada previamente.

Queremos identificar las diferentes palancas comerciales o promocionales<sup>8</sup> que pueden impactar en el usuario, así como su efecto en las ventas de una marca, fundamentalmente en dos sentidos: la presión y la eficacia promocional de las diferentes palancas promocionales que utilizan las marcas y la distribución.

La presión promocional es el porcentaje de las ventas totales que una marca hace apoyándose en acciones promocionales.<sup>9</sup>

La eficacia promocional es el incremento de ventas que las acciones promocionales aportan a las marcas en relación con todas sus ventas.

Es con estas interferencias comunicativas y persuasivas (palancas promocionales) como las marcas pretenden ayudar al comprador a contestarse las preguntas para facilitarle la toma de decisión en su favor, y este modelo de actuación aquí expuesto posiblemente será extrapolable a otras categorías de productos diferentes a las que investiguemos, de forma directa o mediante ajuste.

### 1.2.2. Objetivos específicos

De nuestro objetivo principal se derivan una serie de objetivos específicos que nos permiten jerarquizar el valor de cada una de las palancas comerciales y promocionales en el acto de compra.

---

<sup>8</sup> Acciones que las marcas realizan en el punto de venta para llamar la atención al comprador: *packaging*, promociones de precio y/o de valor añadido, degustaciones/demostraciones de producto, etcétera.

<sup>9</sup> Information Resource, Inc. (IRI), dossier del análisis de la *Eficacia de las palancas promocionales*.

- Vincular la actividad de atracción de las palancas comerciales destinadas a lograr que se lleve a cabo una compra en el punto de venta con las actividades de dinamización de las palancas promocionales que ayudan a consumar el acto de compra.
- Descubrir que según la importancia y valor de las palancas promocionales que utilizan las marcas se puede modificar la decisión de compra del consumidor.
- Analizar que los cambios en la decisión de compra están vinculados a la utilización de las palancas promocionales en función de su tipología y número.
- Demostrar que no todas las palancas promocionales son igualmente válidas para todas las categorías de producto o todas las tipologías de establecimientos comerciales.
- Ratificar que el precio, mediante descuentos o mediante promociones<sup>10</sup> del mismo, es la palanca promocional más atractiva para influir en la decisión de compra final del consumidor
- Establecer el grado de eficacia promocional y el grado de presión promocional de cada palanca promocional en función de su ubicación en el punto de venta y la tipología de establecimiento comercial.

El logro o no de estos objetivos de las marcas se ve reflejado en la captación de nuevos consumidores o en el nivel de vinculación o repetición de compra que los compradores mantienen con ellas y que se expresa con los diferentes tipos de nivel de fidelidad de un comprador ante un producto o marca, a saber, fieles auténticos, fieles oportunistas, no fieles convertibles y no fieles profundos.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Maneras de generar reducciones de precio sin reducir el precio base de un producto: por la compra de dos unidades, la segunda al 70 % de su precio, por la compra de tres unidades, una de ellas es gratis.

<sup>11</sup> *Conversion model*, utilizado para el estudio de la fidelidad de los clientes mediante su declaración de fidelidad a una marca y su posterior comprobación de dicha fidelidad mediante un acto de compra real. Orio, S., *Estudio de los comportamientos de compra de cavas en España*, 1990.



Otra visualización de la capacidad de persuasión que desarrollan las marcas con sus acciones en los establecimientos de venta son los cambios y modificaciones de las cuotas de mercado que se observan en sectores con poca innovación de producto.

Como trabajo de investigación pretendemos demostrar que las palancas comerciales y su implementación en el punto de venta con las palancas promocionales modifican las decisiones de compra preestablecidas por el consumidor antes de visitar el establecimiento de venta al detalle en favor de una marca u otra.

Reflejo de este efecto son las cifras de venta en volumen que se hace de una categoría de productos en relación a la venta global (porcentaje de eficacia promocional), el incremento de ventas en volumen que provoca una palanca promocional (porcentaje de presión promocional), la importancia de cada palanca promocional en la eficacia y en la presión promocional. Puede completarse el objetivo analizando estos comportamientos en diferentes tipologías de puntos de venta para una misma categoría de productos.

### 1.3. **Motivaciones de esta investigación**

Nuestra investigación sobre la eficacia de las palancas promocionales para la decisión de compra de productos de gran consumo ha surgido de la reflexión personal y profesional sobre la influencia que determinados elementos de marketing, como son el producto y su asociación a la marca, la gama y sus formatos, la comunicación de forma amplia y el punto de venta en especial, tienen sobre la generación de valor y los comportamientos que llevan a los compradores a adquirir una determinada marca y no otra.

A lo largo de nuestra vida profesional, hemos observado estos elementos y nos parece que, o bien han sido poco explotados o estudiados por parte de los teóricos y los profesionales de la materia, o bien todos sus estudios y trabajos han sido poco expuestos públicamente por su confidencialidad.

Aceptamos que, al comprar, se toman decisiones —más o menos complejas— acerca de los diferentes productos que se nos ofrecen para resolver la necesidad o carencia que

queremos satisfacer. Las decisiones de compra se resuelven mediante un proceso mental de preguntas y respuestas,<sup>12</sup> en tiempo récord, según el nivel de importancia de la compra que se realiza.

Este proceso tiene un camino diferente en cada categoría de productos, en cada consumidor y en cada momento de consumo, pero defendemos que podemos cambiarlo mediante estímulos de comunicación o activación de la oferta.

De no ser así, las posiciones o cuotas de mercado de las marcas estarían condenadas a la posibilidad de cambios y podemos constatar de forma empírica que las posiciones en el mercado son cambiantes por motivos intrínsecos y extrínsecos de las marcas, lo que nos anima a estudiar la causa que los provoca.

De forma simple inicialmente diremos que los elementos que están presentes en una decisión de compra son:

- El consumidor con sus necesidades, demandas o carencias que se ven modeladas por sus circunstancias personales y sociales, que derivan en sus hábitos y comportamientos de compra, consumo e información, así como su proceso de compra.
- La distribución como árbitro entre las marcas que compiten por ese consumidor con necesidades, demandas o carencias y con deseos de comprar, acercando y condicionando la oferta según sus intereses en búsqueda de su máximo beneficio económico y de imagen empresarial.
- En tercer lugar, la marca, que mediante diferentes actuaciones pretende captar la demanda de los consumidores para ella.

Entendemos que la lucha competitiva de las marcas y la interferencia de la distribución para unas y el apoyo para otras hacen que el consumidor tenga comportamientos en favor de una marcas y que además sean repetitivos (De Lucio y Valero, 2013) que las elevan al liderazgo o dominio y envían papeles secundarios o de ostracismo a otras. Pero las marcas

---

<sup>12</sup> «Árbol de decisión de compra», trabajo de investigación realizado por John F. Magee y expuesto en varias obras de este autor, que fue resumido en 1964 en los artículos presentados en 1977 en la revista *Harvard Business Review* dosieres 4 y 26.

no se pueden resignar y deben luchar por romper las situaciones establecidas en el mercado.

Los cambios las marcas pueden lograrlos a través de modificar el orden, el *mix* (Kotler y Armstrong, 2004) y la intensidad de los elementos de los que disponen las empresas para provocar mayor atracción en los compradores.<sup>13</sup>

Las empresas incitan a los compradores con un conjunto de impactos (Vilas, 2011) con el fin de generar valor y vinculación emocional del consumidor hacia su marca. El objetivo de las marcas es luchar hasta el final para lograr que, tanto si un comprador tiene una decisión de compra planificada como si no, con los últimos impactos de comunicación persuasiva en el punto de venta este se decante por adquirir sus productos.

El éxito empresarial radica, como hemos dicho antes, en unir tres integrantes de la vida comercial: el consumidor / comprador (Kotler y Armstrong, 2004), la distribución y la empresa / marca,<sup>14</sup> pero considerando en cada uno de ellos qué es lo que los induce a la venta o compra de nuestro producto o servicio.

El consumidor, ante cualquier acto de compra, lo que hace es resolver un problema. Entendemos que, de forma espontánea o planificada, resuelve su problema mediante un árbol de toma de decisiones, de mayor o menor complejidad, que intentaremos modelizar para la categoría de producto que seleccionaremos y los productos concretos que estudiaremos.

Entendemos que este árbol de toma de decisiones puede ser modificado por parte de las marcas con sus muchos medios de actuación a lo largo del tiempo, pero a nosotros nos interesa la parte final, cuando el consumidor está supuestamente decidido a realizar una compra y, estando en el punto de venta, queremos que cambie de opinión.

Defendemos que las marcas con las palancas comerciales y su implementación con una o varias palancas promocionales en el punto de venta pueden mejorar sus posiciones en

---

<sup>13</sup> Podemos encontrarnos con que, ante una situación de compra, el precio sea más importante que la comunicación o viceversa, o que la combinación comunicación en medios masivos más una oferta de precio más una exposición de islas en un punto de venta dé mejor resultado que otro mix de estos u otros elementos.

<sup>14</sup> De aquí en adelante mencionaremos indistintamente empresa o marca, ya que comercialmente van unidas.

cuanto a la cifra de venta en volumen que se hace de una categoría de productos en relación con sus ventas globales (porcentaje de eficacia promocional), al incremento de ventas en volumen que provoca una palanca promocional (porcentaje de presión promocional) y conociendo el efecto de cada palanca promocional pueden optimizar la gestión de dinamización de su oferta en el punto de venta.

Intentaremos demostrar una serie de aspectos claves en el proceso de compra:

- El consumidor y sus comportamientos de compra.
- El marketing mix generador de información / atraktividad / diferenciación / comunicación para el consumidor, a través del *packaging* y del precio, en el caso que nos ocupa.
- La distribución como colaborador necesario para el éxito de las marcas.
- El punto de venta como espacio de compra soporte de las palancas promocionales, con el apoyo del *merchandising*, los *packagings* y la comunicación en el punto de venta.
- Las palancas promocionales como mensajes persuasivos que tienen las marcas para cambiar las decisiones de compra.

Para ello nos apoyaremos en conocimientos teóricos sobre el tema, entrevistaremos a responsables de marketing, gestores de establecimientos de gran consumo y responsables de comunicación en las agencias de publicidad y relaciones públicas, además, realizaremos estudios de campo del impacto de la ubicación de los productos en los lineales y ofreceremos datos estadísticos reales de volúmenes de ventas con promoción que ratifiquen nuestra hipótesis.

## 2. Historia de la actividad comercial

La actividad de comunicación de las empresas en general, y en especial de las empresas de gran consumo, es cada día mayor y más compleja. Tener la seguridad de que su inversión es la correcta y la que mejor apoya a la marca les resulta muy dificultoso. Esta dificultad proviene de la dimensión económica de la inversión que realizan, del número de medios y soportes que existen y que ellos utilizan, del número de territorios que deben cubrir y del número de tipologías de consumidores que compran sus productos.

En términos empresariales, toda la inversión y el sacrificio solo tienen valor si se traducen en actos de compra hacia la marca.

Es aquí, en el logro de sus objetivos en la actividad de marketing y comunicación, donde las diferentes áreas de las empresas deben unir todos sus esfuerzos para alcanzar el éxito comercial y empresarial que se les pide desde el accionariado.

En el mundo empresarial siempre ha costado unir esfuerzos entre los diferentes departamentos, pues las áreas funcionales<sup>15</sup> tienen objetivos específicos que cumplir y no siempre están cohesionadas; esta desunión hace que algunos de sus esfuerzos empresariales no obtengan el resultado esperado.

Un ejemplo de este último comentario podría ser el siguiente: una empresa ha fijado como objetivos alcanzar una cuota de mercado en unidades del 16 % —que representa un incremento del 0,5 % sobre el año anterior—; su equipo comercial lucha desesperadamente por alcanzarlo, pero la fábrica solamente es capaz de producir las mismas unidades que en el ejercicio anterior, lo que hará inalcanzable el objetivo comercial.

---

<sup>15</sup> Se definen así las diferentes áreas de gestión más importantes de la empresa, ya que mediante ellas se trazan y alcanzan los objetivos corporativos. Las áreas funcionales clásicas en las empresas son: dirección, finanzas (administración/contabilidad/finanzas), comercialización (marketing / comunicación / ventas), producción y recursos humanos, pudiendo existir según el sector y el modelo organizativo de la empresa áreas como innovación, calidad, gestión de abastecimientos, etcétera.

O el caso de que el objetivo fijado fuera el mismo pero financieramente se quisiera mejorar el margen en un 2 % para poder reducir su deuda con la banca, pero el equipo comercial no fuese capaz de vender con un precio superior y mejorar la rentabilidad.

Esto refleja la falta de cohesión en la organización y «cuando el estilo de dirección no resulta efectivo, el fracaso del sistema es inevitable» (Argyris, 1979). Esto hace que el liderazgo se ejerza de forma errónea y el impacto organizativo sea negativo, apareciendo reuniones de confrontación, y sea necesario abrir caminos de mejora. Desde 1979, se ha proclamado la necesidad de la profesionalización de los la dirección de las empresas, según dijo Andrews: «la dirección está iniciando su profesionalización y debe ir con paso firme hacia ella» (Andrews, 1979).

Se pueden considerar elementos externos de la empresa, como el entorno, la competencia, el consumidor o la distribución, y elementos internos o controlables de la empresa, como sus productos, la marca, la calidad, etcétera, que la ayudan a lograr sus metas empresariales mediante la gestión cohesionada de sus áreas funcionales.

Realmente, los productos o servicios son la razón de las empresas, es su respuesta<sup>16</sup> a las demandas, deseos, carencias o necesidades que los compradores esperan que les aporten los fabricantes.

La marca, a través de sus productos, trabaja permanentemente en transformar las demandas latentes del mercado en demandas de categoría de productos, estas en producto y, finalmente, en demandas de marca, que es su objetivo.

Esta tarea tiene un momento clave la decisión de compra por parte del consumidor, que se materializa en el punto de venta. Como veremos, los establecimientos donde se venden los productos son escenarios críticos donde se transforma la mencionada demanda latente en demanda de marca mediante diferentes actividades de persuasión que las marcas realizan ante los consumidores.

---

<sup>16</sup> Al referirnos a instituciones u organizaciones normalmente hacemos referencia a servicios o ideales, o sea, respuestas a demandas intangibles de maneras de pensar en el ámbito religioso, político, etc.

## 2.1. **La historia de la actividad comercial**

Hacer referencia a la historia y evolución de la actividad comercial y económica nos pone en contexto para centrarnos posteriormente de forma concreta en el estudio de los comportamientos del consumidor actual, que se encuentra entre su pasado próximo de sobresaturación de oferta y total posibilidad de adquirir lo que deseaba, pero que históricamente no ha sido así, y la situación actual de tener que distribuir de forma controlada una parte de su renta entre los diversos productos y servicios que precisa adquirir cotidianamente.

Además, esta situación lo ha llevado a modificar sus comportamientos de compra y vinculación a las marcas privadas por las marcas de la distribución, con el convencimiento de que están comprando lo mismo pero a un menor precio.

## 2.2. **La evolución histórica del comercio**

El desarrollo de la humanidad conllevó la aglomeración de individuos en las ciudades: unos en busca de la subsistencia y otros en calidad de esclavos. Esto sustituyó el modelo de aprovisionamiento de alimentos y enseres que se había seguido en el mundo rural por un nuevo modelo de vida urbano. Con ello, los integrantes de esta sociedad se percatan de que lo que tienen ya no le sirve para un intercambio, pues todos hacen lo mismo, y además otros producen para terceros, que son los propietarios de todo. Es obligado obtener un bien intercambiable para cobrar el trabajo que se realiza para otros y que permita comprar lo que se necesita.

El cambio socioeconómico acontecido con el progreso hizo evolucionar los comportamientos de los ciudadanos. Dejaba de ser válido el cambio directo de unos objetos por otros (las cosas útiles que poseemos por las que necesitamos) y planteó la necesidad de idear un objeto apto para realizar la función de cambio directo. Así es como aparece el dinero (Walker, 2002), fruto de estos cambios sociales y formas de vida más dependientes los unos de los otros.

En esta secuencia de hitos que reseñamos podemos detenernos en la Edad Media, por la consolidación de las ciudades<sup>17</sup> y la aparición de los artesanos,<sup>18</sup> y saltar rápidamente a la Revolución industrial (Iñigo Fernández, 2012), como motor de los grandes cambios en los comportamientos de adquisición y creación de demanda de productos por parte del mercado.

La Revolución industrial tiene dos motivos significativos para la creación de estos cambios: el desplazamiento masivo de personas desde el hábitat rural al urbano<sup>19</sup> en busca de una mejora económica y social y la aparición de procesos productivos en série.<sup>20</sup>

En el siglo pasado, otros hitos que modificaron las conductas económico-sociales fueron la segunda guerra mundial, el desarrollo del sudeste asiático,<sup>21</sup> la globalización y, casi en paralelo, el despertar de China y la participación de India como un país con especialización en determinadas tecnologías y prestador de servicios globales (Gildron y Rueda, 1998).

En la ascendencia económica de los primeros sesenta años del siglo xx han existido dos grandes etapas que conviene considerar para entender la situación actual del comercio: una primera en la que las empresas dominaban el mercado debido principalmente a su aportación de respuesta a la demanda de productos y servicios por parte de la sociedad. Y la segunda etapa, en la que la situación perduró, e incluso se agudizó, una vez finalizada la segunda guerra mundial (Martín de la Guardia y Pérez Sánchez, 1999) tras la aplicación en Europa y Japón del Plan Marshall (Palomino, 1978).

---

<sup>17</sup> Constituye un complejo económico, demográfico y sociológico formado por la concentración de personas que ejercen actividades no agrarias. «L'abandon du système monétaire romain», <<http://sceco.univ-poitiers.fr/hfranc/index.htm>>.

<sup>18</sup> Es artesano aquella persona que ejerce un arte u oficio manual, es decir, aquel experto en hacer una determinada cosa y que cobra por los trabajos que realiza.

<sup>19</sup> El desplazamiento de las personas desde el hábitat rural al urbano provoca que estas dependan, para su alimentación, atuendos, vivienda, equipamientos de la vivienda, etc., de lo que hacen otros para subsistir.

<sup>20</sup> La industrialización se forjó mediante tres elementos claves: invención de las máquinas, adaptación de las herramientas y la especialización de los trabajadores. Requirió cambiar las formas de trabajar para mejorar la eficacia y la eficiencia e hizo replantear el mundo económico.

<sup>21</sup> Primero fue el desarrollo de Japón como potencia industrial y económica; posteriormente lo seguirían Corea del Sur y Taiwán.



Las empresas se encontraban en una situación de hiperdemanda (Barone y Schiavoni, 2005) debido a la insuficiente producción de bienes y servicios ( Sánchez Blanc, 1999). La sociedad europea, principalmente, y la americana<sup>22</sup> tenían predisposición a comprar para compensar sus necesidades y utilizar sus recursos económicos de forma satisfactoria para ellas.

Supuestamente, en aquellas épocas las empresas eran fácilmente exitosas si sabían dar y / o aportar productos que los clientes estuvieran esperando o que les proporcionaran diferenciación ante sus competidores.

Este éxito de las empresas no nos debe deslumbrar por sus logros alcanzados,<sup>23</sup> pues todo estaba por hacer y el líder y / o gestor más intuitivo y agresivo cumplía con el principio de marketing de adelantarse a los competidores.<sup>24</sup>

Este acontecimiento divide a las empresas productoras en dos grupos: las grandes —que, como veremos después, son grupos de cobertura geográfica mundial y multisectoriales— (Skinner, 1980) y las empresas especializadas, que pueden llegar a ser referentes mundiales en su materia o simplemente ofertantes en un territorio.

La reconstrucción de Japón y de Europa, que inicia la construcción de un nuevo marco económico mediante la firma del Tratado de Roma en 1957, facilita un rápido desarrollo económico caracterizado por un aumento increíble del consumo (Aravena Jiménez, 1968).

Los setenta es una década de importantes cambios: la evolución e importancia de la distribución de productos, la guerra árabe-israelí,<sup>25</sup> el fortalecimiento de la OPEP,<sup>26</sup> el incremento del precio del dinero, crecimientos de dos dígitos en el índice de la inflación, la

---

<sup>22</sup> Los ciudadanos americanos tenían predisposición al consumo por su capacidad económica y por disposición a los últimos adelantos —a diferencia de los europeos, que compraban por carencia de bienes y progreso económico—, además de por emulación de las sociedades más evolucionadas en equipamiento.

<sup>23</sup> Los éxitos empresarialmente se han valorado por sus cuotas de mercado, conocimiento de marca, diferenciación o exclusividad de sus productos y otros datos económicos. Son ejemplo marcas como Gallina Blanca, Nestlé, Corberó y SEAT, entre otras.

<sup>24</sup> Fijándose en lo que se hacía en otros países y desarrollándolo en su mercado para lograr su éxito.

<sup>25</sup> La Guerra de los Seis Días entre israelíes y palestinos propició una crisis del petróleo en 1973 y creó un contexto de incertidumbre económico favorecido, por un lado, por el apoyo de los países occidentales a Israel —dos países sufrieron un fortísimo embargo de crudo, Estados Unidos y Holanda— y, por el otro, por el apoyo de los países árabes productores de petróleo que eran propalestinos.

<sup>26</sup> La Organización de Países Exportadores de Petróleo, con sede en Ginebra y creada en 1960 para independizar a los países exportadores de petróleo de las maniobras bajistas de los grandes grupos manufacturadores de petróleo. La OPEP fue creada por los países árabes y Venezuela. La crisis del petróleo empezó en octubre 1970 y se agudizó en octubre-diciembre de 1973, llegando a encarecer el crudo hasta cuadruplicar su precio.

escasez de recursos económicos y de materias primas...<sup>27</sup> Apareció el concepto «crisis» (Sonderéguer, 2008) en el lenguaje empresarial.

La economía se convierte en el motor de la sociedad y las transacciones comerciales en el centro de las relaciones entre personas, empresas y países en función de su interés comercial.

Los movimientos de asociación en materia económica han sido muy significativos en Europa y América del Norte<sup>28</sup> y, últimamente, en América del Sur (Ayllon, 2004).

En Europa, inicialmente se constituyó la Comunidad Económica Europea (Aravena Jiménez, 1968), posteriormente se amplió a la Europa de los Doce (Aravena Jiménez, 1968); posteriormente, la Europa de los Quince. Es en este momento cuando España se incorpora como miembro de pleno derecho (14 de noviembre de 1988), para pasar posteriormente a la Europa de los Veinticinco<sup>29</sup> y actualmente ya suma treinta países (Durán Lima, J. E.; Maldonado, 2003).

Desde 2008 a esta parte se ha vivido el gran terremoto, tsunami económico o con la denominación que los teóricos de la economía y los medios de comunicación le queramos dar, por su dimensión y la globalización de sus efectos. Las medidas adoptadas por parte de los grandes estamentos económicos mundiales y, en particular, por cada gobierno nacional han ido clarificando la situación; pero, como en otras ocasiones, aunque con muchos damnificados, la economía mundial se va sobreponiendo a la situación. Ciertamente esta situación ha resquebrajado las relaciones, uniones o alianzas entre países. Queda claro que ya nada volverá a ser igual por las desconfianzas entre naciones, entre los ciudadanos y sus gobernantes, y además los consumidores han cambiado sus hábitos, aunque se está demostrando que si la economía se recupera y el contexto se acerca al que tuvimos a finales

---

<sup>27</sup> En los años setenta se produjeron tres crisis petrolíferas — 1970, 1973 y 1979— que marcaron un antes y un después en los países occidentales, los cuales, a consecuencia de estas, adquirieron conciencia de lo críticas que resultaban las fuentes energéticas para el crecimiento y, por otro lado, el cambio del valor del dinero.

<sup>28</sup> El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre Canadá, EE. UU. y México, conocido también por NAFTA, establece una zona de libre comercio entre estos tres países. A diferencia del tratado de la Unión Europea, no establece organismos centrales de coordinación política o social. Entró en vigor el 1 de enero de 1994.

<sup>29</sup> En el año 2004 se incorporaron los países de Estonia, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa, Hungría, Eslovaquia, Eslovenia, Malta y Chipre tras alcanzar los Criterios de Copenhague, que requieren que el estado solicitante disponga de unas instituciones que preserven la gobernabilidad democrática del país y los derechos humanos y de una economía convergente con el resto de estados miembros.

del siglo xx y principios del siglo presente, nos acercaremos a comportamientos similares a los anteriores.

### 2.3. **La concentración empresarial**

Hemos explicado anteriormente que las empresas crecían en volumen de ventas; en algunos casos, también en cuota de mercado y en rentabilidad, siempre que su valor de marca y posicionamiento les permita vender por encima de sus gastos. Pero, como es sabido, la economía tiene comportamientos cíclicos (Burns y Mitchell, 1946) y sus correspondientes fluctuaciones de la demanda; cuando las empresas agotan sus posibilidades de crecimiento natural, buscan nuevas vías para mantener su crecimiento y rentabilidad. La nueva vía que se utilizó en la última cuarta parte del siglo xx fue la de la adquisición, fusión o absorción de unas por otras. Esta práctica fue denominada por unos teóricos «concentración empresarial» (Porter, 1985) y por otros «diversificación empresarial» (Ansoff, 1957). Esta forma de actuación se aplicó en múltiples sectores y se llegó a tal espiral de compra que incluso empresas adquirirían otras mayores que ellas mediante préstamos bancarios y / o alianzas con terceros.

La diversificación ha desembocado en la creación de grandes «conglomerados de empresas» que mantienen su marca inicial por su conocimiento en el mercado, pero cuya principal actividad no tiene nada que ver con la actividad inicial.

En todos los sectores podemos encontrar situaciones como la explicada, que ha generado grandes corporaciones con dimensiones muy significativas y recursos importantes que aplican a su gestión.

Un ejemplo muy concreto de este hecho fueron las empresas de construcción como Acciona, Ferrovial, Sacyr, entre otras, que, con sus beneficios, invirtieron en otros sectores —servicios, gestión de infraestructuras, inversión en empresas energéticas, etc.—. Estas, con la crisis inmobiliaria, gracias a que realizaron este tipo de actuación estratégica no han sufrido tanto; por el contrario, las que se mantuvieron en su actividad original, y

únicamente siguieron creciendo en el sector inmobiliario, han tenido serios problemas económicos.

Este acontecimiento divide a las empresas productoras en dos grupos: las grandes que son grupos de cobertura geográfica mundial y multisectoriales y las empresas especializadas, que pueden llegar a ser referentes mundiales en su materia o simplemente ofertantes en un territorio.

## 2.4. El protagonismo de la distribución

La distribución había sido un actor muy importante para las empresas, pero puesto y tratado en escena como secundario. Sin ella no habrían podido alcanzar sus logros, pero nunca se valoró lo suficiente su función y potencial dependencia.

La situación era que la distribución crecía y se potenciaba a medida que las empresas / marcas crecían (Lozano, 2010). Las empresas se veían en la necesidad de llegar a un gran número de clientes; para ello, se requieren ejércitos de comerciales o numerosos establecimientos que posibiliten la venta a un gran número de clientes. Las empresas optaban por esta última fórmula, que era costosa en equipo de venta, logística y gestión administrativa.

En cambio, los gestores de la distribución, conscientes de su importancia y conocedores del modelo de venta al último eslabón de la cadena, iniciaron su reorientación y modelos de crecimiento y concentración para disponer de poder de compra.<sup>30</sup>

La distribución debió haber sido un socio para los fabricantes, pero nunca fue considerada así; esto propició que, al comprender los cambios que se daban en la sociedad y con la

---

<sup>30</sup> Toman fuerza las cadenas asociadas de detallistas: Spar, IFA, CECL. Los empresarios detallistas que tienen recursos y capacidad de gestión crean los primeros grupos de comercios detallistas. En Cataluña son ejemplos Supermercados Antolín, Supermercados Sorli, Caprabo, Condis, Autoservicios Prats, etcétera, algunos de ellos se fusionaron con otros y formaron grupos más importantes.

Es importante resaltar dos situaciones: Supermercados Antolín proviene de una cadena de tiendas instaladas junto a los mercados municipales de la ciudad de Barcelona cuya especialidad es la venta de legumbres, conservas, aceites y jabones. Posteriormente evoluciona a supermercado y, más tarde, es vendido a otro grupo de comercio al detalle. Otro ejemplo de evolución es el de La Balear, detallista similar al anterior pero que evoluciona hacia productos de limpieza e higiene personal de valor añadido dentro de su gama original de jabones y detergentes.

En la actualidad, las grandes cadenas de hipermercados y supermercados están abriendo establecimientos propios o franquiciados de proximidad para generar mayor penetración y así disponer de mayor amplitud de horario.

aparición de los primeros signos de crisis, desarrollara su modelo de gestión para ser igual o más poderosa que las empresas fabricantes.

## 2.5. Aparición de la gran distribución en España

Durante las primeras décadas de la segunda mitad del siglo xx, los cambios sociales en España eran más lentos que en Europa y los económicos, aunque lentos, mejoraban el nivel de vida de sus ciudadanos, lo que les hacía olvidar la falta de libertades sociales. En Cataluña, concretamente, los cambios se sucedían a un ritmo mayor y el contexto empezaba a cambiar para las empresas, que pasaban a convertirse en el motor de la economía estatal.

En estos años sucedían actuaciones que cabe destacar. En Europa se firmaba el Tratado de Roma el 25 de marzo de 1957 por parte de Alemania, Francia, Italia, Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo. Fue el sustitutivo de los tratados siguientes: Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea de la Energía Atómica (Euratom), el Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA) y el Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea (CEE). Mientras tanto, en España se trabajaba en el Plan Nacional de Estabilización Económica de 1959<sup>31</sup> y en los Planes de Desarrollo del Comisario General Sr. D. Laureano López Rodó.

Todo esto hace que España pase de ser un país subdesarrollado a un país en vías de desarrollo y, en la actualidad, desarrollado. En 1975, con la muerte de Franco y el inicio de la democracia se van normalizando nuestras relaciones internacionales y pasamos a ser un país con cierto peso en el contexto internacional<sup>32</sup> y miembro de pleno derecho de la Unión Europea desde 1985.

---

<sup>31</sup> El Plan Nacional de Estabilización Económica fue un plan económico español, aprobado en 1959, que supuso la ruptura con la política de autarquía del franquismo y permitió el lanzamiento de la economía española. Fue presentado en las Cortes por el ministro Alberto Ullastres el 28 de julio de 1959.

<sup>32</sup> Hemos tenido representantes significativos en organismos mundiales o europeos, por ejemplo, Francisco Javier Solana de Madariaga, desde el año 1999 hasta 2009, fue el alto representante para la política exterior y de seguridad común de la Unión Europea y Comandante en Jefe de la EUFOR. Rodrigo Rato Figaredo fue el noveno director gerente del Fondo Monetario Internacional hasta su dimisión el 19 de junio de 2007. Hemos tenido comisarios en la Unión Europea como Abel Matutes, Manuel Marín —quien llegó incluso a ejercer como

Hoy disponemos de una economía media-alta con empresas en múltiples sectores, aunque en los últimos años algunas de ellas han pasado por situaciones muy críticas, llegando a desprenderse de participaciones y actividades poco rentables o generadoras de pérdidas. También otras como Repsol y Ferrovial han tenido que soltar lastre por presiones políticas sobre los sectores y países en los que actuaban.

Durante el gobierno de la dictadura, tres fuentes económicas ayudaron al desarrollo de España: las remesas de divisas que enviaban los emigrantes, la entrada de capital extranjero para establecerse de forma directa o mediante la compra de paquetes accionariales de las empresas productoras españolas<sup>33</sup> y los ingresos procedentes de la industria del turismo. Finalmente, debemos recordar la aparición de la gran distribución.<sup>34</sup>

La actividad económica de las empresas precisa de los lugares de venta de sus productos y los sectores fabricantes de productos de consumo eran los más necesitados de estos colaboradores.

Como hemos mencionado anteriormente, el sector de la distribución, y bajo sus auspicios el sector logístico, ha evolucionado muy significativamente en el mercado español, siendo un mal sueño para muchas empresas productoras.

---

presidente interino en 1999, tras el vacío de poder que siguió a la dimisión de la Comisión Santer hasta el nombramiento de Romano Prodi—, Marcelino Oreja, Loyola de Palacio, Pedro Solbes, Joaquín Almunia y, actualmente, Miguel Arias Cañete en Acción Climática y Energía. «Los siete comisarios españoles de la UE», *El Mundo*, 06/10/2014.

<sup>33</sup> El proteccionismo o la política extrema de «nacionalismo económico» aislaron a España del exterior, coincidiendo con una actitud también proteccionista del resto de Europa. Por ello, la autarquía en España provocó un alejamiento del resto de economías europeas. Además, el intervencionismo en la economía interior y las regulaciones en la economía española fueron muy intensos, lo que provocó un estancamiento de las iniciativas individuales y un entorpecimiento del funcionamiento de los mercados.

A medida que el régimen franquista se asentaba y obtenía una mayor estabilidad, se suavizaron sus políticas económicas. Con el comienzo de la Guerra Fría (1950), España pasó a ser más aceptada internacionalmente: pudo entrar en la ONU y firmó acuerdos militares con Estados Unidos y políticos con el Vaticano, lo que le permitió obtener una gran estabilidad política. A este cambio también contribuyó la entrada de ministros y funcionarios liberales en los gobiernos de Franco.

El crecimiento de los años sesenta se basó en la industrialización, que fue clave en esos años. El crecimiento económico preparó el camino hacia la democracia. El aumento de los niveles de renta personales, de la capacidad de consumo y de la liberalización (tímida y lenta) en las decisiones económicas modificó los hábitos de la gente, que empezó a demandar el fin de la dictadura. El aumento de la libertad económica provocó una mayor demanda de libertades políticas.

<sup>34</sup> En 1973 se inaugura el primer hipermercado en el estado español. La gran distribución francesa instala sus primeros establecimientos comerciales en la ciudad de El Prat de Llobregat (Carrefour) y en Sant Boi de Llobregat (Hipermarket), así como en otras ciudades españolas (*Boletín Económico Financiero Cajamar*, suplemento n.º 25, enero de 2006) y empieza a imponer sus normas: formatos especiales, contenedores para exponer el producto, horarios de entrada de marcación, *stock* de producto en sus almacenes a cargo de los fabricantes, personal del fabricante para promocionar el producto, etcétera.

Actualmente, la industria no puede vivir sin la distribución; sin embargo, muy posiblemente, el enfoque contrario sí podría darse gracias a la existencia de gran cantidad de productores.

El crecimiento de las empresas está supeditado a disponer de ejércitos de comerciales que atiendan a los detallistas diseminados geográficamente o confiarse a la gran distribución, que, con un reducido equipo, logra grandes ventas.

Algunas empresas, por las características de sus productos, por mantener sus estructuras o por diferenciarse, mantuvieron organizaciones comerciales muy numerosas.<sup>35</sup>

A partir de aquí se inició la lucha competitiva abierta y encarnizada a nivel de países, empresas, marcas, distribuidores, etcétera, por colocar sus productos y obtener recursos económicos, para ganar valor añadido y mantener los beneficios de los accionistas.

Es en ese momento cuando se agudiza la necesidad de las empresas fabricantes de conseguir que sus productos logren la máxima distribución posible; es necesario también que el consumidor los conozca para que se decante por ellos en el momento de la compra.

Han sido muchos los acontecimientos que, en los últimos cien años, han influido en la actividad empresarial, pero la rápida y continua sucesión de hitos en los últimos veinte años del siglo xx ha hecho que estos fueran muy convulsos. Se han dado etapas cíclicas de crecimiento, estancamiento o desaceleración, e incluso decrecimiento, pero siempre han sido superadas.

## 2.6. **La globalización del consumo**

La globalización es un viejo comportamiento explicado, y posiblemente visualizado, de forma muy palpable en el final del siglo xx y que vivirá su plenitud durante el xxi.

Los grandes conquistadores y dominadores de grandes naciones fueron los precursores de la globalización; sus ansias de dominar el mundo conocido<sup>36</sup> o de descubrir nuevos territorios<sup>37</sup> eran actuaciones de globalización (Dieterich, 2000).

---

<sup>35</sup> Son ejemplo de esas organizaciones el Grupo Panrico y su competidor Bimbo, Snack Ventures-Matutano, Danone y pocas más en el mundo del consumo. Más tarde, otros sectores se decantaron por la franquicias —propias o ajenas—.

Actualmente, el dominio de territorios tiene escasas posibilidades<sup>38</sup> como el dominio económico de los ciudadanos que ocupan las diferentes naciones; lo que en su día fue un dominio de los ciudadanos por la fuerza, hoy lo es por la economía y las marcas de los productos que consumen.

Hoy, la globalización se fundamenta en la movilidad y dominio de los recursos financieros y comerciales, apoyados por los sistemas de comunicación mundial (Frediani, 2008).

Por lo tanto, países y empresas que cuenten con avances tecnológicos, capacidad productiva y económica, ayudados por los avances en conectividad, en telecomunicaciones y logística, pueden lograr posiciones dominantes frente a otros e imponerles sus productos y marcas, alcanzando una sumisión de comportamientos y consumos que los conducirán a la conquista económica de estos terceros.

Para nosotros, esta es la base de la globalización de consumo existente hoy en día en el mundo.

Todo lo expuesto por este breve recorrido histórico del proceso evolutivo de la economía y el comercio queremos que sea recordatorio básico de apoyo a nuestra tesis, en consideración a la complejidad de la gestión empresarial y la situación actual proveniente de una evolución, que entendemos que no está concluida, y los acontecimientos vividos en estos quince primeros años del siglo XXI, que todavía producirán más cambios económicos y sociales que están conduciendo a un nuevo paradigma en construcción.

Hoy por hoy, los sucesos cotidianos de la economía y los cambios de comportamientos de los consumidores están haciendo tambalear todos los principios que, hasta ahora, se consideraban los pilares del mundo capitalista.

---

<sup>36</sup> Los emperadores y césares romanos, Carlomagno, etcétera.

<sup>37</sup> Cristóbal Colón.

<sup>38</sup> Aunque algunos países intentan conquistar o anexionarse a otros o territorios de su interés —Rusia / Crimea—.



## 3. De la fabricación de productos a la gestión de los mismos

### 3.1. Los orígenes de la comercialización y del marketing

En el mundo comercial existe una trilogía indivisible: los fabricantes y sus marcas, con la distribución propia o ajena, y el consumidor. Los dos primeros son servidores del tercero. Cuanta mayor competencia entre fabricantes existe —por falta de diferenciación de sus ofertas— más tirana se vuelve la distribución para ofrecer sus marcas y productos, y el consumidor para comprarlos.

Se trabaja para conseguir la unión entre el fabricante, la distribución y el consumidor mediante la planificación estratégica, y su materialización táctica mediante el marketing mix.

En el presente bloque queremos describir los elementos de gestión de las empresas para llegar al consumidor —figura central de su «orientación marketing de gestión» o *marketing oriented*—,<sup>39</sup> la distribución como nexo de unión entre los fabricantes-comercializadores y los consumidores, y el marketing mix como respuesta de las empresas a las demandas del mercado.

En bloques siguientes desglosaremos elementos concretos del marketing mix que estarán íntimamente ligados con las palancas comerciales o promocionales que utilizan las marcas para lograr su visibilidad y la atracción de sus productos para los consumidores, cuya eficacia comprobaremos en el trabajo de campo.

---

<sup>39</sup> La orientación al mercado implica una cultura organizacional (Michael, 1982; Shapiro, 1988; Deshpandé, y otros, 1989; Narver, y Slater, 1990; Slater, y Narver, 1995) comprometida con crear valor para los clientes. Además, estudia, analiza y propone situaciones que le generen competitividad, aprovechando sus relaciones con los proveedores, distribuidores, medioambiente y todos los agentes de la cadena de valor, incluyendo la empresa, para superar a sus competidores dando respuestas a sus clientes. La orientación al mercado es considerada por Lichtenthal, y Wilson, 1992, una filosofía empresarial en la que el marketing es una forma de creación de valor (McKenna, 1994) y no una función. <[www.researchgate.net/publication/26463428](http://www.researchgate.net/publication/26463428)>.

### 3.1.1. El fabricante y el comercializador

De los primeros «fabricantes» de los que se tienen noticias fueron los artesanos, ya presentes en la antigua Grecia, que suponían una parte importante de la economía, pero perdieron representatividad al verse desvalorizados y posteriormente postergados por otro modelo de negocio, las empresas,<sup>40</sup> que se dedicaban a transformar en mayor volumen materias primas en productos manufacturados. Se formaron agrupaciones de artesanos con un importante número de trabajadores, paso inicial de la constitución de empresas. Igualmente, también existían terratenientes que de forma directa o mediante arriendo cultivaban las tierras para proporcionar productos de primera necesidad o aportar materias primas para la elaboración de utensilios, armas, etcétera, en gran volumen.

Podríamos decir que la industrialización del mundo occidental nace en el siglo xvi, a través de los avances que sufren el comercio, las finanzas y los progresos técnicos que se incorporan a la producción y a la navegación, aunque estos no tienen efecto social hasta más adelante, ya que las guerras, hambrunas y epidemias los frenaban.

Como dice E. A. Wrigley (2010) «la característica distintiva de la Revolución industrial, que ha transformado las vidas de los habitantes de las sociedades industrializadas, ha sido un aumento amplio y sostenido de los ingresos reales per cápita».

A mediados del siglo xviii se empiezan a notar los frutos de estos conocimientos al aplicarse en la agricultura, minería, navegación, industria y comercio de forma regular y, además, provocada por las guerras, que exigían mayor producción y más eficiente.

La verdadera Revolución industrial surge durante el siglo xviii y principios del xix, y provocó el paso de la economía rural basada en la agricultura y el comercio a la economía urbana basada en la mecanización e industrialización de los procesos productivos. También se

---

<sup>40</sup> La licenciada Alejandra Salas Ramírez, en su documento de agosto de 2014 «Fundamentos de la Administración», define a la empresa como una colectividad integrada por uno o varios grupos sociales que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra, tecnología y capital) en una base común para producir bienes o servicios, mediante un orden normativo, organizado y bien administrado, señalando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control coordinados, con eficiencia, modernidad, productividad, con una existencia relativamente continua en un medio y cuyas actividades se encuentran encaminadas hacia el logro de un fin o misión determinada.

apoyó en la ausencia de guerras y en la aceptación de la economía de mercado, que propicia el nacimiento del capitalismo.

Los dos grandes momentos del desarrollo del capitalismo fueron la guerra de la Independencia de Estados Unidos (1775-1783) y la Revolución francesa (1789-1799.) A partir de entonces, el liberalismo y el capitalismo se extendieron por toda Europa.

Los tres factores productivos claves del capitalismo son los terratenientes (rentas y alquileres), el trabajo (salarios) y el capital (creación de empresas, beneficios y dividendos), validando la frase de Marx: (*El capital*, 2000) «Según sea el grado de maduración de las fuerzas productivas, el carácter y las características de la explotación y acumulación capitalista, confiere al contrato social su propio carácter y características».

En la actualidad podemos hablar de los dos personajes que mueven el abastecimiento de los mercados —los fabricantes y los comercializadores— sin olvidar a los distribuidores, a quienes trataremos más adelante.

El fabricante es una persona física o jurídica que por sus capacidades desarrolla y elabora una oferta que tiene aceptación por parte de un colectivo de consumidores.

En esta situación de aprobación por parte del mercado, el fabricante espera lograr una aceptación total de los potenciales consumidores y alcanzar al cien por cien de ellos, situación ideal si no hubiera competencia.

Para desdicha del fabricante, su éxito es observado por unos terceros que creen tener la competencia y la capacidad de copiar o mejorar lo ofertado y, realizando una propuesta igual o similar, compiten por el mercado potencial.

Los fabricantes fundamentalmente producen o transforman materias primas o materiales mediante maquinaria, instalaciones y equipamientos adecuados en productos, partes o piezas para suministrarlo a sus clientes finales —sectores industriales— o a la distribución para que lo acerque al mercado consumidor.

Existen diferentes tipos de fabricantes: los que han sido emprendedores<sup>41</sup> y las personas con recursos que quieren aprovechar una oportunidad del mercado.

Existe una importante diferencia entre un emprendedor y una persona con recursos.

Hay ocho tipos de emprendedor:<sup>42</sup> el visionario, el que emprende por necesidad, el inversionista, el cazaopportunidades, el emprendedor por azar, el especialista, el persuasivo y el intuitivo.

Todos ellos deben ser por principio emprendedores innovadores,<sup>43</sup> pero desgraciadamente existen más los emprendedores adaptadores, o sea, que a partir de una situación ya existente la mejoran y / o renuevan respondiendo a las demandas del mercado. Existen los mal llamados emprendedores, que son aquellos con necesidad de trabajo, cuyo objetivo es obtener unos ingresos económicos que les permitan vivir, cumplir con sus obligaciones económicas adquiridas para llevar a cabo su emprendimiento e incluso llegar a alcanzar situaciones de riqueza que no lograría por otro camino.

No podemos olvidar a los emprendedores inversionistas ni a los cazaopportunidades, quienes como personas con recursos pueden optar por copiar una acción exitosa y, haciendo uso de sus medios económicos, de conocimiento, de mercado, etcétera, alcanzar al emprendedor innovador y superarlo. En este modelo también pueden optar por poner sus recursos al servicio del emprendedor de forma parcial o total.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Emprendedor: Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas. Real Academia Española, «Emprendedor», en *Diccionario de la lengua española*, 22.ª ed., 2001. Recuperado de <[lema.rae.es/drae/?val=emprendedor](http://lema.rae.es/drae/?val=emprendedor)>.

<sup>42</sup> Instituto de Emprendedores con Estrategia: <[www.institutoece.com/tipos-de-emprendedores/](http://www.institutoece.com/tipos-de-emprendedores/)>.

<sup>43</sup> El emprendedor innovador se constituye en tal al tener una idea innovadora y diferenciadora de la que el mercado puede tener o tiene necesidad, demanda o carencia, y su objetivo es la demostración de sus competencias y capacidades aportando novedades al mercado.

<sup>44</sup> Dentro de este modelo podemos considerar las empresas o fondos «capital riesgo» y los *business angels*.

«El capital riesgo es una fuente de financiación empresarial, que está dirigida principalmente a pequeñas y medianas empresas. Consiste en la aportación de capitales permanentes, por parte de una sociedad inversora especializada o no a una pequeña o mediana empresa, llamada comúnmente en este proceso, sociedad receptora o participada. Mediante esta aportación, la sociedad inversora toma una posición minoritaria en la sociedad receptora, de medio a largo plazo, sin la intención de perdurar indefinidamente dentro de su grupo de accionistas. Con el objetivo de obtener participación en las utilidades de la empresa, si la sociedad inversora es privada, o con el propósito de contribuir a la creación de tejido empresarial, si la sociedad inversora es de carácter público». Olaya Dávila, Alejandro, y Vieira Cano, Mayra, «Capital riesgo», en *Expansión, diccionario económico*. Recuperado de <[www.expansion.com/diccionario-economico/capital-riesgo.html](http://www.expansion.com/diccionario-economico/capital-riesgo.html)>. Fecha de acceso: 3/6/2015.

El objetivo depende de qué tipología de fabricante se trate; por ejemplo, el emprendedor innovador busca que su «invento» llegue al mercado y tenga utilidad de forma directa o incorporado a otras partes o piezas.

Cuando hablamos de un fabricante que es una «persona individual o jurídica con recursos»<sup>8</sup> que quiere aprovechar una oportunidad del mercado, su objetivo principal es recuperar su inversión, el liderazgo y la obtención de beneficios lo más altos posibles.

En algunos casos, el objetivo del emprendedor innovador es la demostración de sus competencias y capacidades, pero no seamos inocentes y pensemos que no busca la rentabilidad, en primer lugar, recuperar su inversión y pagar sus posibles deudas, y en segundo, el enriquecimiento.

El comercializador también puede ser una persona física o jurídica, pero que únicamente acerca al mercado la oferta que realiza un tercero y que por diferentes motivos no tiene capacidad o acceso al mismo.

Los productos que venden los comercializadores pueden ser con marca de terceros o con marca propia, siempre en función de los acuerdos comerciales que establezcan con sus proveedores. De esta tipología de empresarios podemos diferenciar los que son un eslabón más en la venta de una marca o producto, por ejemplo los distribuidores de materias primas para el sector químico, y los que solicitan que les fabriquen un determinado producto que venden a los consumidores finales bajo una marca propia; las marcas de la distribución podrían incluirse en este último grupo.

Los comercializadores tienen características empresariales de valor como conocer comercialmente el mercado en el que actúan, tener acceso a otros intermediarios que

---

«*Business Angels*, denominación creada en EE. UU. como *Angel Investors* o simplemente *Angels*, en referencia a los empresarios que a principios del siglo XX apoyaban las producciones teatrales de Broadway, en España se han propuesto distintas traducciones como ángeles de los negocios, inversores privados, inversores informales, inversores ángel, inversores particulares, inversores de proximidad o inversores providenciales sin que de momento ninguna de ellas haya desplazado al término *Business Angel*, que es el utilizado más frecuentemente en Europa al referirse a este tipo de inversores». AEBAN. Asociación Española de Business Angels, <[www.aeban.es/sector](http://www.aeban.es/sector)>. Fecha de acceso: 3/6/2015.

extiendan el producto al mayor número de clientes posible, transformar los lotes productivos de una fábrica en lotes comerciales para sus clientes y si los productos que venden son de importación realizar las oportunas gestiones para que puedan ser comercializados bajo las normas legales de aquel territorio.

Entre sus funciones suelen contarse su capacidad de comercialización, de apoyo para acceder al mercado, financiera para responder económicamente a las compras que realiza, y disponer de *stock* para abastecer adecuadamente a la demanda, entre otras.

Esta figura empresarial no es menos importante que la del fabricante, pues en muchas ocasiones esas empresas, por motivos de baja demanda del territorio, por no poseer suficientes recursos económicos o humanos, por no estar familiarizadas con el mercado, por falta de conocimiento o de acceso a la distribución, etcétera, deciden ceder su producto y marca a un tercero para obtener cobertura de mercado compartiendo el riesgo y la inversión (Ronkainen y Czinkota, 2003).

En algunos sectores esta figura tiene una gran importancia, ya que posibilita que determinados productos o servicios, por su limitado volumen de consumo o especialización de sus clientes, puedan comercializarse en territorios en los que la marca madre no lo haría de forma directa.<sup>45</sup>

Estas dos figuras son la clave de la actividad comercial para satisfacer las demandas de bienes y servicios en el contexto actual de consumo.

### 3.1.2. La actividad de marketing

Los fabricantes comercializadores para sus marcas, desde sus inicios hasta la actualidad, han precisado de herramientas y procesos de trabajo que los ayudaran a darse a conocer y a ofrecer sus mercancías.

---

<sup>45</sup> En sectores de alta tecnología en los que la innovación es constante y sus creadores no tienen capacidad comercializadora, desempeñan un papel muy importante. Igualmente, en sectores industriales que por sus características singulares de bajo número de consumidores de un determinado producto un comercializador puede ofrecer una amplia gama de productos sin riesgo económico para él y ampliar las posibilidades de sus proveedores.

El vocablo «marketing» no es nuevo, en 1902 en la Universidad de Michigan el profesor E. D. Jones impartió un curso titulado *The distributive and regulative industries of the United States* (La industria distributiva y reguladora de Estados Unidos), en cuyo plan de estudios se utiliza por primera vez el término (Bartels, 1988).

La utilización del término «marketing» en español se debe a la voluntad de expresar más concretamente su significado como concepto, o sea, poner como centro de toda la actividad de la empresa al consumidor. El marketing en sí es una filosofía de trabajo, no una actividad funcional de las empresas.

Este enfoque no ha estado exento de controversia, ya que las primeras traducciones que se realizan en Latinoamérica utilizan términos como «mercadeo», «mercadotecnia» y «comercialización», lo cual se refleja en la traducción de los textos de los libros de Stanton y Futrell, 1989; Kinnear y Taylor, 1991; Kotler, 1994; y McCarthy, 1983, quien usa el término «comercialización».

En múltiples ocasiones, las personas no vinculadas con esta profesión confunden la actividad de marketing con la publicitaria e incluso con su propia razón de ser, por ello a continuación, para dar sentido a todo lo que posteriormente expondremos, revisaremos los fundamentos de dicha disciplina.

### 3.1.3. El concepto de marketing

A lo largo de nuestra carrera profesional hemos tenido la oportunidad de oír y leer múltiples definiciones de «marketing» de expertos muy prestigiosos y reconocidos,<sup>46</sup> pero existe una definición del «marketing particular» que aunque no esté manifestada en ninguno de los múltiples tratados de esta disciplina,<sup>47</sup> nos gustaría exponerla para poner en valor, si fuera posible, o simplemente para reivindicar el concepto de «marketing» en su esencia filosófica.

---

<sup>46</sup> Como ejemplo de diferentes definiciones leídas o escuchadas en cursos, seminarios o congresos de la American Marketing Association (AMA), tenemos las de Josep Chías, Josep M.ª Ferrer Trenzano, Carlo Gallucci, Philip Kotler, E. Jerome McCarthy, Jordi Montaña, Miguel Santemas.

<sup>47</sup> A lo largo de los años hemos asistido o leído libros de la disciplina, por afición o en el marco de programas de formación —cursos, programas de actualización, seminarios y ponencias—.

«El marketing lo debemos considerar como una filosofía de trabajo y no como una herramienta. Es una manera de actuar para orientar a toda la organización a entender al consumidor y a escucharlo para luego poder responderle adecuadamente.»

Este enfoque del concepto de «marketing» lo hace mucho más positivo y desmitifica esa asociación errónea a una actividad perniciosa que lo envuelve a todo para provocar consumismo desbocado y generar riqueza para los mezquinos empresarios capitalistas.

De forma estereotipada, en múltiples ocasiones se le atribuye un valor negativo de generación de consumismo, como por ejemplo cuando se dice<sup>48</sup> que un político «es un producto de marketing» o «esta película es todo marketing». El que emite de esta expresión está confundiendo una actividad de difusión o comunicación con una actuación de marketing.

Esperamos que el marketing se vea como una disciplina creativa para movilizar los sectores productivos, con y sin ánimo de lucro, para generar bienestar al consumidor / ciudadano y riqueza al promotor.

Además, esta filosofía de trabajo de comprensión del consumidor no solo se aplica en los productos de consumo, también lo utilizan sectores industriales (Kenneth y Farrington, 2012), intelectuales y culturales,<sup>49</sup> así como las ONG o el tercer sector,<sup>50</sup> etcétera. Todos tenemos la necesidad de preocuparnos por el comprador de nuestros productos o servicios para poder subsistir económica y socialmente.

El marketing es un proceso de gestión que se responsabiliza de identificar situaciones no satisfechas o deficientemente satisfechas, que pueden aportar un mejor nivel de vida al

---

<sup>48</sup> No solo los ciudadanos se expresan de esta forma, también los medios de comunicación y otros influenciadores y prescriptores de mensajes que no tienen en cuenta su responsabilidad con la sociedad al inducirlos a errores de concepto y generar difamaciones sobre disciplinas responsables. El marketing al fin y al cabo lo que hace es un trabajo basado en un proceso social y de gestión, creando, ofreciendo e intercambiando productos o servicios con valor para el mercado que los necesita y/o desea.

<sup>49</sup> Las editoriales, medios de comunicación, museos, obras sociales, ONG...

<sup>50</sup> La doctora Judith Mate en su tesis doctoral *Las campañas de crowdfunding*, en las páginas 94 y 95, apunta diferentes definiciones del tercer sector y menciona de forma concreta que «se describe, así, de forma negativa, como el espacio de actuación pública que no está cubierto ni por el Estado (el sector público) ni por el mercado (el sector privado mercantil)» según la doctora Carolina Sorribas, 2009.



consumidor del producto y / o servicio que producimos anticipándonos a la competencia, de forma que garanticemos la mutua rentabilidad.<sup>51</sup>

Garantizar la mutua rentabilidad es muy importante, pues desde la visión de la empresa, esta debe asegurarse la posibilidad de su autocontinuidad mediante permanentes inversiones en tecnología, innovación, equipamientos, formación de los recursos humanos, pagos a los proveedores, a los accionistas y los impuestos correspondientes.

Igualmente debe obtener otra rentabilidad, que es la de generación de valor de marca, o sea, que cada vez más consumidores opten por su marca y estén dispuestos a retribuirle el esfuerzo que hace para tener el mejor producto para ellos.

El consumidor, por su parte, también busca esta doble rentabilidad, obtener más por su dinero —en cantidad y / o en calidad— y la satisfacción emocional de haber comprado lo mejor y más reconocido por sus grupos de convivencia.

Por esta visión debemos considerar el marketing como un modelo de gestión que beneficia a todos. Además, pocas actividades —me atrevería a decir que ninguna— se deberían librar de tener esta filosofía de trabajo.

### **3.1.4. Breve historia del marketing**

Como hemos mencionado antes, desde 1902 se habla de marketing, pero la disciplina ha sufrido una constante metamorfosis en su manera de entenderlo y aplicarlo.

En 1920 se inicia la «era de la producción» (McCarthy, y Perreault, 1987) y las compañías focalizan toda su gestión en producir con objetivos concretos como cubrir la demanda, ofrecer precios competitivos y lograr el liderazgo.

Posteriormente, a partir de de la finalización de la primera guerra mundial, denominaron a ese periodo «era de las ventas» (McCarthy, y Perreault, 1987). La carencia de productos por

---

<sup>51</sup> Elaboración propia a partir de los diferentes trabajos y planteamientos realizados en Consulting Marketing Sysytem, S. L. (1989-1996)

parte de los consumidores propiciaba que lo importante fuera vender, hacer llegar los productos a los clientes. La fuerza de la venta hizo que las empresas cambiaran su óptica de vender —«todo se vendía»— por la de producir —se necesitaba cubrir al máximo la demanda—. Posteriormente, entre los años cincuenta y setenta del siglo xx, volvió la orientación a la venta debido a la sobreoferta y a la necesidad de colocar el productos en todos los puntos de venta disponibles para llegar al mayor número de consumidores posibles (Lambin, Gallucci, y Sicurello, 2007).

Dos factores eran críticos para el éxito de la era de la producción: por un lado, disponer de un sistema de producción lo más eficiente posible mediante la producción en serie y la economía de escala, apoyada en la homogenización de los productos); y, por otro, las compras en grandes cantidades, lo que se bautizó y se conoce en términos de economía como «fordismo» (Ford y Crowther, 1922), un sistema productivo que se difundió entre los años 1930 y 1960.

En 1950 los empresarios más visionarios crearon en sus empresas un «departamento de marketing», que en realidad gestionaba las actividades de la compañía entre sus diferentes departamentos (McCarthy, y Perreault, 1987).

A partir de los años sesenta del siglo pasado, se pasa de la función *staff* de marketing al verdadero departamento de marketing. La llamada «era del marketing». Esta evolución crea un concepto de empresas denominadas *marketing oriented*, que aplican el concepto de marketing que hoy conocemos, «el consumidor centro de la actividad y aportador de los cambios» (McCarthy, y Perreault, 1987).

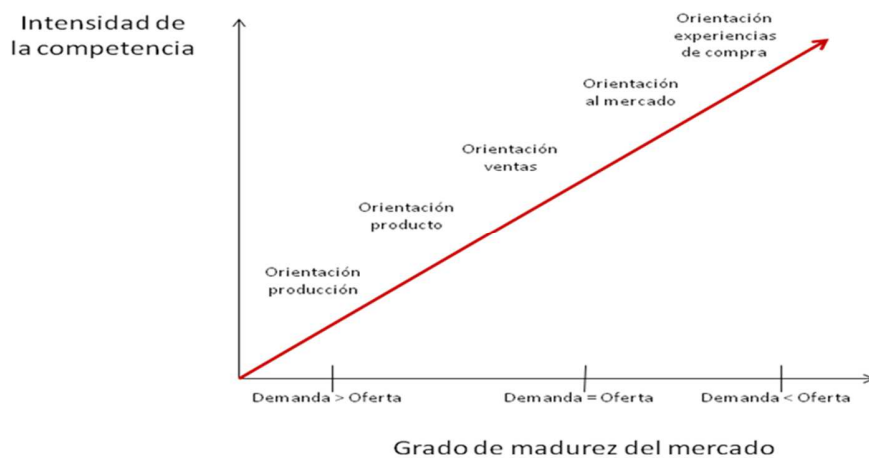
Este cambio se apoya en tres ideas básicas: orientación al consumidor, esfuerzo total de la compañía para lograr satisfacer al cliente y gestión por objetivos centrados en el beneficio.

Posteriormente han aparecido otras eras o tendencias del marketing, siendo las más conocidas la «era del producto» (Lambin, Gallucci, y Sicurello, 2007), la «era del cliente» o de «orientación al mercado» (Lambin, Gallucci, y Sicurello, 2007) y posteriormente la «era

del posicionamiento» (Ries, 1986). En la actualidad la tendencia del marketing es la generación de «experiencias de compra o consumo» (Lenderman y Sánchez, 2008)<sup>52</sup>.

A título de resumen reproducimos una adaptación del cuadro que los autores Lambin, Gallucci y Sicurello hacen para explicar la evolución histórica del marketing (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2007).

**Figura 1. Evolución histórica del marketing**



Fuente: Adaptación cuadro «Evolución de la filosofía negocio» (Lambin, Gallucci, Sicurello. 2007).

Al fin y al cabo, todas estas tendencias lo que buscan es responder al consumidor, al mercado —identificación y segmentación—, trabajando la recordación de las marcas o productos —posicionamiento— a través de su satisfacción —marketing mix adecuado: producto, precio, lugar donde comprarlo e información al respecto—.

Aceptado el concepto de marketing y conociendo su historia, pasaremos a hablar de su gestión, o sea, su materialización en la empresa. Tendremos que considerar el mercado bajo los términos de marketing, el consumidor y la manera de trabajar con él —identificación, cuantificación, segmentación y priorización de segmentos—, la percepción que el

<sup>52</sup> *Customer Experience: Una visión multidisciplinar del marketing de experiencias.* Libro colaborativo. <[www.thecustomerexperience.es](http://www.thecustomerexperience.es)>.

consumidor tiene de nosotros —posicionamiento—, y las herramientas de actuación frente al consumidor —marketing mix—.

### 3.1.5. El mercado y la segmentación

Podemos considerar este término desde la visión más acorde con la disciplina de la economía, que sugiere que el mercado es la confluencia entre la oferta y la demanda.

Si traducimos la demanda por la cantidad de producto o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a distintos precios dentro de un territorio y en un determinado tiempo, al mantenerse constantes otros factores diferentes al precio, como dicen Paul G. Keat y Philip K. Y. Young (2004), es un enfoque.

En términos de marketing, además del dato de la cantidad de producto o servicio que se consume, lo importante es saber que detrás de él hay personas que son las que realizan el acto de compra y posteriormente su consumo.

Por lo tanto, queda claro que el mercado no es abstracto, es totalmente tangible, ya que los compradores y / o consumidores son personas, con sentimientos y comportamientos de compra.

Estas personas, que para nosotros son la clave de nuestra profesión, el marketing, nos permiten medir y cuantificar los mercados para saber a cuál de ellos nos debemos dirigir.

Lo medimos de forma concreta considerando cuatro variables: el número de consumidores que pueden consumir la categoría de producto, la cantidad que pueden consumir, el consumo en un tiempo determinado y el consumo en un territorio delimitado.

Esto nos permite medir el mercado en términos de número de consumidores (McCarthy, y Perreault, 1987), en volumen de consumo y en valor de su consumo.

Por ejemplo, queremos hablar del mercado de las pizzas refrigeradas en el conjunto de marcas que ofrecen este producto, en el territorio de Cataluña, durante el año 2014. Con estas acotaciones podemos identificar y cuantificar este mercado.

Siguiendo con este ejemplo, para nosotros es de máxima importancia el número de consumidores que compran y consumen pizzas durante el año 2014, el segundo dato importante es el número de pizzas que consumen en cada acto, y el tercero es el número de veces que durante el año 2014 compran y consumen el producto.

Esto nos proporciona un dato de gran relevancia, las unidades físicas del producto que se compran y consumen en el año 2014, o sea, la dimensión en unidades, también aporta información de cada ejercicio y su valor de referencia es inmutable. Otro dato que podemos obtener es el valor de estas unidades si disponemos de los precios de venta,<sup>53</sup> alcanzando así la dimensión de valor del mercado en términos monetarios. Este dato, mediante las subidas y bajadas de precios, hace que una misma dimensión de consumo en unidades represente un mayor o menor valor económico de un año para otro.

La cuantificación de un mercado en unidades físicas obedece a:

### Figura 2. Cuantificación en unidades físicas de un mercado

$$\text{Cuantificación de un mercado en unid. físicas} = \text{N}^{\circ} \text{ consumidores} \times \text{unid. compra} \times \text{n}^{\circ} \text{ veces compra}$$

Fuente: Elaboración propia.

Cuantificación de un mercado en valor:

### Figura 3. Cuantificación en valor de un mercado

$$\text{Cuantificación de un mercado en valor} = (\text{N}^{\circ} \text{ consumidores} \times \text{unid. compra} \times \text{n}^{\circ} \text{ veces compra}) \times \text{Precio unid.}$$

Fuente: Elaboración propia.

<sup>53</sup> Este dato no es consistente, ya que es cambiante según las variaciones de precios del producto tanto por tarifa como por promociones.

La visión estratégica de un mercado no puede ser a un año vista, debe ser a futuro, y para eso es importante el valor de la capacidad de crecimiento en número de consumidores y el consumo del producto que les ofrecemos.

Estos datos debidamente correlacionados con los informes internos de la marca o las estimaciones de crecimiento futuro del mercado permiten evaluar nuestro interés por el mercado, estemos presentes o no.

### 3.1.6. La segmentación de mercados

La importancia del mercado para la actividad del marketing procede de la adaptación de la oferta a las diferentes tipologías o comportamientos de los consumidores. Cada día existen menos mercados de consumidores indiferenciados (Alonso Ribas y Grande Esteban), ya sea por ellos mismos o por nuestras propuestas de producto.

Es necesario conocer cuáles son los factores que agrupan a los consumidores con iguales necesidades, deseos, demandas, ante un mismo producto para hacerles una propuesta atractiva y que accedan a comprar nuestra marca frente a las de la competencia (Fernández, 2010 / McCarthy Perrealut, 1987).

Esto llevó a iniciar la utilización de las técnicas de segmentación del mercado alrededor de 1926 (Kotler y Armstrong, 2004).

Kotler y Armstrong (2004: 246-262) definieron la segmentación de mercado como «la división / agrupación de los consumidores mediante comportamientos homogéneos en colectivos lo más amplios posible para poder desarrollar un marketing mix».<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> El concepto «mezcla de mercadotecnia» o «marketing mix» fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o «cuatro p»: producto, precio, punto de venta (distribución), promoción, por E. Jerome McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivó a profesores y ejecutivos rápidamente, y en 1967 difunde su concepto en el libro *Comercialización*, de la Editorial El Ateneo de Buenos Aires.

En 1984 la AMA (American Marketing Association) lo consagró en su definición de mercadotecnia: «Proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización».

Actualmente, mediante el mejor conocimiento del consumidor y la aplicación de nuevas técnicas de estudio, la segmentación ha ido evolucionando en su forma de uso por parte de los responsables de marketing de las empresas. Por eso hoy la segmentación que aplicamos es básicamente actitudinal,<sup>55</sup> lo que nos permite identificar nuevos colectivos a los que poder impactar con mensajes que obedecen a su demanda, y con una misma oferta llegar a más consumidores.

Este enfoque permite a las marcas aumentar en volumen y mejorar su posicionamiento, respondiendo a una demanda creciente de customización de los productos de forma rentable.

La segmentación nos permite cuatro grandes actividades:

- Identificar y cuantificar públicos objetivo de marketing.<sup>56</sup>
- Priorizar los públicos de marketing.
- Desarrollar un marketing mix concreto para cada público de marketing elegido.
- Asociar públicos de comunicación a los públicos de marketing en sus actos de compra.

La primera de ellas es de vital importancia para la marca. Conocer las dimensiones de demanda que tiene cada segmento<sup>57</sup> ayuda a identificar la capacidad de absorción de producto o servicio que tiene o la posible complementariedad entre ellos que mediante modificaciones del canal de distribución y / o adaptación de la comunicación puede alcanzarse.

En cuanto a la priorización de los públicos de marketing o segmentos (Kotler y Armstrong, 2004: 268-270), es algo más complejo que el cálculo de las dimensiones del mercado. En este proceso se deben tener en cuenta las dimensiones del segmento, las aportaciones de

---

<sup>55</sup> Quintanilla Pardo, I., Berenguer Contrí, G., Gómez Bor, M. A. (coord. Molla, A.), *Comportamiento del consumidor*, Barcelona, UOC, 2006, apartado 5.2.

<sup>56</sup> Serán las diferentes agrupaciones del mercado potencial, real y/o motivado, que por sus hábitos, necesidades y gustos justifiquen desarrollar un mismo marketing mix concreto para ellos.

<sup>57</sup> Cuantificación de un mercado en unidades físicas (pág. 40, Figura 2).

margen, los gastos de marketing y los beneficios económicos, los competidores que participan en él y su cuota de mercado, con doble visión: qué representan en él segmentos y qué representa el segmento para él.

También habría que tener en cuenta la estrategia que cada competidor tiene en el segmento y sus competencias y capacidades para responder debidamente a las demandas del segmento. Aquí estamos hablando de la capacidad productiva que le ocupa el segmento y la disponibilidad de capacidad productiva ociosa que pudiera tener. Asimismo, habría que tomar en consideración la orientación estratégica al crecimiento, a la diferenciación, a la rentabilidad, etcétera.

En esta parte no debemos olvidar los posibles productos sustitutivos o novedosos que puedan aparecer, así como el parque de productos en posesión de los consumidores cuando hablamos de bienes duraderos.

Por último, hay que considerar el comportamiento del consumidor frente a la categoría de producto, si es sensible a la diferenciación de producto, a la innovación, al precio, a la facilidad de comprarlos, al simbolismo o a cualquier otro elemento que pueda marcar tendencias o cambios de comportamiento.

Todo este conjunto de factores que debemos analizar nos facilitan el decidir de forma objetiva ante qué segmento queremos actuar.

### **3.1.7. La segmentación estratégica**

La decisión del segmento o segmentos que debemos atacar como empresa o marca está fundamentada por el concepto «segmento estratégico», o sea, aquel o aquellos en los que tengamos igualdad o ventaja competitiva en relación con nuestra competencia objetivo.

¿Quién es nuestra competencia objetivo? Empresas / marcas que en su estructura de gestión son similares a nosotros o están en situación de debilidad competitiva.



Nuestra experiencia profesional nos ha demostrado que la segmentación es una herramienta muy interesante y con muchas posibilidades y una de ellas es identificar segmentos que sean estratégicos para alcanzar nuestros objetivos.

Podemos decir que un segmento es estratégico, aquel en el que como empresa, marca o producto decidimos actuar por las oportunidades que nos brinda y nuestra situación competitiva, siendo como mínimo igual sino mejores que los competidores ante los consumidores y teniendo una estructura de costes semejante a la de la competencia, con la oferta de productos / servicios que satisfacen las mismas necesidades del mercado.

Hemos desarrollado un modelo de toma de decisión de segmentos estratégicos apoyado en dos ejes, el primero de ellos es la atraktividad del segmento y el segundo las posibilidades que tiene la empresa / marca de aprovechar las oportunidades que brinda cada segmento.

A continuación expresamos mediante dos cuadros los diferentes parámetros que utilizamos para priorizar los diferentes segmentos que pueden ser de nuestro interés.

**Tabla 1. Atractividad que tiene un segmento para una empresa / marca.**

Pregunta	Criterios	Evaluación
¿Qué atractividad tiene el segmento?	Dimensiones económicas del segmento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño del segmento en número de clientes → actual y a tres años vista</li> <li>Crecimiento esperado del segmento en clientes → a tres años vista</li> <li>Volumen de actividad → unidades físicas / valor</li> <li>Margen esperado</li> <li>Necesidades de inversión en marketing</li> <li>Beneficio esperado</li> </ul>
¿Qué atractividad tiene el segmento?	Dimensiones económicas del segmento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño del segmento en número de clientes → actual y a tres años vista</li> <li>Crecimiento esperado del segmento en clientes → a tres años vista</li> <li>Volumen de actividad → unidades físicas / valor</li> <li>Margen esperado</li> <li>Necesidades de inversión en marketing</li> <li>Beneficio esperado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 1. Atractividad que tiene un segmento para una empresa / marca (cont.).**

Pregunta	Criterios	Evaluación
¿Qué atractividad tiene el segmento?	Posición competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de competidores</li> <li>Cuota de mercado que se tiene / puede alcanzar</li> <li>Cuota de mercado de los principales competidores</li> <li>¿Qué representa el segmento para los principales competidores?</li> <li>Nivel de diferenciación / innovación</li> </ul>
	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barreras de entrada y salida → perspectivas de nuevos competidores</li> <li>Fortalezas de los competidores</li> <li>Fortalezas de nuestra empresa</li> <li>Objetivos / estrategias de nuestros competidores</li> </ul>
	Nuestra oferta para los compradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de interés</li> <li>Interés en sustituir a los proveedores habituales</li> <li>Poder de compra de los compradores</li> <li>Sensibilidad frente al producto, diferenciación, precio, logística...</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. Posicionamiento que tiene una empresa / marca en un segmento.**

	Criterios	Evaluación
¿Está bien posicionada la empresa y su red de colaboradores para explotar la oportunidad?	Corporativamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está correctamente alineada la oportunidad con la misión, visión y valores de la empresa</li> <li>Dispone de las capacidades necesarias para responder adecuadamente a la oportunidad y su forma de ser demandada por el mercado:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología</li> <li>- Innovación</li> <li>- Económicas</li> <li>- Abastecimientos</li> <li>- Habilidades y competencia para atender al mercado</li> <li>- Comerciales</li> </ul> </li> <li>Posee acuerdos con <i>partners</i> que la ayuden a impulsar la oportunidad</li> </ul>
	Nuestra oferta para los compradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de interés</li> <li>Interés en sustituir a los proveedores habituales</li> <li>Poder de compra de los compradores</li> <li>Sensibilidad frente al producto, diferenciación, precio, logística...</li> </ul>
	Estratégica de nuestros competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación estratégica</li> <li>Nivel de rentabilidad deseado</li> <li>Capacidad de innovación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez disponemos de la información podemos proceder a la evaluación correspondiente para cada segmento, y en función de los coeficientes de ponderación se puede establecer la prioridad entre segmentos.

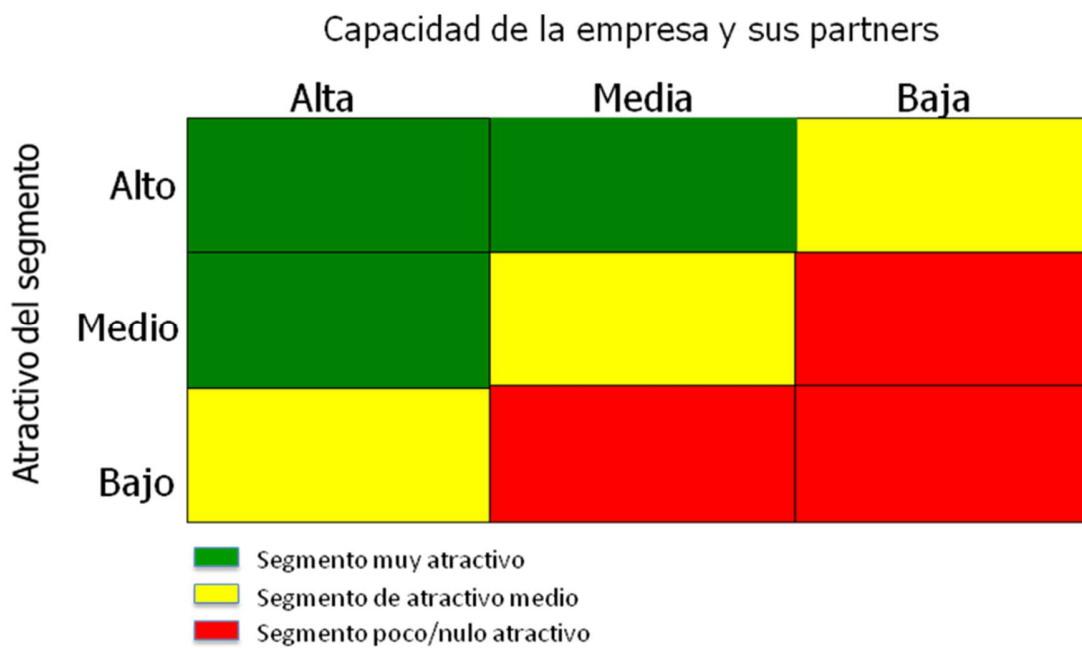
**Tabla 3. Posicionamiento que tiene una empresa / marca en un segmento.**

Criterios que evaluar	Valoración	Coeficiente ponderación	Valor total
Criterio 1			
Criterio 2			
Criterio 3			
Criterio 4			
Criterio 5			
Criterio 6			
Total puntuación		100 %	100

Fuente: Elaboración propia.

Una vez disponemos de las correspondientes valoraciones podemos mapear los resultados y decidir en función del atractivo del segmento y las capacidades de la empresa y sus *partners* los segmentos a los que dirigimos.

**Figura 4. Matriz de resultados de la atraktividad y posicionamiento de una empresa / marca en un segmento**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.8. El posicionamiento

Definimos el posicionamiento de una institución, organización, empresa, marca o producto/servicio a partir de lo más significativo de ella o de sus productos/servicios y que forma parte de los atributos que el mercado valora como importantes ante la elección de compra. En base a estos elementos, los responsables de la empresa o marca crean la propuesta de posicionamiento.

Acabamos de hacer referencia a tres conceptos muy relevantes en esta herramienta de marketing, el primero «propuesta de posicionamiento», el segundo «atributos más

significativos de ella o de sus productos / servicios» y el tercero «atributos que el mercado valora como importantes».

Empezaremos por explicarlos del tercero al primero, ya que el posicionamiento es la generación de valor en la mente del consumidor de forma comparativa / competitiva entre las marcas o productos que debe comprar un consumidor. Al mercado le podemos explicar mil atributos o valores, pero si no son importantes para él no los retendrá y no nos servirán para estar entre los *top of mind* de los clientes potenciales.

En segundo lugar hemos mencionado atributos más significativos de ella o de sus productos / servicios, pero en relación con sus competidores y con valor para el consumidor. Los atributos provienen de lo corporativo, de la propuesta de marketing, y también de quién lo compra / consume, de dónde se vende, etcétera.

El primero es el que en ocasiones confundimos, el consumidor es el que nos posiciona (Chías, 1991) por lo tanto, no cometamos errores, nosotros le «explicamos al consumidor» que somos de una manera, que tenemos unas características, que lo hacemos muy bien..., pero es el consumidor quien dice sí o no en relación con nuestros competidores. Nosotros le proponemos que nos posicione de una manera, pero él es quien nos posiciona, de ahí que queramos defender que la institución, organización, empresa, marca, producto / servicio hacen propuestas de posicionamientos al mercado y es este quien los posiciona.

El objetivo del posicionamiento es «estar en la mente del consumidor» (Ries y Trout, 1993) para ser el elegido o preferido en el momento de la compra frente a otros productos de la competencia, y lo materializamos con estrategias de diferenciación o de posición competitiva.

Hemos oído muchas veces que si no estás en las estanterías de los puntos de venta no tienes nada que hacer para ser el producto comprado. Hoy también podríamos decir sin ningún rubor que si no estás en la mente del consumidor difícilmente puedes ser adquirido.

De ahí que las marcas estén vinculadas a su posicionamiento en la mente del consumidor, y para eso trabajan gestionando y comunicando sus atributos empresariales, de marca y de producto para que sean considerados por los consumidores en relación con sus utilidades, su calidad, las personas que lo utilizan, el precio y el valor que representa.

Podemos utilizar características o ventajas relacionadas con la empresa, como por ejemplo su nivel tecnológico, su importancia en la economía de un territorio o sector, sus alianzas estratégicas / *joint venture*, sus accionistas. También podemos utilizar la amplitud de gama de productos, la implantación geográfica de su red de distribuidores y / o servicios de asistencia, la imagen de sus distribuidores, sus acciones de comunicación y medios que las emiten, entre muchas otras.

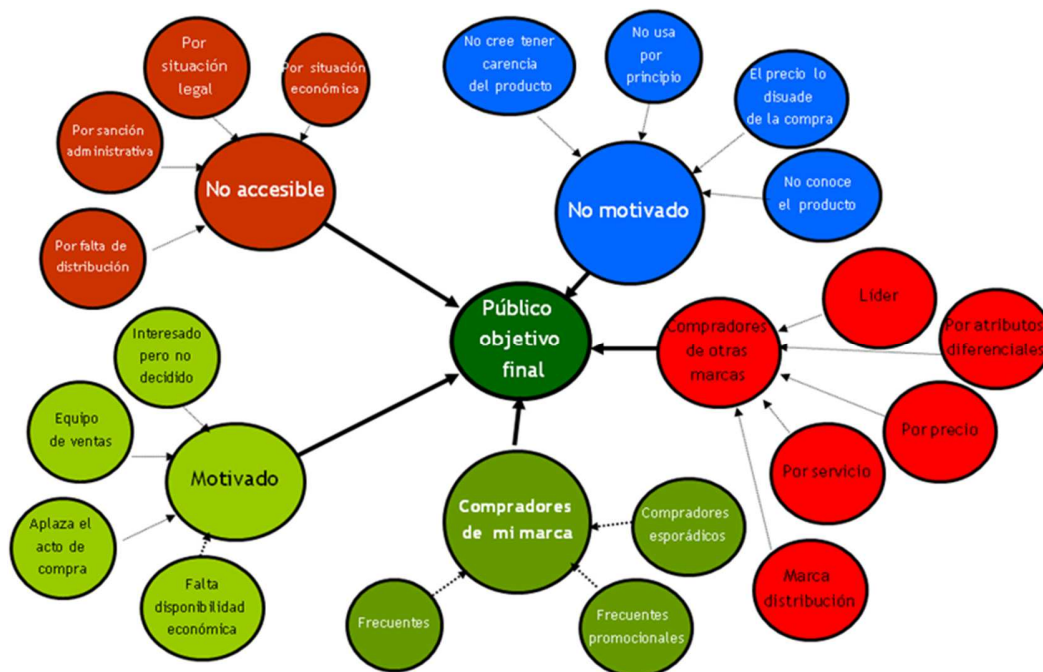
Estas dos informaciones y la toma de decisiones correspondiente nos abocan al desarrollo de un marketing mix adecuado para el consumidor objetivo y para tener opciones de captar una participación de mercado óptima para cumplir con nuestros objetivos a corto y largo plazo.

Sabemos que para persuadir a nuestro favor a los consumidores tenemos que ser conscientes de que existe un amplio y variado número de públicos que emiten comunicación positiva y negativa de nuestra marca y productos, y debemos actuar ante ellos.

El conocimiento del consumidor, de sus comportamientos y de su proceso de compra principalmente, y otras situaciones, nos ayudan a dibujar los caminos hasta comprar y los influenciadores y prescriptores que se encontrarán en ellos. Todos serán nuestros públicos de comunicación.

Esto constituye los conocidos mapas de públicos de marketing, como el ejemplo que figura a continuación.

Figura 5. Mapa de públicos de marketing



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.9. El marketing mix (McCarthy y Perreault, 1987)

De forma resumida podemos definirlo como la mezcla del conjunto de variables — producto, servicio, precio, distribución, logística y comunicación— que ayudan a materializar la filosofía del marketing para poder responder al mercado de forma eficiente y eficaz en las demandas que hace a las empresas, marcas o productos.

Las empresas para lograr la respuesta más adecuada al mercado deberán hacer la mezcla adecuada de los elementos marketing a su alcance.<sup>58</sup>

Durante muchos años el concepto de marketing mix ha estado centrado en las variables básicas del marketing (McCarthy y Perreault, 1987),<sup>59</sup> pero actualmente se precisa actuar de

<sup>58</sup> Para cada producto y para cada público objetivo del mismo se requieren mix de marketing diferentes. En algunos casos se precisa mucha actividad de distribución, en otros, que el producto sea muy diferenciado; y así se van equilibrando las variables de marketing permanentemente. Tampoco empresas competidoras pueden utilizar el mismo mix de marketing, pues una de ellas se posicionará siendo la más económica, otra, la de mejor calidad, otra, la de más oferta, y justamente esto es lo que las diferenciará a ojos del consumidor.

<sup>59</sup> Las variables de marketing se han considerado cuatro y por su denominación en inglés se las llamaba las 4P —product, price, place, promotion—. Hoy, ante la complejidad del mercado y además con la carga de servicios que tienen los productos tangibles, se está

una forma más abierta y variada, por ello debemos profundizar más en cada una de esas clásicas variables.

En la búsqueda de la diferenciación entre empresa y marca vamos incorporando constantemente elementos en cada variable del marketing.

En una época el rey de la constante evolución fue el producto, el precio siempre tuvo su presencia; después, la comunicación,<sup>60</sup> y actualmente el punto de atención está en la distribución y, de forma concreta, la actividad en el punto de venta.<sup>61</sup>

El número y su función para productos tangibles son diferentes que para productos intangibles o servicios, aunque con la irrupción del mundo digital cada día se asemejan más.

**Figura 6. Esquema visual del marketing-mix de productos de consumo o servicios**

El marketing – mix del producto tangible	El marketing – mix de un servicio
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producto</li> <li>▪ Precio</li> <li>▪ Distribución (<i>e-commerce</i>) / Logística</li> <li>▪ Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio (modelo de prestación)</li> <li>▪ Precio</li> <li>▪ Distribución (<i>e-commerce</i>) / Logística</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Soportes físicos para la prestación</li> <li>▪ Sistema organizativo interno</li> <li>▪ Prestador del servicio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

---

considerando una quinta P —*people*—, que hace referencia a todo lo que hay que tener en cuenta para organizar, informar, formar y motivar a los equipos humanos en contacto con los clientes.

<sup>60</sup> Actualmente se sigue innovando con estas variables, pero han aparecido especialistas concretos en cada una de sus ramas. La tendencia fue que durante los años iniciales del marketing la gestión de la comunicación recaía sobre la agencia de comunicación. En aquel momento a las agencias se las denominaba de «servicios plenos», posteriormente se desmembró en especialistas y actualmente con otra nomenclatura se vuelve a «agencias 360».

<sup>61</sup> Es tan importante el negocio que se está moviendo en este campo que las agencias de publicidad que durante años despreciaban la actividad del punto de venta hoy están creando divisiones especializadas en esta temática.



Se ve claramente los elementos del mix que son diferentes entre los productos y los servicios, pero si analizamos las empresas en el conjunto de sus áreas funcionales, las diferencias son mínimas o nulas en relación con los elementos de marketing.

Serán realmente significativos para nuestro trabajo de investigación los elementos de marketing vinculados al producto y la comunicación.

### **3.1.10. El producto y sus atributos de valor**

El producto en sí es el gran generador de valor para una empresa o marca, en sus dos vertientes, el valor económico —sin ingresos y margen una empresa no puede subsistir— y el valor emocional —que genera confianza, seguridad, familiaridad, credibilidad, vinculación o fidelidad por parte de los consumidores—.

El producto es el «reto de las empresas» ante el mercado, cualquier fallo o discrepancia con los deseos del mismo se torna en negativo para la marca con la consiguiente pérdida de valor.

El producto como respuesta a las demandas de utilidades por parte de los consumidores es la clave de la generación de valor al responder a las necesidades, demandas o carencias del mercado, entendiéndolas este como una aportación de utilidades.

El mercado demanda permanentemente que los productos respondan a una utilidad como mínimo, o a todas las que él asocie a lo que compra. Podemos considerar tres niveles de utilidades (Kotlery Kotler, 2014 / Lederman y Sánchez, 2008 / Lillo Jover, 1991):

- La utilidad funcional, la casi siempre solicitada por el consumidor; podemos afirmar que sin ella la oferta tiene grandes posibilidades de desaparecer.

- La utilidad simbólica<sup>62</sup> cada día adquiere mayor demanda. Las marcas se esfuerzan por encontrar su valor simbólico entre sus consumidores y alguna de ellas lo asocia a la emulación de personas o símbolos que valora el mercado.
- Por último, algo que las marcas se esfuerzan en alcanzar pero no todos los productos o servicios pueden tener es la utilidad vivencial o actualmente denominada «experiencia de compra». Esta utilidad o función es posible aportarla en un viaje, en un servicio, pero es difícil alcanzarla con una pizza, un detergente u otros productos, debido a su falta de glamur para ser explicada por parte del consumidor a terceras personas. Sabemos que hay quien defiende que todos los productos tienen experiencias de compra, pero llevarlo a la totalidad nos parece exagerado.

El valor funcional lo tenemos en la mayor parte de los productos clasificados como *commodities*; es su valor real para el mercado por su falta de diferenciación y además se asocia a su precio.

En cambio, de la utilidad simbólica o de emulación son ejemplos los perfumes y los complementos femeninos, entre otros. Se está transformando en una utilidad crítica para las marcas, al asociarse simbolismo con diferenciación, exclusividad, deseo de poseer el producto, y eso provoca que el consumidor esté dispuesto a pagar un plus por lo que compra.

Experiencias como las que resultan de consumir un café en Starbucks son utilidades vivenciales que aportan valor a las marcas.

Dentro del conjunto de productos que la empresa o marca ofrece al mercado, la gama, por su amplitud,<sup>63</sup> profundidad<sup>64</sup> y longitud,<sup>65</sup> es un gran productor de valor, ya que permite al

---

<sup>62</sup> La utilidad simbólica, también denominada función simbólica, se apoya en los significados culturales, del arte, de la música, de los idiomas, de las tendencias, de los colectivos dominantes, entre otros, y no son inmediatos, sino que se encuentran en la lectura que el usuario hace del objeto, remitiendo el pensamiento a algo más que el objeto en sí mismo. El usuario establece su relación de orden simbólico con el objeto a partir de sensaciones y experiencias anteriores para crear nuevas asociaciones.

<sup>63</sup> Fuente: elaboración propia / *Diccionario de términos de marketing*. Amplitud de gama es el número de líneas que la componen.

<sup>64</sup> Fuente: elaboración propia / *Diccionario de términos de marketing*. Profundidad de gama está asociada al número de líneas de productos que esta tiene y a su vez al número de productos/servicios que tiene cada línea.

consumidor disfrutar de sus productos en la cantidad y variedad que demanda en un tiempo y espacio concretos.

La gama da dimensión de innovación, capacidad productiva, orientación al mercado, liderazgo, atributos, todos ellos generadores de valor para la empresa y, por supuesto, para la marca.

Una gama de gran longitud posibilita a las marcas explotar varios segmentos de mercado a la vez, utilizando el efecto de complementariedad de gama, mayor flexibilidad ante el mercado y mayor fortificación ante la competencia.

Un ejemplo de amplitud, profundidad y longitud de gama es la marca Danone; y eso le reporta una gran percepción.

También la calidad de los productos (real y percibida) es generadora de valor para una marca, y no podemos olvidar que el concepto de calidad es muy diferente según cada consumidor, ya que el nivel de conocimiento y comprensión de los que les ofrece cada producto es muy variado.

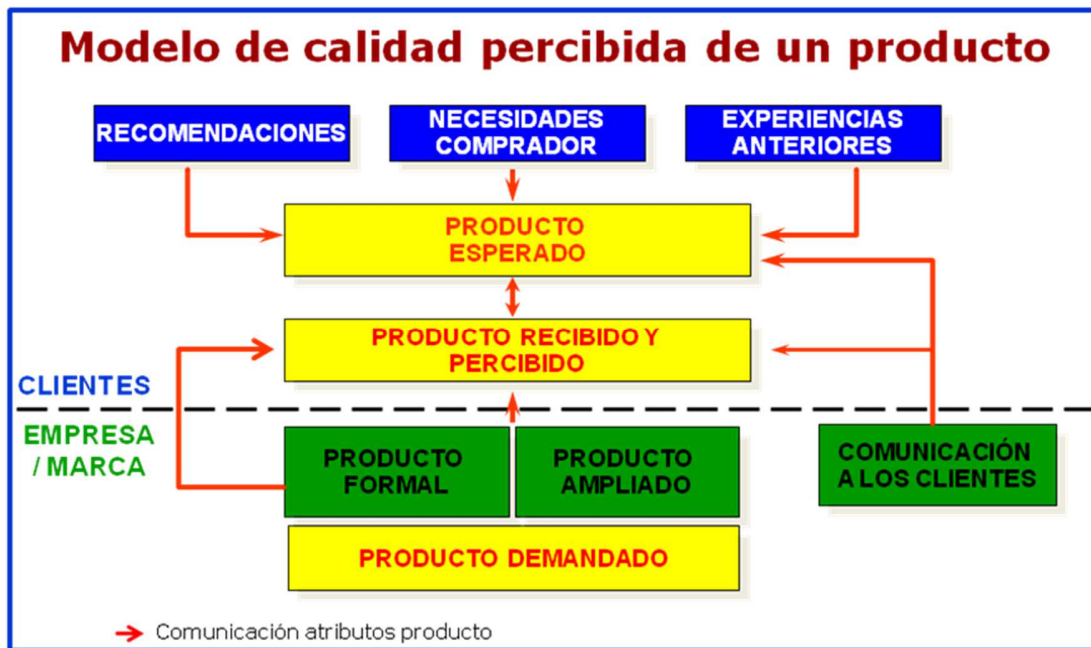
Debemos dar el justo valor al concepto de calidad como motor de valor. Por un lado los consumidores difícilmente conocen o pueden dar valor a la calidad real o técnica. Por otro lado, el consumidor entiende la calidad percibida en función de sus diferentes situaciones de necesidad de compra y de actitudes ante el producto, además de la comunicación que la empresa / marca le emite y las informaciones que puede recibir de influenciadores y prescriptores.

A continuación hemos querido esquematizar el proceso de creación de calidad percibida que el consumidor sigue ante las experiencias de compra y uso o consumo de un producto.

---

<sup>65</sup> Fuente: elaboración propia / *Diccionario de términos de marketing*. Longitud de gama es el número total de productos / servicios que posee el conjunto de líneas.

Figura 7. Esquema visual del modelo de calidad percibida para productos de consumo



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de control de calidad de Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, K., «Un modelo conceptual de calidad de los servicios y sus implicaciones para la investigación futura», *El Diario de Marketing*, vol. 49, n.º 4, otoño, 1985, págs. 41-50, publicado por la American Marketing Association.

Podemos concluir la definición del concepto de calidad como generador de valor para una marca diciendo que es el consumidor a través de sus experiencias y expectativas creadas por la comunicación el que otorga el nivel de calidad a los productos, pero bajo un barómetro personal y circunstancial a sus criterios.

Este atributo en muchos casos lo afectamos en positivo o en negativo con nuestra actuación ante el consumidor, por efecto de nuestra comunicación, aspectos visuales del producto u otros elementos.

La variable producto tiene un conjunto de elementos que en la gestión de marketing debemos tener en cuenta, desde la conceptualización del producto, pasando por la materialización y hasta completarlo con servicios y factores de garantía.

En la conceptualización se le da sentido al producto en forma de idea. En cambio, en la etapa de materialización del producto hay actuaciones muy relacionadas con nuestro trabajo de investigación, desde la decisión de qué formatos comercializar, características físico-químicas del producto, materias primas que utilizar, pasando por el diseño de los envases y embalajes, hasta la determinación de la marca, etcétera.

El conocimiento del consumidor permite a los gestores del marketing responder a sus demandas con productos o servicios que satisfagan la funcionalidad, simbolismo o experiencias de consumo que vinculan a los consumidores.

Kotler y Armstrong (2004) dicen «el producto es un elemento clave en la oferta de mercado» y ciertamente los productos o servicios son la razón de las empresas / marcas, son su respuesta<sup>66</sup> a las demandas, deseos, carencias o necesidades que los compradores esperan que les aporten los fabricantes.

Los bienes o servicios han tenido significados diferentes a lo largo de los años; lo que, en un momento, fue la base del comercio<sup>67</sup> hoy es tan solo una parte del intercambio que se lleva a cabo entre las empresas y los consumidores.

El motivo que da valor a un producto empresarialmente es que, una vez que este ha sufrido los procesos productivos, se pueda obtener un valor superior a su coste de adquisición, manipulación y acercamiento al mercado para generar riqueza que le permita a la empresa la autocontinuidad.

Este largo camino que un producto debe recorrer para llegar hasta el lineal y tener éxito ante el consumidor se inicia mucho antes de ese momento crítico que supone la toma de decisiones por parte del consumidor. Este camino, que se inicia con el nacimiento del producto, no siempre es recto, ni es siempre igual y no siempre lo dominamos. El producto

---

<sup>66</sup> Al referirnos a instituciones u organizaciones normalmente hacemos referencia a servicios o ideales, o sea, respuestas a demandas intangibles de maneras de pensar en el ámbito religioso, político, etcétera.

<sup>67</sup> TERMCAT define el comercio como: «Conjunto de actividades financieras y de intercambio de productos y de servicios con el objetivo de conectar la producción con el consumo. Podríamos encontrar comentarios que cuestionen las diferentes formas de comercio que actualmente se practican, pues solo pretendemos hablar del vocablo “comercio” de forma amplia».

siempre ha sido un bien de intercambio (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2007: 13),<sup>68</sup> de ahí su importancia en la gestión empresarial. Las empresas precisan disponer de bienes que tengan interés en el mercado por su utilidad o simbolismo.

En cuanto a productos de consumo se refiere —que es lo que a nosotros nos interesa—, los grandes productores ofrecen artículos más iguales, eliminando la heterogeneidad del consumidor e induciendo a la homogeneidad mundial.<sup>69</sup> Esto permite que productores más pequeños tengan una oportunidad de mercado y que, aprovechando las herramientas del marketing, alcancen una cuota de mercado suficiente para dar una respuesta a ciertos consumidores.

El producto es el portador de valor a la marca en su exposición en el punto de venta, apoyándose en el envase. Y en relación con la comunicación, todo lo emparentado con esta en el punto de venta tiene aportación de valor y motivación de compra.

Además, la exposición del producto en el punto de venta también es crítica para su éxito de compra, por ello también tendremos en consideración la gestión del producto en los lineales, a través del *merchandising*, de la gestión de categorías y de otras actividades que utilizan las empresas.

En la comunicación, si nos centramos en la que se emite en el punto de venta, consideraremos la exposición de producto, su *merchandising* y las promociones y actos de dinamización de las ventas en el punto de venta. No profundizaremos en la comunicación del entorno próximo ni en el propio establecimiento para persuadir a los consumidores a comprar determinadas marcas o productos.

---

<sup>68</sup> El flujo de producto hacia los estados de consumo crea tres tipos de utilidades, generando valor agregado de la distribución: utilidad de estado, utilidad de lugar y utilidad de tiempo. Son estas diferentes funciones las que hacen que los productos manufacturados estén accesibles y disponibles para los clientes de referencia; de esta manera permiten el encuentro real entre la oferta y la demanda.

<sup>69</sup> El inicio de la segmentación fue considerar que «un único producto para todos» no era válido para dar respuesta a los diferentes colectivos de consumidores que existían en el mercado potencial. En cambio, la «globalización» es, podríamos decir, la gestión inversa de la estrategia de segmentación clásica que durante años hemos seguido. Segmentábamos el mercado para encontrar caminos que nos ayudaran a llegar a colectivos que tuvieran comportamientos homogéneos ante el producto o servicio que ofrecíamos y que, por diferentes motivos, no adquirirían. Ahora, el planteamiento es el inverso: ofrecemos a todos lo mismo, posiblemente con ajustes específicos a etnias y territorios, para conducirlos a comportamientos iguales que los globalicen.

Hemos querido representar gráficamente las cuatro grandes variables de marketing y sus elementos más significativos. Si analizamos detenidamente este gráfico nos permitirá visionar nuevos campos de trabajo y desarrollo de actividades poco explotadas hasta la fecha para atraer la atención de los consumidores.

Figura 8. Esquema de la actividad de marketing



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.11. Otros factores que aportan valor a los productos

El precio, la distribución, los propios consumidores, entre otros, son factores que ayudan a las marcas a generar valor. Únicamente haré dos comentarios al respecto:

- El precio es un singular productor de valor de una marca o producto; si es elevado puede crear una percepción de exclusividad, privilegio, distinción, estilo, simbología, calidad; y si es bajo o económico es percibido como de poca calidad o inferior, masivo, populista, etcétera.

Podemos citar como ejemplo productos de las marcas Louis Vuitton, cuyos precios son muy altos dentro de su categoría de productos, y su valor de marca también es muy elevado. En cambio, los productos de los *category killers*<sup>70</sup> normalmente son económicos y se perciben como de poco valor de marca, y eso no quiere decir que la calidad real del producto sea inferior a otros similares.

El precio le confiere percepción de valor de marca a un champán Veuve Clicquot, en cambio, el precio bajo de un cava lo desprestigia, por ejemplo, el de la marca Dubois.

Es interesante recordar que productos que han tenido un gran prestigio y valor de marca por cumplir los requisitos que antes mencionamos de exclusividad, distinción, simbología, al querer crecer en volumen y para ello mantener o reducir los precios pierden estos valores y después es muy difícil recuperarlos.

---

<sup>70</sup> El término *category killers*, literalmente traducido como asesinos de categorías, fue acuñado en EE. UU. respondiendo a la distribución de grandes superficies ultraespecializadas en música, juguetes, bricolaje, muebles, informática u otros productos que dan al cliente la oferta más amplia y variada demandable en su segmento de negocio con los precios más baratos del mercado. Tienen como objetivo barrer —asesinar— el mercado o negocio que han elegido —categoría— siendo el mejor en calidad, precio y surtido. Unos cuantos ejemplos serían IKEA, Día, Toys “R” Us, Decathlon. <<http://www.foromarketing.com/node/1784#sthash.by0R2ldY.dpuf>>. Fecha de acceso: 3/6/2015.

Sus características y ventas competitivas más significativas son su oferta en productos de una misma especialidad, un surtido de productos amplio en el número de familias de producto y profundo, gran amplitud de referencias dentro de las familias que ofrecen al comprador, concentración de oferta en la categoría que son especialistas, productos con su marca principalmente, precios muy competitivos. Este tipo de establecimiento está en pleno auge y su evolución pasa por ampliar los servicios al cliente. Normalmente están situados tanto en las afueras de las ciudades como en el centro, muchas veces encuadrados en centros comerciales. Su atención al cliente es del modelo *self service* o venta asistida a demanda.

Tras el periodo de crisis que estamos viviendo entre los años 2008 y la actualidad, algunos *category killers* están siendo percibidos como ofertantes de productos de calidad, igual o incluso mejores que los productos que ofrecen determinadas marcas privadas. Este es el caso de Mercadona que cada año ha crecido a una media de del 6% anual (Fuente: Memorias anuales de Mercadona).



También es interesante aperebirse de que en los últimos años el precio económico ha sido sinónimo de saber comprar y ha beneficiado a ciertas marcas que en igualdad de condiciones que sus competidores pero con un precio más ajustado o inferior se han creado una imagen de marca potente. Podríamos asociarlo a las marcas de Mercadona o a *category killers* como IKEA, MediaMarkt o Decathlon, entre otros.

También hay marcas que han realizado acciones de «vampirismo de valor de marca», como podría ser Lidl con su campaña de venta de prendas de vestir de la marca Custo Barcelona.

- La distribución o red de puntos de venta no es un factor ajeno al valor de una marca, no se pueden vender en cualquier distribuidor, pues afectará a su valor ante los consumidores.

Vender productos de consumo en un establecimiento reconocido como es El Corte Inglés no es lo mismo que hacerlo en un establecimiento de *hard discount*, ya sea Aldi, Lidl o Dia. Una muestra de este tema, a la que ya antes nos hemos referido, es el efecto que ha tenido la venta de productos Custo Barcelona en Lidl para esta marca de moda.<sup>71</sup>

### 3.1.12. La creación de valor como objetivo

En todos estos casos el objetivo es la creación de valor, y en el campo empresarial es una constante tarea llevada a cabo desde los niveles más altos de la empresa hasta los más bajos, que en según qué sectores son fundamentales (Eiglier y Langeard, 1989).

El logro de valor para una empresa / marca / producto es lento y global de toda su actividad.

---

<sup>71</sup> «Custo y Lidl: Cobranding suicida». <http://www.branzai.com/2014/06/custo-y-lidl-obranding-suicida.html>. «¡Vende barato pero con elegancia, por Dios!». <[www.smtrainers.com/vende-barato-pero-con-elegancia-por-dios](http://www.smtrainers.com/vende-barato-pero-con-elegancia-por-dios)>. Fecha de acceso: 11/12/2014.

Las empresas adquieren su valor en dos campos, en el empresarial / corporativo y en el del mercado. Para nuestra tesis nos interesa el valor de mercado<sup>72</sup> y de qué forma directa los consumidores lo leen a través de la marca.

Por ello, ¿cómo crea valor de marca una empresa?<sup>73</sup> Mediante la tenencia de atributos o características que valora el consumidor en sus ámbitos corporativo, de oferta, entendida en su sentido amplio, marketing mix.

Aaker (1994) define el valor de la marca como «un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca nombre y símbolo que incorporan o disminuyen valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía».

También Best (2007) menciona los activos y pasivos de las marcas, atribuyendo el valor de activos positivos y pasivos de la marca a la notoriedad, liderazgo de mercado, reputación de calidad, relevancia y lealtad a la marca. Dice que los negativos pueden ser: insatisfacción de los clientes, problemas con el entorno, fallos de productos o de servicios, litigios y boicots y prácticas empresariales cuestionables.

Este conjunto de activos y pasivos los podemos asociar por un lado a los atributos, características o competencias corporativas y a las de mercado, que a continuación describimos muy brevemente.

Son activos generadores de valor empresarial o corporativo los que provienen de la información y conocimiento que tienen los consumidores de los atributos corporativos, ya sea por impacto de informaciones aparecidas en los medios de comunicación, por

---

<sup>72</sup> El valor de mercado en términos económicos se relaciona con el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por aquel producto o servicio que se les oferta. El concepto de valor de mercado es más utilizado en mercados ineficientes o en situaciones de desequilibrio donde los precios no reflejan el valor de mercado real. <<https://www.efxto.com/diccionario/v/3986-valor-de-mercado>>. Fecha de acceso: 3/6/2015.

En términos de marketing el valor de mercado se relaciona con la cuota de mercado o segmento, con la cuota relativa de mercado (modelo Boston Consulting Group), con el grado de concentración de las compras de una categoría de producto o con la penetración que un producto tiene en un mercado. Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer P. E., y Reibstein, D. J., *Marketing Metrics: 50+Metrics Every Executive Should Master*, Pensilvania, Wharton School Publishing, 2006.

<sup>73</sup> El valor de marca (positivo o negativo) se adquiere a lo largo del tiempo y procede de la propia marca. Se produce mediante las asociaciones que las personas hacen y las expectativas que tienen sobre la empresa, la marca y sus productos. Factores que nos permiten cuantificar el valor de una marca son la rentabilidad por cliente, la captación/retención/fidelidad de los clientes, la satisfacción de estos en el trato y atención, etcétera.

informaciones transmitidas por influenciadores o prescriptores o por experiencias propias de consumo.

Las características o atributos corporativos generadores de valor para una marca son la significación y reconocimientos de sus accionistas de referencia, las alianzas estratégicas o *joint venture* con proveedores, competidores o con empresas complementarias. Sin olvidar los factores competitivos que les aportan sus áreas funcionales, su capacidad productiva, la flexibilidad de la producción, sus centros productivos y su ubicación, la seguridad de la producción, sus equipamientos, etcétera.

También la calidad de los productos genera valor, pero debemos distinguir entre lo que se refiere a la calidad técnica, que es medible por medios acreditados pero de difícil reconocimiento por parte de consumidores no expertos, y la calidad percibida totalmente vinculada a experiencias de consumo y posiblemente diferente para cada consumidor, además de las influencias de terceros o deseos de emulación.

No debemos confundir el área de calidad con la calidad de los productos de una marca, con la percepción de calidad de forma corporativa, que se valora por los ratios de calidad en sus diferentes áreas funcionales de la empresa, ni con los sistemas de calidad para la adquisición de materias y materiales, en su producción, con atención a los clientes y otros campos.

La innovación es un reconocido atributo, que se verbaliza en patentes alcanzadas, número de nuevos productos que lanzan cada año, talento del que se dispone, nuevos equipamientos, inversión que se realiza, etcétera. En los ámbitos empresariales se valora mucho este factor de valor de marca, pues se contrasta con el resto de sus proveedores de productos y servicios.

Algunos otros temas que se tienen en cuenta son la cartera de proveedores, la gestión de compras, los niveles de *stock*, las sinergias, la internalización, etcétera.

En el campo financiero se reconocen como significativos y relevantes la cifra de negocio, el

margen y los beneficios. También se tiene muy en cuenta la capacidad de inversión y la relación con la banca, el endeudamiento y la capacidad de renegociación de la deuda. Un dato muy estimado son los recursos propios y su disponibilidad de uso.

En cuanto a los recursos humanos, se tiene muy en cuenta quiénes son los responsables de la empresa y su plantilla no solo en número, sino también en capacitación. Últimamente se valora mucho el trato con los colaboradores, los beneficios sociales y el clima social de la empresa, así como los modelos de contratación laboral.

En este bloque de atributos obviados los relacionados con la comercialización y el marketing. Los tendremos en cuenta al hablar de los atributos generadores de valor de marca mediante la oferta.

Una marca no puede separar la gestión interna, con sus colaboradores y accionistas, y la externa, con los consumidores, competidores, distribuidores y colaboradores externos —proveedores—.

Los colectivos internos y externos aportarán valor positivo o negativo a la marca por su exposición pública de los comportamientos y trato que reciben. De forma concreta, las relaciones con ellos se ven explicitadas en el mapa de públicos de comunicación que una marca posee. Por ello, no haremos hincapié en el tema y lo explicaremos en el capítulo en el que expondremos los temas de la comunicación.

La medición del valor de marca (Aaker, 2004: 18) la agrupa en cinco categorías, a saber: fidelidad de marca, reconocimiento de la marca, asociaciones a la marca y otros activos en propiedad de la marca.

Por otro lado, la generación de valor de marca le aporta ventajas competitivas que el mercado percibe y le confiere liderazgo, ser la marca preferida o de referencia en sus decisiones o intención de compra.

Podemos aseverar que el depositario de los activos y pasivos de las marcas son los productos, y las empresas dan a conocer el valor de la marca mediante la comunicación y las experiencias de consumo.

## 3.2. *El consumidor*

«Las empresas «ganadoras» realmente viven, respiran y demuestran con sus resultados que mantener a los consumidores satisfechos constituye la mejor acción de defensa contra la competencia.»

PETER DRUKER

(EL EJECUTIVO EFICAZ)

### 3.2.1. El consumo y la demanda del mercado

El término «consumidor», muy utilizado en todos los textos relacionados con la economía, con el marketing, con el mundo empresarial y social, entre otros, para nosotros en esta investigación tiene singular importancia, ya que es el sujeto sobre el que queremos centrar todos nuestros planteamientos y, mediante sus comportamientos y decisiones, validar o no nuestra hipótesis de trabajo.

El consumidor<sup>74</sup> es el centro de toda nuestra actividad, y las marcas se dedican principalmente a dar respuesta a sus demandas como razón de ser. Si queremos ser coherentes con esta filosofía de trabajo, hemos de conocer al consumidor en su acto fundamental para nuestra marca, el acto de compra, así como algunos de los elementos que pueden influir en él.

En todos los tratados de marketing y los más significativos autores (P. Kotler, J. McCarthy, J. Lambin y sus colaboradores, entre otros), para entender y acercarse de forma exitosa al consumidor defienden la importancia de conocer los hábitos y comportamientos de los

---

<sup>74</sup> Puede no ser el comprador, pero para facilitar el texto utilizaremos esta expresión y más adelante ampliaremos con la figura del comprador, no menos importante y en algunos casos coincidente con la del consumidor.

consumidores frente a una marca o productos, para así poder construir una combinación adecuada, coherente y equilibrada de su marketing mix.

También les preocupa en sus textos sobre el consumidor dimensionar la demanda y gestionar su captación a lo largo del tiempo, pero reconocen que las opciones de éxito del marketing están sujetas a la conducta del individuo durante el acto de compra.

Aceptemos que los consumidores cuando se plantean realizar una compra están ante la resolución de un problema. En unas ocasiones es más complejo que en otras, debido a la utilidad, valor económico y la repercusión personal, profesional y social que les entrañará lo que compran.

Para tener un conocimiento sólido del consumidor debemos identificar las situaciones que modifican o pueden modificar sus pautas y conductas ante los productos, marcas, establecimientos de venta, medios de comunicación, etcétera, en el acto de compra.

Entendemos que lo crítico a lo que una empresa debe saber responder al consumidor de forma satisfactoria es a:

- La demanda del mercado en términos cualitativos y cuantitativos.
- Tipo de compra que hace el cliente para adquirir una categoría de producto o un producto.<sup>75</sup>
- Los hábitos de compra.
- Las funciones que pueden existir por parte de los participantes en el acto de compra.
- Los modelos de comportamiento de compra que pueden ejercer los compradores ante un producto o marca.
- Factores que pueden influir en sus cambios de decisión de compra.
- Los derechos de los consumidores ante el producto que comercializamos.
- Proceso de compra más habitual que ejecuta.

---

<sup>75</sup> En adelante, cuando nos refiramos a producto estaremos queriendo decir producto o categoría de producto.

La marca, al disponer de esta información mediante estudios de mercado y un correcto análisis, está en disposición de ajustar correctamente su relación con el consumidor.

Cuando hablamos de demanda debemos tener en cuenta diferentes visiones de la misma, tipología, dimensión, urgencia, procedencia o influencia, u obligación de compra para resolver su problema.

El consumidor puede tener diferentes tipos de demandas, desde una latente,<sup>76</sup> provocada por una situación personal o por una incitación social o comunicacional, que puede desembocar en una genérica,<sup>77</sup> pasando posteriormente a una demanda de productos. Las empresas, mediante la comunicación en sentido amplio, intentan transformarla en demanda de sus marcas.

En cuanto a las tipologías de demanda podemos hablar de dos grandes tipos, la libre demanda, aquella en la que el mercado no está obligado a comprar a un determinado proveedor, y la demanda cautiva, en la que los compradores están condicionados por vinculaciones a proveedores; estas pueden ser participación en su capital social, acuerdos tecnológicos, e incluso podríamos aceptar motivos de monopolio de oferta.

Existen diferentes tipos de comportamiento de la demanda, a saber:

- **Elástica**, concepto introducido por el economista inglés Alfred Marshall (1954) para cuantificar la variación (que puede ser positiva o negativa) experimentada por una variable al cambiar otra.

Empresarialmente utilizamos este concepto de elasticidad para medir la sensibilidad de la cantidad de producto adquirido ante la variación del precio del mismo.

---

<sup>76</sup> Técnicamente se define como aquella demanda en la que los consumidores no encuentran plenamente satisfechas sus necesidades con los productos actuales y desean otros mejores (TERMCAT).

<sup>77</sup> Es la demanda global para una categoría de producto. Normalmente el consumidor la transforma en la demanda de producto (TERMCAT).



La elasticidad es uno de los conceptos más importantes utilizados en la teoría económica. Se emplea en el estudio de la demanda y de los diferentes tipos de bienes que existen en la teoría del consumidor, de la incidencia de la fiscalidad indirecta, de los conceptos marginales en la teoría de la empresa y de la distribución de la riqueza. La elasticidad es también de importancia en el análisis de la distribución del bienestar, en particular, el excedente del consumidor y el del productor.

- **Inelástica**, se caracteriza porque la variación en el precio de un bien determinado apenas afecta a la variación de la cantidad demandada de ese bien, de forma que queda manifiesta la rigidez de su demanda. En ocasiones esta relación es incluso inexistente, y entonces se habla de total rigidez de la demanda (su importancia en el producto final es relativa, y la estimulación mediante actuaciones promocionales no la afecta).
- **Derivada**, es una situación en la que la demanda es consecuencia de la demanda de otro bien (depende de la demanda del producto / servicio final con el que está relacionado el producto que comercializamos).
- **Volátil**, su carácter de dependiente del producto / servicio final tiene consecuencias de mayor fluctuación, y los comportamientos de compra de la industria en tiempos de bonanza o crisis) provocan repentinos e importantes ascensos y descensos de la demanda.
- **Concentrada**, consideramos que existe este tipo de demanda cuando el número de compradores es muy reducido o también si estos están geográficamente próximos entre ellos.
- **Evolución de la demanda.**

- Ascensos de la demanda —**escasez de materiales, falta de capacidad productiva y de personal**— que provocan el rechazo de pedidos o demora en las entregas.
- Descensos de la demanda —**capacidad productiva y de mano de obra sobrante, fuerte caída de los beneficios, elevado riesgo de continuidad empresarial**—.

El conocimiento y dimensión de la demanda posibilita a las empresas determinar el ritmo de producción para no cometer errores de sobreproducción y / o roturas de *stocks* en los momentos álgidos de la demanda. Igualmente, las ayuda comercializar de forma correcta ante la distribución y a planificar la logística comercial del producto o servicio que ofertan.

Asimismo, el conocimiento de la dimensión de la demanda y la competencia entre empresas que ofrecen productos similares o sustitutivos ayuda a los departamentos de marketing, comerciales y financieros a fijar el precio y sus políticas de impulsión.

El volumen económico de la demanda, dato muy importante en el mundo empresarial, está sujeto a la rivalidad competitiva (Porter, 1980) directa entre competidores y entre clientes, además de la capacidad o interés del cliente final en el producto. La lucha competitiva y la inelasticidad de la demanda puede provocar guerras de precios.

Una estrategia sólida basada en una correcta evaluación de la demanda del mercado también permite a las empresas identificar nuevas tendencias antes que sus competidores. De esta forma pueden adaptar gradualmente la producción de artículos en decadencia manteniendo su rentabilidad más tiempo a la vez que van gradualmente adaptando la producción de nuevas líneas. Este aspecto es primordial en el nivel de competitividad.

El análisis estructurado de demanda de mercado es una de las formas más habituales de evaluar la demanda de mercado para colectivos o segmentos de mercado. Este proceso de evalúa del deseo de compra y la disposición / capacidad para pagar un determinado rango

de precios por un producto / servicio y es de vital importancia para la estimación de los volúmenes de consumo y del valor de sus compras.

Como parte del análisis de la demanda se ha de identificar el tamaño del mercado (número de consumidores), lo que hará posible determinar si se necesita incentivar el interés del consumidor de un determinado segmento o de diferentes a la vez para ser rentable.

Los gustos, necesidades e intereses de los consumidores cambian, y con ellos la demanda de los productos / servicios. Por eso las empresas han de invertir recursos en el análisis constante y regular de la demanda de mercado, de lo que el consumidor quiere y necesita.

Este proceso continuo permite que las empresas mantengan un buen nivel de competitividad respecto a sus competidores con objetivos en los mismos segmentos del mercado, ya que permite desarrollar nuevas estrategias de marketing y ajustar los precios, así como mejorar los productos o sacar nuevas líneas que se adapten a las necesidades cambiantes de los consumidores.

La dimensión de la demanda estará en función de los factores expuestos anteriormente, pero el que más nos interesa a nosotros es la transformación del mercado potencial de una categoría de productos en mercado real, apoyándonos en la comercialización y en la comunicación para lograr la compra del producto. En algunas categorías de compra repetitiva existe una primera compra denominada prueba de productos, para posteriormente lograr la compra repetitiva.<sup>78</sup>

Otros factores que afectan a la demanda son la urgencia u obligación de compra, que puede hacer variar el producto y la marca que se adquiera en función de la oferta que la distribución tenga en el momento de la compra.

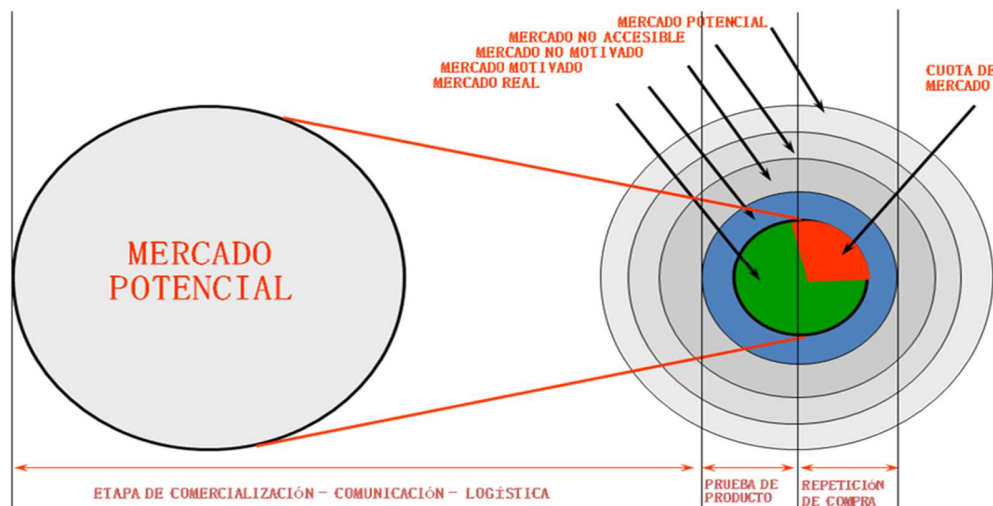
Y por último, entre otros, destacamos las influencias del entorno, tanto el personal, social y profesional como la publicidad y las actividades en el punto de venta.

---

<sup>78</sup> Denominada de forma común «fidelización».

Estos dos últimos, la publicidad y las actividades en el punto de venta, son dos factores que gestionamos desde la empresa / marca o la propia distribución para captar la capacidad de compra que tiene el mercado de una categoría de producto concreta.

**Figura 9. Gestión continua del mercado**



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de gestión continua del mercado de Josep Chías Suriol, apuntes Marketing Estratégico-DAF ESADE Business School.

### 3.2.2. La compra

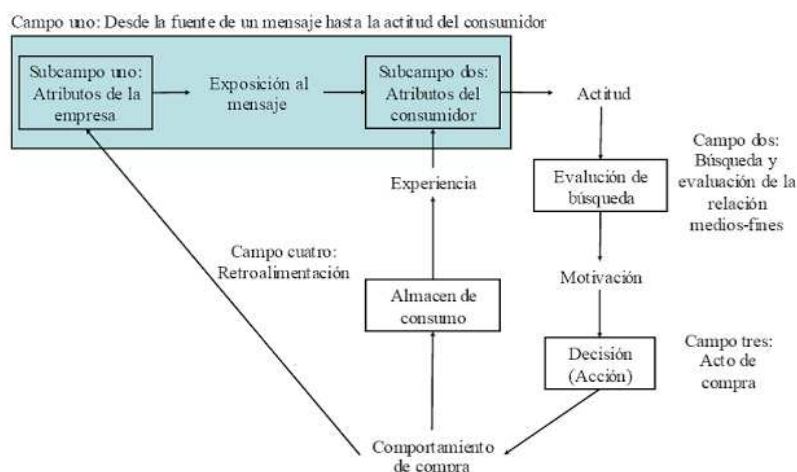
Comprar es adquirir un producto o servicio, y está íntimamente ligado con comportamientos ante el producto, forma de disponer de él, forma de pagarlo, información que se tiene de él, presencia física y ubicación en el punto de venta, etcétera.

El consumidor, al realizar actividades de compra, decide sobre esta y sobre las distintas circunstancias que la acompañan, dice Luis Vivar Nebreda en 1992 en su documento «Análisis del proceso de decisión del consumidor para la estrategia comercial de la empresa». Además, mantiene en su conclusión «que el hombre comercial debe esforzarse por conocer y cuantificar en la medida de lo posible todas y cada una de las actividades que realiza el consumidor en su proceso de compra. Este conocimiento le permitirá planificar y ejecutar su estrategia eficazmente acomodándola a cada fase de aquel».

Cada «acto de compra» para el comprador tiene un nivel de complejidad, y cada individuo puede reaccionar de forma diferente. Por suerte para las empresas existe un colectivo que ante un producto determinado actúa de forma muy similar y son el modelo a seguir para responder al mercado de forma lo más estandarizada posible.<sup>79</sup> Según W. Stanton, J. Etzel, J. Michael y B. Walker (2007), un elemento importante del éxito de una compañía —marca o producto— es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Según F. Nicosia (1975) el comportamiento de los consumidores es el «conjunto de actividades físicas y mentales —preparación de una lista de compras que deben efectuarse, necesidades, presupuesto familiar, etcétera— que entran en intervención de una manera u otra y mueven a comprar, a elegir tal producto o marca».

**Figura 10. Fuente de un mensaje - Modelo F. Nicosia**



Fuente: Juan Pablo Manzuoli, Revista electrónica FCE, «Una visión renovadora sobre el proceso de decisión de compra» (2005) y visionado en el trabajo del Grado de Comercio Internacional de la Universidad de León Comportamiento del consumidor en el mercado de bebidas en España (Consumer behaviour towards beverages in Spain), realizado por Raquel Llamazares Vázquez, tutelado por Carmen Rodríguez Santos León, 2014.

La compra tiene cuatro tiempos (Salem, 1994): la percepción o necesidad, despertar interés, despertar motivación por comprar y la decisión de comprar.

<sup>79</sup> Elaboración propia. Expresaría la definición de segmentación de mercados mediante la aglutinación de todas las que conozco de la siguiente manera: la agrupación de los consumidores mediante comportamientos homogéneos ante una marca o producto en colectivos lo más homogéneos y grandes posible para poder desarrollar un marketing mix adecuado para ellos.

Esto conduce a que los consumidores tomen para algunos productos decisiones en tiempos muy reducidos, incluso en segundos. De aquí que el acto de compra se haya tipificado según los autores.

### 3.2.2.1 Tipos de compra

Básicamente se distingue entre tres grupos de tipos de compra (Salem, 1994):

- Compra premeditada o comportamiento racional de compra.

Es una compra sustentada en la necesidad, conocimiento y prestaciones de un producto, así como en la información obtenida mediante publicidad o recomendaciones; todo esto lo transforma en el producto y marca de compra habitual, y el consumidor tiene una imagen positiva de él.

- Compra sugerida.

Es aquella en la que el comprador, mediante influencias o argumentos, renuncia a la compra del producto o marca de compra predeterminada y modifica su decisión.

Normalmente está influenciada por el vendedor o por la gestión de *merchandising* o promocional que tiene el establecimiento donde se accede a comprar. También puede venir ocasionada por la falta de *stock* del producto de compra habitual y se sustituye por los productos existentes.

- Compra impulsiva.

Son decisiones de compra que el consumidor decide hacer por la atracción del *packaging*, por la ubicación del producto o por el estímulo de las acciones promocionales del punto de venta o el recuerdo de la publicidad.

Puede clasificarse en cuatro tipos: compra impulsiva y planificada, compra impulsiva recordada, compra impulsiva sugerida, compra impulsiva pura.

Todo esto llama nuestra atención sobre factores esenciales de comportamiento del consumidor. Como indica L. M.<sup>ª</sup> García Bobadilla (2006), «el cliente utiliza el lineal como instrumento de rememoración de lo que debe comprar o de lo que le atrae comprar», y el

siguiente factor es que «el cliente utiliza el surtido como herramienta para resolver sus indecisiones de compra».

### 3.2.2.2 Los hábitos de compra

Definimos los hábitos de compra como «el modo más frecuente de comportamiento por parte del comprador para realizar una compra» de un producto o categoría de producto.

Normalmente para obtener la información sobre los hábitos de compra nos sustentamos sobre el paradigma de Harold Lasswell (1948).

**Figura 11** Esquema Teoría de la Comunicación de Harold Lasswell.



Fuente: Paradigma de Harold Lasswell.

El paradigma de Lasswell, se elaboró con la intención de definir un modelo adecuado para describir un determinado acto de comunicación lo que implica responder a una serie de cuestiones como son: ¿Quién?, ¿qué dice?, ¿por qué canal lo dice?, ¿a quién?, ¿con qué efecto?...

La gran ventaja de este modelo es que la proyección a otros hábitos y comportamientos, compra, consumo o posesión, permiten describir de forma amplia la manera de actuar de un comprador / consumidor ante un determinado producto o servicio.

Se pueden conocer los hábitos de comportamiento en la compra, según Lasswell, para una categoría de productos mediante la consulta a los compradores, haciéndoles preguntas por temas como:

- Movilidad del comprador por motivos profesionales, sociales o personales.
- Lugar que visita durante sus desplazamientos.
- Dónde compra de los establecimientos que visita.
- Criterios por los que elige el lugar de compra.
- Frecuencia de visita y de compra.
- Valoración que tiene sobre los establecimientos donde compra o no compra.

Los estudios de mercado para conocer los hábitos de compra relacionan / asocian básicamente dos informaciones: las respuestas aportadas por los entrevistados sobre sus comportamientos de compra de un determinado producto o servicio y los perfiles de los entrevistados.<sup>80</sup> Esta relación entre los conjuntos de datos es de gran utilidad para generar comportamientos de compra por segmentos.<sup>81</sup>

Esto hace que tenga valor la información sobre los hábitos de compra de un colectivo y sean extrapolables las respuestas para su aplicación en acciones de marketing operativo. Este criterio de análisis es el que nos dará información representativa de los compradores, con datos homogéneos, coincidentes y explicativos de los comportamientos, para ser utilizados de forma generalizada en el mercado.

Actualmente, en algunas situaciones la información que obtenemos no es específica de un grupo por su ubicación, cultura, recursos económicos, etcétera, sino que es un comportamiento globalizado que los compradores han adoptado por la influencia de la globalización de la sociedad,<sup>82</sup> que tiende a homogeneizar geográfica y socialmente los hábitos de compra en productos de gran consumo.

---

<sup>80</sup> Se aglutinan todas las entrevistas realizadas en perfiles lo más homogéneos y representativos posibles para poder trasladar la información obtenida a las diferentes áreas de la empresa para su aplicación en las acciones operativas.

<sup>81</sup> Concepto de segmentación: Agrupar el mercado potencial, real y / o motivado en un número reducido de grupos homogéneos de consumidores por sus hábitos, necesidades y gustos, pero lo suficientemente grande como para que justifique desarrollar un mismo marketing mix concreto para cada uno de ellos.

Objetivo de la segmentación: Determinar colectivos sobre los que podamos actuar y seleccionar entre los individuos que los componen el público objetivo de nuestro marketing mix.

<sup>82</sup> El esfuerzo comunicacional, de las marcas y cadenas de distribución, así como la difusión de tendencias y comportamientos sociales de unos países a otros ha hecho que se trasladen hábitos de comportamiento de unos colectivos a otros.



Esta comprensión del mercado en sus actos de compra, si la complementamos con preguntas relacionadas con la cantidad, formatos y variedades que compran,<sup>83</sup> a por qué compra una determinada marca o producto, a para quien lo compra, a los motivos por los que compra una marca o producto (Rivera, Arellano, y Molero, 2000), etcétera, obtendremos informaciones muy suculentas para la actividad de mejora, para nuevos productos, para modificar los envases, para conocer qué información deben contener estos..., y además nos servirá para planificar la producción, para la gestión de recursos económicos, etcétera.

---

<sup>83</sup> La cantidad, los formatos y las variedades si las hubiera que adquiere el producto son de gran importancia para poder definir la gama de productos y planificar su producción.

**Tabla 4. Comportamientos del consumidor: análisis de comportamientos del consumidor frente a una marca, producto, situación, etcétera.<sup>84</sup>**

Preguntas de marketing	Compra	Consumo / uso	Informa
¿Qué?			
¿Cuánto?			
¿Cómo?			
¿Dónde?			
¿Cuándo?			
¿Quién?			
¿Por qué?			

Fuente: Elaboración en colaboración con Josep Chías Suriol, en el libro *El mercado son personas*.

La columna que aporta la información sobre la posesión del producto normalmente la utilizamos para productos de consumo duradero, por el interés que tiene para el investigador conocer el número de hogares que disponen del producto y del índice de penetración en el mismo.

<sup>84</sup> La obtención de la información será en referencia a una marca, categoría de producto o producto.

Un ejemplo claro de la utilidad de esta información es la siguiente:

«La mitad de los ciudadanos han comprado ya un teléfono móvil inteligente mientras que el formato tableta queda por debajo en cuanto a popularidad con el 28 % de usuarios en España, según el informe *Sociedad en Red*, que constata el incremento de las redes sociales para un uso profesional.»<sup>85</sup>

Hoy, en cambio, debemos reconocer que el mercado de tabletas ha crecido y los expertos nos dicen que «el mercado de dispositivos híbridos crecerá un 70 % en 2015».<sup>86</sup> Según Gartner,<sup>87</sup> «los híbridos de tablet y PC representarán el 12 por ciento de los portátiles suministrados en 2015, y el 26 por ciento en 2019. La migración a Windows 10 será un acicate para este mercado, por el que están apostando todos los grandes fabricantes de PC, Asus encabeza las ventas, seguido de Lenovo y HP».

Podemos apreciar de forma teórica la aportación de este paradigma a la gestión de una marca mediante el cuadro que a continuación describimos.

**Tabla 5. Aplicación del cuadro de «Comportamientos del consumidor ante una marca o producto».**

Preguntas de marketing	Compra	Consumo / uso	Informa
<b>¿Qué?</b>	Se pretende identificar cuál es el elemento principal que de forma real provoca la compra. Obtenemos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilidades que provocan la compra: funcional, simbólica, vivencial</li> <li>▪ Marcas habituales</li> <li>▪ Última marca comprada</li> </ul>	Coherencia / contraposición entre los valores que provocan la compra y el consumo Qué utilidad es la más sólida para el consumo: funcional, simbólica, vivencial Tipo de utilización del producto Productos sustitutivos	Qué mensajes tienen valor en la comunicación Del producto Utilidades del producto De la marca

Fuente: Elaboración propia a partir de paradigma de Laswell.

<sup>85</sup> *Abc Tecnología*, 20/10/2014.

<sup>86</sup> *Mercado en cifras*, 24/06/2015.

<sup>87</sup> Gartner Inc. es una empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información con sede en Stamford, Connecticut, Estados Unidos. Hasta 2001 era conocida como Gartner Group.

Tabla 5. Aplicación del cuadro de «Comportamientos del consumidor ante una marca o producto» (cont.).

Preguntas de marketing	Compra	Consumo / uso	Informa
<b>¿Cuánto?</b>	Identificación y cuantificación de la cantidad comprada en cada acto de compra y su frecuencia <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad comprada por acto de compra</li> <li>▪ Formatos que compra</li> </ul>	Identificación y cuantificación de la cantidad consumida / usada en cada acto de compra / consumo y su frecuencia de consumo <p>Cantidad consumida por acto de consumo / tiempo</p> <p>Tipo de uso más frecuente</p>	Momentos en los que se informa <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre que tienen que comprar</li> <li>▪ Nunca</li> </ul>
<b>¿Cómo?</b>	Comportamientos habituales <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones de adquisición</li> <li>▪ Frecuencia de compra</li> </ul>	Uso y consumo <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Bajo qué forma es utilizado el producto?</li> <li>▪ Momentos de consumo / uso</li> </ul>	Medios de información <p>Mass media</p> <p>Medios digitales</p> <p>Amigos, etc.</p>
<b>¿Dónde?</b>	Lugar de compra <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canal de compra <ul style="list-style-type: none"> <li>– Convencional</li> <li>– Digital</li> <li>– Otros</li> </ul> </li> <li>▪ Punto de venta de compra habitual</li> </ul>	Lugares de consumo <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hogar</li> <li>▪ Fuera del hogar</li> <li>▪ Otros</li> </ul>	Canales, medios y soportes <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mass media</li> <li>▪ Below the line</li> </ul>
<b>¿Cuándo?</b>	Momentos de compra <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lugar de compra ocasional</li> <li>▪ Fecha de la última compra</li> <li>▪ Tiempo entre compras</li> </ul>	Momento habitual de utilización	Frecuencia con la que se informa
<b>¿Quién?</b>	Público objetivo de marketing <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Compra habitualmente el producto / servicio?</li> </ul>	¿Consume más habitualmente el producto o usa el servicio?	Público objetivo de comunicación <p>El comprador</p> <p>El consumidor</p> <p>La unidad familiar</p>
<b>¿Por qué?</b>	Motivos de compra <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por necesidad</li> <li>▪ Por lujo / prestigio / innovación</li> </ul>	Motivos de consumo <p>Deseo propio</p> <p>Emulación</p> <p>Socialmente</p>	Motivos de información <p>Para conocer</p> <p>Para comprar</p> <p>Para estar informado</p>

La información que abocaremos en la tabla n.º 4 será la recopilada mediante un estudio cuantitativo a través de una encuesta estructurada a una muestra universal o definida de consumidores o potenciales consumidores representativos del mercado en relación a una marca, categoría de producto o producto de forma concreta, es decir, el motivo del estudio.

La información obtenida debidamente tratada nos identifica comportamientos que según su dimensión, presente y futuro y nuestras capacidades de respuesta pueden representar oportunidades empresariales.

En la tabla, hemos querido identificar algunos de los contenidos que se obtienen mediante el estudio de los hábitos de compra del consumidor. Si estos contenidos son muy significativos en cuanto a número de consumidores o volumen de sus compras, nos indican caminos a seguir en las variables de marketing, producto, precio, distribución o comunicación.

También hay ocasiones en las que dejan entrever situaciones no explotadas por ningún competidor y si tenemos capacidades y recursos podemos afrontarlas para adelantarnos a nuestros competidores.

Nuevamente vemos la necesidad de estar interrelacionadas todas las áreas de las empresas bajo un elemento común: el consumidor, pues nos aporta información para todos: marketing, producción, compras, finanzas, logística, comercial, etcétera.

Otra aportación más del estudio de hábitos de compra es el conocimiento de los motivos por los que no accede o compra en determinados establecimientos de venta. Las oportunidades empresariales pueden buscarse al profundizar en lo que hacen o al iniciarse en lo que no hacen, y este enfoque que comentamos de «dónde no compran y por qué motivos» puede abrir nuevas oportunidades de mercado que hasta ahora no tenían contempladas o estaban poco valoradas en su estrategia.

Queremos dejar constancia de que los hábitos de compra están vinculados a los de consumo e información que los consumidores reciben desde las marcas y enseñas de

distribución, así como desde los medios de comunicación de su interés y los grupos sociales de convivencia.

Todos estos impactos de comunicación pueden incidir en los comportamientos de compra del mercado, incluso pueden modificarlos. La modificación de los hábitos de compra está vinculada a:

- Cambio de movilidad del comprador, por motivos personales, profesionales o sociales.
- La aparición o descubrimiento de un nuevo establecimiento en sus caminos de desplazamiento cotidiano.
- La influencia de sus grupos de convivencia.
- Los impactos de información y modos de consumo que recibe de los medios de comunicación a través de sus diferentes soportes.<sup>88</sup>

Esto obliga a las empresas a no dar por sentado los hábitos de compra existentes en análisis realizados con anterioridad, son cambiantes y deben estudiarse con cierta frecuencia para cumplir con los principios del marketing: conocer a los clientes, dar respuesta a sus demandas y, por supuesto, adelantarse a la competencia.

Algunas grandes marcas consiguen modificar los comportamientos de compra mediante grandes acciones (Vilas, 2011).

### **3.2.2.3 Comportamientos de compra**

El estudio de los comportamientos del consumidor se centra en saber cómo y por qué se compra un producto o servicio.

Según Galbraith (1958), las sociedades modernas están sobreabastecidas y además consumen en superabundancia y de forma disipada. Además, de forma constante aparecen necesidades o demandas de los consumidores a los fabricantes para satisfacer sus constantes cambios o evolución hacia un progreso de bienestar, bien o mal entendidos.

---

<sup>88</sup> Mencionamos los soportes debido a que el gran elemento de comunicación de los establecimientos de distribución está en soportes propios y/o soportes de proximidad.

Incluso en los comportamientos de compra podemos distinguir etapas dentro del siglo pasado: la primera etapa, antes de la segunda guerra mundial, una posterior, hasta los años sesenta, una tercera, después de los años sesenta, y una cuarta de los últimos 15 años del siglo XX, según explican J. Rivera, R. Arellano y V. M. Molero (2000).

Algunos de los investigadores que han destacado en esta disciplina y que han hecho grandes aportaciones a la gestión de los comportamientos de los consumidores son, entre otros: Katona y Lazarsfeld (década de los 50, elección de marca y explicación de los comportamientos), Bauer (1960, explica el riesgo percibido en el acto de compra), Kuehn (1962, identifica la existencia del proceso de aprendizaje de los compradores), Howard (1963, profundiza en los temas relacionados con el aprendizaje en los actos de compra), Wells (1966, concepto de estilos de vida), Day (1969, relata la importancia e influencia de los grupos de referencia). Posteriormente algunas de estas disciplinas han dado paso al neuromarketing como método más sofisticado y apoyado en procedimientos técnicos y científicos de alta fiabilidad.

Todos ellos nos han enseñado que los compradores pueden acceder a la compra o al proceso de compra básicamente en dos situaciones: los que tienen conocimiento de lo que van a comprar y los que emocionalmente está atraídos por lo que van a comprar.

- Comportamiento cognoscitivo (Pieget y González, 1969) es aquel que se ejerce por la existencia por parte del comprador de un nivel de conocimiento suficiente para tomar la decisión de compra del producto que se le ofrece o desea comprar.

- El nivel cognoscitivo de los compradores ante un producto está en función de:
  - Adaptación del producto y precio a la necesidad / demanda del comprador.
  - Coincidencia de la necesidad y / o demanda con la estacionalidad en el consumo del producto.
  - Nivel de exposición del comprador a las acciones de comunicación desarrolladas por la marca para dar a conocer su producto.

- Asociación de la marca con la necesidad o demanda de producto por parte del comprador (*top of mind*, conocimiento espontáneo o sugerido, posicionamiento).
- Pertenencia del comprador al segmento objetivo y coincidencia con el perfil de máxima significación de la marca para aquel producto o línea de productos (público objetivo).
- Nivel de cumplimiento de las acciones de comunicación de la marca para captar al segmento al que pertenezca el comprador.

No todos los compradores de un producto tienen el mismo nivel de conocimiento de él, ni todo el mercado está siempre en el mismo nivel de conocimiento del producto.

Por ello determinados productos o marcas tienen la necesidad permanente de dar a conocer su marca o producto al mercado,<sup>89</sup> para estar generando conocimiento entre los potenciales consumidores que se incorporan o pueden incorporar a consumir su producto.

- Comportamiento emocional o afectivo (Rivera, Arellano y Molero, 2000) es el sentimiento que tiene el comprador ante el producto o marca.

Se materializa en percepciones del individuo, basadas en las ideas o estereotipos que tienen del producto, contruidos por sus experiencias o por las influencias de su entorno.<sup>90</sup>

En el caso de los productos de consumo podemos considerar como entorno todo aquello que tiene influencia en la decisión de compra. Por tanto, existe un entorno social —afectivo

---

<sup>89</sup> Las marcas fabricantes de productos infantiles —Dodot, ICO, ropa infantil— deben tener muy en cuenta este tipo de comportamiento de compra, pues mientras el comprador no está relacionado con esta situación de compra su permeabilidad a las actividades de comunicación es muy baja y en el momento en el que precisa de estos productos es cuando necesitan este nivel de conocimiento de los productos y marcas que se los pueden aportar. Otros sectores de productos duraderos también deben tener en cuenta además de otros comportamientos el cognoscitivo de su marca; un ejemplo es el automóvil, constantemente realizan acciones de comunicación, pues es difícil saber en qué momento renovará el vehículo cada ciudadano.

<sup>90</sup> Cuando hacemos referencia a la calidad percibida del comprador ante un producto estamos en una situación similar a esta, alimentada por percepciones propias y ajenas. Modelo de calidad de P. Eiglier y E. Langeard.



o gregario— y otro constituido por los fabricantes y los distribuidores a través de su información, publicidad, *merchandising*, exposición o no del producto, etcétera.

No nos detendremos a explicar los diferentes factores<sup>91</sup> que influyen en el comportamiento de compra ya que no es motivo de la presente tesis.

#### 3.2.2.4 Los modelos de comportamientos de compra

Permanentemente, las empresas intentan homogeneizar y simplificar la realidad<sup>92</sup> para poder obrar de forma más colectiva frente al mercado. Para poder actuar de esta forma utilizan modelos<sup>93</sup> de comportamientos ante una situación.

Los modelos se apoyan en teorías e hipótesis y permiten evaluar datos y hechos, pero a pesar de su utilidad, presentan limitaciones por las discrepancias que pueden existir entre los supuestos y la realidad.

En nuestro caso, lo que dicen estudiar las empresas nosotros lo entendemos como el «sentido de la realidad» que consiste en «el proceso de evaluación del conocimiento mediante el cual el individuo disocia entre las percepciones internas y externas de las que proceden los estímulos para realizar algo».

En los hábitos de compra se han planteado variados modelos de comportamiento de los compradores, pero, de forma generalizada, el producto en sí conlleva a uno en concreto.

Lo importante de un modelo es:

- Que se apoye en hechos reales.
- Que sea lo suficientemente generalista para cubrir un extenso número de situaciones de consumo.

---

<sup>91</sup> El comportamiento de compra es afectado por las actitudes del comprador, tales como opiniones, creencias, estereotipos, prejuicios, etcétera.

<sup>92</sup> Situación tratada a partir de un hecho, de datos o de fenómenos, independientemente de las reflexiones y sentimientos propios del observador. *Diccionario de comunicación empresarial*, Barcelona, TERMCAT, 1999.

<sup>93</sup> «Modelo es una representación simplificada. física o abstracta, de los aspectos principales de una realidad complejas». Santesmases Mestre, M., *Términos de Marketing*, Madrid, Pirámide, 1996; y Santesmases Mestre, M., *Marketing Conceptos y Estrategias*, Madrid, Pirámide, 1993.

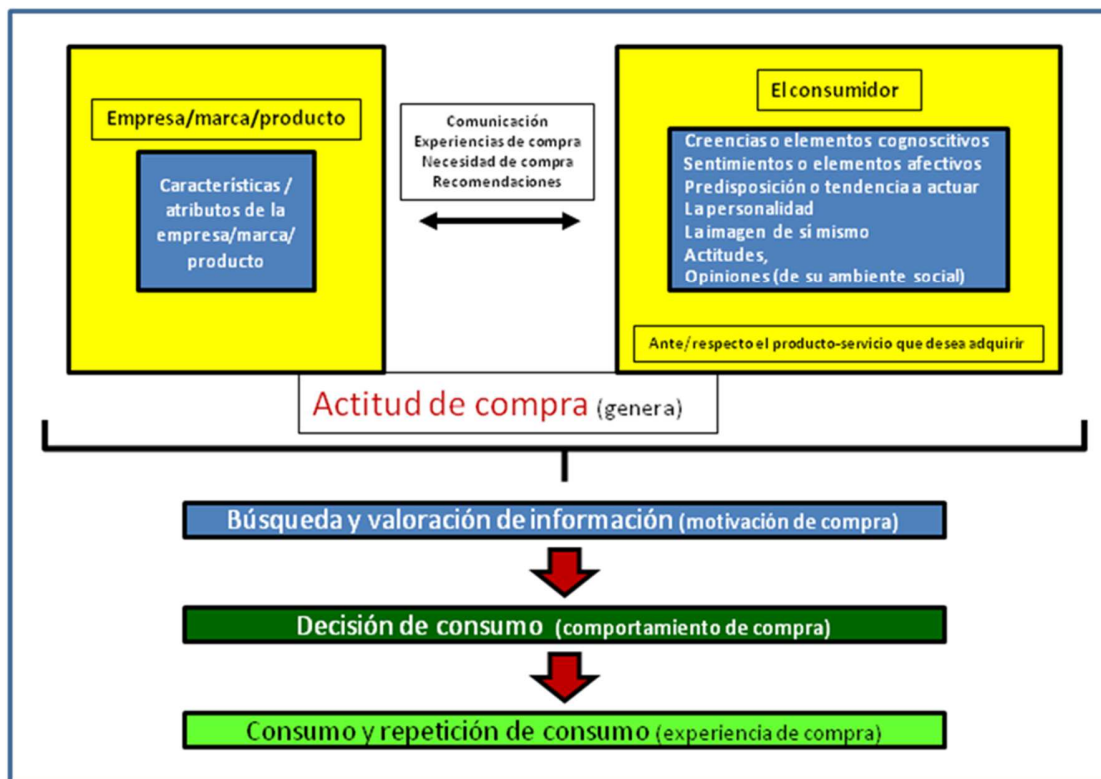
- Que nos permita poder formular nuevas cuestiones.
- Capacidad de poder unificar o relacionar diferentes áreas o variables, actitudes, creencias con procesos de aprendizaje, opiniones externas y comunicación.
- Consistencia para lo que estamos estudiando.
- Capacidad de explicación del hecho por estudiar.
- Posibilidad de predicción.
- Que no tenga incongruencias.
- Simple.
- Original.<sup>94</sup>
- Verificable.

Muchos han sido los estudiosos de modelos de comportamiento de los compradores hacia los productos, pero parece que el modelo de Nicosia es el más apropiado para la aceptación y la adaptación a lo que pretendemos estudiar, ya que asocia la comunicación de una empresa con el consumidor y el retorno de información a esta.

---

<sup>94</sup> La falta de originalidad le resta valor ante el último modelo existente

Figura 12. Adaptación modelo Nicosia a la actuación de la empresa ante el consumidor



Fuente elaboración propia adaptas al esquema original del modelo Nicosia

Fuente: Elaboración propia adaptada del esquema original del modelo Nicosia.

El modelo de Francesco Nicosia (1984) contempla factores importantes para el mundo de la empresa y para el de las decisiones de compra, y sus comportamientos están enmarcados en un espacio multidimensional y con relaciones complejas. Para explicarlo y gestionarlo el autor subdivide el modelo en partes.

La primera es la que podríamos denominar «etapa o fase de conocimiento», que consta de la comunicación de la empresa y su producto al comprador, la interferencia que ocasiona la competencia con mensajes similares y con niveles de coincidencia con el consumidor iguales o superiores como elementos generadores de actitudes de compra y la creación de actitud del comprador hacia las propuestas recibidas.

La segunda es la consolidación del conocimiento o búsqueda de más información para la toma de la decisión, que consta de la actitud hacia la marca, sondeo de más información, evaluación de la información procesada para ratificar la situación mental o desestimar la marca o la compra. Podríamos llamarla «fase del sentimiento hacia la marca».

La tercera fase es la de acción o decisión de compra o revisión de las subdivisiones anteriores del modelo.

La ratificación de la compra en positivo o negativo, según la coincidencia entre sus expectativas y las realidades, sería la cuarta etapa. Si es positiva, nos conduce a la fidelidad de marca, pero de forma contraria lleva al consumidor a iniciar nuevamente el proceso.

Por reseñar algunos de los modelos más significativos que estudian los comportamientos del consumo, presentamos el de John Howard, que posteriormente fue ampliado por Jagdish Sheth con variables (Howard y Seth, 1969). En él contempla las variables internas y externas del individuo como los elementos constructores de su decisión de compra.

Más adelante, León y Olabarría hicieron una aportación muy importante y significativa para la comprensión del efecto de la comunicación en el proceso de compra en la que mencionan cinco variables de impactos a favor de la compra (León y Olabarría 1991).

J. Howard ha seguido trabajando en el tema y su aportación se reiteró en el valor de la marca en el proceso de compra, poniendo en valor la marca mediante las variables de información, reconocimiento, actitud, confianza, intención, compra, satisfacción. Este modelo está relacionado con las teorías sobre el valor de la satisfacción del cliente como el inicio de la siguiente compra del producto.

Un modelo más detallado y similar al de Howard es el elaborado por James Engel, David Kollart y Roger Blackwell (2002) en el que se explicita cada una de las fases del modelo y está bastante ligado con el proceso de compra que sigue el consumidor. Este modelo da prioridad a la base de información que el comprador dispone para su acto de compra, lo que según ellos se inicia con el «estímulo» por adquirir algo.

Una característica común es la importancia de la adquisición para el comprador, de aquí que los modelos de productos de compra repetitiva o de baja implicación se desarrollen de forma rápida y solamente utilizando la información acumulada en la mente del comprador.

Bajo estos modelos podemos certificar que existe un modelo de comportamiento de compra de las marcas o productos que se fundamenta en tres pasos: el cognoscitivo, el afectivo —que provoca sentimientos<sup>95</sup> o adoptar la marca— y el comportamental o de comprar. El consumidor está en posiciones diferentes frente a cada producto y cada marca, esto motiva que el orden de los tres pasos no sea igual siempre.

Por ejemplo, la secuencia conocer→adoptar→comprar puede darse bastante en los servicios. El caso conocer→comprar→adoptar es más propio de un destino turístico. En cambio, comprar→conocer→adoptar sería un producto de compra por impulso. Por último, comprar→adoptar→conocer es más propio de un CD de música.

La comunicación en el punto de venta y el *merchandising* son dos herramientas de gran ayuda en el modelo comprar→adoptar→conocer. Por el contrario, la venta asistida y la publicidad informativa de los establecimientos de venta al detalle son muy útiles para la secuencia conocer→adoptar→comprar.

Otros modelos o secuencias de los comportamientos de compra son:

- Método AIDA (atención, interés, deseo, acción).
- Método de la jerarquía de efectos (toma de conciencia, conocimiento, identificación, preferencias, convicción, compra).
- Método para la aceptación de las innovaciones (toma de conciencia, interés, evaluación, prueba, compra).
- Modelo para la comunicación (exposición, recepción, respuesta cognoscitiva, actitud, intención, conducta).

---

<sup>95</sup> En el contexto en el que la estamos mencionado, la palabra «sentir» implica creer, tener una opinión al respecto, determinación, capacidad, disposición para experimentar.

Grandes pensadores han vinculado sus trabajos a los comportamientos de compra de las personas y actualmente todavía son herramientas de apoyo en la comprensión del consumidor.

Algunos ejemplos de ellos son:

- Jerarquización de las necesidades, de Abraham Maslow (1943).
- El modelo de aprendizaje, de Iván Petróvich Pávlov (1927) que se apoya en que muchas de las decisiones están condicionadas por la asociación con situaciones vividas con anterioridad. Este modelo se ha ido perfeccionando y actualmente se fundamenta en cuatro conceptos centrales: impulsos, claves, respuestas o reacciones y fortalecimiento (John Dolla y Neal Miller).
- Según Alfred Marshall (1931) las decisiones de compra son resultado de cálculos económicos en gran parte racionales y conscientes.
- Sigmund Freud (Amorrortuo, 2001) padre del psicoanálisis basa su modelo de comportamiento de compra en que las personas nacen con necesidades biológicas instintivas que rara vez son socialmente aceptables. A medida que la persona madura y aprende que esos deseos no se pueden satisfacer de un modo directo, busca otros medios de satisfacción. Este modelo ha evolucionado mucho desde que se formuló.
- El modelo psicológico-social (Veblen)<sup>96</sup> considera al individuo como ser social y que sus deseos y conductas están forjados en gran parte por sus afiliaciones a grupos y por aquellos que aspira alcanzar.

### **3.2.2.5 El proceso de compra**

La compra, como ya hemos mencionado anteriormente, es la resolución de un problema más o menos amplio y complejo para el comprador. Ante todo problema y a mayor desconocimiento de las posibles soluciones, la sensación de riesgo o miedo de no acertar

---

<sup>96</sup> T. B. Veblen (Cato, 1857-Palo Alto, 1929) fue un sociólogo y economista estadounidense.

con la decisión genera más desconfianza, demanda de información, referentes sobre la decisión, lentitud en la toma de las mismas, etcétera, y ante todo prudencia.

Los miedos o riesgos que percibe el comprador pueden ser de diferentes clases:

- Funcional, dudas ante la adaptación a la necesidad y el correcto uso del producto adquirido.
- Psicológico, a la posible insatisfacción con lo comprado.
- Económico, por potencial pérdida de dinero o mala inversión / disposición de sus recursos.
- Responsabilidad, por la probabilidad de causar daños con el producto a terceras personas.
- Riesgo personal y / o profesional, por la toma de la decisión incorrecta.
- Social, por la creencia de que el producto le provocará mala imagen.

Todos estos riesgos se ven compensados o agravados con la adquisición del producto. Si no se ha comprado también queda una duda: no haber tomado bien la decisión o no haber tenido el atrevimiento y haber perdido una oportunidad.

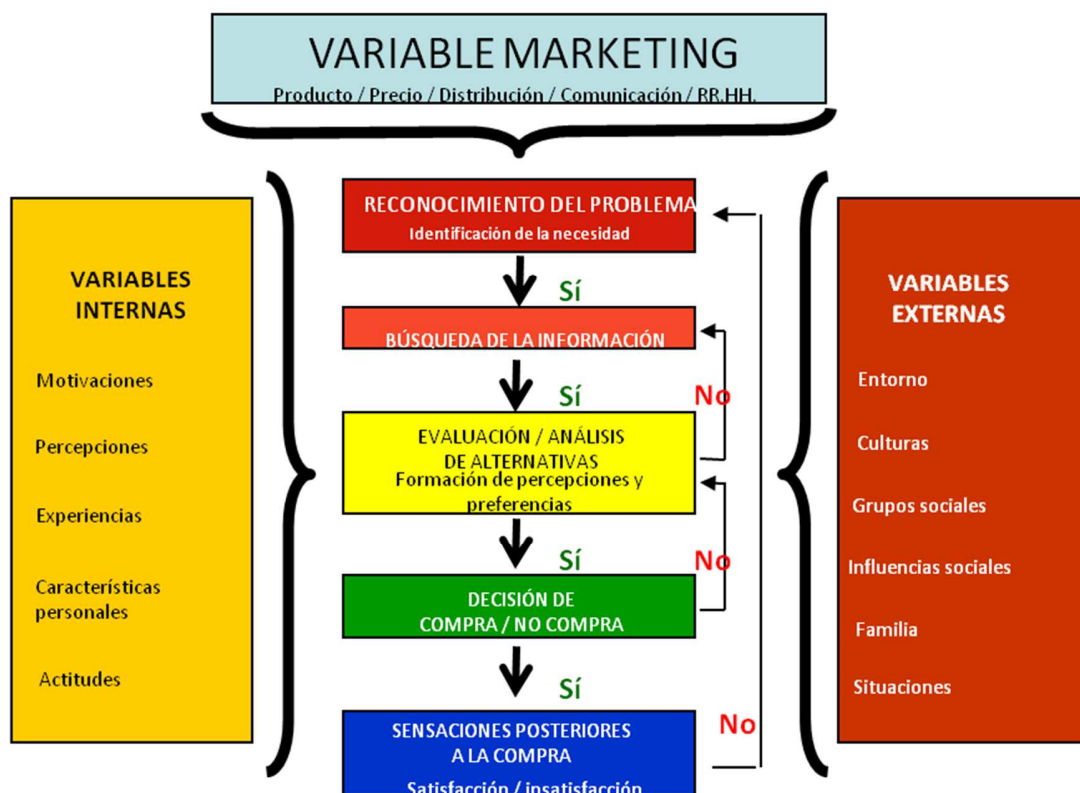
Este conjunto de dudas e incertidumbres de los compradores se ve expresado en el proceso clásico de compra de un producto.

Un tema importante para las empresas es conocer los motivos detonantes para la generación de un proceso de compra. Mencionamos en el apartado de comportamientos de compra que detonantes puede haber muchos, pero su procedencia puede ser muy variada. Algunas situaciones positivas como la promoción profesional, aumentos de sueldo, nacimientos de los hijos, etcétera, son desencadenantes positivos de compra. Por otro lado, existen los iniciadores de compras negativos: roturas o averías de productos, situaciones inesperadas, etcétera. Estas últimas situaciones son todavía más difíciles para las marcas.

La elección de un producto en una situación crítica exige a la marca cumplir con lo esperado, de lo contrario, lo que ha sido una oportunidad se convertirá en un castigo duradero.

Por ser muy conocido y comentado por múltiples autores, creo que no tiene valor desgranar cada uno de los elementos que constan en el esquema del proceso de compra que a continuación exponemos. Únicamente habrá que añadirle las variables de marketing que aplicaremos, en favor de una marca, para ayudar a resolver el problema de compra que el comprador tiene.

**Figura 13. Esquema proceso de compra y variables que inciden en él**



Fuente: Adaptación propia del modelo clásico del proceso de compra asociado a los diferentes elementos que provocan los cambios en la decisión y / o ratificación de la misma.

Las marcas tienen su reto en la «gestión de la coincidencia», en conocer el mercado para presionar comunicacionalmente en el momento ideal para conseguir ser el elegido por el mayor número de compradores.



La gestión de la coincidencia no es adivinar puntualmente lo que se debe hacer. Consiste en lograr progresivamente un poso en la mente del consumidor que en el instante en el que se está gestando su reconocimiento de la necesidad la marca tenga connotaciones positivas y esté entre los *top ten* de la categoría de producto para ese potencial cliente.

La coincidencia está sustentada sobre la disponibilidad / accesibilidad a la marca y al producto, a la presencia en la distribución más significativa, a la ubicación y llamada al comprador en el punto de venta y a las experiencias propias y ajenas positivas.

Los procesos de compra de un producto por parte de los compradores se desarrollan de forma continua o espacialmente dispersos. Esto debe concienciar a las empresas, que deben cuidar su proceso de información al mercado permanentemente. Un ejemplo clásico en este sentido son las marcas dedicadas a productos para el cuidado o alimentación de los bebés: Dodot, Nestlé, Nutriben, Heros, Chicco, etcétera.

Si contemplamos el esquema del proceso de compra, debemos ser conscientes de que en cada etapa nuestra marca puede ser descartada. Las marcas deben atender a los modelos de comunicación que el comprador utiliza en cada momento.

Igual que conocemos los hábitos y comportamientos de compra debemos ser conscientes de los medios y del soporte de información que utilizan en cada momento.

En el proceso de compra convergen los hábitos y comportamientos de información, de consumo o uso y los de compra como resultado de los anteriores, la llamada «experiencia de compra». Además, no debemos olvidar nunca las recomendaciones de otros compradores o consumidores y todos aquellos influenciadores o prescriptores que puedan intervenir en el proceso.

Está bien ser tan precavidos y conocer a los consumidores, pero no podemos olvidar dos grandes incitadores a destrozar todo nuestro trabajo: la competencia y la distribución.

A nuestro entender, la competencia puede tener mejor, igual o peor información del consumidor, lo que la hace temible ante nuestra lucha por el cliente. Normalmente, las empresas utilizan actuaciones de gestión muy similares, aunque las más innovadoras suelen descolocar a sus competidores.

Pero la distribución es nuestro aliado y nuestro enemigo, principalmente en los productos de gran consumo.

Es nuestro aliado porque supuestamente necesitamos de él para acercarnos al consumidor y él necesita de nosotros para tener una oferta competitiva ante los consumidores y el resto de la distribución.

Pero es nuestro enemigo por varios motivos. Uno es su dominio del espacio de venta entre todos los competidores. Otro es que en ocasiones tiene productos con su marca que compiten directamente con nosotros y eso ha reducido la dimensión del libre mercado<sup>97</sup> en aproximadamente un tercio en 2013.

Más motivo para ver a la distribución como enemigo es su poder / dominio en la gestión de compra y de su espacio comercial, tomando decisiones según sus intereses comerciales y económicos.

Las enseñas comerciales llegan a vetar marcas privadas<sup>98</sup> en sus establecimientos, rompiendo las reglas de juego del libre mercado.

---

<sup>97</sup> La cuota de mercado que captan las marcas de la distribución crea un mercado cautivo a nivel de producción y venta o que se les escapa a las marcas privadas y en especial a las que no fabrican para la distribución.

<sup>98</sup> EFE, «Mercadona, Dia y Carrefour, las cadenas preferidas para hacer la compra», *ABC*, 11/03/2014 <[www.abc.es/economia/20140311/abci-supermercados-preferidos-espanoles-201403101422.html](http://www.abc.es/economia/20140311/abci-supermercados-preferidos-espanoles-201403101422.html)>. Informe de Kantar Worldpanel. Todos estos establecimientos aumentaron su cuota de mercado del 32,3 % en 2012 al 34 % en 2014 y aventajan en tres puntos a las tiendas de especialistas y colmados, que se situaron en el 30,7 %. El resto de los supermercados y el canal de hipermercados mantuvo su peso en torno al 21 % y 14 %, respectivamente. Mercadona ocupó la primera posición de mercado por cuota en 2013 con un 22,3 %, frente al 21 % anterior; Dia se hizo con un 7,8 % (7,7 % en 2012), y Lidl logró un 3 % (2,8 %). Mantuvieron sus posiciones Carrefour, con el 7,7 %; Consum, con un 1,8 %; Ahorramás, con el 1,5 %, y Caprabo, con el 1,3 %. Perdieron terreno los hipermercados Eroski, del 1,7 % de 2012 al 1,5 % en 2013, y Alcampo, del 3 % al 2,9 %.

### 3.2.2.6 La función de los participantes en el proceso de compra

Como hemos explicado anteriormente, existen varias formas de clasificar los tipos de compra y en cada una de ellas se pueden ver involucrados un número mayor o menor de participantes en función de distintos parámetros.

El número de personas que influyen en el proceso de compra depende de la complejidad del producto que se pretende adquirir. A mayor complejidad —por ejemplo, el proceso de compra de un automóvil—, mayor número de personas con capacidad de influir en la decisión final.

A continuación definiremos los perfiles más significativos que pueden participar en un acto de compra (Molina, 2008), a saber:

- **Iniciador**, dicese de la persona que detecta la situación<sup>99</sup> que provoca la necesidad, carencia o deseo de adquirir un producto o servicio y que desencadena el proceso de compra.
- **Influenciador**, persona que por sus conocimientos o actividad puede aportarnos información para tomar la decisión.
  - **Prescriptor**, persona que por sus conocimientos profesionales o poder<sup>100</sup> ejerce influencia sobre la decisión de compra.
  - **Líder de opinión**, persona que ejerce una influencia personal sobre otros. Es reconocido como un «experto» en la materia.
  - **Embajadores de marca** según Francisco Torreblanca, es aquella persona que tiene un conocimiento profundo de un producto o servicio, lo ama, sabe lo que representa y lo que ese producto o servicio es capaz de aportarle, tanto en el terreno funcional como en el emocional.

---

<sup>99</sup> En alguna ocasión el inicio del proceso de compra se origina por la avería o deterioro de un bien u objeto que utilizamos con normalidad en la vida cotidiana —lavadora, sartenes, ropa, etcétera—, y en los sectores industriales puede suceder lo mismo.

<sup>100</sup> La capacidad de prescripción se la adjudica el comprador por sus conocimientos, por la actividad que ejerce o por reconocimiento. En alguna bibliografía se habla del prescriptor o líder de opinión. También son definidos como personas que con sus consejos u opiniones afectan de modo directo o indirecto a las motivaciones, actitudes y comportamientos de compra.

- **Decisor**, es quien autoriza la compra.
- **Financiado**r, quien aporta los recursos para poder adquirir el producto en cuestión.
- **Comprador**, es aquella persona u organización que adquiere el producto para sí mismo o para terceros. El comprador puede únicamente realizar el acto de compra o también encargarse de realizar la negociación y / o compra del producto.
- **Consumidor**,<sup>101</sup> es la persona que consume o usa el producto, el usuario final.

La existencia de estas figuras potenciales para un proceso de compra no quiere decir que en todas las compras participen individuos que realicen estas funciones. De la misma forma, existen funciones que pueden ser ejercidas por una misma persona en un acto de compra.

Algunos de estos perfiles generadores de influencia en los procesos de compra, como por ejemplo los iniciadores, los influenciadores o los prescriptores (líderes de opinión, embajadores de marca), son personas con dotes de comunicación y un amplio y profundo conocimiento de los consumidores y de las marcas y / o productos que intentan apoyar. Por lo tanto, deberán conocer las técnicas de comunicación y relaciones públicas, así como los mensajes / argumentos de las marcas y productos que patrocinan.

### **3.2.2.7 La comunicación en el proceso de compra**

Durante el proceso de compra el comprador recibe multitud de impactos comunicacionales de la marca que le quiere vender y del resto de competidores que quieren captar su capacidad de compra en beneficio propio.

Un modelo interesante para luchar en esta oportunidad de persuadir al comprador hacia una marca es actuar comunicacionalmente de forma permanente en el modelo del proceso de compra que anteriormente hemos visto. Sin embargo, nosotros nos centraremos en la parte del proceso que se desarrolla desde que el cliente entra al establecimiento hasta que llega a la caja registradora para pagar los productos que ha adquirido.

---

<sup>101</sup> En ocasiones el consumidor puede coincidir con el comprador y viceversa.

Como veremos más adelante, el número de impactos que recibe es increíble, pero el consumidor es selectivo y gran parte no afectan a sus comportamientos de compra preestablecidos. Este es el aspecto crítico de la comunicación de marcas, donde surgen las dudas de las empresas.

Ahí reside nuestro problema como marca. ¿Nuestros mensajes le impactan?, ¿le pueden hacer cambiar de marca?, ¿cuáles de ellos tienen valor comercial para nosotros?, ¿en qué momento debemos impactarle?, ¿qué mensaje es el que le hace cambiar?

Sobre estas preguntas trabajaremos en el capítulo dedicado a nuestro trabajo de campo y aplicaremos nuestro estudio de mercado cuantitativo para apoyar y ratificar nuestra hipótesis.

### 3.3. La selección del consumidor

Durante años los productos que se ofertaban al mercado eran para todos los consumidores iguales, y tras sucesivas épocas estratégicas del marketing<sup>102</sup>, apareció una constante necesidad de explotar al máximo nuestros productos y las oportunidades que nos ofrece el mercado, a través de las diferentes conductas de los consumidores, a partir de aquí las marcas escogen permanentemente a qué colectivos de compradores quieren dirigirse en cada momento.

A partir de la década de los años veinte del siglo pasado, la principal herramienta de selección de consumidores era la segmentación demográfica; en 1964, Daniel Yankelovich introdujo el concepto de segmentación no demográfica, que actualmente es una de las bases más sólidas para la elección de nuestros consumidores.

Daniel Yankelovich y el consultor David Meer (2006) argumentan en favor de una visión más amplia sobre la segmentación no demográfica. Describen los elementos de una estrategia

---

<sup>102</sup> Se han bautizado diferentes épocas en la gestión del marketing, por ejemplo, la época del producto posteriormente se denominó la época del posicionamiento y actualmente se habla de las experiencias de compra. Aunque con otro nombre, ya se consideraba cuando se describía como que los productos debían aportar una utilidad de vivencia.

de «segmentación inteligente» explicando cómo las segmentaciones destinadas a fortalecer la identidad de marca difieren de aquellas que son capaces de decir cuáles son los mercados a los que hay que entrar y cuáles son los bienes que hay que producir. Introducen una herramienta que se enfoca a la forma de comportamiento del consumidor, que debería ser del mayor interés para los ejecutivos de marketing: la importancia que los consumidores le otorgan a un producto.

### 3.3.1. Criterios para la priorización de segmentos

Los criterios utilizados por los gestores de marketing para priorizar los segmentos y a su vez a los públicos de marketing se basan en una serie de factores que deben ser analizados para obtener la segmentación adecuada, como hemos expresado en apartados anteriores.

Podemos clasificar los factores por:

- Dimensiones del segmento.
  - Número de consumidores potenciales o reales.
  - Volumen de consumo en unidades y valor.
  - Aportaciones económicas, en cuanto a margen y beneficios, teniendo en cuenta la absorción de margen que precisa la actividad de marketing.

- Rivalidad competitiva (Porter, 1980).

Es importante en este caso conocer el número de competidores y su cuota de mercado en cada segmento. De esta forma sabremos cómo se comportan los competidores en el segmento y lo que cada segmento les aporta a su cuota de mercado total.

- Sensibilidad / predisposición del consumidor hacia la categoría de producto y en especial hacia nuestro producto o marca.

Aquí nuestro interés radica en conocer la sensibilidad del consumidor ante el producto u oferta que le hacemos en lo relacionado con las características del

producto, el precio, la distribución que lo vende y la comunicación, así como los productos sustitutivos que adquiere.

- Competencia y capacidades de la competencia.

En este apartado nuestro interés radica en conocer las competencias productivas, económicas de recursos humanos de las que dispone para responder a las demandas del mercado y, por otro lado, estudiar sus estrategias empresariales para buscar sus carencias y responder con nuestras fortalezas.

Estos datos siempre deben estudiarse con la retrospectiva mínima de dos años y la proyección de tres, para alisar de esta forma el contexto del que se proviene y hacia el que se va.

Mediante estas informaciones objetivas podemos ordenar los segmentos en función de nuestros intereses y actuar en consecuencia.

### ***3.3.1.1 Los públicos objetivo de marketing y comunicación***

La segmentación ayuda a definir cuál es nuestro público objetivo de marketing, pero eso no implica que podamos enviar mensajes que impacten de la misma manera a todos los individuos que constituyen el segmento.

Así que diferenciamos entre el público de marketing —compradores, consumidores— y el mensaje de comunicación, que dirigiremos al perfil de los consumidores más numeroso del segmento, con la esperanza de que la mayoría se sienta identificada con él.

Para diseñar nuestros mensajes establecemos el perfil de nuestro público objetivo de comunicación, que debe responder a la mayoría de nuestros consumidores potenciales.

Actualmente, la segmentación se define por comportamientos (Fernández Valiñas, 2001), lo que hace difícil identificar cuantitativamente a los consumidores. Mediante la tarjetización del público mayoritario o más significativo del segmento y del mensaje de comunicación

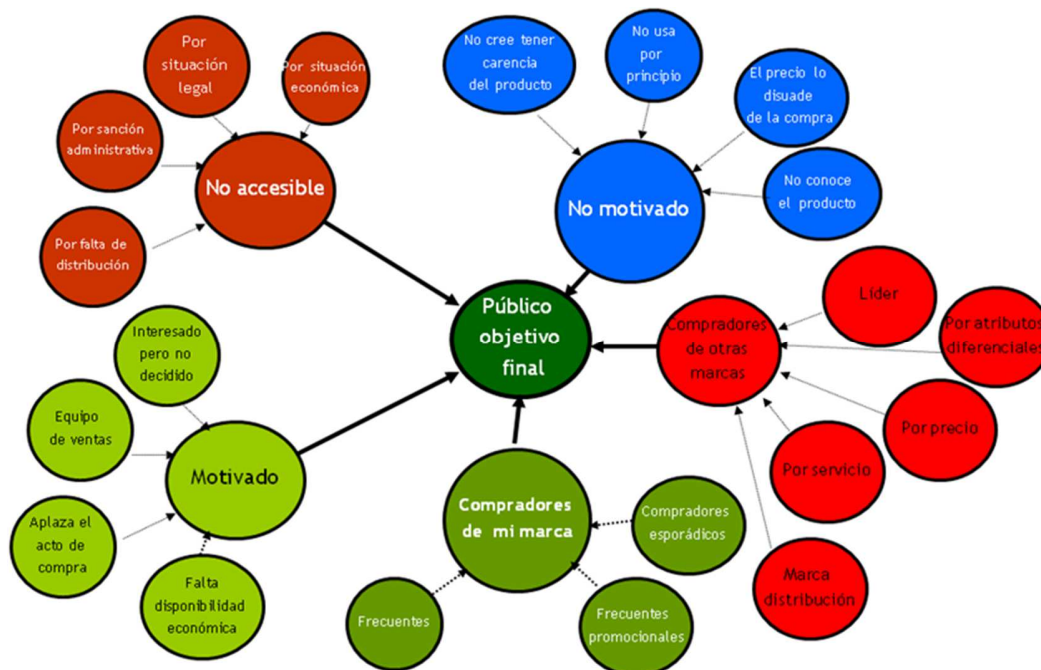
que emplearemos accedemos a los consumidores y escogemos los medios de comunicación más idóneos para su perfil.

Diferenciamos la gestión de la comunicación en marketing entre la que emitimos a los públicos de marketing, a los que definimos como aquellos compradores o consumidores que pueden adquirir nuestros productos o servicios y la que emitimos a los influenciadores prescriptores para que apoyen nuestras propuestas comerciales.

De forma concreta podemos definir al público de marketing como «aquellas personas físicas y / o jurídicas que forman parte del mercado motivado y / o real del producto / servicio que comercializamos y que lo pueden adquirir» (Chías, 1999).

A continuación expresamos gráficamente este concepto mediante un esquema de mapa de públicos de marketing. Este esquema es fruto de nuestra experiencia profesional en esta área.

Figura 5. Mapa de públicos de marketing

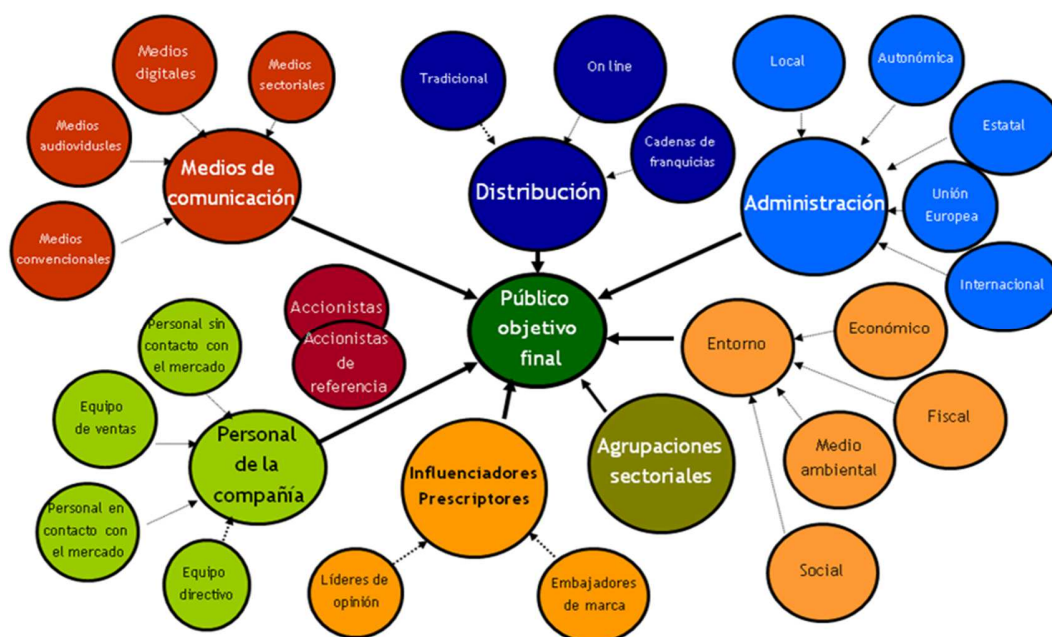


Fuente: Elaboración propia.



El público objetivo de comunicación crea otro mapa alrededor del público de marketing y lo podemos definir como «aquellas personas físicas y / o jurídicas que forman parte del mercado motivado y / o real del producto / servicio que comercializamos y que lo pueden adquirir (comprador-consumidor), así como las que juegan un rol en el proceso de compra: iniciador, influenciador, prescriptor, decisor, etcétera».

**Figura 14. Mapa de públicos de comunicación**



Fuente: Elaboración propia.

Entre el mapa de públicos de marketing y el mapa de públicos de comunicación hay dos diferencias: una es que el mapa de públicos de marketing contempla solo las diferentes tipologías de situación de motivación de compra que tiene el conjunto de potenciales consumidores, o sea, consumidores que no tienen acceso al producto, consumidores que están motivados a la compra, clientes de otras marcas, y el mapa de públicos de comunicación tiene como centro al consumidor y le rodean todos los influenciadores y prescriptores que pueden influir en el consumidor en sus decisiones de compra.

### 3.3.2. Las modificaciones de la toma de decisión en el punto de venta

El cliente en su proceso de compra resuelve situaciones de identificación de su necesidad, de conocimiento de lo que va a adquirir, de comparación entre la oferta que conoce, y se predispone a la compra. Las marcas, por su parte, no renuncian a tener una opción en la decisión del cliente y luchan hasta el final para lograr ser las escogidas.

En esta última opción es donde nosotros hemos trabajado nuestra tesis doctoral. Queremos explicar cómo las empresas rompen los comportamientos racionales de los consumidores en los últimos metros de la carrera por el «elígeme a mí, que soy la mejor propuesta para resolver tu decisión de compra».

De diferentes formas y maneras, el comprador realiza un proceso más o menos afinado para tomar su decisión de compra. Se ha informado, ha comparado informaciones, ha consultado experiencias de otros compradores y expertos, quizá haya tomado ya la decisión, pero no ha comprado todavía.

Hemos querido determinar estos momentos cruciales de competitividad entre las marcas en el punto de venta y el comprador pensando en el acto de comprar como «la ruptura del árbol de decisión razonado por la decisión gestionada por los destructores de estrategias», debido a la fuerza y presión que el consumidor recibe de las marcas y la distribución hasta el momento definitivo de la adquisición.

En este proceso hay tres figuras que considerar: en primer lugar, el consumidor y su proceso de compra, que en función de la complejidad de lo que quiere adquirir su árbol de toma de decisiones será más o menos complejo; en segundo lugar, la lucha competitiva entre marcas; y, finalmente, el distribuidor, que también participa para defender sus intereses.

Llevado a nuestro campo de trabajo de la presente investigación, tendremos en cuenta:

- El consumidor ha identificado una carencia, demanda o necesidad de un bien determinado y ha decidido comprarlo de una marca u otra o todavía no lo tiene decidido (motivación a la compra).

- El individuo inicia una fase de información y valoración de la oferta disponible (proceso de compra).
- Toma de decisión de compra tras seguir el proceso de compra después de desarrollar el correspondiente árbol de toma de decisiones que utiliza para este tipo de compra.
- Las marcas pretenden influir en su decisión de compra durante todos los momentos y posibilidades que la distribución y el consumidor les brinden (ruptura del árbol de decisiones). Y ¿quién hace esto en las empresas? Los estrategas o gestores de marcas mediante la utilización de herramientas de marketing.
- La distribución, como propietaria y gestora del punto de venta, también interfiere en la decisión de compra del consumidor.

Anteriormente ya hemos visto el desarrollo y la complejidad del proceso de compra como herramienta bidireccional consumidor-oferta. Ahora expondremos de forma escueta la herramienta árbol de decisiones.

En este modelo de toma de decisiones (el árbol), cuando el comprador está en actitud de compra en un establecimiento comercial tiene varios comportamientos. En diferentes estudios monográficos sobre el tema y en bibliografía (Rico y Doria, 2002) concreta expresan de forma cuantitativa el efecto positivo y negativo para las marcas.

Cualitativamente, el impacto de los productos, marcas y comunicación que el comprador recibe en los últimos instantes antes de la compra es suavizado por el peso de conocimiento y por las experiencias vividas con anterioridad con las marcas.

Algunas actitudes que retiene el comprador en su mente son: la fidelidad a las marcas, la percepción de indiferencia que tienen a ciertas marcas, su propensión a cambiar, su indignación ante situaciones vividas con ellas, etcétera.

Por ello, las marcas deben luchar permanentemente por vincular / fidelizar a sus clientes y además enamorar a los de la competencia. Esta permanente competitividad requiere cuidar a los compradores que tienen y conquistar nuevos sin molestar a los habituales.

Para lograr este difícil objetivo, las empresas deben vencer en varios campos de batalla: la presencia en el lineal de la distribución, en la mente del comprador y en el último impacto comunicacional que lo incline a la compra.

Las empresas deben gestionar esta trilogía con muy variadas herramientas de gestión. Entre ellas tenemos el producto,<sup>103</sup> el precio, la negociación con la distribución,<sup>104</sup> la logística<sup>105</sup> y la comunicación.<sup>106</sup>

Además, no son suficientes solo las herramientas de gestión, es necesario disponer también de recursos económicos y tiempo para conquistar la mente de los consumidores.

Por el contrario, el comprador, una vez está en el establecimiento, inicia su actividad compradora basada en su planificación de las necesidades o impulsos de compra que recibe del establecimiento y de las marcas.

Para el cliente algunas compras son verdaderas luchas internas sobre la decisión que debe tomar para comprar. Ejemplos de esta problemática son tanto las compras planificadas como las de impulso o emocionales.<sup>107</sup>

¿Cuál es el antídoto que el cliente utiliza en los momentos de compra para resolver sus necesidades de compra? Un árbol de decisión de compra.

En muchos casos, el cliente tiene este proceso de decisión totalmente interiorizado y además es inamovible; estamos ante un comprador fiel a un producto y a una marca.

---

<sup>103</sup> No solo las características y / o atributos del producto, sino también la calidad, los envases, etcétera.

<sup>104</sup> Esta es una temática importante, pues la distribución y los fabricantes tienen intereses diferentes en cuanto a sus objetivos de negocio, rentabilidades, imagen, etcétera.

<sup>105</sup> Factor que ha adquirido gran relevancia para los fabricantes, pues la no entrega o no ubicación de la mercancía en las salas de venta les provoca reducción de ventas, ya que el distribuidor los sustituye por otra marca.

<sup>106</sup> Si estuviéramos hablando de productos con venta asistida deberíamos considerar también los vendedores de nuestros distribuidores.

<sup>107</sup> En las compras planificadas sus dudas pueden provenir de las diferentes propuestas de compra que le hacen las diferentes marcas por un mismo producto —la poca o nula diferenciación entre los productos agrava la lucha competitiva entre marcas—. En el caso de compras por impulso o emocionales, posiblemente sus dudas provengan de reconocer la necesidad real de aquel producto o de su disponibilidad económica para adquirirlo aunque no tenga excesiva necesidad de él.

Aunque parezca que no se puede romper este proceso de compra fiel, siempre pueden existir factores externos e internos al consumidor que pueden ayudar a las marcas a superar esta situación.

En otros casos, no es tan rígido en su proceso de decisión de compra o no tiene experiencia en él. Esta es la oportunidad de las marcas para crecer captando clientes sin criterios cerrados o cautivos de compra.

En ambas situaciones, las marcas utilizarán todas sus herramientas de persuasión para atraer a los clientes a su marca.

Por ello, a continuación queremos describir el proceso mental que desarrolla el consumidor ante una compra y que técnicamente se denomina «árbol de toma de decisiones».

#### ■ **Concepto de toma de decisiones**

Definiremos la toma de decisiones para cualquier actividad y de forma concreta para este trabajo de investigación como «el proceso de selección entre varias alternativas para tratar un problema o aprovechar una oportunidad».<sup>108</sup>

Como ya hemos comentado en otro capítulo, la toma de decisiones es la resolución de problemas, y esta es una parte importante de la actividad de compra que realiza el cliente en el punto de venta.

Aceptamos que la toma de decisiones es la resolución de un problema, dificultad o conflicto por parte del cliente comprador frente a la adquisición que debe hacer de un bien o servicio.

La toma de decisión formalmente es la selección de «una opción de comportamiento» entre dos o más alternativas posibles.

---

<sup>108</sup> Los consumidores que estudiaremos en el trabajo de campo se encontrarán ante un problema: comprar la marca A o la marca B, o estarán ante una oportunidad de comprar la marca A, que está en promoción, o la marca B, que es la que adquieren siempre.

- **Factores que influyen en la toma de decisión**

Es diferente tomar una decisión ante una situación por primera vez que hacerlo con experiencias anteriores.

No es lo mismo tener que tomar decisiones en segundos que tener tiempo por delante.

Por lo tanto, el tiempo del que dispongamos para tomar la decisión y las experiencias vividas con experiencias iguales anteriormente pueden facilitar el comportamiento del consumidor.

El tiempo es un factor que no posibilita la reflexión y valoración de los pros y contras de las alternativas posibles en la decisión que se debe tomar.

En cambio, las experiencias vividas —positivas o negativas— pueden condicionar la decisión. En ocasiones las experiencias son un importante condicionante; el éxito o fracaso de la decisión en el pasado no garantiza el éxito o fracaso de la decisión futura.

Estos dos factores influyen en el efecto que la actividad de marketing tiene o puede tener en el punto de venta para las marcas.

- **¿Cómo detectan los compradores que están ante un problema u oportunidad?**

El punto crítico para saber si se está ante un problema o una oportunidad es cuando la propuesta que hacen las marcas provoca dudas a lo que el comprador ha planificado.

A modo de conclusión, el comprador detecta un problema o una oportunidad en su tránsito por el punto de venta cuando las marcas le «rompen el patrón de compra» que tenía establecido. En la segunda parte «Palancas promocionales y comunicación» se ampliará este concepto.

Las empresas desean que cuando circulen por los pasillos de los establecimiento de venta al detalle, los compradores de sus productos detecten oportunidades en sus propuestas.

¿Cómo conseguirlo? La propuesta debe hacer ver al comprador que si no toma la decisión a favor de nuestra marca pone en peligro la capacidad de alcanzar su objetivo de compra.<sup>109</sup> Una oportunidad será aquella adquisición que le ofrezca superar sus expectativas.<sup>110</sup>

Las empresas deben conocer la tipología de decisión que los compradores utilizan para adquirir sus productos. Las tipologías más conocidas son las decisiones programadas o repetitivas (compra reflexiva) y las no programadas o espontáneas (compras de impulso).

De la misma manera, es significativo si la resolución del problema es individual<sup>111</sup> o en grupo. Las decisiones individuales en algunos casos están afectadas por la falta de tiempo, pues de disponer de un plazo más amplio se realizaría de otra forma.

- **¿Qué riesgo está dispuesto asumir el comprador?**

En términos de dificultad de la toma de decisión se habla de certidumbre, incertidumbre y riesgo.

Tomar una decisión con certidumbre es tener un cierto nivel conocimiento del éxito o fracaso con la que se tome. En cambio, una decisión con incertidumbre es aquella que se toma con escasa base de información y que crea un grado de inseguridad ante el resultado de la misma.

Las decisiones con riesgo se evalúan mucho más que las de productos de consumo. Como estudiaremos en el presente trabajo, se tomará la decisión con lo que se llama «probabilidad subjetiva» (Mendelhall, 2008 / Martín Pliego, 2006), que es tomar la decisión basándose en el sentido común y en la experiencia.

---

<sup>109</sup> El objetivo de compra de un consumidor es siempre adquirir lo mejor al precio justo, lo conocido coloquialmente como una «buena relación calidad-precio».

<sup>110</sup> Es aquí donde los fieles oportunistas cambian de marca —explicado bajo el modelo del *Conversion Model*, utilizado para el estudio de la fidelidad de los clientes mediante su declaración de fidelidad a una marca y su posterior comprobación de la misma—. Ellos generan una oportunidad empresarial de mercado.

<sup>111</sup> La decisión puede ser individual, pero eso no quiere decir que la adquisición sea para uno mismo, lo que hace que intervengan factores aquí no descritos de compromiso, imagen, etcétera.

## ■ El árbol de decisiones

La toma de decisiones mediante el árbol de decisiones supone un análisis lógico y cuantitativo de todos los factores que pueden afectar el resultado de la misma en una situación incierta.

El modelo de árbol de toma de decisiones se llega incluso a describir gráficamente ante problemas complejos (Magee, 1977), pero el comprador de productos de consumo lo construye virtualmente en su mente y lo aplica.

En este análisis rápido y preciso, el comprador toma la decisión vinculando factores de necesidad, cantidad comprada, utilidad y precio que pagará. Reconozcamos que una marca en un punto de venta para modificar y / o ratificar la decisión de compra que ejecutará un comprador debe actuar en: llamarle la atención, hacerle una propuesta de compra beneficiosa, ser la mejor alternativa, no haber fracasado con anterioridad y no frustrarlo con la compra que realizará.

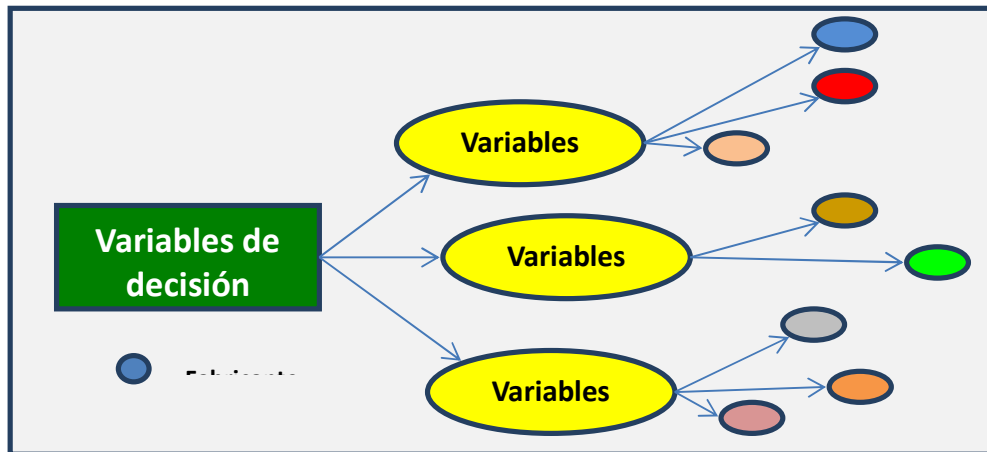
La labor de las empresas o marcas es dura, y en la lucha competitiva del punto de venta es donde se aprecia el valor de la marca y la solidez de sus propuestas ante el comprador.

Los árboles de decisión muestran, en su esquema gráfico, la progresión lógica que ocurre en el proceso de decisión. El proceso se crea mediante las llamadas variables de decisión y las variables de estado.

Cada variable de decisión se subdivide en diversas variables de estado, y de estas surgen los valores en los que puedan descomponerse.



Figura 15. Toma de Decisiones.



Fuente: Adaptación gráfico de John MAGEE en *Harvard Business Review*.

#### ▪ Toma de decisiones «proceso creativo»

Normalmente el comprador de productos de consumo utiliza este modelo de toma de decisiones, que se fundamenta en: exploración inconsciente de alternativas, intuición de la mejor opción, verificación lógica de la seleccionada y toma de decisión, porque su compra es repetitiva en un amplio número de los productos y marcas que adquiere.

Hemos de ser conscientes de que un mismo consumidor ante diferentes categorías de producto y diferentes motivos de compra actúa de forma distinta. Para un producto puede ser totalmente reflexivo y en una de sus compras puede actuar de forma impulsiva, condicionado por el motivo que la provoca.<sup>112</sup>

Estos multicomportamientos del consumidor ante un mismo producto nos conducen a trabajar desde el área de marketing en la segmentación estratégica para decidir a qué y a cuántos segmentos queremos dirigirnos y cómo actuaremos en cada uno de ellos. El

<sup>112</sup> Podemos comprar productos de confitería de forma totalmente reflexiva por ser conscientes de sus aportes calóricos a nuestra dieta, pero en un momento bajo de moral, podemos decidir darnos ese capricho como elemento de motivación. Es necesario que las empresas sean muy conscientes de estos variados comportamientos de sus consumidores, pues es motivo de tener muy bien definida la segmentación del mercado y decidir estratégicamente sobre quién queremos incidir en cada momento comercial.

multicomportamiento nos permite llegar a un mismo consumidor incitándolo a la compra en función de momentos o motivos de consumo y ayuda a explotar el máximo número de oportunidades que cada consumidor nos ofrece.

Entendemos que este proceso de toma de decisiones que utiliza el consumidor es un factor importante para comprender su comportamiento frente a la decisión de compra de un determinado producto a través de un árbol de toma de decisiones.

Las estrategias comerciales de las marcas están orientadas a trazar caminos para ayudar al comprador a tomar decisiones con el mínimo riesgo, pero sus competidores trabajan de forma despiadada para lograr aportar información y estímulos de compra en los últimos momentos de la decisión que conduzcan al comprador a su marca.

Queremos ver el árbol de toma de decisiones del consumidor como una «escalera de la decisión de compra» (Lederman y Sánchez, 2008), que la explicamos como el proceso de conocimiento de los compradores sobre el bien a comprar, apoyado por su carencia, necesidad, deseo de poseer algo, experiencias propias y ajenas, impacto de la comunicación en medios masivos y digitales y ratificada o modificada por la comunicación en el punto de venta.

Pero las marcas les hacen bajar por «la escalera de la persuasión en el punto de venta» mediante sus *packagings*, sus *packs* de promoción, su *merchandising* con la ubicación en los lineales, exposiciones singulares, dobles exposiciones, cabeceras de góndola, islas y demás, sus precios y descuentos, etcétera, logrando que el producto que lleven del lineal a su carrito de compra sea el de su marca.

### 3.4. El producto

«El producto no es la obra de un país o de un continente, es la obra de un fabricante, de una marca»

JEAN-PIERRE VITRAC, JEAN-CHARLES GATÉ (2000)

#### 3.4.1. Definiendo de producto

De todos es conocido qué es un producto, pero nos parece necesario contextualizar este concepto para tener un criterio sobre qué es y qué no es un producto al leer este documento de trabajo.

Existen distintas maneras de explicar qué entendemos por producto.

Según Santesmases, el producto es «cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad» (Santesmases, 1996), él mismo explica de manera más concreta y directa que «el producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor» (Santesmases, 1993). El maestro Kotler lo define como algo que parece tangible, pero no lo es: «La idea de un producto parece algo intuitivo y, sin embargo, es un verdadero problema saber exactamente lo que comprende. Desde el punto de vista físico es un conjunto de partes y piezas, puede tener complementos o accesorios para facilitar o ampliar su uso, además de una marca sugestiva y un conjunto de servicios que lo acompañan» (Kotler, 1977).

Por eso autores como Levitt insisten en el carácter intangible del producto: «Que vivimos en la era de los servicios, o sea, que la diferencia entre la oferta de empresas competidoras no se encuentra normalmente en la parte tangible de los productos, sino en los servicios que los apoyan» (Factbook-Aranzadi, 2002).

Posiblemente todas las definiciones de producto que los diferentes autores han hecho a lo largo del tiempo van quedando obsoletas por el constante evolucionar del mercado y la

necesidad de diferenciación que tienen los productos para ser atractivos para los compradores.

Los autores coinciden en que el producto es el elemento base y fundamental para dar respuesta a una necesidad o demanda del comprador y / o consumidor.

Por eso, si no se dispone del producto adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial.

### **3.4.2. La clasificación de productos**

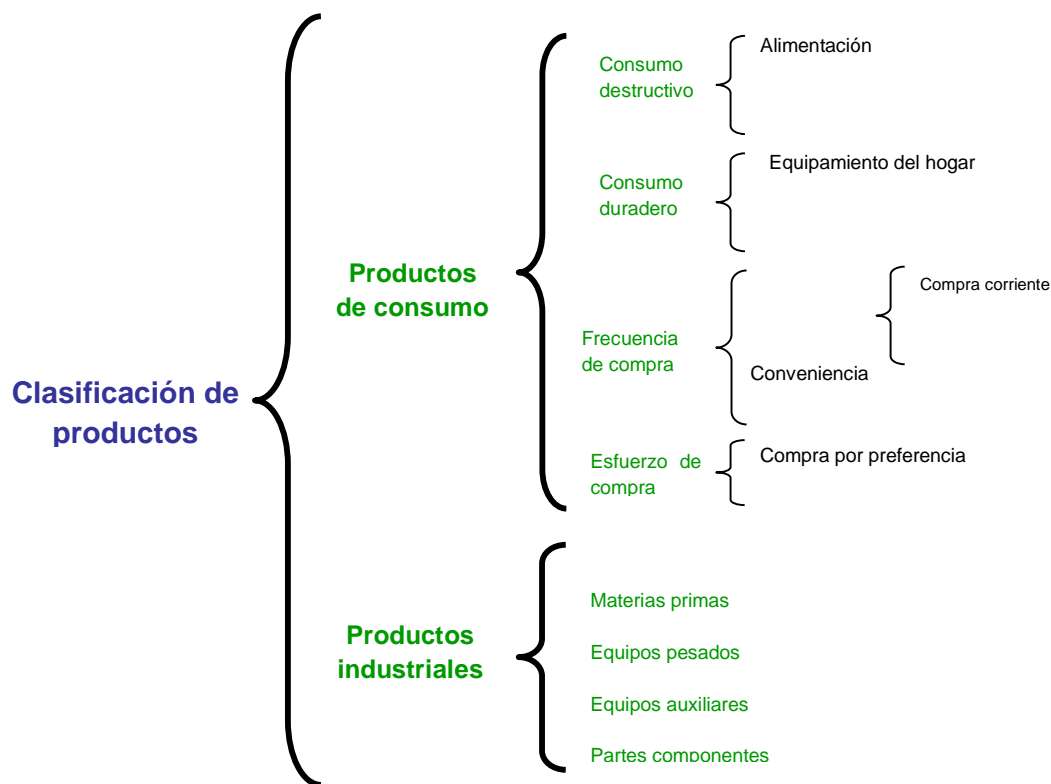
En todas nuestras actividades pretendemos clasificar, ordenar, organizarlo todo para tener una visión estándar de las cosas. La manera de clasificar es a través de generalizaciones razonables y que expliquen las cosas y las categoricen bajo unos parámetros lo más científicos posible.

La forma más coherente con el marketing sería clasificar los productos por el modo o comportamiento bajo el que el comprador ejecuta el acto de compra o consumo.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Esta orientación de clasificación de productos estará muy ligada con la posterior explicación de lo que es el comportamiento de los consumidores frente al producto en el capítulo 2.

Figura 16. Clasificación de productos.



Fuente: Elaboración propia.

Esta clasificación responde a la agrupación de los dos grandes colectivos de producto en función de su usuario final, pudiéndose también hacer otros tipos de clasificaciones en función de criterios como las motivaciones de compra, la jerarquización de las motivaciones de Maslow,<sup>114</sup> etcétera, en función de los criterios y / o objetivos del intelectual que lo trabajara.

<sup>114</sup> En 1943 Abraham Maslow presenta en la Universidad de Wisconsin la teoría sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas —conocida como la pirámide de Maslow— que defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

### 3.4.3. El producto en función del fabricante, el distribuidor y el consumidor

El mundo comercial tiene tres miradas diferentes: la del fabricante, la de los diferentes distribuidores que comercializan el producto y la del comprador.

Cada uno de ellos tiene una visión particular y en muchos casos contrapuesta con los otros dos actores del proceso.

Para el fabricante el producto es el resultado físico y real del conjunto de actividades que desarrolla su empresa, desde la gestión del I+D+d+i,<sup>115</sup> pasando por la producción, continuando con la comercialización y logística del producto, hasta llegar al área contable y financiera de la empresa.

Además, el fabricante espera recuperar todo su esfuerzo de innovación, tecnológico, productivo y de comercialización en el dinero que le paguen por su producto.<sup>116</sup>

Esta recuperación económica la destinará a pagar a sus trabajadores, compensar las facturas de sus proveedores, amortizar o reinvertir en equipamiento y tecnología y retribuir el riesgo asumido por los accionistas. Así posibilita la autocontinuidad empresarial de forma competitiva en todas sus áreas funcionales, favoreciendo la búsqueda de posiciones de liderazgo.

En cambio, para la distribución el producto<sup>117</sup> es uno de los elementos que, rodeado de los atributos y características empresariales de su enseña, ayuda a conseguir ser el establecimiento elegido por los compradores para adquirir los productos que precisa.

Los productos para los distribuidores son los vehículos para lograr sus objetivos de obtener el margen económico que les permita la autocontinuidad del negocio<sup>118</sup> y el crecimiento empresarial.

---

<sup>115</sup> Siglas que expresan las actividades de investigación, desarrollo, diseño e innovación de productos, procesos y estrategias.

<sup>116</sup> La diferencia entre los costes y los ingresos que obtenga por su producto le aportarán un margen que prevé que cubra todos sus costes de innovación, comercialización, etcétera.

<sup>117</sup> No todas las marcas son percibidas de igual manera por el distribuidor, pues unas son marcas líderes que le otorgan prestigio pero debe venderlas a precios competitivos, otras son marcas alternativas a las líderes, otra es su propia marca —siempre algo inferior en precio que los líderes o incluso que las segundas marcas— y otras son las marcas gancho o de promoción.

<sup>118</sup> La distribución tiene voluntad de autocontinuidad como las empresas productoras de bienes.

Este actor, el distribuidor, puede provocar la esquizofrenia de precios de un mismo producto en el mercado. Comercializan productos iguales o similares a precios diferentes para ser competitivos en relación con sus contendientes.

Por último, nos encontramos con el comprador y / o consumidor, para quien el producto es la respuesta más o menos ajustada a su necesidad (Kotler, 1977).

El comprador al adquirir un producto debe tomar una decisión, y pondera tres situaciones: su necesidad, la selección entre las diferentes propuestas de producto que le hacen y los recursos económicos disponibles.

Aunque nos parezca que los tres agentes involucrados, anteriormente mencionados,<sup>119</sup> están distantes entre ellos, todos ponen de su parte para que exista coincidencia de intereses y se materialice la lonja del consumo.

#### **3.4.4. La conceptualización del producto y su materialización**

La parte más conceptual del producto debería tener en consideración los fundamentos básicos que los responsables de desarrollar productos deben conocer: ¿Quién será el comprador / consumidor?, ¿cómo se consumirá el producto en las diferentes opciones que tiene el consumidor?, ¿qué beneficio diferencial le aportamos al consumidor con nuestro producto?, ¿qué dinero está dispuesto a pagar el comprador por este producto?, ¿se identifica el producto con alguna de las categorías que producimos actualmente?, ¿se identifica con nuestra empresa?

Si aceptamos que estos son los puntos críticos que se han de dominar para conceptualizar un producto, describiré a continuación cada uno de ellos.

Responder la pregunta «¿quién será nuestro comprador / consumidor?» no es producto de una improvisación o duda de los gestores de marketing, se trata de responder de forma concreta a la información de la que se dispone del mercado. Esta información proviene del

---

<sup>119</sup> Fabricante, distribuidores y comprador.

estudio y conocimiento de los consumidores y de sus insatisfacciones con los productos de los que disponen para resolver una determinada situación.

Durante años, cuando se hablaba de los compradores / consumidores se hacía atendiendo únicamente a sus variables demográficas, psicográficas y económicas. Hoy estas variables han perdido valor de discriminación entre los miembros que constituyen el mercado y han tomado relevancia variables de comportamiento ante el producto.

Fundamentamos la segmentación de mercado en la creación de grupos homogéneos de consumidores en relación con los motivos, momentos y modo de compra y consumo.

Analicemos de forma individualizada cada uno de estos factores que afectarán no solo a la conceptualización, formalización y lanzamiento del producto, sino que tendrán influencia a lo largo de la vida comercial del producto (Mickwitz, 1959).<sup>120</sup>

Debemos considerar estos cambios de comportamiento como oportunidades que el producto tiene para llegar a más clientes y / o alcanzar mayores cuotas de consumo.

La compra y el consumo cada vez en mayor número de productos no coinciden en la misma persona. También se ha ampliado el número de motivos de compra de un producto. Esto

---

<sup>120</sup> Mickwitz, A., Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing.1959. Lo han seguido muchos autores que han trabajado este concepto y partiendo del conjunto de sus aportaciones podemos explicar que los cambios que a lo largo del tiempo sufre el producto que se comercializa son provenientes de los cambios del entorno, los comportamientos del consumidor y la adecuación constante de la competencia para obtener mayor parte de la demanda.

Tellis y Crawford (1981) creyeron inadecuado el concepto de ciclo de vida del producto para explicar de forma concreta el crecimiento y la proliferación de productos y propusieron el concepto ciclo evolutivo del producto (CEP), que justifican diciendo que el producto está en constante evolución, motivada por la dinámica del mercado, la creatividad directiva y las posibles intervenciones gubernamentales. La evolución para ellos va en una dirección de mayor eficiencia, complejidad y diversidad.

Holak y Tang (1990) destacaron que en este ciclo de evolución del producto se produce un gradual pero nada marcado decrecimiento del efecto de la publicidad sobre las ventas a medida que compiten más productos. También es cierto que para una evolución rápida en los inicios del producto, a mayor número de empresas productoras y mayores esfuerzos en comunicación y actividad comercial, mayor crecimiento se experimenta. Todos recordaremos la evolución comercial de los reproductores de video, que, mientras los ofertantes eran pocos y principalmente de un sistema beta, el crecimiento era lento, entre los años 1982 y 1984; después, la entrada masiva de marcas en el formato VHS propició la masificación del producto y la aniquilación del sistema beta, defendido por la marca Sony.

Dean (1976), Simon (1979), Taylor y Summey (1980) han aportado la aplicación de los instrumentos de marketing según cada fase del ciclo de vida del producto.

Cuando gestionamos carteras de productos, técnicamente debemos diferenciar entre el ciclo de vida de la categoría de producto, la curva de ventas de un producto o marca y el ciclo de vida comercial de una marca. Una categoría de productos es un conjunto de productos con funciones equivalentes, por lo tanto, cuando estamos analizando el ciclo de vida de una categoría de productos, la curva está relacionando toda la actividad que los diferentes productos y marcas competidoras realizan a lo largo de su existencia.

Diferentes es si hablamos del ciclo de vida de un producto concreto de una marca, pues estamos estudiando su evolución en el tiempo. Esta evolución podemos trabajarla desde las ventas, el margen, etcétera, pero sin olvidar que el conjunto de la competencia puede tener una curva totalmente distinta y que posiblemente no sean coincidentes nuestras etapas con las de la categoría de producto de orientación competitiva. Existen autores que a la curva del ciclo de vida de un producto prefieren denominarla «ciclo comercial de un producto», como por ejemplo Jaime Carrió en el libro *Marketing estratégico: referencia a productos industriales*.



hace que el estudio del consumidor sea cada vez más importante en la labor de los gestores de los productos.

Este conocimiento del consumidor y el dominio de las características, utilidad y valores de los productos es lo que genera oportunidades de mercado, siendo cada día más necesarias las reflexiones desde la óptica del cliente para acertar y tener una visión abierta de expectativas comerciales y empresariales.

Si ante cada proceso de innovación y desarrollo de un producto podemos disponer todos los enfoques relativos a los siguientes puntos, dispondremos de un marco muy positivo para desarrollar nuestra labor de responder al mercado con el producto apropiado y además multisegmentos (Green y Desarbo, 1977).<sup>121</sup>

- ¿Quién lo compra?
- ¿Para quién lo compra?
- ¿Qué motivo lo mueve a la compra?
- ¿En qué momento se consumirá?
- ¿De qué modo se consumirá?

El conocimiento de quién será nuestro comprador y del consumidor para el que lo compra puede condicionar y / o influir en la estrategia que utilizaremos en el lanzamiento y posterior gestión del producto.

También hay que tener en cuenta que un producto o servicio puede desarrollarse para clientes ya consumidores, adeptos a la marca o potenciales compradores que deseamos captar de la competencia.

La decisión sobre el público objetivo al que queremos dirigirnos nos provendrá habitualmente, como hemos mencionado anteriormente, de un trabajo estratégico de búsqueda de nuevas oportunidades.

---

<sup>121</sup> La segmentación componencial (Green y DeSarbo, 1979) se fundamenta en la interactividad entre la situación de la persona/comprador y los atributos del producto por adquirir. Esta visión de la segmentación nos aporta que a cada individuo frente a un determinado producto lo debemos considerar de forma diferente en cada situación de compra; o sea, que un individuo en función de sus escenarios situacionales puede pertenecer a segmentos diferentes ante la compra de un mismo producto.

Hay comportamientos del consumidor que nos condicionarán muchas de nuestras decisiones de conceptualización del producto e incluso pueden influir de forma muy poderosa en el diseño de los envases y lugares donde comercializar el producto, como son los momentos y modos de consumo. Estos dos comportamientos pueden ser variados para un mismo producto, por ejemplo, el agua envasada podemos consumirla en el hogar, en el trabajo, por la calle, cuando vamos a hacer ejercicio, etcétera, y asociados a esos momentos de consumo están modos de consumo, podemos beber el agua en vaso o de la misma botella.

La diversidad de consumidores que un mismo producto tiene y la diversidad de comportamientos que existen en la forma de consumirlo hacen que desde un primer momento o progresivamente en el tiempo<sup>122</sup> los consideremos y resolvamos las posibles problemáticas que puedan existir tanto en los momentos como en los modos de consumo.

Actualmente, cada producto tiene un variado número de momentos y modos de consumo provocados por la marca o por los consumidores. Cuando esto es provocado por la marca se apoya en la intención de estar presente en el máximo número posible de ocasiones de consumo de sus consumidores.

En otros casos las marcas provocan nuevas tendencias o momentos de consumo que las ayudan a penetrar en el mercado alcanzando a clientes muy consolidados y a consumidores esporádicos que pueden llegar a convertirse en repetitivos y fieles.

Conjuntando estos factores, ¿quién será nuestro comprador / consumidor?, y ¿en qué momentos y modos se consumirá el producto? Deberemos saber reconocer qué beneficio, ventaja o utilidad<sup>123</sup> obtendrán con la compra / consumo de nuestro producto.

---

<sup>122</sup> La estrategia de crecimiento de la marca en ocasiones es la provocadora de los nuevos momentos de consumo o uso de los productos para seguir dándole vida a su producto. Un ejemplo son las marcas Avecrem, Maggi, Knorr, cuyo producto base ha tenido una evolución constante. Lo inician con los «cubitos» o «pastillas» que están compuestos de sal, potenciadores del sabor (E-621, E-627, E-631), extracto de levadura, grasa de palma hidrogenada, maltodextrina, cebolla, colorante (E-150c), fécula de patata, aromas. Posteriormente le incorporan sémolas y pastas de sopa para comercializarlo en sobres, después lo comunican como un sazónador, luego en platos de cocina rápida, sopas instantáneas, etcétera. Continuamente ha tenido actualizaciones de uso y momentos de consumo provocados por la marca.

También estratégicamente cuando buscamos nuevos segmentos para consumir el producto generamos nuevos momentos y modos de consumo. Por lo tanto, la adecuación de los productos a los momentos y modos de consumo puede ser planificada por la marca o generada por la aparición de tendencias de consumo diferentes a las trazadas inicialmente.

<sup>123</sup> Las marcas líderes son percibidas por el mercado como portadoras de ventajas en relación con sus competidores.

Para el consumidor la ventaja o beneficio de comprar un producto le puede venir de diferentes elementos del mismo que estudiaremos más adelante pero que es bueno mencionar ahora. La utilidad o ventaja de un producto procede de su diferenciación con lo existente, o sea, nos ayuda o hace mejor la función para la que ha sido diseñado, por sus características físico-químicas, por su envase, por la cantidad de producto que recibimos, etcétera.

La ventaja competitiva o utilidad percibida por el mercado es parte del éxito de las marcas a la hora de incorporar productos a su gama o de renovar la gama. La falta de diferenciación solamente posibilita la lucha competitiva por el precio. Si la baza competitiva de una empresa es el precio, puede ser fácilmente copiada y puesta en riesgo su continuidad en el mercado.

Otro factor es el valor económico que podrán asumir los compradores que forman parte del mercado objetivo del producto que comercializamos.<sup>124</sup> Podríamos ofrecer una amplia explicación de este factor en su etapa de innovación y diseño del producto y en las restantes del ciclo de vida de la categoría de producto, pero creemos que sería desviarnos de nuestro trabajo de investigación.

Por último, no debemos olvidar la identificación con la categoría de productos en la que competirá, pues nos señalará los competidores y los parámetros que se han de tener en cuenta para ser competitivos.

Actualmente, las empresas están intentando crear nuevas categorías de productos para así olvidarse de los antiguos competidores y no mantener luchas feroces que desembocan en guerras de precios. Dejan que sean los que quieran copiarles los que deban emularlos (Chan Kim y Mauborgne).<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Muchas empresas adaptan este factor a las posibilidades del mercado objetivo que ellos han diseñado, erosionando otros productos de su propia gama para así lograr la introducción del nuevo. Llegan incluso a generar la obsolescencia de su oferta y la de su competidor. Llegados a una situación de superioridad de cuota de mercado aplican los precios adecuados a sus costes. Entendemos que todo este tema económico de un producto está más relacionado con su estrategia de precios que con el producto en sí. La información del nivel de precios que podrá asumir el consumidor es un referente para ajustar nuestros coste de fabricación, inversión en marketing, márgenes al canal, etcétera, y lanzar el producto a un precio asumible por el mercado.

<sup>125</sup> CHAN KIM, W., y MAUBORGNE, R., *La estrategia del océano azul*, Madrid, Granica, 2007. El fundamento de esta estrategia es la innovación en valor para el cliente, centrándose en la diferenciación y en los bajos costes, basándose en la creación de espacios sin

El producto también tendrá que identificarse con la empresa para que el mercado le otorgue todos los atributos positivos que le reconoce a esta.

Este tema de identificación con la empresa está sujeto a la estrategia de marca que se aplique corporativamente. Hay empresas cuyas marcas están claramente vinculadas a su razón social<sup>126</sup> y otras que están totalmente desvinculadas.<sup>127</sup>

Los equipos responsables de innovación de las empresas deben plantearse todos estos puntos en su etapa de ideación de un producto. Responder adecuadamente a estas preguntas y plasmarlas en una dirección concreta para materializar el producto es un ahorro de tiempo y recursos para la empresa,<sup>128</sup> así como una forma de obtener ventaja de salida en los productos que se ofrecerán en el futuro a sus clientes.

Nos podemos encontrar con dos modelos de empresas: las innovadoras<sup>129</sup> y las copiatoras. Podemos catalogar a las empresas en estas categorías en función de varios parámetros, pero hay dos muy significativos: la capacidad de identificar oportunidades y la capacidad de materializarlas.

---

competidores, hacer que la competencia sea irrelevante, crear y captar demandas nuevas y orientar todas las actividades de la empresa en el propósito de lograr diferenciación y bajo coste.

<sup>126</sup> El grupo de empresas Mitsubishi utiliza únicamente esta marca para todas sus divisiones, ya sean del sector del automóvil, banca, electrónica de consumo, etcétera, a excepción de su marca fotográfica Nikon, reconocida mundialmente.

<sup>127</sup> Estos *holdings* o grupos empresariales proceden de aglomerados de empresas que por motivos de fusiones o adquisiciones han comprado empresas cuyas marcas tenían un importante valor de mercado y no quieren perderlo o desde un principio sus productos o líneas de productos fueron bautizados con marcas independientes. Ejemplos pueden ser Procter & Gamble, Sara Lee, Henkel, etcétera.

<sup>128</sup> EFE, «La inversión en I+D en España crece casi un 50 % en nueve años», *El País*, 17/06/2008. Las empresas tanto si buscan crear nuevos productos o mejorar los que ya tienen, destinan muchos recursos a esa labor y pueden despilfarrarlos por no contar con un procedimiento profesionalizado y contrastado para esta actividad. «El presidente de la Fundación Cotec ha señalado que el sector privado ha participado activamente en el incremento de la inversión en España. Mulet ha destacado que en 2006 las empresas acentuaron el aumento del gasto, contribuyendo al 20 % del gasto total en I+D de ese año.

»Aún así, los gastos empresariales españoles, que se sitúan en el 53,8 % del gasto total en I+D siguen por debajo de la media de la UE — del 62,6 %—, y de la OCDE (68 %). El dato positivo que se ha destacado, sin embargo, es el aumento de contrataciones de investigadores en la empresa privada, cinco veces más que las registradas en la Administración. De esta forma se estima que un 35 % del total de los 116.000 investigadores que hay en España trabajan para el sector privado».

Gómez, M. V., «La inversión en I+D de España está lejos del nivel de la UE, según Cotec», *El País*, 15/06/2007. «España ha realizado un importante esfuerzo por situarse a la vanguardia tecnológica en los últimos años, pero todavía está lejos de la cabeza. En 2002, España gastaba un 0,99 % del producto interior bruto (PIB) en investigación y desarrollo (I+D); tres años después, el gasto se elevó hasta el 1,13 %, según el *Informe Cotec 2007* presentado ayer en Madrid por la Fundación Cotec. El gasto llegó a superar en 2005 los 10.000 millones de euros por primera vez en la historia. Pero sigue sin ser una inversión cercana a la realizada en Europa. En 2004, la UE gastó en I+D un 1,77 % del PIB, y la OCDE, el 2,25 %».

<sup>129</sup> EFE, «España, a la cola de la Unión Europea en innovación... y perdiendo terreno», *El Mundo*, 12/1/2006. «La CE sitúa a España en el puesto 16 entre los 25 Estados de la UE en materia de innovación, de acuerdo con una tabla de 26 indicadores como el porcentaje de universitarios, la inversión en ciencia, el gasto en tecnologías de la información o el número de patentes».

La conjunción de ambas capacidades muestra el potencial de innovación de las empresas.<sup>130</sup>

#### 3.4.4.1 El producto formal y el producto ampliado

La respuesta a todas estas preguntas y su materialización nos conduce a la creación del producto formal, que Philip Kotler menciona en su libro titulado *Marketing* (2004). Él lo denomina «producto real», que es la materialización del planteamiento estratégico que hemos desarrollado en el concepto de producto.

El producto formal lo constituyen un amplio número de elementos que a continuación enumeramos: características físico-químicas y características psico-sociales del producto, materiales utilizados en su composición, diseño de formas, envase y embalajes correspondientes, niveles de calidad exigidos al producto, *labels* y marca, denominación y modelo bajo los que se comercializará,<sup>131</sup> entre otros.

Hay cuatro características del producto formal que son de interés para defender la hipótesis que hemos planteado en el presente trabajo de investigación. Estas características son las siguientes: el diseño —en sus diferentes aplicaciones en el producto—, el envase y embalaje del producto, el nivel de calidad —calidad percibida por parte del consumidor— y la marca —marca comercial y / o denominación de producto—.

Para no restarles valor a cada uno de estos elementos hemos decidido dedicarles un apartado concreto a continuación. Así, de forma amplia y explicativa, podremos dar nuestra opinión sobre su vinculación con el trabajo de investigación.

Durante años el producto formal era toda la preocupación de las empresas, pero a medida que aparecían competidores que no aportaban nada diferente y la oferta se saturaba de

---

<sup>130</sup> Hay empresas que aunque no tienen una gran capacidad de descubrir oportunidades son grandes implementadoras de las ideas que otros lanzan y no tienen capacidad de expandir.

<sup>131</sup> En muchos casos los productos tienen una denominación que les da identidad propia ante la gama que presenta una empresa bajo una misma marca comercial. En las grandes corporaciones propietarias de un amplio abanico de marcas pueden darse situaciones como la siguiente: el Grupo Automovilístico Volkswagen es propietario de diferentes marcas: Porsche, Audi, Volkswagen, SEAT y Skoda, y bajo cada una de ellas hay un variado número de denominaciones de sus modelos. Dos ejemplos concretos: en SEAT nos podemos encontrar con los modelos León, Ibiza, Toledo, etcétera, y en la marca AUDI, tenemos A3, A4, A6, etcétera. Esta situación es trasladable a otros sectores con son el de los bienes de consumo, electrodomésticos, mobiliario para el hogar, etcétera, y también sectores de gran consumo como alimentación, limpieza, higiene personal, etcétera.

productos iguales o similares, el consumidor establecía parámetros de decisión no basados en las características del producto. Esto supuso el final de la era del producto para tener un producto ampliado con servicio para diferenciarse de los competidores (McCarthy y Perrault, 1987).

Los consumidores disponían de un amplio número de productos para elegir y el producto en sí era poco diferenciador. Desgraciadamente para las empresas, este mimetismo entre los productos mermaba el valor de los mismos y el consumidor solamente buscaba precio.

Todo su esfuerzo en el producto no era valorado por los consumidores, las marcas debían crear nuevas diferenciaciones entre ellas.

Antes hemos mencionado el producto ampliado como el producto tangible más el conjunto de servicios que lo acompañan (Kotler, 2004).

Con el producto ampliado aparece la «era del posicionamiento», o sea, añadir valores emocionales y de percepción en los consumidores que den valor a los productos para dificultar la copia tecnológica y diferenciarse en lo intangible.

Lo intangible es más difícil de copiar<sup>132</sup> y de mayor consistencia en la mente del consumidor por su valor emocional.

A continuación indicaremos los elementos que lo constituyen y de ellos los que son de interés para el trabajo de investigación.

Podríamos agrupar el conjunto de elementos del producto ampliado en tres grandes grupos. Los servicios que acompañan al producto en los actos de preventa, los de la venta y los servicios que se prestan en la postventa.

Los servicios que se prestan antes de la venta los podemos definir como el conjunto de métodos y prácticas tendentes a conseguir una actitud positiva de compra de un bien y se

---

<sup>132</sup> Ninguna característica intangible, excepto la marca, es registrable o patentable, lo que condiciona a las empresas a la constante mejora o innovación de ellas. Son patentables los planes, reglas y métodos para el ejercicio de actividades intelectuales, y actividades económico-comerciales. <[www.websjuridicas.com](http://www.websjuridicas.com)>.

asientan en la aportación de información sobre el producto —características técnicas, rendimiento, uso, conservación—, precio y condiciones de venta y plazo de entrega si lo hubiere.

Describimos los servicios prestados durante la venta como el conjunto de métodos y prácticas orientados a conseguir un resultado específico —vender—. Son diferentes según el modelo de venta utilizado para el producto que comercializamos.

Existen dos tipologías básicas de venta: la «venta personal o asistida»<sup>133</sup> y la «venta por libre servicio».<sup>134</sup>

En ambas las actividades son informar, persuadir y desarrollar actitudes favorables hacia el producto y la marca, pero con técnicas diferentes.

La «venta personal» tiene valores añadidos para la empresa. Por un lado, la información puntual de lo que está sucediendo con el producto. Por otro, la comunicación bidireccional de la argumentación del vendedor y las objeciones de compra<sup>135</sup> o contraargumentación del comprador.

En el caso de la «venta por libre servicio», la información al consumidor se imparte mediante la comunicación<sup>136</sup> en medios masivos convencionales y no convencionales, y la información correspondiente para las empresas del comportamiento de compra se obtiene por estudios de mercado y análisis de las ventas.

---

<sup>133</sup> Venta que se caracteriza por el contacto y la comunicación directa e interactiva entre el comprador y el vendedor. Es una venta con comunicación oral e interactiva, mediante la que transmite información de forma directa y personal a un comprador potencial específico y se recibe de forma simultánea una respuesta (TERMCAT).

<sup>134</sup> Este modelo de venta implica que el comprador selecciona el producto y lo pasa a pagar por caja, sin recibir información complementaria a la que consta en el producto o que puede estar junto al mismo.

<sup>135</sup> Las objeciones como «inconvenientes que alguien opone a algo». *Gran Enciclopedia Larousse*. Comercialmente consideramos objeciones los comentarios o frenos que expresa el comprador para no decidir la compra en aquel momento. Christian Castro Rodríguez —ingeniero electrónico y administrador de empresas. Miembro activo de ASTD— lo define como «los dichos y los hechos», cuando «atentan contra el proceso de la venta», es decir, cuando trata de cortar un proceso que conducirá a la obtención de un pedido u orden de compra.

<sup>136</sup> Información que las marcas ponen al abasto de los clientes en los envases y la comunicación en el punto de venta.

Todos los establecimientos, tengan un modelo u otro de venta, requieren una cosa en común muy importante para nuestro trabajo: la exposición del producto en sus lineales de venta.<sup>137</sup>

Por último tendremos los servicios que se prestan una vez el producto se ha adquirido, los servicios postventa.

De manera errónea durante años solamente se han tenido los servicios postventa para solventar situaciones de defectos, anomalías, fallos o deterioro de los productos. En la actualidad existen los ya mencionados servicios para subsanar defectos de los productos y los denominados de «atención al cliente».

Los servicios postventa de los productos tangibles son principalmente de mantenimiento y conservación. Pueden ser prestados de forma preventiva mediante contratos de garantía, mantenimiento o asistencia técnica y disposición de recambios. Estos servicios también pueden prestarse de forma curativa o a demanda: asistencia técnica urgencias, recambios, mantenimiento, etcétera. Su diferencia es que en los servicios preventivos el consumidor se adelanta a los acontecimientos y su posible incidencia es menor y en el caso de los curativos se prestan de urgencia.

Los denominados servicios de «atención al cliente» inicialmente se desarrollaron en las empresas de servicios. Sus clientes tenían necesidad de acceder a información para utilizar sus servicios, modificaciones de sus contratos, aclaraciones de recibos y las empresas precisaban conocer la satisfacción de los consumidores por los servicios recibidos, etcétera.

Posteriormente, multitud de empresas, de forma directa o subcontratada, disponen de este tipo de servicios como una ventaja competitiva, o al menos como una situación de igualdad con sus competidores.

Con la aparición de internet todavía se potenciaron más estos servicios, incluso en las empresas de gran consumo a través de los teléfonos de atención al cliente.<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup> Le dedicaremos un apartado a la exposición de los productos con la herramienta del *merchandising*.



Las marcas cuidan mucho el servicio de postventa o atención al cliente, ya que les permite continuar en contacto con los consumidores y conocer información de uso, reposición de productos, etcétera.

Los clientes, ante una mala atención o un problema de postventa, inicialmente se hallan ante un inconveniente, más adelante se sumen en una etapa de irritación creciente y en su máximo punto de insatisfacción se encuentran en estado de frustración y desprotegidos ante la percepción de injusticia.

En etapas posteriores a la venta el buen servicio fomenta la repetición de compra y de esa forma se consigue un prescriptor del producto eficaz ante su entorno.

Hemos visto de manera detallada cada uno de los elementos que integran el producto desde su ideación hasta las últimas relaciones que mantiene con el comprador.

Todas estas características del producto anteriormente enumeradas junto con las experiencias del comprador configuran la percepción y los valores de una marca en el momento de la compra.

### 3.5. La gama de productos

Las empresas no pueden tener una oferta limitada de productos por varios motivos: los variados comportamientos de los consumidores, para adaptarse a los cambios del mercado, para minimizar las oportunidades de la competencia, para diferenciarse ante el cliente y ante la distribución, por la constante innovación, etcétera.

Además de estas ventajas empresariales también existen ventajas comerciales de disponer de una oferta de productos amplia, fundamentalmente mejoras de rendimiento económico y de gestión de los recursos.

---

<sup>138</sup> Existen diferentes modalidades de teléfonos de atención al cliente. 900: el coste de la llamada es a cargo de la empresa, 901: el coste de la llamada es compartido entre el cliente y la empresa, 902: el coste de la llamada es a cargo del llamante. La diferencia reside en el importe que debe pagar el consumidor.

La gama es el conjunto de productos de una marca que se construye a partir del producto base de la misma. Por orientación al consumidor o por cambios en las tendencias de consumo se van desarrollando productos alrededor de él que pueden responder a variaciones en los formatos, en los momentos de consumo, o a variaciones de gusto / sabores, tallas o colores, según el sector en el que se mueva la marca.

La cartera de productos / gama de una marca puede ser monoproducto o línea, o sea, que a partir de un único producto y sus variaciones ha constituido su oferta. Actualmente este modelo de gestión es poco recomendable. La marca puede optar, es lo más aconsejable, por desarrollar una cartera multilínea; a partir de sus competencias productivas puede desarrollar diferentes líneas de producto que le ayudan a dar respuesta a diferentes comportamientos de consumo de sus clientes.

Debemos considerar el conjunto de productos / servicios que oferta una empresa (cartera de productos / gama) bajo cuatro dimensiones, a saber:

- La **amplitud** de la gama, que se mide por el número de líneas que la componen.
- La **profundidad** de la línea, que la medimos por el número de productos / servicios distintos que comprende.
- La **longitud** de la gama, que es el número total de productos / servicios que posee el conjunto de líneas.
- La **consistencia** de la gama de productos, que es la relación entre las líneas de productos, incluyendo el uso, la producción y la distribución.

Las empresas, a través de sus marcas, pueden optar a disponer de gamas cortas o largas como propuesta de oferta a sus clientes.

La gama corta tiene gran presencia en categorías de productos de poca demanda y / o poca diferenciación, ya que aglutinamos sus características comerciales más significativas en el siguiente cuadro.

**Tabla 6. Características de la longitud de la gama corta y larga.**

CARACTERÍSTICAS DE LA LONGITUD DE LA GAMA CORTA	
VENTAJAS DE LA GAMA CORTA	DESVENTAJAS DE LA GAMA CORTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentración de los esfuerzos de la Empresa en un número reducido de productos</li> <li>▪ Buen conocimiento por parte del equipo comercial y personal en contacto con el mercado</li> <li>▪ Concentración de las acciones publicitarias</li> <li>▪ Costos competitivos —si está en posición de liderazgo—</li> <li>▪ Sistema organizativo interno sencillo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pocas posibilidades de elección para el usuario</li> <li>▪ Segmentos importantes corren el riesgo de no ser abastecidos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La cartera de producto cuya oferta puede catalogarse como una gama larga es clásica de corporaciones o empresas que por la vía del crecimiento orgánico o por la adquisición de empresas que puedan llegar a tener sinergias con ellas incorporan nuevas gamas y sus correspondientes marcas.

Esto hace que su gestión sea más compleja en sus áreas funcionales, pero mediante cambios en sus modelos organizativos logran ser muy eficaces y eficientes comercial y financieramente.

**Tabla 7. Características de la longitud de la gama corta y larga.**

CARACTERÍSTICAS DE LA LONGITUD DE LA GAMA LARGA	
VENTAJAS DE LA GAMA LARGA	DESVENTAJAS DE LA GAMA LARGA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibilidad de explotar varios segmentos de mercado</li> <li>▪ Posibilidad de poder desarrollar más y mejor la gama alrededor de los productos</li> <li>▪ Utilización del efecto de complementariedad de gama</li> <li>▪ Mayor flexibilidad ante el mercado</li> <li>▪ Mayor fortificación ante la competencia</li> <li>▪ Mejora la participación de mercado</li> <li>▪ Reducción de la incertidumbre de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo de:</li> <li>▪ Poca difusión de cada producto-servicio de la gama</li> <li>▪ Poco conocimiento de los producto-servicio por parte de los usuarios / vendedores de los distribuidores</li> <li>▪ Falta de liderazgo de la gama para que bien atendida por los distribuidores</li> <li>▪ Falta de espacio de exposición en los lineales de los puntos de venta</li> <li>▪ Posibilidad de canibalización entre los productos de la gama</li> <li>▪ Falta de capacidad para apoyar a todos los productos</li> <li>▪ Desequilibrio entre los productos-servicios principales y el resto de la gama</li> <li>▪ Sistema organizativo interno complejo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En cada categoría de productos donde actúa, una marca dispone de una cartera o portafolio de productos con el que intenta resolver el mayor número de situaciones de consumo y públicos para alcanzar el máximo volumen de mercado posible.

Las opciones de combinación de productos nos pueden hacer constituir carteras de productos de:

- Respuesta total al mercado, disponer de oferta para todos los segmentos.

- Especialistas en:
  - El segmento
  - La línea de productos
  - Una línea de productos limitada
  - Un producto concreto

Cada combinación de productos dispone de un conjunto de productos, y cada uno de ellos, a su vez, tiene una función. Uno es el líder, otro es el delfín,<sup>139</sup> otro completa los objetivos comerciales, otro es necesario para complementar la producción del líder,<sup>140</sup> otro hace de atracción de clientes a la línea, y también puede haber unos tácticos que respondan a decisiones de la competencia.

Todo esto debe tenerse en cuenta en el momento de ofrecer, negociar y exponer los productos en los puntos de venta. En ocasiones las empresas actúan de forma muy intuitiva en este tema, pero nuestro conocimiento nos debe aportar la capacidad de utilizarlo con visión estratégica y con actuaciones concretas.

### 3.6. El ciclo de vida de la categoría de productos

No queremos explicar este concepto de la gestión de los productos como herramienta empresarial. Solamente nos gustaría dejar constancia que la forma de dinamizar un producto, en función de la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre su categoría de productos, debe ser diferente.

Una categoría de producto la constituye el conjunto de productos que pueden satisfacer una necesidad concreta, y se caracteriza con una curva de ciclo de vida propia.

---

<sup>139</sup> El futuro líder, pero que todavía no tiene dimensión para liderar la línea o está protegido u oculto para no correr riesgos.

<sup>140</sup> En el sector químico la obtención de un determinado producto genera un producto en paralelo que debemos vender para no generar un *stock*.

El ciclo de vida no está predeterminado, lo único que se sabe es cuándo se inicia, no cuándo acabará ni qué forma tendrá.

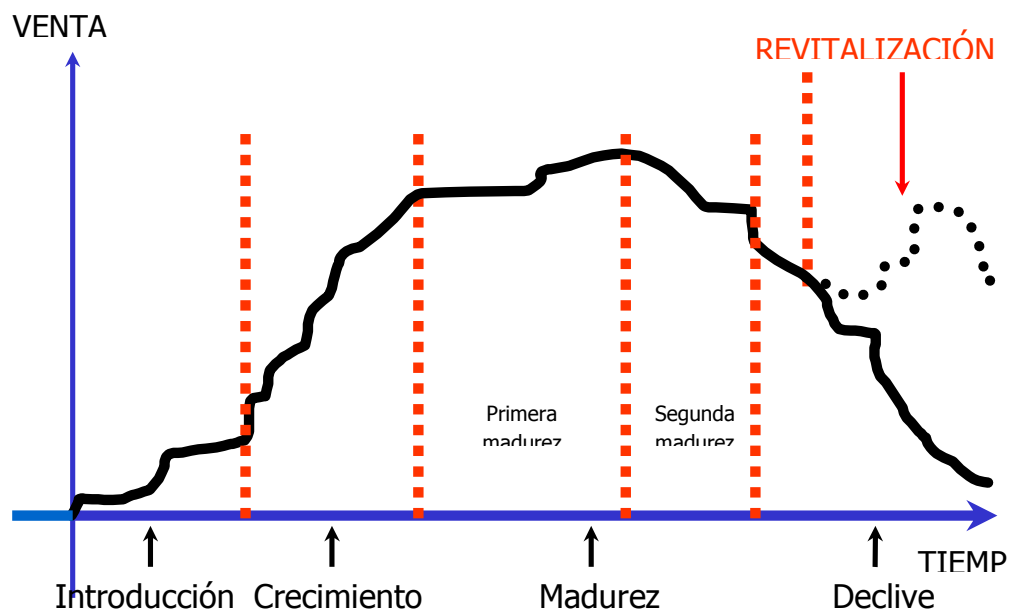
Además, los productos a lo largo del tiempo sufren un proceso evolutivo, frente a su entorno competitivo y la aceptación del consumidor, lo que hace necesaria su constante actualización.

### 3.6.1. Las etapas del ciclo de vida de la categoría de productos

La curva del ciclo de vida de la categoría de producto es el resultado de la respuesta del mercado, del entorno y del conjunto de acciones de los competidores que participan en ella.

La curva del ciclo de vida de la categoría de producto se construye por la suma de las ventas del conjunto de productos de la categoría de producto. Estas ventas provienen de los productos adquiridos por los consumidores, esto quiere decir que a medida que los consumidores van incorporándose al consumo de los productos, la curva crece.

Figura 17. Ciclo de vida de la categoría de producto.



Fuente: Adaptación.

Algunas de las medidas que tienen impacto en la curva del ciclo de vida:

- Número de competidores en cada etapa.
- Número de productos que entran en cada etapa.
- Crecimiento de la categoría por etapa.
- Capacidad productiva vs volumen de consumo del mercado.
- Saturación del mercado potencial —número de compradores que disponen del producto y su ritmo de reposición—.
- Diferenciación entre productos.
- Margen / diferencia de precios.
- Empresas que abandonan la categoría.

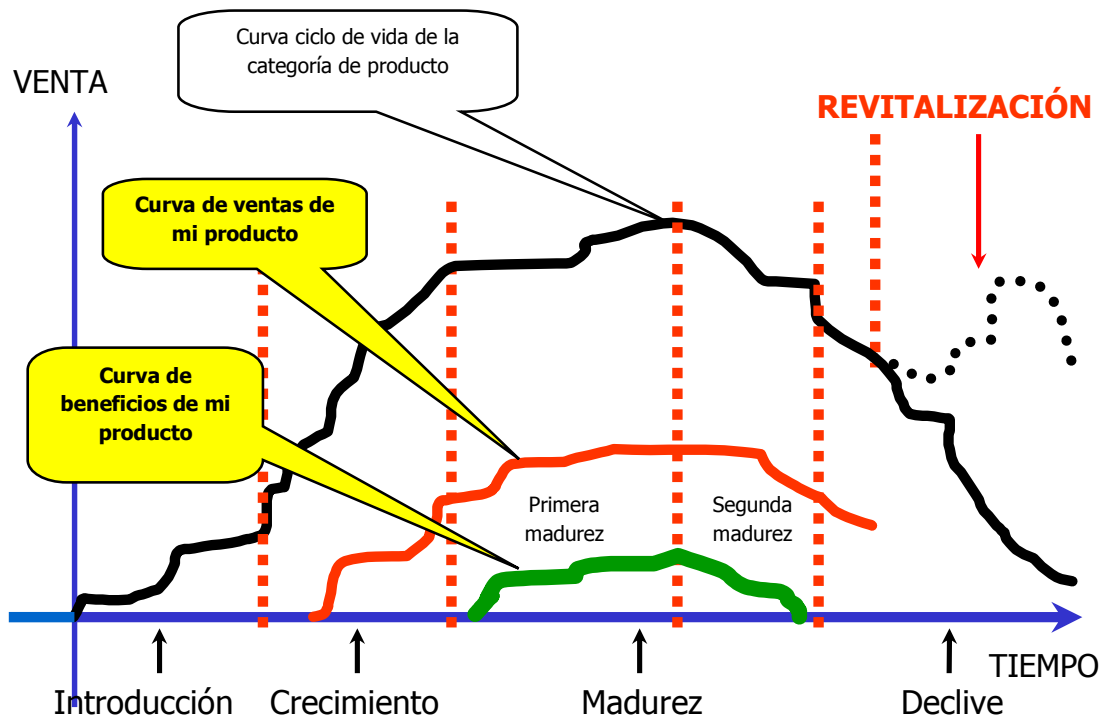
### 3.6.2. El ciclo de vida de la categoría de productos en relación con sus ventas, margen y beneficio

En ocasiones las empresas hablan de curva del ciclo de vida de un producto y no debe confundirse con la curva del ciclo de vida de la categoría de producto.

En este caso estamos haciendo referencia a las ventas de su producto únicamente, al margen de lo que logran con él y del beneficio que alcanzan.

Si confundimos un concepto —ciclo de vida de un producto— con el otro —ciclo de vida de la categoría de producto—, estaremos analizando temas diferentes, lo que nos puede llevar a tomar decisiones erróneas. Podemos pensar que estamos en una etapa de introducción por haber lanzado el producto y en cambio la categoría de producto está en la etapa de madurez, lo que requiere una estrategia diferente que si ambas situaciones fueran de introducción.

Figura 18. Evolución ciclo de vida de una categoría de producto: curva ventas de un producto y su curva de beneficios.



Fuente: Adaptación propia.

### 3.6.3. Gestión de las variables marketing en cada etapa del ciclo de vida de la categoría de producto

Para cada etapa del ciclo de vida de una categoría de producto deben gestionarse de forma específica cada una de las variables de marketing en relación con el contexto competitivo de número de consumidores, número de competidores, evolución de los productos y precios y penetración en la distribución, entre otros factores.

La siguiente tabla quiere expresar las situaciones de cada etapa del ciclo de vida de la categoría de productos antes mencionadas:

Tabla 8. Actividades marketing en el ciclo de vida de la categoría de un producto.



Elementos de marketing	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive	Revitalización
<b>Producto</b>	Poco número de producto. Poca gama. El proceso no sufre cambios.	Aparecen productos similares.	Muchos productos. Diferenciación. Calidad.  Más gama	Diferenciación	Reducción del número de producto y gama.
<b>Precio</b>	Elección estratégica (penetración, desnatado). Elevados con buena rentabilidad	Estabilización en valor absoluto, lo cual es una reducción.	Competencia de precios	Competencia de precios con esfuerzos complementarios	Competencia de precios.
<b>Distribución</b>	Pocos, se están introduciendo.	Expandiéndose	Máxima	Decreciendo según segmento	Solo donde hay consumo
<b>Comunicación</b>	Gasto importante para dar a conocer el producto.	Sigue igual, se están tomando posiciones.	Mantener inversión competitiva.	Gasto importante.	No hay. Solo personal y promoción.
<b>Competencia</b>	Poca	Ingresan los copiadores	Empresas pequeñas desaparecen	Empresas grandes	Salida empresa

Fuente: Adaptación propia.

Mencionaremos las diferencias entre una etapa de introducción y una etapa de madurez. En la etapa de introducción hay pocos productos, pocos consumidores, poca distribución, poca competencia, se está creando el mercado; en cambio, en la etapa de madurez, en un momento de máxima rivalidad competitiva, el número de consumidores es el mayor posible, todas las empresas que han creído en esta oportunidad de mercado están presentes y quizá con más de una marca e incluso fabricando para marcas de la distribución, la distribución ha incluido el producto en su oferta y si su política es de marca propia también lo comercializa con su marca, los precios están en situación de máxima competitividad y los reajustes constantes reducen el margen, llegando a no aportar beneficios.

Como se deduce de la exposición, hay volumen de consumo, pero es posible que económicamente genere dudas empresariales, provocando situaciones de búsqueda de nuevas oportunidades o mejoras de producto.

#### 3.6.4. El diseño y el producto

«El diseño como proceso está presente e interviene en el marco de la empresa desde las fases de detección de oportunidades y análisis de las necesidades del mercado [...] hasta las fases de comercialización del producto»

JORDI MONTAÑA MATOSAS (Matosas)

Desde los productos de consumo más simples hasta los más sofisticados y tecnológicamente más complejos llegan a las manos de los consumidores protegidos, decorados o enfundados en envases y embalajes que los ayudan a ganar atractivo ante los compradores o a garantizar la fiabilidad para la que fueron diseñados y no frustrar a los consumidores en su uso.

Averigüemos todos estos factores y conozcamos sus fundamentos basados en la generación de envolturas y el diseño de las mismas.

##### 3.6.4.1 Antecedentes del diseño

El diseño no es una actividad nueva, pues desde tiempos ancestrales se han creado objetos y enseres para utilidad del hombre, válidos para los quehaceres cotidianos. La evolución de estos útiles los ha ido perfeccionando y lo que era únicamente el diseño para la búsqueda de la funcionalidad ha llegado a convertirse en una mezcla de funcionalidad y estética.

Prueba de ello son los comportamientos milenarios como el guardar agua potable para el consumo humano, inicialmente se hacía en vasijas rudimentarias, posteriormente se decoraron y hoy en día podríamos considerar que su evolución ha desembocado en las botellas de agua mineral. Dichos envases son los herederos de aquellos, tienen diseños

variados en forma y estética, además, cumplen con las características que cualquier envase de un producto de consumo debe respetar: contener el producto, facilitar su logística, ser inviolables, respetar el medio-ambiente, etcétera.

El salto de los leguajes de símbolos, evolucionado hasta los manuscritos medievales y transformado en un sistema universal mediante la imprenta de Johannes Gutenberg,<sup>141</sup> a la escritura aporta una nueva dimensión al diseño, especialmente en su vertiente gráfica.

La revolución industrial<sup>142</sup> fue el motor de las producciones en serie, y en ese momento, al pasar de la producción manual a la industrial, es cuando el diseño empieza a cobrar protagonismo.

El concepto de diseño que hoy conocemos se inicia de forma sólida en la escuela alemana Bauhaus,<sup>143</sup> alcanzando su máximo esplendor tras la depresión de 1929.

Tras la Segunda Guerra Mundial un gran número de personas se desplazó a las ciudades a trabajar, se incrementaron los comercios y empezó la competitividad entre empresas por hacerse con una parte del mercado. Con ello se desarrolló de forma masiva una técnica comercial, la publicidad,<sup>144</sup> encargada de hacer llegar a los consumidores mensajes específicos que les convencieran de que un producto era mejor que otros análogos.

El progreso de la publicidad trajo consigo un desarrollo paralelo del diseño gráfico y de los soportes de comunicación. Había que convencer al público de las ventajas de un producto o marca, y para ello nada mejor que mensajes concisos, cargados de componentes

---

<sup>141</sup> Invento y perfeccionó la imprenta —procedimiento de impresión mediante letras móviles— que se dio a conocer entre las fechas de 1440 y 1450 en Alemania.

<sup>142</sup> La Revolución industrial del siglo XIX es denominada en algunos tratados como la segunda Revolución industrial, ya que consideran que la primera tuvo lugar en el siglo XVIII con la invención de la máquina de vapor en 1769 por James Watt. Ferrer Muñoz, J. L., *Síntesis sobre el diseño*, Valencia, Fundación Universitaria San Pablo CEU, 1995.

<sup>143</sup> Escuela de arte, diseño y arquitectura fundada en 1919 bajo la dirección de Walter Gropius y clausurada en 1933 por las autoridades prusianas dominadas por el partido nazi. Heinrich von Eckardt expresó la escuela de diseño Bauhaus como la nueva estética que abarcaría todos los ámbitos de la vida cotidiana: «desde la silla en la que usted se sienta hasta la página que está leyendo». La Bauhaus sentó las bases normativas y los patrones de lo que hoy conocemos como diseño industrial y gráfico; puede decirse que antes de la existencia de la Bauhaus estas dos profesiones no existían tal y como fueron concebidas dentro de esta escuela. Sin duda, estableció los fundamentos académicos sobre los cuales se basaría en gran medida una de las tendencias predominantes de la arquitectura moderna.

<sup>144</sup> Los primeros mensajes publicitarios aparecieron en Estados Unidos y Gran Bretaña a finales del siglo XVIII durante la Revolución industrial. Podrían fecharse sobre el año 1840, aunque con anterioridad ya se emitían mensajes orales por parte de los vendedores ambulantes de producto.

psicológicos, con diseños cada vez más elaborados, que se hacían llegar al mayor número posible de personas.

En la actualidad el diseño se ha transformado en una herramienta de la gestión empresarial muy importante por su aportación a la funcionalidad, diferenciación y generación de valor para los bienes que las empresas comercializan.

Un ejemplo de esta interiorización del diseño en las empresas es el proceso de creación de un producto. Este proceso de trabajo, en el que está presente el diseño, se ha transformado en una actividad multidisciplinar, formándose equipos de expertos en el campo de los materiales, de la tecnología, de los procesos industriales que se utilizarán, del marketing y todos aquellos profesionales que puedan aportar su conocimiento para cumplir los requerimientos especificados en el *briefing*<sup>145</sup> del producto que desarrollar.

Ha tomado tal relevancia el diseño que su adiestramiento en el conocimiento y la actividad que se debe desarrollar se ha elevado a formación universitaria y existen escuelas de gran renombre a nivel europeo y mundial especializadas en esta disciplina. Además, de forma puntual o complementaria, se imparte en carreras universitarias que pueden tener vinculación, en el desarrollo profesional de las mismas, con la materia.

La sociedad actual se encuentra inmersa en la producción industrial en serie, pero en bastantes sectores hay un retorno a la singularidad / exclusividad del producto para cada consumidor, y esto lleva a la producción en series reducidas, llegándose a la *customización*.<sup>146</sup> Esta exclusividad acentúa el diseño en significación o en importancia. De esta forma, los individuos que han hecho del diseño su profesión sintetizan la información

---

<sup>145</sup> *Briefing*: documento realizado por el solicitante de la colaboración que recoge la información sobre el mercado, el producto/objeto/campaña de publicidad, el público objetivo de marketing, la competencia, cómo se distribuye/comercializa el bien, el tiempo previsto para la resolución del tema y el presupuesto del que se dispone. Además, sirve de guía de requerimientos técnicos y medioambientales que deben cumplirse según el criterio del solicitante. Hoyuela Sánchez, P., *Diccionario J. Walter Thompson: comunicación, marketing y nuevas tecnologías*, Madrid, Ciencias Sociales, 2003, pág.54.

En comunicación, se entiende como el documento escrito y/o presentación oral que refleja, de forma sintética, la información preliminar sobre la cuestión comunicativa planteada.

<sup>146</sup> *Customización*: modificar los aspectos o las características técnicas de una cosa con la voluntad de adaptarse a las demandas del comprador. Fernando Trias de Bes, «El límite de la personalización», *La Vanguardia, Dinero*, 14/9/2008, pág 9, comenta el reto de la personalización de los productos (*customización*), que debe ser consecuente y no perder las ventajas de las economías de escala. Expresa que el marketing ha evolucionado en cuatro pasos, según expone en este artículo, el «marketing de masas», cuyo objetivo era llegar a todos los potenciales consumidores; el «marketing de los segmentos», búsqueda de colectivos con comportamientos comunes ante el producto; posteriormente se llegó al «marketing de los nichos», apoyándose en la diferenciación; y ahora el «marketing *one to one*», para llegar a cada cliente con propuestas específicas.

proporcionada por estudios de mercado: de las funciones del producto, anatómicas, culturales, etcétera, para poder desarrollar y diseñar productos adecuados al consumidor y a sus expectativas.

Para nuestro trabajo de investigación, nos centraremos en el diseño del *packaging*, en su doble vertiente, las formas y la gráfica que se aplica como soporte de comunicación para la marca y el producto.

#### 3.6.4.2 Definición de diseño

Podemos partir de su etimología, derivada del término italiano *disegno*, dibujo, designio, *signare*, signado, «lo por venir», o sea, futuro. Podemos tomar este significado entendiendo que el diseño es el proceso previo en la búsqueda de una solución a una idea o propuesta que debe materializarse.

Según múltiples autores, y sin querer ofenderlos, podríamos describirlo homogeneizando sus definiciones sobre el diseño,<sup>147</sup> diciendo que es la descripción o boceto de forma verbal, a trazos o delineación de un objeto que se destina a su producción de forma industrial o en serie.

Si abrimos el espectro de los autores que utilizan la palabra «diseño» en otras disciplinas, en lugar de hablar de objeto destinado a la producción en serie mencionan la creación de obras de arte, libros, etcétera, pero siempre dicen que están diseñando o creando.

Es esta percepción de «crear» la que nos debe mover en la comprensión del diseño.

Tampoco deberíamos olvidar lo que el diseño representa para el conjunto de ciudadanos no introducidos en la materia, pues para muchos de ellos es hacer que las cosas normales parezcan distintas.

---

<sup>147</sup> Elaboración propia. El diseño como «el conjunto de procesos —descripciones, bosquejos o delineaciones, proyecto de formas y dimensiones— que transforma los requisitos en características especificadas o en las especificaciones de un producto, proceso o sistema». También como «la aplicación de formas, colores y utilización de los objetos, tratando de buscar un equilibrio entre la funcionalidad y la estética del producto, a fin de hacerlo más agradable y apto para el uso, al tiempo que se trata de diferenciarlo de los productos de los competidores».

Una definición generalista podría ser la de ICSID (Internacional Council of Societies of Industrial Design). El diseño es una actividad creativa cuyo objetivo es establecer las múltiples facetas de los objetos, procesos, servicios y sus sistemas en todo el ciclo de vida. Por lo tanto, el diseño es el factor central de humanización innovadora de las tecnologías y el factor crucial de la cultura y el intercambio económico.

Y también tiene su sentido la plasmada por Joan Costa en «Diseño, comunicación y cultura», *Fundesco*, 1994, así como los múltiples autores que tratan esta materia.

Cuando nos ceñimos a temas técnicos y concretos, a esta especialidad la denominan «diseño industrial», que se entiende como la actividad humana ligada a la creación, desarrollo y humanización de los productos industriales.

Si consideramos el diseño como el «arte de crear», su objetivo será resolver la relación entre formas y funciones que los objetos deben cumplir y además ser susceptibles de ser producidos industrialmente.

Todo esto dentro de un comportamiento creativo que respete la función, la estética y el medioambiente.<sup>148</sup>

Debido a que nuestra tesis se fundamenta en la actividad de dinamización de los productos en el punto de venta, definiremos el diseño en el contexto de los productos de gran consumo y no lo relacionaremos con las definiciones o concepciones que tienen de él en otros ámbitos creativos.

Entendemos que es una disciplina que trabaja para conciliar las necesidades formales y funcionales que los consumidores tienen o pueden tener para usar / consumir productos. En el entorno de los productos de consumo masivo, el diseño siempre debe ser consciente de que la producción de los mismos será en serie.

El diseño logra la resolución de esta situación mediante la unión de factores funcionales, formales, ergonómicos, de uso, económicos, técnicos y estéticos. Adicionalmente se incorporan nuevos factores como el respeto por el medioambiente y otros de responsabilidad social corporativa.

El diseño, en su colaboración con la industria, pretende fabricar productos en serie para poder vender el máximo número de unidades posible y con el máximo aprovechamiento de recursos, pero cada día más requiere considerar la faceta seductora que el consumidor exige a los productos y las marcas utilizan para diferenciarse.

El diseñador Luis J. Martínez<sup>149</sup> en sus artículos y ponencia hace la definición de diseño siguiente: «El acto intuitivo de diseñar podría llamarse creatividad como acto de creación o

---

<sup>148</sup> En los sistemas de producción, en los materiales que se usan y en los residuos que se generan.

innovación si el objeto no existe, o es una modificación de lo existente, inspiración, abstracción, síntesis, ordenación y transformación».

A continuación queremos plasmar varias definiciones de reconocidos diseñadores y expertos en la materia que han dejado constancia de su pensamiento en entrevistas, bibliografía o ponencias.

El doctor Jordi Montaña (1989) habla del diseño como sinónimo de proyecto, de plan. «El diseñador trabaja con planos y maquetas antes de hacer un prototipo, hace anteproyectos y proyectos antes de hacer un producto definitivo y modelo a partir del cual se producirá la serie».

G. Finizio (2002) dice: «El diseño es una actividad creadora que consiste en determinar las propiedades formales de los objetos que se desea producir industrialmente. Por propiedades formales de los objetos no solo debe entenderse las características exteriores, sino en especial las relaciones estructurales que hacen de un objeto —o de un sistema de objetos— una unidad coherente, tanto desde el punto de vista del productor como desde el del consumidor».<sup>150</sup>

Norberto Chaves<sup>151</sup> lo define<sup>152</sup> como: «Diseño es la forma de trabajo social consistente en determinar con precisión las características de un producto, como condición necesaria para su posterior producción material».

El doctor Josep Rom (2002) define el diseño como *accions de dibuixar, configurar, transformar i designar creativamente artefactos material artificials*. Además explica que *aquestes accions són aplicables a moltes activitats professionals, i el resultat és aquesta*

---

<sup>149</sup> [luisjmartinezj.freetzi.com/disenodisen.html](http://luisjmartinezj.freetzi.com/disenodisen.html)

<sup>150</sup> Gino (Biagio) Finizio es diseñador, arquitecto, profesor y director de diseño italiano y trabaja en Milán. Es significativa su contribución a la gestión del diseño, representa el punto de conjunción entre diseño industrial, marketing estratégico y comunicación. Sus obras vinculadas a este tema son: *Design&Management gestire l'idea* y *Architecture & Mobility: tradition and innovation*.

<sup>151</sup> Norberto Chaves, reconocido asesor en diseño, imagen y comunicación, actualmente se encuentra radicado en España. Ha trabajado como profesor de Semiología y Teoría del Diseño en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. Ha sido docente y jefe del Departamento de Pedagogía de esa universidad. Es autor de libros como *La imagen corporativa* y el *Oficio de diseñar* y, junto con Raúl Belluccia, *La marca corporativa*.

<sup>152</sup> Chaves, N., «La frontera diseño-ingeniería». *Foroalfa*. Disponible en <<http://foroalfa.org/articulos/la-frontera-diseno-ingenieria>>.

*multiplicitat d'accepcions que s'atribueixen al verb "dissenyar" —avui fins i tot és un argument de venda: el marketing sembla determinar l'existència d'articles "de disseny"».*

Yves Zimmermann (1998) expresa ampliamente su visión del concepto de diseño. Para llegar a una definición se apoya en la explicación de la palabra «diseño» y su significado en diferentes raíces y derivaciones lingüísticas. Sus exposiciones cuadran a la perfección con nuestra orientación de marketing de dar respuesta a problemas de los consumidores, en la página 102, Zimmermann dice: «Los objetos hacían un espectáculo de sí mismos y entraban así a formar parte del espectáculo continuo que es la sociedad mediática. Y al convertirse en espectáculo se olvidaban de la razón primera por la que estaban en el mundo, la finalidad primera y más elemental de un objeto destinado a resolver cualquier problema del ser humano: su uso, su utilidad».

Más adelante define el diseño de forma concreta como: «El designio debe entonces guiar el acto de diseñar en pos de esta usabilidad y debe convertirse en el criterio fundamental para medir toda decisión en el proceso de proyectación. Todo objeto debe pasar la prueba de la verdad del uso».

También se refiere al diseño con su significación tradicional según él y que enuncia en «la configuración de objetos bi o tridimensionales, fabricados en serie por procesos industriales».

Según Joseph Edward Shigley y Charles R. Mishke (1989), «diseño es formular un plan para satisfacer una necesidad humana».

Para Moholy-Nagy, pintor, fotógrafo y crítico de arte, «el diseño es la organización de materiales y procesos de la forma más productiva, en un sentido económico, con un equilibrado balance de todos los elementos necesarios para cumplir una función».<sup>153</sup>

Podemos ver que las expresiones comunes de estos destacados autores son las siguientes:

- Crear.

---

<sup>153</sup> <https://arestudio.wordpress.com/page/5/>



- Dar forma (transformar una idea en formas tangibles).
- Proceso de trabajo.
- Aportar soluciones.

Por nuestra parte, de forma generalizada nos atrevemos a definir el diseño como el proceso previo de configuración mental en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

Seamos abiertos como esta disciplina y aceptemos todas las visiones del prisma y utilicémosla de forma activa como una herramienta multidisciplinar generadora de valor para las empresas.

#### **3.6.4.3 Marketing y diseño**

Podríamos pensar que el inicio del diseño como herramienta de marketing es reciente, pero no es así, los artesanos ya elaboraban productos que cumplieran dos tipos de funciones: las de uso —diseño funcional— y las ornamentales.

Luego en la primera Revolución industrial evolucionó el concepto de diseño, orientándose también a resolver o acelerar tareas que antes se realizaban de forma manual.

Con la incorporación de la máquina de vapor, el motor de explosión y otras herramientas, aparecieron objetos con elementos de mayor complejidad que eran susceptibles de ser producidos de forma repetitiva.

Más adelante, en los inicios del siglo xx aparecieron los productos de diseño, o sea, que además de servirnos deben resaltar por su belleza.<sup>154</sup>

En la actualidad, en las empresas con orientación marketing contemplan el diseño como el conjunto de la respuesta a una necesidad de forma funcional y estética, pero siempre con la aceptación del consumidor.

De forma breve y sencilla describiremos este enfoque:

- **Diseño funcional:** es toda la creación del producto encaminada a resolver los

---

<sup>154</sup> Un ejemplo es la exposición que los almacenes Macy's de Nueva York realizaron en 1927 bajo el título «El arte y el comercio».

problemas de uso del mismo para facilitar al comprador, consumidor y / o usuario el máximo aprovechamiento de las posibilidades / características que tiene el producto.

Este concepto del diseño es defendido por los diseñadores funcionalistas, que colocan la utilidad del producto por encima de las demás variables del diseño, teniendo muy en cuenta la resistencia mecánica, los materiales con los que se ha de fabricar, los procesos de fabricación y los costos de producción, entre otros aspectos.

Esta corriente del diseño da forma al producto siempre en función de la ergonomía, función, uso y componentes mecánicos que ayudarán a la utilización del producto.

- **Diseño estético:** es la aportación que el diseño hace a favor del producto / marca / empresa para volverlo más atractivo y diferencial que sus competidores.

Los diseñadores que defienden este estereotipo del diseño —los esteticistas— priman la visión estética, más artística, ante la funcional. Si bien tienen en cuenta los aspectos comerciales, ergonómicos y productivos, pretenden generar mayores cambios formales que funcionales en los productos.

Las dos orientaciones presentadas son válidas, aunque lo más viable y exitoso es el mestizaje entre ambas, o sea, respetar al máximo lo funcional y añadirle en lo posible y aceptable por el producto el valor estético del diseño.

En el mundo empresarial el diseño normalmente nos ayuda a resolver problemas de expresión artística creativa para formular conceptos y / o mensajes a los consumidores, de forma diferenciada de nuestros competidores. Aceptaremos que debe basarse en la creatividad, en el conocimiento de las nuevas tendencias estéticas y en la adaptabilidad a los factores estéticos, formales, de uso, económicos, técnicos, sociales, ergonómicos y funcionales del elemento en el que se aplica.

De forma aplicada, en el marketing operativo nos apoyamos en el diseño fundamentalmente para dos elementos del marketing mix:<sup>155</sup> el producto y la comunicación.

En relación con el producto, su aplicación es muy amplia, pues participa en la generación de la idea y su materialización, en su estética exterior y en su visualización en el punto de venta.

**Figura 19. Producto con envase exterior, envase multiproducto y envase de protección individual.**



Fuente: Elaboración propia.

Para su materialización en cada uno de estos campos, como antes hemos mencionado, se requieren especialistas que cuenten además con visión global que den coherencia a su participación. Esto quiere decir que si estamos aplicando diseños innovadores en los envases, deberemos también ser innovadores en las promociones de venta y viceversa. Luego el diseño en su conjunto como herramienta de marketing se transforma ante el consumidor en un atributo / característica / valor de la marca y el producto.

Para el trabajo de investigación estudiaremos el diseño en el *packaging* de los productos seleccionados y en la comunicación que se emite en los puntos de venta para esas marcas y productos.

<sup>155</sup> Actualmente algunos autores amplían las variables de marketing a la gestión de los recursos humanos por la importancia que tiene en el mundo de los servicios y de las entidades y organizaciones. Además, desde que la visión de los productos se contempla con una oferta de servicios complementarios, podemos hacer extensivo el planteamiento de la quinta «p» a todos los productos tangibles.

Un ejemplo claro de esto es el diseño en el sector de los envases. Es una herramienta que nos ayuda en la producción a cumplir con las múltiples funciones de uso y consumo del producto, manteniendo el equilibrio entre lo funcional y lo formal. Este debe facilitar la venta<sup>156</sup> del máximo número de unidades de producto.

El resultado final del diseño para ser útil empresarialmente siempre está en función de la ergonomía, utilidad, uso y componentes mecánicos que debe tener el producto, pero que resulten útiles, diferentes a los de la competencia y atractivos para los potenciales clientes.

#### **3.6.4.4 El diseño en la gestión de la empresa**

Las empresas cada día tienen mayor conciencia de la utilidad del diseño en su actividad. En nuestro país todavía hay sectores que lo valoran de formas muy diferentes y en ocasiones la visión «cortoplacista» empresarial minimiza la importancia de esta disciplina.

En España, la impulsión del diseño y de la innovación forma parte de las políticas del Ministerio de Industria y se lleva a cabo desde la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.

Queremos precisar en este apartado las miradas que se deben tener en cuenta sobre el diseño en las empresas: la estructura necesaria, la estrategia y el logro del diseño que se desea alcanzar —funcional y estético—.

En primer lugar, repasemos la relación diseño-estructura de la empresa. Al incorporar o desarrollar esta disciplina (el diseño), las empresas pueden optar por disponer de equipos internos o externos de diseñadores. Cada uno de estos modelos de estructura tiene ventajas e inconvenientes,<sup>157</sup> pero ambos requieren la concesión de libertad e independencia al equipo gestor del diseño.

---

<sup>156</sup> Un diseño de envase que no venda es considerado un fracaso y generador de pérdidas.

<sup>157</sup> Los equipos externos son ventajosos por su aportación constante de tendencias y conductas de otros sectores, necesidad de actualización para poder ser competitivos, visión externa sin condicionantes del día a día de la empresa, costos variables. Por el contrario, tienen desconocimiento de las rutinas internas, de los caminos de la información, etcétera. Podemos considerar las ventajas y desventajas de los equipos internos de forma inversa a los externos.

El diseño es una actividad interdisciplinar en una empresa y descubre la coherencia y cohesión entre las diferentes áreas funcionales implicadas, que podemos decir que son todas.

Desde la mirada estratégica del diseño, debemos renunciar a aceptar que diseño es capricho<sup>158</sup> o lo que algunos han dado en denominar «diseño por diseño» en las empresas. El diseño es mejora, adaptación, reducción de costes, utilización de nuevos materiales, nuevos procesos de producción..., es progreso, diferenciación, competitividad empresarial.

Nos atrevemos a decir que el diseño es una necesidad para la autocontinuidad empresarial. La estrategia de diseño de una empresa requiere planificación en el tiempo y aportación de recursos económicos y humanos. Este planteamiento empresarial permitirá alcanzar las cotas necesarias de conocimiento y desarrollo de la actividad para poder asumir objetivos acordes con los niveles de diseño que nos demanda el mercado.

El diseño debe ayudar a las empresas a identificar tendencias que sean oportunidades y a transformar esas oportunidades en productos útiles<sup>159</sup> para los compradores. Además, seamos de una tipología empresarial en relación con el diseño<sup>160</sup> o de otra, debemos marcar el «tempo» del diseño, acorde con nuestras posibilidades y con la demanda de los consumidores. Pero nuestro tempo no puede ser ni demasiado adelantado ni demasiado postrero para lo que es nuestra empresa en el mercado.

Es difícil justificar en las empresas el resultado de la inversión en diseño puesto que es una aportación mixta a la parte tangible de los productos y a la intangible, y su medición es difícil.

Por último, reflexionemos sobre el logro del diseño que se desea alcanzar —funcional y estético—. Estas dos dimensiones guardan una relación condicionada de forma recíproca. Su peso varía según el sector o categoría de productos en la que se trabaja.

---

<sup>158</sup> Lamentablemente, en ocasiones se ha creído que los problemas de una empresa provenían de la falta de diseño y entonces, por desgracia, se implanta la actividad de diseño como una obligación o moda.

<sup>159</sup> La utilidad puede ser funcional o simbólica.

<sup>160</sup> Existen cuatro tipologías básicas de empresas frente al diseño: las pioneras, las adaptables al cambio, las rezagadas estructurales y las ultrarrápidas. Estas tipologías se crean a partir del cruce de capacidades de identificar oportunidades y la capacidad de implementación de las mismas.

Durante años ha sido considerado primordial el diseño funcional como respuesta al uso y los momentos de consumo, pero hoy esto ya no es suficiente, debemos añadir el diseño estético y el simbólico.

En este apartado, también quisiéramos considerar la trilogía generadora de apoyos e información y de conflictos y dificultades para lograr los objetivos, que es: empresa-diseñador-usuario.

Todos ellos están unidos por la necesidad de conocerse, adaptarse y darse respuestas válidas a sus capacidades y expectativas. No seamos creadores de desilusiones con una herramienta tan potente y necesaria en las empresas.

Por su parte, el equipo de trabajo que diseñará un producto debe conocer o disponer de información relacionada con:

- La empresa y su posicionamiento en el mercado.
- Conceptualización del producto<sup>161</sup>, desarrollada por la empresa y la función que desempeñará el producto en la cartera de la empresa.<sup>162</sup>
- Requerimientos industriales del producto por diseñar: materias primas, equipamiento y proceso productivo.
- Requerimientos del usuario en cuanto a:
  - Uso del producto.
  - Conservación del producto.
  - Contexto de uso del producto.
  - Percepción y simbología del producto para el comprador y para el usuario cuando no coincidan.
- Posibilidades de máxima simplicidad de uso y producción.

---

<sup>161</sup> Desarrollaremos este concepto más adelante, pero anticipamos que tiene en cuenta el público a quien va dirigido, el beneficio básico o diferencial para el mercado, el nivel de precios y momentos y los modos de consumo.

<sup>162</sup> En el capítulo sobre el producto ampliaremos este concepto.

Este protocolo de requerimientos e información sirve para eliminar los conflictos entre el conjunto de profesionales que pueden o deben participar en el desarrollo del producto y la empresa solicitante del proyecto de diseño.

#### ***3.6.4.5 Un modelo de diseño: el análisis de valor***

El diseño como herramienta de marketing se puede aplicar en cualquiera de las etapas del ciclo de vida de un producto para que cumpla con su cometido de responder de forma eficaz y eficiente a las demandas del consumidor.

Existe la necesidad de mejorar constantemente los productos para seguir siendo competitivos y el diseño es una herramienta básica en todo lo que se hace. Ante esta premisa, el diseño es doblemente importante y significativo, pues actúa en el nacimiento de los productos ante el mercado y posteriormente sirve para mantenerlos vivos y diferenciados ante sus competidores.

En cada etapa del ciclo de vida de un producto el diseño tiene una utilidad. En la de desarrollo, nos sirve para darle forma y personalidad al producto, en la de crecimiento, para diferenciarnos permanentemente de la competencia, en la madurez, para ajustarnos a las demandas, reducir costes y mantenerlo vivo y diferenciado ante sus competidores, en la etapa de declive, si merece la pena, lo revitalizará.

Los no expertos siempre que hablamos de diseño pensamos más en él como forjador de forma y estética que como reductor de coste. Esta es una faceta quizá poco gratificante para los profesionales del diseño, pero muy útil para la empresa.

La reducción de costes de forma poco profesional se basa en la pregunta «¿qué podemos quitar para ahorrar costes?» o «¿a qué proveedor le podemos pedir que nos lo haga más barato?».

Debemos reducir costes con un criterio diferente que es: ¿qué pieza o parte, material o proceso es inadecuado para ofrecer las mismas o superiores prestaciones economizando costes?». En esta filosofía de trabajo tiene mucho que decir el diseño.

Esta visión de la reducción de costes podemos denominarla como «análisis del valor» o «ingeniería del valor», o sea, una actividad que proporciona una manera conveniente de optimizar los conocimientos del diseño y la capacidad de innovación, enfocados a mejorar el valor de los productos.

Hablamos del concepto de valor para el mercado, es decir, qué utilidad recibe por lo que paga.

El análisis del valor es una filosofía que busca eliminar todo aquello que origine costos y no contribuya a proporcionar valor a la función para la que se adquiere el producto. Su objetivo es satisfacer los requisitos de rendimiento del producto y las necesidades del cliente con el menor costo posible. El análisis del valor también es un enfoque organizado para analizar los productos en que se utilizan rutinariamente varias etapas productivas y técnicas de trabajo.

Para dejar una mayor constancia de la importancia de esta filosofía de trabajo, matizaremos la diferencia entre coste y valor.

- El coste es un término absoluto que se expresa en unidades monetarias, según el país donde se produce o en algunos casos en relación con los competidores y / o mercados donde se comercializa, y mide los recursos que se utilizan para crear un producto. El coste incluye la mano de obra, los materiales y los costes indirectos.
- El valor, por otro lado, es la percepción que tiene el cliente de la relación de la utilidad del producto y el precio que paga por él. La utilidad incluye la calidad, fiabilidad y rendimiento de un producto para el uso que se le quiere dar.

El valor es lo que busca el cliente: satisfacer sus necesidades con el menor coste. Por lo tanto, el valor de un producto se puede mejorar incrementando su utilidad para el cliente con el mismo coste o disminuyendo el coste con el mismo grado de utilidad. Esto se hace mediante la eliminación de funciones innecesarias o costosas que no contribuyan al valor.

No debemos confundir estos dos términos y es responsabilidad de las empresas trabajar con esta orientación. Las empresas deben entregar valor a los cliente,s que estos



compensarán con dinero, pero nunca deben vender productos cuyo precio sea superior al valor que perciben los clientes con su posesión.

Cuando una empresa corre el riesgo de que sus productos sean más caros económicamente que el valor percibido por parte de los clientes, sus posibilidades de autocontinuidad están sentenciadas.

Esta filosofía de trabajo transformada en herramienta se fundamenta en asumir y conceptualizar el análisis de valor en todos los planteamientos del producto.

El análisis de valor se fundamenta en considerar los siguientes términos o definiciones en el proceso de trabajo:

- **Objetivo:** El propósito por el que existe el producto o servicio.
- **Función básica:** Aquella en la que se fundamenta el producto como utilidad para el consumidor / usuario. Una función básica, si se elimina, haría que el producto dejara de tener utilidad en términos de su objetivo.
- **Funciones secundarias:** Existen para apoyar una función básica debido a la manera en que se diseñó el producto en particular.

El análisis del valor se realiza en seis pasos:

1. **Constitución del equipo y asunción del concepto de valor por estudiar.** Debe gestionarse en los pasos siguientes:
  - Orientar a la organización hacia el concepto del análisis del valor del producto por estudiar.
  - Informar a la gerencia del potencial de análisis del valor y de los procedimientos involucrados para que puedan dar el apoyo necesario.
  - Constitución de un equipo de análisis del valor formado por aquellos afectados por los cambios potenciales.

2. Información del estudio: empieza al identificarse el objetivo del producto, las funciones básicas y las funciones secundarias. Las funciones se describen normalmente con dos palabras: verbo y sustantivo. Las funciones se consideran como esenciales o básicas para que no sean anuladas y sí revisadas. También se identifican las funciones secundarias, pero estas pueden cambiarse o eliminarse si se considera que pueden dar un valor mejorado.
3. Como una manera de iniciar el análisis se determina el costo de cada función primaria y secundaria. Después, el equipo busca la forma de consolidar funciones secundarias, revisarlas o eliminarlas mientras se mejora la relación de valor.
4. Análisis del valor: busca generar opciones creativas. Durante esta fase debe mantenerse una atmósfera abierta y de innovación en el equipo para no asfixiar las ideas.
5. Evaluación de las ideas: observa la posibilidad de las ideas, su costo y la contribución que dan al valor. Se consolidan las mejores ideas en un plan para la mejora del producto. El plan resultante lo ponen en operación los miembros del equipo con la gente que tendrá que llevar a cabo los resultados del estudio del análisis del valor. Esto genera entusiasmo y compromiso en el proceso de su implementación.
6. Implantación: puesta en marcha de las mejores ideas.

El análisis del valor es una manera organizada de mejorar la utilidad de un producto con relación a su costo. El análisis del valor es como un presupuesto con base cero, se asienta en el hecho de que se examina cada función del producto en busca de su posible eliminación o mejoría y no se da nada por sentado.

Dentro de nuestra investigación pretendemos defender la aportación de valor a las marcas mediante la ayuda a los diferentes elementos que soportan la comunicación<sup>163</sup> de sus productos en el punto de venta.

En cuanto a los envases de los productos deberemos considerar tres vertientes: la correspondiente a su contribución del diseño en la generación, mejora y modificación de los

---

<sup>163</sup> La comunicación al consumidor se emite en los textos de los envases, su exposición en los lineales y su atraktividad a los ojos de los visitantes de los establecimientos y en todos los medios y soportes que se utilizan en los puntos de venta.

envases, la posibilidad de ofrecer formatos adecuados a la demanda del consumidor, tanto por la cantidad que compra en una unidad o por las unidades que compra según sus necesidades, y el diseño gráfico aplicado a los textos e imágenes que aparecen en ellos.<sup>164</sup>

En este apartado no deseamos explicitar este concepto, pues pretendemos tratarlo en el apartado correspondiente al *packaging* como elemento portador de valor a la marca con su atracción para el consumidor y funcionalidad comercial y de uso.

El diseño normalmente, en el mundo empresarial, nos ayuda a resolver problemas de expresión artística creativa para expresar conceptos y / o mensajes a los públicos a los que nos queremos dirigir, de forma diferenciada de nuestros competidores.

Por ello, cuando hablamos de diseño en los materiales de comunicación en el punto de venta el diseño es mucho más abierto y creativo, pues únicamente está limitado por la capacidad de inversión del solicitante de los materiales de comunicación —fabricante de la marca y / o distribuidor del producto—.

Prueba de ello son los diferentes soportes de comunicación que se utilizan; cada día los hay más y más impactantes, están llegando a crear nuevas concepciones de la actividad de comunicación en el punto de venta.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Yves Zimmermann expresa que deben establecerse unos criterios para la evaluación de un objeto/*packaging* que serán la base de la discusión para responder a los aspectos básicos que se han de tener presentes cuando se diseña el objeto. Los criterios pueden ser:

- a. ¿Para qué nació el objeto? O ¿para qué nace el objeto?, respuesta que nos servirá para identificar de forma concreta la razón de ser para sus usuarios.
- b. ¿Para qué ha sido hecho?, esta pregunta manifiesta la finalidad del objeto
- c. ¿Para qué está definido?, nos relata sus funciones.
- d. ¿Para qué es adecuado?, nos encamina hacia sus formas y los materiales que se pueden utilizar.
- e. ¿Con respecto a qué es adecuado?, nos lo relaciona con el uso que los poseedores de él le darán.
- f. ¿Cuándo es adecuado?, ayuda al diseñador a comprender los momentos y modos de uso que los consumidores lo utilizarán y valorarán su utilidad.

<sup>165</sup> Algunos ejemplos que puedo indicar son los adhesivos en el suelo, decoraciones de lineales, pantallas de televisión en espejos de los aseos, etcétera.

Figura 20. Diseño de soportes de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.7. La distribución y el punto de venta

«El éxito comercial no depende solo de las marcas, sino también de sus distribuidores»

JOHN F. STOLLE (1997)

#### 3.7.1. El desarrollo de la distribución

La distribución comercial nace de la imposibilidad de las empresas para seguir incrementado el número de consumidores de sus productos con sus recursos propios.

Mientras las empresas eran pequeñas en dimensión, los productos se vendían directamente a los clientes finales. Esto era posible por la proximidad geográfica que tenían con sus consumidores; el tiempo transcurrido entre la producción y el consumo no condicionaba a los productos perecederos y a las empresas les era posible realizar la función comercial de forma íntegra para la totalidad de los clientes que adquirirían su producto.

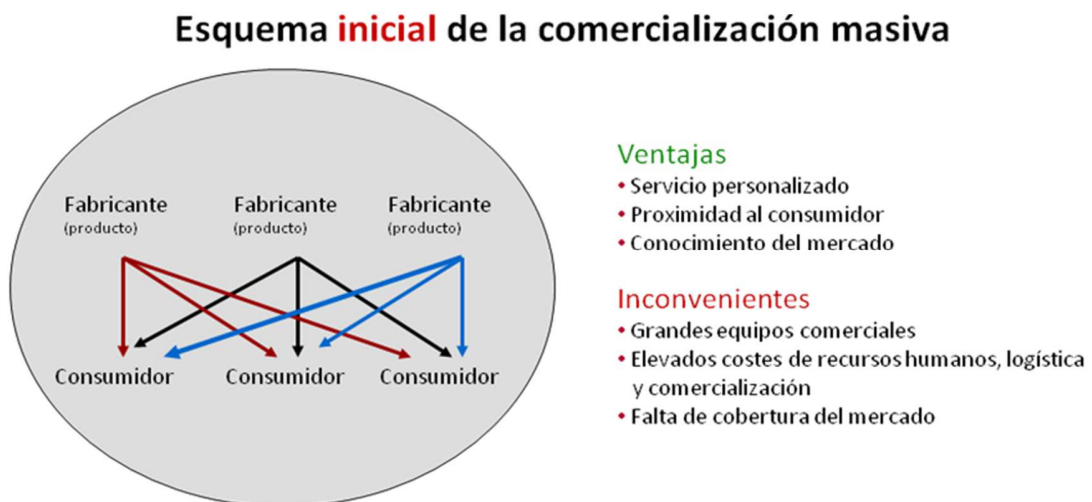
Pero ante los deseos de las empresas de crecer y captar más clientes finales para sus productos, fueron apareciendo impedimentos que limitaban esta voluntad empresarial.

Los obstáculos para llegar a más consumidores provenían del incremento de consumidores potenciales de sus productos, de la dispersión geográfica de los clientes finales, de la limitación de recursos humanos, de equipamientos y económicos de las empresas para dedicarlos a todas sus necesidades para garantizar su autocontinuidad, de la necesidad de controlar los gastos para no encarecer sus productos, de la lucha competitiva por un mismo consumidor, de la falta de atractividad de la oferta única de cada empresa o marca, etcétera.

Pero para las empresas era crucial llegar cada vez a un mayor número de consumidores sin coste o con el menor incremento de costes posible para poder seguir creciendo en tamaño y rentabilidad.

A medida que la demanda fue creciendo y ampliándose geográficamente, las empresas se veían incapaces de llegar a más clientes y además tenían hipotecado su crecimiento en función de los medios humanos y económicos de los que podían disponer para realizar esta función.

**Figura 21. Esquema inicial de la comercialización masiva.**



Fuente: Adaptación del esquema de J.J. Lambin y R. Peeters. McGraw Hill (1977).

Así aparecieron los intermediarios comerciales (Santesmases, 1996), quienes asumían algunas de las funciones que deberían realizar las marcas para comercializar sus productos.

La gran aportación de la distribución a los fabricantes es la simplificación del número de contactos / transacciones comerciales que debían hacer los fabricantes / comercializadores para que sus productos / servicios llegasen a los consumidores.

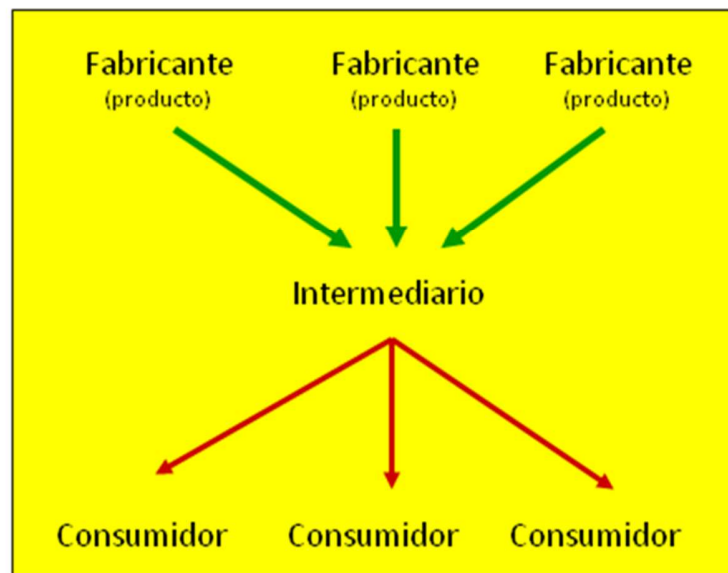
Por lo tanto, los motivos que propiciaron el nacimiento de la distribución fueron, entre otros:

- Poder responder al crecimiento de la demanda.

- Disponer de los productos en los momentos en los que los compradores los demandaban y no más tarde.
- Cubrir la demanda en su ubicación geográfica.
- Facilitar al comprador una amplitud de productos<sup>166</sup> para cubrir su necesidad.

Figura 22. Esquema actual de la comercialización masiva.

## Esquema **actual** de la comercialización



Fuente: Adaptación del esquema de J. J. Lambin y R. Peeters. McGraw-Hill (1977).

De forma resumida podríamos decir que la distribución cumple con la función de «disponer del producto, en el momento y en el lugar que el consumidor lo necesita».

Como hemos dicho antes, los motivos fundamentales del nacimiento de la distribución son la necesidad de las empresas de crecer, de no incrementar costes y compartir las funciones de acercamiento de los productos al consumidor: traslado de las mercancías, almacenaje, disponer de *stock* en el momento de la demanda, argumentar y promocionar la venta,

<sup>166</sup> El consumidor valora la disponibilidad de oferta para su demanda en función de su amplitud, profundidad, longitud y formatos con los que la puede cubrir.

financiarla si fuera necesario..., además de poder responder a los cambios de comportamiento socio-económicos de los consumidores tales como: demanda de una oferta amplia y competitiva, dedicar menor tiempo al acto de compra, prestar servicios comerciales complementarios...

Los emprendedores<sup>167</sup> de esta actividad lo hicieron de forma individual y cubriendo un pequeño espacio geográfico. Estos nuevos componentes de la cadena de comercialización de productos y servicios fueron los **detallistas / minoristas** según se prefiera llamarlos. De forma coloquial se los define como intermediarios que venden el producto / servicio al por menor al consumidor final.

El auge del negocio nace en la constante demanda de los fabricantes para que cada vez los detallistas fueran más útiles para la comercialización de sus marcas y queriendo o sin querer los ayudó a transformarse en empresarios.

La evolución de la distribución comercial proviene básicamente de dos épocas: la de expansión, en la que oferta era inferior a la demanda, y la actual, en la que la oferta supera a la demanda y el punto de venta se ha transformado en un lugar crítico.

En la primera etapa los cambios proceden de la necesidad de responder a la demanda en el menor tiempo posible y los parámetros del crecimiento y evolución fueron:

- La especialización en la oferta de productos.
- Ubicaciones específicas, ya fueran de titulación pública —mercados municipales, mercados ambulantes...—, privada, zonas de gran afluencia de público...
- Dar cobertura geográfica a la demanda, vía «mancha de aceite» en una misma población y otros creando una red que iba cubriendo poblaciones diferentes.
- Nuevas tipologías de la propiedad del negocio (cooperativas, comercios asociados...).

---

<sup>167</sup> Supermercados Antolín. En los años 1950-1970 abrió tiendas de ultramarinos junto a los mercados municipales de la ciudad de Barcelona, especializándose en la venta de productos secos. Posteriormente, transformó estos colmados en supermercados y luego se incorporó a un grupo de compra: Grupo 80.



Como en todas las actividades, la incorporación tecnológica del sector en el que actúan, los cambios de sus consumidores, la búsqueda de diferenciación y la aparición de nuevas tecnologías inducen a la evolución.

Aparecen nuevos modelos y formatos de venta (venta asistida, venta *self service*, venta por sistemas tecnológicos: *vending*, cajeros automáticos, hasta los nuevos modelos de comercialización de productos y servicios *e-commerce*...).

Tras todo esto el siguiente paso fue la orientación hacia la dimensión para tener capacidad negociadora ante la presión de los fabricantes, y la obtuvieron por el crecimiento propio o por la asociación de varios comerciantes que no se hacían la competencia entre ellos.

Un ejemplo fueron, todavía hoy existen, las cadenas de comercios asociados, que tienen la gestión de abastecimiento y comercialización unificada, pero su gestión de la propiedad y financiera es independiente —Spar, IFA...—.

Todavía prosiguió la evolución y los modelos clásicos de detallistas, ya sean independientes o asociados, se fueron haciendo grandes y aparecieron las grandes cadenas de supermercados y los diferentes modelos de detallistas; algunos todavía subsisten y otros han desaparecido.

Hay modelos como las tiendas por departamentos que en los años sesenta, setenta y ochenta del siglo pasado fueron importantes, pero tanto las cadenas internacionales como las nacionales no han tenido logros significativos a excepción de los buques insignia de cada país.<sup>168</sup>

En España fracasaron o fueron absorbidas cadenas, como Simago, SEPU, Almacenes Jorba, El Águila, El Siglo, Galerías Preciados, Almacenes Primero..., entre las españolas, pero no tuvieron mejor suerte cadenas internacionales como *Sears*, *Woolworth*, *Marks & Spencer*...

---

<sup>168</sup> Pueden considerarse buques insignia de la distribución en estos modelos en Alemania *Kraufhot*, en Francia galerías *Lafayette*, en Inglaterra *Harrod's*...

Un formato que empezó a tener éxito y actualmente sigue extendiendo con diferentes formas de propiedad son las franquicias y cadenas de tiendas especializadas,<sup>169</sup> así como otros que veremos más adelante.

La distribución comercial es uno de los sectores que más ha evolucionado en los últimos cincuenta años, tanto en su forma de actuar como en sus diferentes formatos comerciales para responder a los hábitos y forma de comportamiento en la compra de productos cotidianos y no cotidianos.

La distribución comercial es un sector muy camaleónico, pues sabe adaptarse, crear nuevos modelos de venta y atender a los consumidores en la forma y en los momentos que necesita los productos o servicios.

Por citar adaptaciones permanentes de la distribución comercial podríamos mencionar los canales de venta a distancia,<sup>170</sup> los centros comerciales,<sup>171</sup> los *category killers* y las tiendas de conveniencia.

Hoy vivimos una realidad en este sector digna de analizarse y que se esconde tras una pregunta o duda que sería ¿cómo una actividad tan sencilla y que se inició en un ámbito de territorio pequeño ha podido adquirir la dimensión que hoy tiene?

Durante años los actores de la distribución comercial fueron pequeños e insignificantes desde la óptica empresarial, eran individuales, adheridos a un territorio..., pero respondían a las demandas de los consumidores a través de una oferta de grandes empresas. A medida que estas empresas se iban globalizando, iban globalizando también a los consumidores, y

---

<sup>169</sup> La franquicia se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora, cede, a cambio de **cierta** remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su «saber hacer» empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado. La franquicia responde a la necesidad de una renovación constante de la oferta de mercado, obligada por la imparable y creciente aparición de nuevos competidores y la exigencia de ofrecer nuevas prestaciones. <[http://www.laboris.net/static/franquicias\\_aseso2.aspx](http://www.laboris.net/static/franquicias_aseso2.aspx)>. Fecha de acceso: 3/6/2015.

<sup>170</sup> Se engloba en este concepto desde la venta por catálogo, pasando por las teletiendas, hasta toda la venta por internet y/o cajeros automáticos de la banca.

<sup>171</sup> Espacio comercial que aloja servicios, locales y oficinas comerciales en un espacio de gran tamaño atrayendo al recinto al mayor número de clientes potenciales por su amplia oferta (en terminología anglosajona son conocidos como *mall* o *shopping centre*). Un centro comercial está pensado como un espacio colectivo con distintas tiendas; además, puede incluir lugares de entretenimiento, ocio y diversión, como cines o restaurantes. El centro comercial es una inversión privada y los locales comerciales se alquilan y se venden de forma independiente. Los propietarios o los inquilinos de los locales comerciales, deben pagar servicios de mantenimiento a la entidad administradora del mismo.

la distribución, con una lectura inteligente, detectó que su capacidad de intercambio entre fabricante y consumidor en el mundo empresarial era crítica y que ellos eran la máquina del crecimiento ajeno y propio.

Esta visión llevó a su expansión geográfica y concentración empresarial, que eran las ventajas competitivas imbatibles ante sus proveedores por un lado y su fuerza ante los consumidores por el otro.

Lo hicieron y hoy son iguales o más grandes que las marcas que ofrecen en sus establecimientos.

Esta visión empresarial los ha llevado a su evolución y realidad actual, un sector crítico y de dominio en la economía mundial.

Prueba de ello es que la distribución comercial a nivel mundial y por extensión en nuestro país ha evolucionado muy rápidamente para adaptarse a los diferentes cambios socio-económicos de los consumidores y a la constante aparición de nuevos productos por parte de los fabricantes para lograr desmarcarse de sus competidores y dar respuesta al mercado.

Cada día son menos en nuestra sociedad los que recuerdan aquellas tiendas de ultramarinos o colmados<sup>172</sup> que se fundamentaban en una oferta asociada a sus *stocks* y cuyo proceso de venta era asistido. Fundamentalmente el vendedor ayudaba al cliente a realizar la compra y una amplia parte de la oferta se servía a granel<sup>173</sup> o al corte<sup>174</sup>, según solicitaba el cliente.

Hoy se ha reducido a ciertos sectores o puntos de venta este tipo de establecimientos, pero sí que es cierto que los puntos de venta minoristas han evolucionado y han cambiado su oferta y forma de ofrecerla, pero siguen estando cerca para atender al cliente.

---

<sup>172</sup> «El Ayuntamiento de Barcelona se ha comprometido a tirar adelante un plan para proteger los 389 comercios emblemáticos que tiene contabilizados: de momento ha aprobado la suspensión para un año de las licencias de obras y actividades para impedir que puedan transformarlas o desmantelarlas, pero queda pendiente el plan específico de protección en relación con la ley de Arrendamientos Urbanos que los obliga a renegociar un alquiler a precio de mercado». Cabeza, A., «Comercios emblemáticos, patrimonio en riesgo», *ABC*, 17/3/2014.

<sup>173</sup> Productos vendidos en envase sin identificación del contenido y medrados mediante balanza de pesaje.

<sup>174</sup> Productos procedentes de una pieza mayor que han troceado en función de la demanda o necesidad del cliente; son envasados de igual manera que los productos servidos a granel.

Los nuevos establecimientos no tienen personal de ventas o este es mínimo<sup>175</sup> y nacen las unidades de venta envasadas en fábrica en formatos estándares para todos los puntos de venta. Esto ha conducido a comportamientos de los fabricantes aceptados por los consumidores en la globalización de los mercados.

Podríamos afirmar que la evolución proviene de cinco situaciones competitivas:

- Exceso de oferta de productos en relación con la demanda.
- Proliferación de tipologías en los puntos de venta detallistas.
- Transformación de la distribución en grupos para ganar dimensión, fuerza compradora, ventaja competitiva en la venta al detall y competidores de los fabricantes mediante sus marcas propias de distribuidor o coloquialmente llamadas marcas blancas, que se han consolidado y están en constante crecimiento. La distribución ha creado gigantes empresariales de su sector, como Carrefour, Mercadona, WalMark, Grupo Metro, entre otros.
- La externalización de la actividad logística de las empresas fabricantes de productos, auspiciando el nacimiento de las empresas logísticas.
- Nueva distribución de los márgenes comerciales entre las empresas fabricantes, las comercializadoras al mayor, las de logística y las de distribución comercial al detalle.

### 3.7.2. Funciones y tipologías de la distribución

En este apartado expondremos el concepto de distribución, sus funciones y los diferentes tipos de distribuidores que nos podemos encontrar en el sector de los productos de gran consumo, que es en el que estamos trabajando.

---

<sup>175</sup> La aparición del sistema de venta en autoservicio o libre servicio, en el que el consumidor observa los productos expuestos, juzga y decide por sí mismo, sin la ayuda del vendedor. La venta *self service* no solo supuso una auténtica revolución en los sistemas de venta, sino que también provocó una profunda transformación en la política comercial de las empresas de distribución, que se vieron obligadas a aplicar nuevas técnicas de gestión del establecimiento para conservar y aumentar la rentabilidad de su negocio.

Enrique Ortega (1990) delimita la distribución a una de las subfunciones o actividades del marketing que se ocupa de la elección de los canales de distribución y de las organizaciones de la distribución física.

Miguel Santesmases (1996) define la distribución como «la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo».

Philip Kotler (1977), explica de una manera sencilla la actividad del distribuidor como «individuos u organizaciones que compran mercancías con el objeto de revenderlas o alquilarlas a otros, lucrativamente».

El sector publicitario también ha entendido la distribución como «un conjunto de tareas y operaciones, materiales, comerciales, administrativas y jurídicas necesarias para que los productos o servicios producidos por los fabricantes lleguen a los consumidores finales» (Kotler, 1977).

E. Jerome McCarthy (1974), separaba la venta de productos de la distribución física y le asignaba las tareas de almacenaje, transporte, adecuación de los lotes productivos a lotes comerciales y lotes de consumidor. Además, decía: «es una variable obligatoria, por la misma razón que lo son el producto y el precio», y añadía: «puede ocurrir que vendamos sin hacer publicidad<sup>176</sup> ni promoción de las ventas; pero no se puede vender sin un canal de distribución, fuere cual fuere su forma».

Como resumen o adaptación propia nosotros podemos hablar de la distribución como el conjunto de operadores que posibilitan el acercamiento del producto o servicio al consumidor, potencial o habitual, para responder en el momento de su demanda en la cantidad oportuna que precisa.

Nosotros entendemos que en la situación actual hay que separar la actividad de acercar o proponer a los consumidores una oferta de cada categoría de productos para responder a sus demandas de las actividades puramente de la distribución física (logística). Esta visión se sustenta en la separación real que por motivos económicos, de eficacia y eficiencia el

---

<sup>176</sup> Comportamiento que hoy en día se le adjudica a la marca Zara, aunque no es correcto, ya que utiliza diferentes elementos que generan mensajes ante los potenciales compradores —rotulación de la tienda, escaparates, bolsas, etiquetas de los productos—.

mundo empresarial, tanto los fabricantes como los distribuidores han llevado a cabo en los últimos tiempos.

### 3.7.2.1 Las funciones de la distribución

La distribución en su nacimiento tenía unas funciones muy importantes y transferidas de la actividad que los fabricantes realizan en sus inicios para llegar al consumidor final de sus productos, a saber:

- Difusión de los productos, que consiste en poner al alcance de los consumidores / usuarios los productos / servicios.
- Variedad de surtido, o sea, disponer de una variedad de productos / servicios que cubra la potencial demanda de la categoría de productos.
- Almacenamiento / disponibilidad de *stock*, capacidad de abastecer la demanda cuando esta se genera salvando los desequilibrios de la oferta, mediante productos estocados, lo que implica inversión en espacio y producto con la asunción del riesgo correspondiente.
- Acomodación de los productos, transformando los «lotes de producción» en «lotes de compra» del consumidor / usuario del producto / servicio.
- Financiación, que facilite la compra del producto / servicio de acuerdo con las disponibilidades económicas del cliente y con las propuestas de la competencia en este sentido. De cara al fabricante / comercializador, le adelanta el cobro del producto (cada vez menos) y al consumidor le permite pagar con diferentes sistemas (efectivo, tarjeta de crédito, plazos, *renting*, etcétera).
- Realizar la venta de los productos / servicios, presentando, argumentando, persuadiendo y negociando con el consumidor / usuario para la adquisición del producto / servicio.
- Promoción de los productos, activando la demanda potencial de sus consumidores / usuarios.

- Prestación de servicios complementarios, que sirven para diferenciarlo de los competidores (garantía, atención al cliente, entrega de producto...), pudiendo ser propios del distribuidor y / o del fabricante / comercializador.

Al realizar estas actividades el precio final del producto se incrementaba, ya que precisaban unos recursos económicos que compensen su trabajo. Este incremento no era obstáculo ante la demanda creciente<sup>177</sup> y podían actuar conjuntamente fabricantes e intermediarios.

Actualmente la distribución, por su fuerza, dimensión y capacidad negociadora con los fabricantes, ha retornado algunas de estas funciones a los fabricantes. Estos han tenido que asumirlas ante dos grandes fenómenos: la rivalidad competitiva entre ofertantes (Porter, 1980) por la homogeneización de su oferta y con mínima o nula diferenciación de sus productos, y la implantación de nuevos modelos de gestión de la distribución. No se deben olvidar otros factores que también han incidido, como son la aparición de las marcas de los distribuidores, que son un competidor más, gestionadas con preferencia por parte de sus propietarios, y la pérdida de demanda de algunas categorías de productos.

La evolución de las funciones de la distribución ha hecho que el almacenamiento, y la disponibilidad de *stocks*, entre otras, hayan vuelto a manos de los fabricantes y el fabricante debe establecer sistemas de entrega que garanticen el *stock* permanente en el punto de venta, como por ejemplo la acomodación de los productos en los lineales, aportando personal para esta función o bonificando la compra; que la financiación, en muchos casos y en especial en los productos de consumo duradero, deban asumirla los fabricantes por la vía de ampliación de los plazos de pago a los distribuidores o por vía directa; apoyo a la venta de los productos / servicios, con los nuevos modelos de venta no asistida o *self service*, el fabricante en muchos casos mediante personal especializado propio o subcontratado debe realizar esta función para dar a conocer sus productos; incluso

---

<sup>177</sup> Como vimos en el capítulo en el que explicamos la migración de la población rural a las ciudades, en el siglo xx continuó este éxodo.

activando la demanda potencial de sus consumidores / usuarios y promocionando la compra en determinados establecimientos.<sup>178</sup>

El fabricante o comercializador que quiera asegurarse el correcto y permanente abastecimiento al mercado de sus productos debe asumir nuevamente gran parte de las funciones que en su día trasladó a la distribución.

Hay cadenas de distribución que han transformado su dominio de mercado (cuota de mercado, conocimiento de marca y capacidad de atracción de consumidores a sus establecimientos) en un modelo de negocio, un singular, a saber: una parte de sus ingresos es por el margen de explotación de sus ventas (ingresos / costes de contra), otra proviene del alquiler de espacio en sus establecimientos a las marcas, otra de la reducción de personal de ventas que las marcas ponen a su servicio o de reponedores de producto en sus lineales, y otras de cobros de presencia en los folletos o catálogos comerciales que entregan a sus clientes. Podríamos decir que de tener un establecimiento comercial han pasado a tener un establecimiento comercial, una inmobiliaria, una empresa de empleo temporal y un medio de comunicación. Esta es la fuerza de la nueva y potente distribución en general y especialmente en el gran consumo, con su concentración empresarial.

### ***3.7.2.2 Las tipologías de los distribuidores: canales y eslabones***

Anteriormente hemos visto las funciones de la distribución y nos parece interesante dar una pincelada a las diferentes tipologías de distribuidores y su importancia para nuestro trabajo de investigación.

Nos parece relevante definir lo que es un canal de distribución y lo que es un eslabón en la distribución comercial.

Pues a partir de aquí podremos establecer una clasificación de puntos de venta.

En términos de marketing un canal de distribución es el colectivo de distribuidores / intermediarios que une al producto con el consumidor. Estas personas u organizaciones

---

<sup>178</sup> Prueba de ello son los folletos promocionales de las grandes superficies o campañas en medios masivos de forma mancomunada entre los fabricantes y la distribución —campañas de la enseña DIA—.



actúan mediante un conjunto de criterios y comportamientos comunes para llevar a cabo sus funciones de distribución encaminadas al acercamiento del producto / servicio desde el fabricante / comercializador al consumidor / usuario.

Los canales de distribución se identifican de acuerdo con los productos que comercializan: alimentación, farmacia, electrodomésticos, viajes, etcétera, pues cada producto tiene unas características que le hacen precisar de unos equipamientos, ubicaciones geográficas y reglamentaciones comunes a los productos que venden.

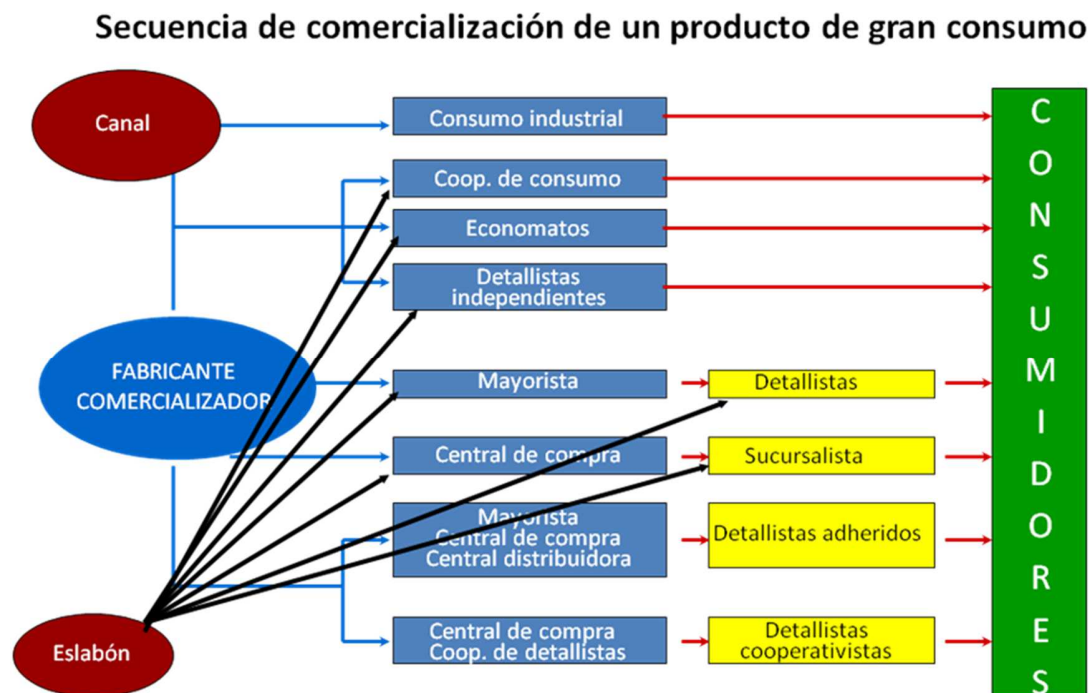
Los eslabones de distribución son el conjunto de establecimientos que mediante sus actuaciones diferentes y complementarias acercan los productos / servicios de forma individualizada desde el fabricante / comercializador al consumidor / usuario.

Podemos citar como ejemplos de canal de distribución y sus eslabones los siguientes:

- Canal alimentación: Comercializadores al mayor, o sea, mayoristas o distribuidores y los comercializadores al detalle, cadenas asociadas de detallistas, cooperativas de detallistas, cadenas de franquicias, detallistas independientes
- Canal viajes turísticos: Creadores de oferta o turoperadores y los comercializadores al detalle: agencias de viajes en sus deferentes tipologías, con venta personalizada, venta por internet, venta telefónica o *call centers*, y podríamos seguir especificando otros muchos sectores.

En nuestro caso, lo que más nos interesa es la tipología de distribución comercial detallista, que como establecimientos que venden los productos propios o ajenos directamente al cliente o consumidor final, son los que con sus comportamientos de gestión pueden generar valor positivo y / o negativo a las marcas.

Figura 23. Secuencia de comercialización de un producto de gran consumo.



Fuente: Elaboración propia.

¿Qué es un detallista? Es el eslabón final del canal de distribución que conecta con el mercado y que mediante una amplia variedad de acciones acerca el producto a los consumidores para su consumo.

Su importancia radica en que con sus actuaciones ante el mercado pueden alterar, frenando o potenciando, las ventas de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los productos y marcas que comercializan.

Merece la pena aclarar que entre los detallistas existen dos tipologías muy singulares: los comercializadores de productos o bienes tangibles y los intermediarios de servicios.

Denominamos detallistas, minoristas o puntos de venta de distribución a los establecimientos que venden productos o bienes tangibles. Estas personas u organizaciones compran los productos o bienes al fabricante o al mayorista y los venden al consumidor

final, o sea, que adquieren la propiedad de lo que posteriormente comercializarán. Esta es la característica fundamental del detallista de productos o bienes tangibles.

En cambio, los establecimientos que comercializan servicios son transmisores de los derechos de uso del servicio que venden y su actividad se limita a la intermediación entre el prestador del servicio y el usuario del mismo,<sup>179</sup> por eso se los llama intermediarios.

A los detallistas se los puede clasificar por los siguientes criterios:

- Actividad, sector o productos que vende (alimentación, droguería, textil...)
- Propiedad o vinculación del establecimiento (independiente, cadena voluntaria, economato, franquicia, espacio alquilado en otro detallista o almacén de fábrica...)
- Localización del establecimiento (centros comerciales, galerías comerciales, mercados municipales o ambulantes...)
- Forma de venta (asistida o *self service*)
- Por su surtido (gran almacén, tienda por departamentos...)
- Por su posicionamiento
  - Especializados
    - Por producto (Cottet, Il Caffè di Roma, Intersport...)
    - Por segmento (Mango, Desigual...)
    - *Category killer*, que actúa en un segmento concreto con ventajas competitivas anteriormente explicadas. Son ejemplo en bricolaje (Aki, Leroy Merlin, Bauhaus), en equipamiento del hogar (Ikea, Habitat, Conforama), en juguetes (Toys “R” Us, Disney Store), en ocio y cultura (FNAC, Virgin, Abacus), en deportes (Decathlon), en informática (PC World), en electrónica de consumo (Media Markt)

---

<sup>179</sup> Por ejemplo, cuando queremos viajar de una ciudad a otra y compramos el billete a través de una agencia de viajes, esta está manteniendo la relación entre la compañía de transporte y el usuario. No nos venderá el medio de transporte, solamente nos vende el «derecho de uso» que solicitamos para un día y a una hora concreta.

- Procedimiento de venta (por correspondencia, por catálogo, por teléfono, teletienda, *e-commerce*, por máquinas dispensadoras —*vending*—, puerta a puerta, ambulante, multinivel)
  - Tiendas de conveniencia son aquellos establecimientos con menos de 500 m<sup>2</sup>, con un horario comercial superior a las 18 horas, con un periodo de apertura de 365 días al año. Tienen un amplio surtido centrado en bebidas, alimentación, bazar, etc., y sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso.
- Por su ubicación
  - *Travel Retail*, situados en zonas relacionadas con el transporte de pasajeros y normalmente cumplen con normas similares a las tiendas de conveniencia en cuanto a horarios, pero pueden ser, según su oferta, especializadas o generalistas.
  - *Dutty Free*, son similares las tiendas de *travel retail*, pero con el componente singular que pueden vender sus productos libres de impuestos.
- Por sus dimensiones y modelo de venta (supermercados, autoservicios, hipermercados)
- Por sus precios (*discounts*, *outlets*...)

Algunos ejemplos de estos tipos de establecimiento de venta al detalle:

**Figura 24. Imágenes de establecimientos de venta al detalle.**



Fuente: Elaboración propia.

La identificación de la distribución detallista con esta clasificación nos permite conocer y comprender su forma de actuación y los materiales de dinamización y comunicación que utiliza para dar valor a su oferta.

Nos parece que no aportaría nada a esta tesis doctoral realizar una clasificación y definición de cada una de las tipologías que hemos mencionado u otras más que podríamos añadir.

### 3.7.3. Los gestores comerciales de las marcas frente a las enseñas

La gestión de compras en el sector de la distribución era una tarea inicialmente orientada a la consecución del mejor precio para lograr ser el establecimiento o enseña con el mejor precio.

A partir del último cuarto del siglo pasado, se fueron ampliando sus miras. El precio seguía siendo un elemento importante, pero también la dimensión de los *stocks*, los plazos de pago, los apoyos de marketing que reciben para dinamizar las ventas y para generar valor a su marca.<sup>180</sup> Esto representa la profesionalización de esta área funcional de la estructura de las empresas de distribución y su valor estratégico en su gestión.

Como prueba de la importancia que ha adquirido la gestión de compras deseamos identificar algunas de las diferentes técnicas de compra que se utilizan más corrientemente: pedidos abiertos, compra sin factura, compra sin inventario y compras *just in time*.<sup>181</sup>

Por ellos no solamente se están desarrollando técnicas de compras, también se están utilizando modelos de gestión de compra estratégica como el conocido modelo de Kraljic

---

<sup>180</sup> Acciones de promoción, celebración de aniversarios de apertura, la semana del 3x2, etcétera, son actuaciones que los fabricantes financian a sus clientes.

<sup>181</sup> Pedidos abiertos: es un contrato de compra de ciertos artículos del proveedor. El suministro solo se hace a partir de la recepción de un documento acordado, que puede ser una petición de suministro o un lanzamiento de suministro.

Compra sin factura: en un entorno de compras sin facturas hay, generalmente, un único proveedor de todas las unidades de un producto concreto.

Pedidos electrónicos: las órdenes electrónicas y las transferencias de fondos aceleran el plazo de adquisición. El intercambio electrónico de datos (EDI) es un formato estándar de transferencia de datos para la comunicación informatizada entre las organizaciones.

Compra sin inventario: el proveedor mantiene el inventario en lugar del comprador. Los inventarios en consignación son una opción relacionada.

Compras *just in time*: reducen los excesos de inventario, la baja calidad y los retrasos, así como los tiempos en la recepción y en la inspección de entrada.

(1983), en el que se estudia el riesgo de incumplimientos de entregas y su impacto en el resultado de la empresa.

Este modelo define cuatro tipologías de productos: los denominados «productos rutinarios», que tienen un bajo impacto en el resultado y se tiene acceso a muchos proveedores, los productos «críticos», que tienen bajo impacto en el resultado pero hay pocos proveedores, los «multiplicadores», que son de alto impacto en el resultado pero tienen muchos proveedores, y la compra de productos «estratégicos», que tienen un alto impacto en el resultado y hay pocos proveedores.

A nuestro entender podemos resumir que la importancia de la gestión de compras en el sector comercial hoy en día tiene muchísimo valor en los parámetros siguientes: asegurarse el abastecimiento para garantizar una oferta suficiente a la potencial demanda de la enseña, adquirir las mercancías en unas condiciones económicas que permitan, una vez incrementado el margen comercial de la cadena o establecimiento, ser competitivos con sus competidores y lograr el máximo de apoyos de marketing para fidelizar a sus compradores.

La concentración de las empresas que se dedican a la distribución de productos de gran consumo y en consecuencia la concentración en la gestión de compras por parte de la distribución, el modelo de negociación de la dinamización de la oferta y la demanda por parte de los dos *players* —fabricante y distribución— y la aparición de empresas logísticas y la necesidad de ambos de optimizar sus recursos de personas y tiempo han modificado las redes comerciales de los fabricantes.

Las empresas han establecido diferentes tipos de organizaciones comerciales acordes con los nuevos tiempos y se ha pasado de las antiguas legiones de vendedores que visitaban punto por punto de venta a organizaciones más orientadas a mantener relaciones *partners* con la distribución.

Las tipologías o puestos de trabajo de los responsables comerciales de las empresas / marcas ante sus clientes (la distribución) principalmente son los que exponemos a continuación.

▪ *Category Management*<sup>182</sup>

La constante proliferación de marcas que ofrecen los mismos productos ha provocado que los establecimientos deban cuestionarse qué oferta hacen para ser más atractivos a sus clientes y obtener una mejor rentabilidad de su espacio.

Esta tarea no es fácil, pues las diferentes categorías de producto que se ofrecen en un punto de venta tienen estacionalidades y ritmos de compras diferentes a lo largo de un ejercicio. En cambio el espacio que dispone el punto de venta siempre es el mismo y debe optimizarse en relación con las ventas de la oferta que se dispone.

Por la importancia que este modelo de gestión tiene en la comercialización moderna, queremos mencionar en este proceso del «camino hacia la compra»<sup>183</sup> la herramienta o modelo de gestión que lo une todo, el *category management* o gestión por categorías, aplicado tanto por parte del fabricante de productos y defensor de su marca como del detallista para defender su elemento diferenciador —el punto de venta— y su marca de distribuidor<sup>184</sup> —MdD—.

Para acercarnos a este procedimiento de gestión y asociarlo con la hipótesis que se plantea en el presente trabajo de investigación expondremos algún término que ayude a clarificar o asociar el concepto *category management* o gestión por categorías con este documento.

El primero de ellos será el concepto de «categoría de producto», que en términos de marketing equivale al: «conjunto de productos que responden o dan satisfacción a una petición concreta de los compradores / consumidores para cubrir una necesidad, carencia, deseo o demanda».

---

<sup>182</sup> Disponemos de un documento que expone ampliamente esta actividad estratégica en la gestión del punto de venta.

<sup>183</sup> Todo este conjunto de elementos encamina al consumidor a comprar una marca y/o un producto, por ello lo denominamos «camino hacia la compra».

<sup>184</sup> Hago mención a marca del distribuidor —MdD—, y no la marca blanca, ya que técnicamente son cosas diferentes. Marca blanca es la denominación del producto bajo su nombre genérico o común, normalmente con una presentación exterior del envase anónimo o solamente con el nombre genérico. La marca del distribuidor, es la denominación que incluyen las marcas privadas o comerciales propiedad del distribuidor. Los productos que se comercializan bajo estos títulos son réplicas de los productos de los fabricantes y en los puntos de venta se encuentran de forma coincidente los productos con marca del fabricante y los de la marca del distribuidor correspondiente.

El segundo será explicar que es el *category management* o gestión por categorías, que se justifica como una herramienta estratégica de marketing para las empresas fabricantes de productos y la distribución, que les permite competir, saber con quién compiten y cómo competir en el lugar clave de la competitividad: el punto de venta.

Hemos agrupado las definiciones expresadas por los entrevistados y autores (Liria, 2001) del conjunto de entrevistas realizadas para el presente trabajo de investigación sobre el concepto de «gestión por categorías de productos» en la siguiente: «Proceso que administra una selección de productos que proveen una solución parcial o completa a las necesidades / deseos / carencias / demanda del consumidor, tratando este conjunto de productos como una unidades de negocio, ofreciéndoselos a los consumidores mediante estrategias concretas para optimizar el portafolio de productos que se pone a su alcance».

En tercer lugar, mencionaremos quién usa o puede usar este modelo de gestión en el mundo empresarial aunque hemos aludido a ello anteriormente. Los beneficiarios son principalmente las empresas de distribución y en segundo lugar las empresas fabricantes de productos como elemento para mejorar su posición en los lineales y en las relaciones con sus clientes distribuidores.

El cuarto fundamento por exponer es de quién es responsabilidad el *category management* o gestión por categorías en la actividad de comercialización del producto en los puntos de venta. Este tema no está resuelto de forma clara, pues unos abogan por alguien de una marca fabricante, otros por alguien de la cadena de detallista, y los teóricos por alguien independiente.

Cada una de las partes defiende sus opciones y lo difícil es encontrar la imparcialidad, que sería necesaria para un tema de estas características, pero como el objetivo de los fabricantes y de los distribuidores es igual pero contrapuesto, cada uno de ellos pone sus recursos en esta área para negociar y alcanzar su máximo rendimiento.

En la actualidad, cada categoría de producto, cada empresa, cada enseña define sobre quién quiere depositar la responsabilidad de esta actividad tan importante y de tan alto impacto en su volumen de venta, rentabilidad e imagen ante los consumidores.



Sin entrar en la posición que ocupa el responsable en la organización, sí que se aprecian tres modelos en la actualidad:

- El fabricante líder o al que se lo permiten gestiona la categoría.
- Cada cadena de distribución o enseña gestiona esta herramienta, mediante un experto de su organización.
- Empresa de consultoría / personas independientes de los fabricantes de la categoría de productos y de la cadena de distribución o enseña involucrada realizan este trabajo para ellos.

Parece que lo más idóneo es que la ejecute una empresa de consultoría / personas independientes para que la imparcialidad aporte los mejores resultados a ambas partes.

En quinto lugar deberemos tener en cuenta las habilidades o conocimientos que debe poseer el responsable de una categoría de productos, pues cada día es más un experto conocedor del mercado y de la distribución.

Creemos que todos estos puntos nos ayudarán a la defensa de la hipótesis que proponemos en el trabajo de campo.

- *Key account*

Los *key accounts* pueden variar si son responsables de ámbito o de un territorio inferior, pero normalmente son los responsables de la comercialización de los productos de sus empresas o marcas en grandes y / o medianas cuentas y del desarrollo del negocio en general en la zona asignada.

Por lo tanto, las funciones comerciales actuales podemos resumirlas en:

**Tabla 9. Funciones comerciales.**

Tipo de la función	Actividades de la función
Generales	Gestión de las cuentas estratégicas de la compañía a nivel nacional o autonómico
	Prospección de nuevo mercado y oportunidades de negocio
Ante la cartera de clientes	Negociación anual de las plantillas
	Negociación de las estrategias de promoción a partir del plan de promociones trazado por marketing / o <i>trade marketing</i>
	Mantener la interlocución con los responsables de compras de su cartera de clientes
	Coordinar las actuaciones con otros departamentos de la empresa –producción, logística, marketing, etc.—
Interna y / o de marca	Consecución de sus objetivos comerciales en volumen, inversión y rentabilidad.
	Gestionar y motivar al equipo de delegados Comerciales y Gestores de Puntos de Venta en su área de influencia.
	Coordinar su actividad con otros <i>Key Account</i> de la empresa o marcas de la misma empresa.

Fuente: Elaboración propia.

▪ *Trade marketing*<sup>185</sup>

El *trade marketing* proviene de los cambios en el sistema comercial de principios del siglo xx y su evolución a formatos más participativos de los clientes.

Algunos de estos factores los hemos visto en el apartado 1 de este capítulo, pero los recordaremos:

- Aparición / dominio de la comercialización en el sistema de libre servicio.
- Nuevas formulas comerciales.
- Mayor presión de la competencia.
- Concentración de la distribución.
- Marcas propias de productos de los distribuidores —el distribuidor es un competidor más—.
- Mayor presión sobre los márgenes.
- Mejora de los sistemas de información / disponibilidad de información por parte de los distribuidores.
- Necesidad de acuerdos de colaboración para no estar permanentemente enfrentados.

Estos cambios se han ido produciendo progresivamente, pero de forma muy acelerada a final del siglo xx y de forma contundente con la crisis de inicios del siglo xxi.

Puede decirse que el *trade marketing* surge como una necesidad de colaboración y cooperación entre fabricantes y distribuidores para llegar al consumidor final de forma mancomunada, ya que definitivamente el consumidor final es tanto o más cliente del distribuidor que del fabricante.

El *trade marketing* supone un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio, consiguiendo que el canal de distribución gane dinero vendiendo sus productos por ser atractivos para el cliente final y para el canal.

---

<sup>185</sup> La aparición de esta actividad en las empresas al servicio de la distribución se atribuye a empresas fabricantes como Procter & Gamble y Colgate Palmolive por parte de la distribución a Walmart.

Los teóricos de esta materia la definen como «la integración de las actividades de marketing y ventas de las empresas o marcas en la distribución para desarrollar acciones conjuntas de publicidad y promoción con el fin de estimular la demanda del cliente final y vincular a la distribución a la marca que la apoya».

Los objetivos del *trade marketing* desde la empresa o marca fabricante de los productos son lograr incrementar el volumen de ventas, incrementar la presencia de sus productos en número de establecimientos y en cada establecimiento de la enseña y contribuir a la mejora de las relaciones con el cliente.

En cuanto a los objetivos del *trade marketing* para con los clientes distribuidores es lograr la mejora de la rotación<sup>186</sup> de sus productos en el punto de venta, con su consiguiente generación de margen de contribución al negocio.

La gestión del *trade marketing* se sustenta fundamentalmente en el *category management* o *gestión por categorías*, en el *merchandising*, en el surtido, en la comunicación en el punto de venta y en las acciones de dinamización o generación de demanda de la distribución comercial y del consumidor, mediante publicidad y promociones para impulsar y acelerar las ventas.

Como acabamos de mencionar, el *trade marketing* se apoya en la publicidad en el punto de venta, en las promociones y en las técnicas del *merchandising* para conseguir además otro objetivo: que el visitante de un establecimiento recorra todos los pasillos<sup>187</sup> del punto de venta para que visualice toda la oferta existente.

La clave de esta actividad es el trabajo conjunto entre las personas de la empresa o marcas y las personas de la distribución para que de forma coordinada logren sus objetivos individuales.

---

<sup>186</sup> La rotación de los productos en el punto de venta es el número de veces que un producto se renueva de la estantería.

<sup>187</sup> Conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento y pueda visualizar todos los productos que se le ofrecen se llama *traffic building*.

El gestor del *trade marketing* tiene que ser un gran conocedor de la distribución y del comportamiento de los clientes en el punto de venta, pues sus condicionantes más representativos son: el rápido desplazamiento de los clientes por el punto de venta, el gran número de mensajes que intentan captar su atención...; el reto es reclamar la atención del comprador en el punto de venta ante las propuestas de los competidores que actúan de forma similar.

Entendemos que el *trade marketing* es el catalizador de todo el esfuerzo empresarial por activar la demanda de su producto ante la distribución y el cliente final.

Las marcas pueden hacer grandes esfuerzos de innovación, producción, publicidad, etcétera, pero si en el punto de venta no se ha gestionado correctamente su ubicación, publicidad o promoción, nuestros productos pueden pasar desapercibidos para el comprador y hemos derrochado dinero, esfuerzo y trabajo para nada.

A continuación describiremos esos diferentes elementos que ayudan al *trade marketing* a conseguir sus metas y a las empresas y distribuidores los ingresos que posibilitan su autocontinuidad.

- *Merchandisers*

Los *merchandisers* actualmente han quedado muy supeditados al mandato de las cadenas de distribución, aunque en ocasiones su coste es abonado por las marcas.

El *merchandiser* es responsable principalmente de:

- Implantar la estrategia desarrollada en cuanto a la colocación / disposición del producto en la tienda.
- El montaje de los escaparates y la disposición del producto en el punto de venta, teniendo en cuenta las normas de ubicación que se determinan para cada categoría de producto.
- Realizar un análisis de las ventas para comprobar la efectividad y los resultados de la disposición de los escaparates y lineales.

- Formar a los equipos de venta sobre los básicos del *merchandising*.
- Administración comercial en la empresa comercial

Durante años la relación entre empresas fabricantes y empresas comercializadoras, distribuidoras o de venta al detalle de los productos de gran consumo se ha mantenido entre los departamentos de gestión administrativa de los pedidos de los unos y los emisores de pedidos de los otros.

En las empresas fabricantes esta figura administrativa eran los receptores de los pedidos de mercancía, que el equipo comercial o directamente los clientes les hacía llegar. A toda esta área administrativa se la denominaba «departamento de administración de ventas» y gestionaba las entradas de producto acabado, los *stocks* de los almacenes, las salidas a los clientes, confirmaban la recepción, etcétera.

En las empresas de distribución, la administración de ventas de los fabricantes se corresponde con otra similar, cuya función era la confección de pedidos para solicitar mercancía a los proveedores.

La informatización de las empresas ha conducido a un sistema de relación digital en lo cotidiano mediante sistemas de comunicación continua entre los ordenadores. Estos sistemas tienen dos vertientes: una son los conocidos CRM (*Customer Research Management*), centros de gestión de la información de los clientes con una visión única en las empresas, desterrando así la parcelación de la información y mejorando las relaciones entre proveedor y cliente. El otro gran sistema es el relacionado con la demanda y entrega de mercancías, que mediante el dialogo de ordenadores una vez alimentados con los acuerdos comerciales establecidos entre los fabricantes y las grandes cadenas de distribución (en cuanto a precios, volumen de ventas globales y apoyos de marketing que se prestarán para un periodo de tiempo determinado), los ordenadores de estos últimos demandan nuevos *stocks* a sus proveedores para estar siempre abastecidos.<sup>188</sup>

---

<sup>188</sup> En algunos sectores existen dos caminos: uno responsable del envío de la mercancía y otros que conectan directamente las cajas registradoras de los puntos de venta con la contabilidad de los proveedores para proceder a la facturación de los productos vendidos al consumidor.

Al informatizarse la gestión se minimizan los errores administrativos y se agilizan los procesos de solicitud de mercancía, envío de la mercancía, entrega de la misma y facturación.

Esta relación en muchas ocasiones está interconectada con empresas de logística que hacen el papel del antiguo almacén y sistema de transporte y entrega de mercancías de los fabricantes.

La aparición de las empresas de logística como intermediario de abastecimientos entre los fabricantes y los detallistas ha incorporado nuevos sistemas de entrega de mercancía más similares a los de las industrias manufactureras que a los de la distribución comercial. Un ejemplo es la aplicación del sistema *just in time* de entrega de mercancías a las plantas ensambladoras. Este ha sido trasladado al mundo de las empresas de venta de productos de consumo al detalle. También hay otros todavía más draconianos, como la entrega anticipada y facturación en el momento de compra, que se fundamenta en disponer de producto en las estanterías de los establecimientos pero que hasta que no pasa por la caja registradora no es comunicado al fabricante para que pueda proceder a su facturación (Peris, 2000).<sup>189</sup>

### 3.8. La logística

El término «logística» proviene de la raíz griega *logis-*, que significa «cálculo», y del latín *logista*, término con el que se identificaba en épocas de la Antigua Roma al administrador o intendente de los ejércitos del Imperio.

Pero aunque se les atribuye a ellos este vocablo, la actividad como tal podríamos decir que proviene de los inicios de la humanidad, cuando los humanos guardaban comida en cuevas para consumirla en invierno.

---

<sup>189</sup> Este sistema libera a los distribuidores de una de sus características: la compra del producto para posteriormente venderlo —función de transmisión de la propiedad—. Miquel Peris, S., y otros, *Distribución comercial*, Madrid, ESIC, 2000, pág. 61.

Durante mucho tiempo la logística fue la ciencia del razonamiento y del cálculo aplicada a la táctica militar; conducción de planes para moverse y aprovisionar los ejércitos, elección de terrenos, plazas fuertes, etcétera.

El concepto «moderno» de la logística aparece en la segunda mitad de los años sesenta en Estados Unidos, recuperando una idea que ya había demostrado su eficiencia en el terreno durante la segunda guerra mundial.

Como tantos otros vocablos de la gestión empresarial, procede de un término militar<sup>190</sup> de forma muy especial. En el campo castrense la logística comprende fundamentalmente el transporte, suministro y alojamiento de las tropas, pero en las empresas se hace referencia a las actividades necesarias para el correcto flujo de los materiales y productos, desde sus fuentes de suministro para la elaboración de los productos hasta su disponibilidad en el punto de venta y si fuera necesario hasta la utilización por parte del cliente final (Santesmases, 1996).

En algunas ocasiones se utiliza como sinónimo de logística el término «distribución física», pero su significado incluye menor número de actividades.

La logística la podemos o debemos considerar hoy en día una variable más del marketing mix que cobra gran influencia y más cuanto más primario o complementario es el producto que la empresa comercializa para su cliente.

La logística tiene un objetivo claro y concreto que es la responsabilidad del acercamiento de los materiales y productos de una determinada empresa de forma eficiente con un menor costo y el mejor servicio al cliente.

Por lo tanto, la logística persigue gestionar estratégicamente la adquisición, el transporte, el almacenamiento y el control de inventarios de productos, así como todo el flujo de información asociado a ellos, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de tal modo que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

---

<sup>190</sup> El término logística fue introducido por el general francés nacido en suiza barón de Jomini (1779-1869) en su obra *Précis de l'art de la guerre* en 1837. VV.AA., *Enciclopedia GER*, Madrid, Rialp, Canal Social. Montané Comunicación.



En muchas empresas las actividades de logística, fundamentalmente las relacionadas con el producto acabado, se han externalizado. Esta situación permite transformar una inversión o coste fijo de almacén, vehículos, recursos humanos para esta gestión empresarial en un coste variable según el ritmo de la demanda de los puntos de venta o clientes finales en el caso del comercio *online* además de garantizar o aportar un servicio de entregas más adecuado a las premisas que imponen los clientes.

En la distribución comercial de gran consumo se han llegado a establecer plataformas logísticas de las empresas de distribución que almacenan los productos de sus proveedores y ellos mismos los entregan en sus puntos de venta.

De esta manera, los fabricantes y los vendedores de sus productos se garantizan la seguridad de que el mercado esté correctamente abastecido y recuperan una función que antaño hacía la distribución, ir a buscar los productos al fabricante, pero con un ingreso añadido para ellos.<sup>191</sup>

Podemos asociar una visión de la importancia de cada elemento que podemos vincular con la logística en las actividades de marketing con diferentes categorías de productos mediante el cuadro siguiente:

---

<sup>191</sup> La distribución cobra un porcentaje por almacenaje y transporte a los fabricantes que se refleja en sus plantillas de «condiciones comerciales».

**Tabla 10.** Tipologías de producto actividades de logística significativas.

	<b>Embalaje 1</b>	<b>Almacenaje</b>	<b>Stock</b>	<b>Transporte</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Modelos de entrega de los clientes</b>
<b>Materias primas</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Materiales intermedios</b> (cemento, materiales para la construcción, otros)		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Componentes / partes / piezas de los productos</b> , acabados o semiacabados para incorporarlos al producto	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Maquinaria y/o herramientas</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Equipamiento auxiliar</b> (elevadores, maquinas herramienta, ordenadores, mobiliario de oficina)		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
<b>Suministros operativos</b> (lubrificantes, material de oficina, ...)				<b>X</b>	<b>X</b>	

Fuente: Elaboración propia.

La logística se puede clasificar en dos tipologías:

1. Logística industrial: sus actividades se centran en el cálculo de las necesidades para la producción y suministro a las líneas productivas, programación de entregas de proveedores, aprovisionamientos, control de *stocks*, transporte inter e intraplantas, etcétera.

2. Logística comercial: sus actividades se centran en el tratamiento de pedidos, recepción, almacenaje y expedición del producto terminado para el cliente intermediario o final, según la actividad de la empresa, y recogida de información de distribuidores, detallistas y clientes.

No debe olvidarse la coordinación logística para garantizar la continuidad y el equilibrio entre las diferentes necesidades de las áreas funcionales de comercialización o ventas y de producción, calidad / compras.

Además, los gestores de la logística en la empresa participan en las decisiones estratégicas (localización de fábricas, almacenes, elección de proveedores, modificación de productos, entre otras).

En términos coloquiales entre colectivos no vinculados al mundo empresarial se confunde en ocasiones términos como distribución y logística. Anteriormente hemos descrito la distribución como el «conjunto de operadores que posibilitan el acercamiento del producto o servicio al consumidor, potencial o habitual, para responder en el momento de su demanda en la cantidad oportuna que precisa» y en cambio la logística es «la actividad responsable del acercamiento físico de los materiales y productos de una determinada empresa de forma eficiente con un menor costo y el mejor servicio al cliente».

Tanto fabricantes como distribuidores se han librado de sus tareas, cediéndolas a terceros, con unos objetivos simples pero muy significativos, una actividad de baja aportación de valor para la marca hay que externalizarla. Si además ayuda a trasladar costes fijos a variables y con posibles reducciones, tanto mejor.

Igual que la distribución, el sector de la logística ha experimentado un crecimiento muy singular potenciado por sus funciones tradicionales de almacenaje y transporte. Además de por su nueva aportación de complemento a las empresas *e-commerce* en su función de acercar el producto a sus clientes.

### 3.9. Las relaciones entre fabricantes y distribuidores

Como ya hemos explicado anteriormente, las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores han sido siempre difíciles y actualmente<sup>192</sup> lo están siendo más.

Pero no queremos hacer referencia aquí a sus luchas por la cuota de mercado de sus marcas, queremos dejar constancia de los diferentes elementos que negocian por ambas partes para ofrecer conjuntamente los productos.

Los fabricantes quieren hacer prevalecer sus atributos, valor de marca, innovación de productos, calidad, esfuerzo por lograr cuota de mercado..., y los distribuidores su capacidad de atracción de compradores. El otro gran factor de discusión es quién se queda con el margen entre los costes de fabricación y el valor del producto / marca que los compradores están dispuestos a pagar.

Esto los ha llevado a la negociación de compra y, sin querer llegar a exponer modelos de compra como los de Kraljic,<sup>193</sup> nos gustaría dejar constancia de los elementos de negociación, ya que posteriormente influirán en la hipótesis que queremos demostrar.

---

<sup>192</sup> Constantemente aparecen artículos en la prensa general y especializada que hacen referencia a la lucha entre los fabricantes y los distribuidores por el creciente incremento de ventas de los productos con marca del distribuidor.)

<sup>193</sup> Peter Kraljic (1939) fue un ex director de la oficina de Düsseldorf de McKinsey & Company, Inc., donde ocupó diferentes puestos directivos hasta su jubilación. También ha creado el modelo de compras de la cartera (1983), que es un modelo/herramienta para analizar la cartera de compra de una empresa.

Tiene diversas publicaciones y libros, el último de ellos es *Moderene Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Vorschläge der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit* (2002), también es significativo el artículo publicado en 1990 con el título «The economic gap separating East and West», *Columbia Journal of World Business*, 25 (4), págs. 14-19. En 1983 publicó un interesante artículo bajo el título «Purchasing must become supply management. How Managers Can Guard Against Material Disruption by Formulating a Supply Strategy», *Harvard Business review*, 107-117.

Las partidas más repetitivas en las negociaciones de compra son:

**Tabla 11.** Elementos de negociación fabricantes-distribuidores.

Partidas más significativas	Condición de negociación
Condiciones en factura	Tarifa y su vigencia
	Descuento Tarifa
	Descuento fijo
	Descuento promociones
	Bonificación por gama
Condiciones fuera factura	Rappel fijo
	Rappel variable
	Aperturas de establecimientos
	Reformas de establecimientos
	Aniversario de establecimientos
	El día sin IVA
	...../.....
Condiciones de activación de la venta y publicidad	Planning de promociones
	Número de lanzamientos de productos
	Emplazamientos especiales: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Islas</li> <li>▪ Cabeceras de góndola</li> <li>▪ Posiciones de lineal</li> </ul>
	Publicidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Folletos</li> <li>▪ Señalizadores</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes plantillas de negociación fabricante-distribución.

**Tabla 11 (cont.). Elementos de negociación fabricantes-distribuidores.**

Partidas más significativas	Condición de negociación
Condiciones en factura	Tarifa y su vigencia
	Descuento Tarifa
	Descuento fijo
	Descuento promociones
	Bonificación por gama
Condiciones fuera factura	Rappel fijo
	Rappel variable
	Aperturas de establecimientos
	Reformas de establecimientos
	Aniversario de establecimientos
	El día sin IVA
	...../.....
Condiciones de activación de la venta y publicidad	Planning de promociones
	Número de lanzamientos de productos
	Emplazamientos especiales: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Islas</li> <li>▪ Cabeceras de góndola</li> <li>▪ Posiciones de lineal</li> </ul>
	Publicidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Folletos</li> <li>▪ Señalizadores</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes plantillas de negociación fabricante-distribución.

Como queda reflejado en la tabla anterior, principalmente los elementos de negociación entre las marcas y sus distribuidores están centrados en precio, condiciones comerciales y

plazo de pago, nuevas referencias de producto y apoyos para estimular la demanda, en el doble sentido, para que la distribución tenga los productos con el máximo de exposición posible y los consumidores tengan estímulos para comprar los formatos de una determinada marca.





## 4. Comercialización y distribución

Como dijo E. Jerome McCarthy,<sup>194</sup> profesor de la Universidad de Michigan, «la única función de la empresa que genera ingresos es la comercialización; todas las demás solo producen gastos o, si se quiere ser más benévolo, costes o inversiones o erogaciones».

La comercialización está al servicio del consumidor y la empresa debe orientarse a la comercialización, por ello las funciones de marketing producto, precio, distribución y comunicación determinan las decisiones críticas de la conducción de la empresa.

Por nuestra parte nos atrevemos a definir la comercialización como la actividad que las marcas realizan con ayuda de la distribución para que los productos lleguen desde la fabricación hasta el consumo y los adquieran los consumidores.

Los fabricantes de productos de gran consumo primordialmente precisan de la ayuda de la distribución para lograr que compren sus productos los consumidores finales y logran este objetivo comercializando sus productos, que como concepto podríamos exponer que es acercar, interesar, persuadir y conseguir vender su mercancía.

Los objetivos empresariales primordialmente consisten en lograr posiciones de máximo dominio del mercado por volumen o por valor y para ello se precisa de la captación de demanda, sea latente o de producto, para transformarla en demanda de su marca.

La captación de demanda no es tema baladí, precisa actuar de forma creativa y atractiva para los consumidores con capacidad o predisposición a la compra. Pero además, en múltiples ocasiones las marcas no pueden alcanzar la demanda de forma individual, sino que se precisa la colaboración de la distribución.

---

<sup>194</sup> El profesor Neil H. Borden y E. Jerome McCarthy escribieron el libro *The concept of marketing mix*. El concepto de marketing de las 4P o marketing mix que se les atribuye proviene, según ellos, de un párrafo en un boletín de la investigación sobre la gestión de costos de marketing, escrito por el profesor James Culliton (1948) y la expresión «marketing mix» la empezaron a utilizar 15 años después (1964).

Esta colaboración se logra estimulando al que debe exponer y vender los productos en sus establecimientos para que influyan en los que lo deben comprar.

Por lo tanto, se trata de unir intereses entre las marcas y sus distribuidores. A continuación explicaremos de manera sencilla nuestra visión de este campo de colaboración entre las marcas y la distribución para captar la demanda.

#### 4.1. **Dinamización de la oferta**

Las marcas fabricantes de productos de gran consumo tienen la necesidad de incentivar y estimular la compra de sus productos para que las enseñas distribuidoras los expongan y ofrezcan a sus clientes.

Esta motivación de disponer de una determinada marca a la distribución le proviene fundamentalmente de poder ofrecer algo diferencial o en exclusiva en relación con sus competidores en cuanto al producto, con un precio inferior pero en igualdad de calidad, en un mayor margen para ellos por la venta de cada unidad o en la aportación de apoyos a la venta —campañas de publicidad de la marca o el producto o campañas mancomunadas marca / enseña—.

Estos son los caminos de la dinamización de la oferta que pueden llevar a cabo las marcas para que sus productos estén presentes en la distribución y además tengan lugares de privilegio en las estanterías.

Las marcas saben que es tan importante tener un buen posicionamiento en las mentes de los consumidores como estar presente en las estanterías, el uno no funciona sin el otro para alcanzar el éxito y, por descontado, el liderazgo del mercado.

Las empresas logran la diferenciación con la innovación, pero ofrecer un mejor precio a la distribución y / o un margen superior solamente se puede lograr mediante competitividad empresarial.

## 4.2. Dinamización de la demanda

Las marcas no pueden lograr la dinamización de la demanda ellas solas en los sistemas de comercialización convencionales, pues la presencia del producto en el punto de venta, como hemos mencionado antes, precisa de la colaboración de la distribución.

Al igual que la dinamización de la oferta, que hemos expresado que se consigue mediante la diferenciación de los productos y el precio, la dinamización de la demanda se puede estimular mediante promociones, de precio o de valor añadido y comunicación.

De la diferenciación de los productos y el precio, no nos repetiremos. Las promociones de precio son las más fáciles de desarrollar y de atraer a los consumidores, pero las que generan valor son las promociones de valor añadido, o sea, las que por la compra de un producto en sus condiciones normales además tienen un obsequio o premio que puede conseguirse de forma directa o mediante la colaboración o actuación en un proceso que premie su participación.

Un referente de este tipo de dinamización de la demanda es la promoción de Nescafé «Un sueldo para toda la vida», que lleva más de veinte años aplicándose y progresivamente sus gestores en la empresa y la agencia de publicidad o promoción correspondiente la actualizan para seguir captando la atención y el interés entre el público objetivo.

La alianza entre la dinamización de la oferta y la demanda es un factor de éxito sin igual para las marcas y que beneficia a la distribución. Este es uno de los motivos por los que los gestores comerciales descritos en el apartado 4 de este capítulo trabajan de forma permanente en la consecución de acuerdos, planificados o no, con su cartera de clientes. En su función los responsables estratégicos de la comercialización de una marca o empresa los distribuyen en acciones globales, para todos los clientes, o en acciones específicas, por territorios o por enseñas, para tener activada al mismo tiempo la demanda en el máximo de territorios comerciales posible.

### 4.3. Las estrategias de marketing y la distribución

La distribución, aunque la asociamos a las variables del marketing mix, es una decisión estratégica de alto calado empresarial. La cartera de clientes no se puede cambiar de un día para otro y además no depende únicamente de nosotros.

El tener un producto en un establecimiento u otro es un acuerdo entre las partes que si bien en su día era casi por imposición de las marcas, esto ha cambiado y se debe negociar una gran cantidad de condiciones para responder a los intereses de las marcas y de los distribuidores. Solamente de esta forma la exposición de nuestros productos ante los consumidores será exitosa.

Para las empresas tomar decisiones en relación con la estrategia de distribución que quieren o que precisarían tener no es tan fácil como parece. La dificultad está en cómo se construyó su cartera de clientes a lo largo del tiempo.

El nacimiento de la clientela distribuidora de los productos puede ser de diferentes formas y nos vamos a atrever a describirlos y bautizarlos.

- Invada a la distribución. Situación típica de empresa que deja la gestión de su cartera de clientes en manos de los vendedores o comerciales a los que contrata.

Esto sucede cuando una empresa, por su tamaño y competencias, deja la comercialización o venta de sus productos a vendedores externos y, por desconocimiento del mercado o por necesidad de crecer, acepta vender a todos los que le quieren comprar sin establecer normas de selección entre los interesados por sus productos.

Son características de esta situación la contratación de vendedores propios a los que lo único que se les pide es vender, vender y vender, o vendedores externos multimarca, o llegar a acuerdos con distribuidores o mayoristas que actúan en un territorio geográfico de nuestro interés.

El objetivo es vender lo máximo posible, cobrar y que sea rentable, y en muchas ocasiones sin directrices de selección de los clientes.

- Nos hacemos súbditos de señor vendedor. En este caso nos ponemos en manos de un vendedor externo y habitualmente multimarca que aprovechará sus clientes para venderles otro producto más y así capitaliza su cartera de clientes obteniendo más ventas con un mínimo incremento de tiempo de trabajo. La marca, de forma más o menos rápida, se introducirá en el mercado. El error es que los clientes son del vendedor y si lo abandonamos, o nuestro producto es muy interesante para ellos o nos dejarán de comprar. Además, la marca estará presente en los puntos de venta que quiera el vendedor (si no le han trazado ninguna directriz de aceptación de los clientes que proponga), no la marca, y puede estar creando una red de establecimientos que en el futuro no nos interesen.

No hay que olvidar que contractualmente se le otorga la gestión de un territorio comercial y la libertad de vender a quien quiera o pueda; el futuro de ese mercado está en manos del vendedor.

El objetivo de la marca vuelve a ser como en el caso anterior vender, vender y vender.

- Hemos de rectificar nuestra distribución. Cuando una marca ha vivido en una o en las dos formulas de captación de clientes anteriormente expuestas, puede cuestionarse su red de distribuidores y se plantea la creación una red de distribuidores que cumplan unos criterios que le permitan tener una personalidad comercial ante los consumidores.

Esta decisión es el inicio de la implantación de una estrategia de distribución, y no pueden prescindir bruscamente de la clientela que se tiene desde el inicio. Requiere un proceso de cambio progresivo de la cartera de clientes que le permita mantener las ventas y los márgenes, además de reorientar dentro de la nueva estrategia a los clientes que quiere conservar sin que perciban en los cambios una amenaza a su posición ante la marca y ante los consumidores.

Este proceso de cambio precisa una adaptación de los recursos comerciales internos, de los distribuidores y dinero y tiempo.

- *Partners* de distribución. Nuestros clientes responden a unos criterios estratégicos de la distribución que queremos y nos aportan competitividad, valor de marca, cumplimiento de los objetivos empresariales (cobertura geográfica del mercado, cuota de mercado, conocimiento del consumidor y rentabilidad, entre otros conceptos empresariales).

Esto lo consigue una marca cuando ha podido actuar en el modelo anterior o desde el inicio ha tenido una estrategia clara y concreta de quién querría que fueran sus aliados en la comercialización de sus productos.

Entendemos que en las empresas o marcas la construcción de la red de establecimientos distribuidores de sus productos es un proceso de evolución organizativo clásico; se empieza como se puede y luego se va ajustando. Crear una red de distribuidores es una tarea fundamentada en el constante análisis del consumidor y de los canales de distribución existentes o que la tecnología nos puede aportar.

Su gestión requiere predisposición interna a la constante evolución, actuaciones progresivas, planificar en el tiempo y recursos, además de ser conscientes de que no se modifica bruscamente. Esto condiciona que la falta de seguimiento continuo de esta variable de marketing no permita responder a las rápidas evoluciones de los comportamientos del consumidor o de las estrategias que adopta la competencia.

La necesidad de definición de la estrategia de distribución por parte de una empresa o marca puede ser al inicio de su actividad, para el lanzamiento de un nuevo producto, para rectificar disfunciones en la distribución que utiliza o para incorporar canales hasta la fecha no utilizados o infrautilizados.

Nuestra experiencia nos ha permitido establecer unos criterios que debe considerar la marca para definir la estrategia de distribución:

- Productos que se comercializan (características físico / químicas, legislación, etc.).
- Nivel de cobertura del mercado potencial del producto (chocolate: consumo, Horeca, industrial).
- Canales que pueden comercializarlo y su cobertura del mercado.

- Limitaciones de los canales.
- Nivel de cobertura de los posibles canales de distribución.
- Número de canales en los que actúa, uno, dos, o varios; es decir, se comercializará la oferta monocanal (fármacos: farmacias únicamente), multicanal (cremas solares: farmacias, parafarmacias, establecimientos de gran consumo) u omnicanal (electrodomésticos: tiendas especializadas, *category killers*, *travel retail*, establecimientos de gran consumo, *online*, teletienda, como producto de valor añadido en una promoción...).
- Dominio de la propiedad del punto de venta, o sea, en tiendas propias, en franquicias — propiedad de la marca o de franquiciados—, tiendas independientes.
- Dominio de la gestión comercial del punto de venta, tiendas propias, en franquicias — propias o de franquiciados—, tiendas independientes (con o sin dominio del espacio comercial de la marca).

Con esta base de información podemos decidir qué estrategia se adapta más a los objetivos empresariales de la marca.

- **Estrategia intensiva**

Una estrategia de distribución intensiva es aquella con la que el fabricante o comercializador desea llegar al mayor número posible de puntos de venta con la mayor exposición de producto posible (es adecuada para productos de compra frecuente / consumo masivo, y requiere canales largos).

Cuando aplicamos esta estrategia y se utilizan todo tipo de canales se la denomina distribución extensiva.

- **Estrategia selectiva**

La estrategia de distribución selectiva supone un número reducido de distribuidores / intermediarios e implica el cumplimiento de una serie de requisitos (cumplir con un determinado volumen de ventas, ser proveedor preferente...), aunque no obligan a la venta exclusiva del producto y permite comprar y vender otros productos de la competencia.

- **Estrategia exclusiva**

El elemento diferenciador de esta estrategia es que se le concede al distribuidor la exclusividad de la venta del producto en un determinado territorio o área de mercado y por lo general no puede vender productos de la competencia (se utiliza para productos que requieren un elevado esfuerzo de venta y prestaciones de servicios de asistencia técnica postventa).

Es importante relacionar los objetivos empresariales y los diferentes factores estratégicos de la marca y del producto que son básicos para la toma de decisión de la estrategia de distribución que se quiere seguir.

El siguiente es un modelo para correlacionar los factores estratégicos con las opciones de distribución que las empresas o marcas pueden adoptar para la totalidad de sus productos o una selección de ellos.

En cada caso debe valorarse cada factor en relación con cada una de las opciones estratégicas de distribución que se pueden tomar.

**Tabla 12.** Valoración de opciones estratégicas para las marcas o productos.

Factores estratégicos para la toma de decisión		Estrategias de distribución		
		Intensiva / Extensiva	Selectiva	Exclusiva
Orientación estratégica de la marca para su distribución	Características del producto / servicio que comercializamos			
	El mercado objetivo			
	Canales y eslabones existentes para alcanzar el mercado			
	Número de canales que utilizar (unicanal, multicanal, omnicanal)			
	Eslabones que utilizar en cada canal (mayorista, detallistas...)			
	Grado de control de la distribución (total, parcial, ajeno)			
	Canales y eslabones que utiliza actualmente la marca			

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 12 (cont.). Valoración de opciones estratégicas para las marcas o productos**

Factores estratégicos para la toma de decisión			Estrategias de distribución		
			Intensiva / Extensiva	Selectiva	Exclusiva
Objetivos empresariales (cobertura y cuota de mercado...)	Público objetivo	Número de individuos			
		Dispersión de los individuos			
	Distribuidores	Número de distribuidores			
		Dispersión de los distribuidores			
		Concentración de los distribuidores			
Competitividad que aporta la distribución	<i>Retailing</i> mix coherente con el producto				
	Conocimiento de las demandas del mercado que atienden				
	Cooperación en la comercialización del producto				
	Rentabilidad				
	Coherente con la imagen del producto y de la marca				
Estrategia de distribución de la competencia	En general				
	En particular algún competidor				
	No utiliza ningún competidor				

La utilización de esta herramienta de toma de decisión sobre la distribución es la siguiente:

- Obtener la información sobre los factores de la tabla (normalmente proceden de la auditoria de marketing que periódicamente realiza la empresa o del plan de empresa al inicio de la una actividad.
- Asignar la información a la estrategia que mejor nos servirá para los objetivos empresariales.
- Puntuar la información de la siguiente forma:

- Información de máxima adaptación a la estrategia, 4 puntos.
- Información de adaptación media a la estrategia, 2 puntos.
- Información de baja / nula adaptación a la estrategia, 0 puntos.

Sumar las puntuaciones obtenidas por cada estrategia y tomar la decisión de qué estrategia seguiremos.

## 5. La marca

«Cada vez se hace más difícil diferenciar entre los distintos productos, algo que, unido a la rapidez con la que innova la competencia, es un gran impulso al incesante incremento de la importancia de las marcas»

GILLIAN LAW Y NICK GRANT, 1994

«La marca lo es todo, sin la marca no hay nada»

ANÓNIMO

### 5.1. ¿Qué es una marca?

Definiciones de marca hay muchas, pero como base aceptaremos la aportada por la American Marketing Association:<sup>195</sup> «Una marca es un nombre, término, señal, símbolo, diseño o una combinación de todos ellos que busca identificar los bienes y servicios de un vendedor, o de un grupo de vendedores, y diferenciarlos de los de sus competidores».

Si partimos de una definición simple pero muy consistente del concepto de marca como es: «Nombre o expresión que se utiliza para que una idea, producto, servicio, proyecto, etcétera, sea reconocido por su público objetivo» (Chías, 1991), nos será más sencillo encuadrarla en la actividad del marketing.

---

<sup>195</sup> La AMA se formó en 1937 mediante la fusión de dos organizaciones predecesoras: la Asociación Nacional de Profesores de Marketing y la Sociedad Americana de Marketing. Publica manuales y monografías de investigación. La AMA publica el *Journal of Marketing*, el *Journal of Marketing Research*, el *Journal of Public Policy and Marketing* y el *Marketing News*.

De forma amplia estas definiciones también pueden y deben considerarse para personas, ideas, tendencias, etcétera.

La marca es el elemento clave para determinar pertenencia o diferenciación, y en un mercado como el actual, muy competitivo y global, se hace imprescindible su uso, aplicación y difusión para poder seguir existiendo comercialmente. El concepto de marca y su utilización en la empresa no es nuevo, la palabra *brand* (término inglés) se lleva utilizando desde hace más de 150 años y, como es lógico, su significado ha ido variando.

En nuestro caso concreto, estamos trabajando con productos de gran consumo, por lo que la fuerte competencia y la similitud de los productos provoca la necesidad de utilizar un sustantivo para ser reconocidos y diferenciados los unos de los otros.

Esto hace necesario que se utilicen diferentes señales para mencionar sus actividades, productos, modelos, etcétera, que ofrecen al mercado.

Debemos ser conscientes de que en el ámbito del marketing y la comunicación la marca es un elemento primordial y por ello no solamente debemos crearla y adaptarla permanente, sino que además debemos protegerla legalmente.

La marca es el elemento clave para determinar pertenencia o diferenciación, y en un mercado como el actual, muy competitivo y global, se hace imprescindible su uso, aplicación y difusión para poder seguir existiendo comercialmente.

Las marcas son el elemento más valioso de la relación de las empresas con sus consumidores, considerándolo el generador de la calidad percibida del comprador, facilita la información y disminuye el riesgo percibido en la compra (Erdem y Swait, 1998). Posiblemente el único o uno de los pocos factores sostenibles<sup>196</sup> de diferenciación es la marca.

---

<sup>196</sup> La marca, al ser registrable, no puede utilizarla nadie más y su valor de diferenciación es perdurable en el tiempo ante el mercado y sus competidores.

La marca también se asocia con otros conceptos de gran valor empresarial, como son:

- Identidad de la marca: la dimensión de la marca que debe distinguirla a lo largo del tiempo desarrollando sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira obtener (Aaker, 1995).
- Identidad visual de la marca: representación gráfica de la marca, su presencia provoca la asociación a sus dimensiones diferenciadoras.
- Imagen de marca: es la representación mental que los públicos interesados y la sociedad tienen de ella como empresa y de los productos / servicios que ofrece. También podemos hablar de «imagen corporativa» como percepción de los consumidores, instituciones, proveedores, influenciadores y / o prescriptores y medios de comunicación, entre otros, tienen de una marca.
- Conocimiento de marca: el nivel de conocimiento por parte del mercado de una marca determinada, pudiendo diferenciar entre conocimiento espontáneo y sugerido.
- Personalidad de marca: es la definición humana del comportamiento de una marca con su entorno y sus grupos de interés, apoyándose en sus características internas.

Existen diferentes tipos de marcas: marca de fabricante, marca de distribuidor, *made in*, D. O., entre otras; estas le dan nuevas dimensiones y significado a lo que es la marca en sí.

El consumidor se ve bombardeado por multitud de productos y ofertas y además tiene de casi todo y su capacidad económica está menguada, por lo tanto no puede equivocarse en el momento de comprar. Es entonces cuando precisa algún tipo de señal que le marque el camino y ¿qué otra cosa es una marca sino una señal indicadora para comprar?

Las empresas han definido tan concretamente cuál es «el mejor modo de hacer las cosas» que ahora todas ellas son más o menos idénticas.

«La sociedad posee un excedente de empresas similares que emplean a personas similares, con estudios similares, que realizan trabajos similares, que tienen ideas similares y que producen cosas similares con precios similares y calidades similares y los venden en sitios similares», según han señalado Nordström y Ridderstråle (2000).

Podemos identificar varios motivos que nos provocan la necesidad de diferenciarnos, que son:

- La similitud o poca diferenciación de los productos.
- La amplia oferta que tiene el consumidor para resolver su necesidad o demanda de algo.
- La seguridad de que todo lo que nos ofrecen tiene una parecida calidad.
- La globalización de los productos o servicios.

La igualdad de precios.

## 5.2. La marca como herramienta de marketing

Las marcas no se crearon ni se utilizan por capricho o deseo de los propietarios o directores de las empresas, sus funciones son importantes y relevantes delante de los consumidores y de los competidores.

## 5.3. Funciones y características de una marca

Haremos referencia a tres particulares de las marcas: su función de marketing, las características en creación y su valor simbólico.

### **Funciones de la marca**

Las marcas tienen funciones diferentes para los fabricantes y / o comercializadores de ellas que para sus clientes.

En el caso de los fabricantes, sus funciones básicas son aquellas que les hacen ser referentes ante sus competidores, que ayudan a ser memorizados en cuanto a sus atributos diferenciales de sus competidores, las hacen garantes y responsables de sus productos, además de generar simbolismo y experiencias de consumo.

Son funciones de la marca:

- Identifica la procedencia del producto / servicio.
- Transfiere significados tangibles / intangibles del producto o de la empresa.
- Representa un compromiso de valor.
- Fija unos estándares de calidad.
- Capitaliza el posicionamiento corporativo y lo transfiere a los productos o servicios a los que da nombre.
- Comunica los atributos diferenciales del producto o de la empresa.
- Manifiesta unos valores y una personalidad.
- Crear un efecto positivo ante el consumidor proveniente de las actuaciones de la marca en relación con el:
  - Producto / servicio que presta.
  - Precio.
  - Distribución / intermediación que utiliza.
  - Atención al cliente (trato, atención de solicitud de información, quejas, reclamaciones...)
  - Situación: económica, liderazgo, ética, medioambiente, etcétera.
- Para alcanzar notoriedad ante los consumidores y distanciarse de los competidores.
- Para ser reconocido por los consumidores y estar presente en su mente en el momento del acto de compra, facilitándole la compra y la recompra de productos / servicios (fidelización).

Las marcas para sus propietarios son útiles para protegerse de copias y falsificaciones mediante su registro, les sirven para comunicar sus atributos y obtener un posicionamiento en la mente del consumidor y crear así barreras de entrada en mercados.

En cuanto al consumidor, la marca le sirve para la toma de decisiones entre productos similares o cuando busca su propia diferenciación, le da garantía sobre lo que compra y le añade a la utilidad funcional básica de lo que compra utilidad simbólica y experiencias de consumo.

### **Características de la marca en su creación:**

Las características que se deben tener en cuenta en la creación de una marca son:

- Brevedad.
- Fácil pronunciación, memorización, lectura y evocación.
- Que sea apropiada para el producto y posicionamiento que se desea.
- Lenguaje sencillo, comprensible para el público objetivo.
- Que sea original o recurrente y perdurable.
- Que incorpore valor emotivo, afectiva.
- Que sea registrable.

### **Valor icónico de la marca**

- Asociación de la marca con el propietario, el territorio de su origen, la actividad u oferta que representa, sus capacidades.
- Que el entorno valore la marca (competencia, distribución, proveedores...) y el consumidor también.
- Que el símbolo más el texto (color, tipografía) más la forma constituyan un elemento identificable por el público receptor.



## Ejes que generan valor / diferenciación a una marca

Los ejes que generan valor a la marca son de procedencia de contenidos o mensajes corporativos, los relacionados con temas comerciales y de comportamiento respetuoso con el entorno socio-económico-medioambiental.

El primero y el último son creadores de plataformas de reconocimiento a la gestión y a su relación con el o los ecosistemas donde está presente la empresa o marca.

En cambio, el tercero es un eje de persuasión encaminado a la ayuda en la toma de decisión de compra por parte de los consumidores finales de los productos o servicios.

Para hacer más comprensibles los ejes generadores de valor los expondremos mediante los esquemas correspondientes, en los que aparecen los titulares de los contenidos en los que una corporación o empresa puede generar valor a sus marcas.

Figura 25. Ejes corporativos generadores de valor para la marca.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 26.** Ejes de comercialización generadores de valor para la marca.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 27.** Ejes de la responsabilidad social corporativa generadores de valor para la marca.



Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4. [Importancia de la marca en el mercado](#)

Las marcas tienen niveles de importancia diferentes para su propietario como fabricante de sus productos, para el consumidor y para la distribución.

##### **Para el propietario de la marca**

Para el propietario de la marca, fabricante o comercializador de la misma implica que los productos sean identificados directamente con él, asumir la responsabilidad del producto que fabrica, mantener la calidad del mismo, tener disposición del producto en función de la demanda, protección jurídica de sus productos, fija un posicionamiento, entre otros.

Le aporta que su marca transfiere los valores y la personalidad de la empresa, comunica los atributos diferenciales, lo diferencia de la competencia, facilita la compra y las repeticiones de compra a los consumidores (fidelizándolos).

##### **Para el consumidor**

Para el consumidor las marcas hacen salir del anonimato a los productos, identifican los productos y sus fabricantes, es una garantía de lo que adquiere, le evita la confusión entre competidores, lo ayuda a valorar las cualidades de los productos, etcétera.

##### **Para los distribuidores de la marca**

A la distribución las marcas de sus proveedores le aportan lo mismo que a los consumidores, además de serles un referente de la oferta que deben tener en sus establecimientos y ayudarlos a generar su imagen comercial.

##### **Para la competencia**

Para la competencia, las marcas de sus contrincantes los estimulan a mejorar, interna y externamente, pero les limitan las oportunidades de mercado conquistadas por otros.

## 5.5. Elementos de la marca

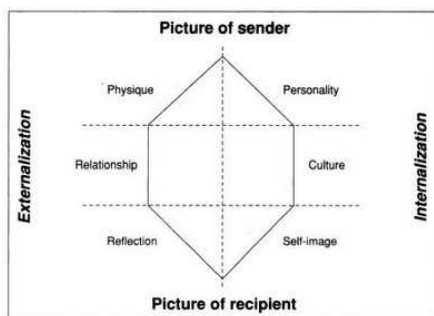
Podríamos decir que la identidad de marca es la visualización del posicionamiento en el ámbito de la comunicación, ya que recoge todo lo que hace la marca atractiva para los consumidores.

Kapferer ha desarrollado el «prisma de identidad»,<sup>197</sup> que define la identidad en seis facetas:

- Física: los atributos tangibles de la marca.
- Personalidad: que puede ser descrita y medida como los rasgos de personalidad estándares de las personas.
- Cultura: el conjunto de valores sobre los cuales está construida la marca.
- Relación: estilo de relación creada con los consumidores.
- Reflejo: el modo en el que los consumidores que utilizan la marca quisieran ser vistos.
- Imagen de uno mismo: la imagen que las personas tienen de sí mismas cuando utilizan una marca.

Académicamente lo propuso bajo el siguiente esquema:

**Figura 28. La importancia de la marca según Kapferer.**



Fuente: Kapferer, 1992, pág. 138.

<sup>197</sup> Kapferer, J. N., *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Londres, Kogan Page, 2008.

Las marcas, a medida que se ha desarrollado su gestión,<sup>198</sup> han ido incorporando elementos que las ayudaran a diferenciarse o a crear atracción ante sus públicos objetivo de marketing. Inicialmente, las marcas se fundamentaban en un nombre que era y es la parte de la identificación de la marca que se puede pronunciar. Pero esto no era suficiente y precisaron la diferenciación visual por parte de los consumidores, distribuidores y competidores.

La profesora Ana Belén Fernández Souto, de la Universidad de Vigo, en su documento sobre «La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales»,<sup>199</sup> considera la identidad corporativa «como un conjunto de características con las que una empresa ha decidido identificarse y proyectarse ante sus públicos, para lo cual debe llevar a cabo una programación de estructuras sígnicas organizadas que satisfagan sus necesidades y que deben responder a una traducción visual de su personalidad corporativa».

Como indica el profesor Josep Rom<sup>200</sup> en su libro *Las claves del diseño gráfico*, para seguir dando diferenciación a las marcas los diseñadores añadieron una parte de su arte, la utilización y posterior creación específica para cada marca de fuentes tipográficas, con una función muy clara: «facilitar la transmisión de información».

### 5.5.1. La identidad visual corporativa

Para que los atributos y valores que una marca quiere explicar mediante su identidad visual respeten una misma línea de coherencia en cada una de sus actuaciones resulta imprescindible que la empresa defina un código de expresión, así como sus principales reglas de uso.

---

<sup>198</sup> *Branding*: Es la disciplina que se encarga del proceso de construir una marca a través de las estrategias vinculadas al nombre, al símbolo o al logotipo que identifican a la marca influyendo en su valor tanto para los clientes como para la empresa.

<sup>199</sup> Fernández Souto, A. B., «La imagen corporativa en los ecosistemas de comunicación local», Vigo, Universidad de Vigo, pág. 13.

<sup>200</sup> Rom Rodríguez, J., *Las claves del diseño gráfico: lenguaje, metodología y proceso en el diseño de la comunicación visual*, Barcelona, Blanquerna, 2014, pág. 81.

El Manual de Identidad Corporativa es una herramienta cuyo fin se centra en establecer normas de aplicación de identidad visual de la empresa y de sus marcas, aportando las máximo aplicaciones de la marca posibles en los elementos gráficos, visuales o audiovisuales que se le presenten a los diferentes profesionales que deban aplicar la marca.

Algunos vocablos que confundimos:

**Logotipo** es el elemento por el que reconocemos una empresa a través de una palabra. Es, por así decirlo, su nombre, su nombre escrito. Como elemento fundamental ampliaremos este concepto en el punto 1.5.2.1.

El **isotipo**, etimológicamente *iso* proviene del griego y significa «igual». Se trata de un icono o una imagen de algo que se extrae de la realidad, trata de representar visualmente esa realidad, trata de buscar esa similitud de forma sintetizada o gráfica.

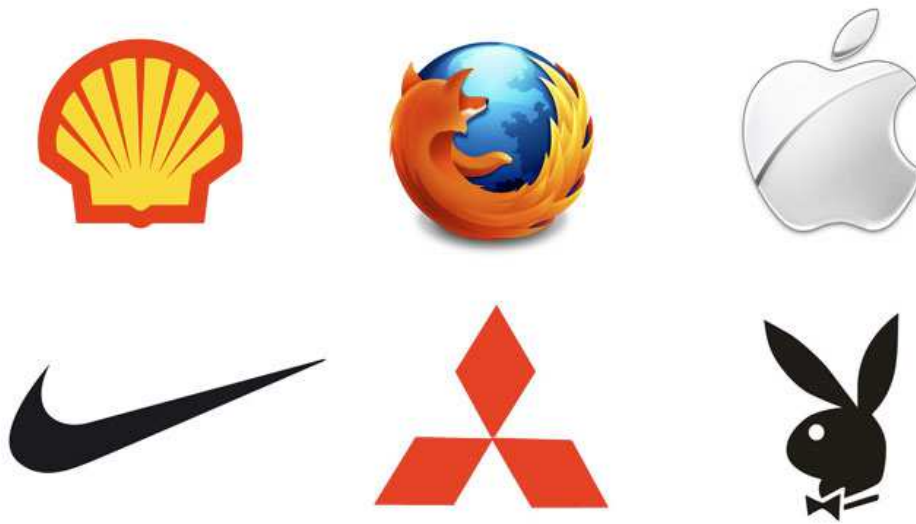
En el mundo empresarial, isotipo o símbolo viene a referirse a la imagen o sintetización que visualmente se intenta hacer de los valores, personalidad, carácter y principios de la empresa o marca. Por eso hacer un buen isotipo es todo un arte y requiere de un profundo análisis de la empresa, de creatividad y de capacidad de síntesis, para lograr el «iso» que se identifique con la empresa o marca de forma visual con los mínimos elementos.

Los iconos de Nike o de Apple serían perfectos ejemplos de isotipos, con los que se logra transmitir muchos conceptos asociables a la marca.

En resumen, el isotipo genera reconocimiento visual abstracto y hará que distingamos una empresa o marca sin necesidad de usar ninguna palabra.

Isotipos reconocidos:

Figura 29. Ejemplos de isotipos.



Fuente: elaboración propia.

Algunos ejemplos de isologos:

Figura 30. Ejemplos de isologos.



Fuente: Elaboración propia

Por último, citaremos el vocablo **imagotipo**, dicese de la unión de isotipo y logotipo, que forman el conjunto que relaciona y que identifica a las empresas o marcas visualmente.

Una muestra de imagotipos:

**Figura 31. Ejemplos de imagotipos.**



Fuente: elaboración propia.

A continuación describiremos algunos de los elementos más significativos de la identidad visual corporativa y que son diseñados, justificados, materializados y expuestas sus diferentes aplicaciones en los manuales de identidad visual.

**Logotipo:**<sup>201</sup> composición gráfica del texto, la tipografía y su color.

El logotipo puede definirse como la composición gráfica formada por un conjunto de letras o cifras, de forma completa o abreviada y por un símbolo fundidos en un solo bloque de forma atrayente, distintiva y que sirva para identificar y proporcionar una personalidad a una marca.

Este término, a pesar de ser el más común, suele ser el peor utilizado, ya que a menudo es confundido con otros como marca o imagotipo. Es una herramienta usada para apoyar

---

<sup>201</sup> Logos significa «palabra», según explica Modesto García en <[www.brandemia.com](http://www.brandemia.com)> el 26 de abril de 2011.



procesos de comunicación tanto internamente como con la audiencia externa. Por lo general, el isotipo se encuentra a la izquierda o sobre el logotipo.

Realmente solo sería apropiado hablar de logotipo cuando nos refiramos a formaciones de palabras. Por tanto, no son logotipos todos aquellos identificativos formados por símbolos o iconos junto al texto, solo aquellos que se limiten a la mera tipografía.

En ocasiones se asocia erróneamente el término logotipo únicamente con el símbolo o emblema, diseño y colores distintivos y no con el nombre de la marca, por lo que se hace referencia al logotipo como la parte de la marca que no se pronuncia.

Son características exitosas de un logotipo su legibilidad, incluyendo sus tamaños mínimos de aplicación, que sea reproducible sin restricciones de materiales, distinguible tanto en positivo como en negativo, que impacte y no se olvide.

Un factor crítico en la visualización del logotipo es la tipografía, ya que de esta forma, las marcas se diferencian de sus competidores y adquieren personalidad visual con sus particulares, el carácter de las letras, el tamaño de la fuente y su color.

Los profesionales de la tipografía, cuando las crean, tienen en cuenta la organización de las mismas en los siguientes elementos:

- Carácter: símbolo imprimible que representa una letra, un número, un signo de puntuación o cualquier otra unidad gráfica.
- Familia o tipo: conjunto de caracteres de los diversos cuerpos y series correspondientes a un mismo estilo.
- Serie: variedad formal de un carácter dentro de una misma familia, que tiene una función ortotipográfica distintiva.
- Estilo: forma característica que adopta un carácter tipográfico.

### **El cromatismo de las marcas**

Las marcas necesitan añadir color a su diferenciación para singularizarse o para asociarse a una categoría de productos.

Si una marca es la creadora de una categoría de productos, el capitalizar este esfuerzo mediante un color singular puede ser un elemento más de protección de su actividad innovadora o creativa.

Por el contrario, si una empresa o marca se incorpora de forma tardana a una categoría de productos respecto al líder o competidores asentados, le puede ser de interés vincularse a los colores ya establecidos para la categoría de producto o por parte del líder. En su día esta estrategia de acercamiento la realizaron las marcas de la distribución para captar la atención del consumidor en los lineales.

Ejemplos de productos de los distribuidores similares a los de las marcas privadas:

**Figura 32. Ejemplos de cromatismos de las marcas.**



Fuente: Elaboración propia.

Los cromatismos o nacen vinculados a las marcas empresariales que les hacen de paraguas o emergen con colores que les aporten personalidad.

Un modelo de búsqueda de oportunidades cromáticas de las marcas nos lo ofrece el «pantone de colores», mediante la asociación de las marcas existentes.

**Figura 33. Modelos de búsqueda de oportunidades cromáticas de las marcas – 1.**



Fuente: elaboración propia.

Un claro ejemplo de este método de búsqueda de oportunidades cromáticas fue el que el doctorando realizó por primera vez en el año 2006 para la empresa ENEX en su proyecto de diseño de una «tienda de conveniencia urbana».

La empresa quería desarrollar el negocio de las tiendas de conveniencia en todas sus estaciones de servicios y, si posteriormente lo creían oportuno, desarrollar el mismo modelo pero aplicándolo a un modelo urbano del estilo de OpenCor.

Al estar en el sector de las estaciones de servicio, el diseño de la marca tenía que tener en cuenta los colores corporativos de las diferentes enseñas de dicho sector y además considerar la diferenciación necesaria para su tienda de conveniencia.

Por lo tanto, se marcaron directrices que sirvieran de base a los profesionales de diseño y creación de la nueva marca y su posterior aplicación en los diferentes medios y soporte que necesitaba esta empresa.

Por lo tanto, el *briefing*, de forma muy simple, fue:

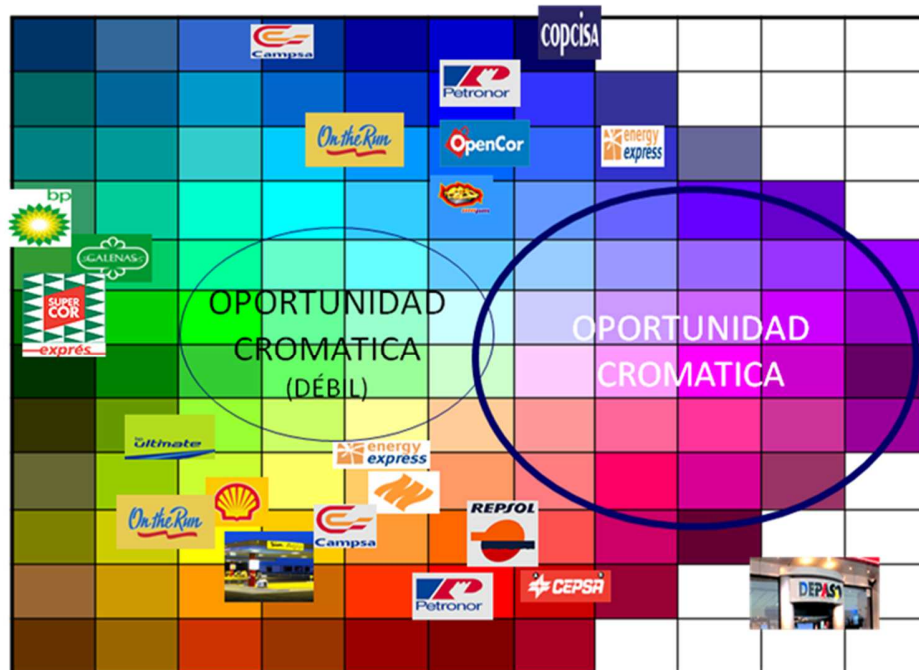
- Marca paraguas:
  - Marca paraguas que apunte a las tres actividades de la empresa.
  - Fácil lectura.
- Máximas posibilidades de aplicación.
- Colores que aporten asociación con productos de alimentación.

- Colores que permitan diferenciarse de la competencia.
- Implantación de mínima inversión.

Bajo estos parámetros, una de las herramientas que se utilizó fue el mapa de oportunidades de colores. El mapa consiste, como se puede ver a continuación, en la creación de un desarrollo de los pantones de colores sobre el que se ubican los competidores existentes para obtener zonas que nos aporten posibilidades cromáticas diferenciales.

Como se puede observar, hay marcas que están ubicadas en dos zonas cromáticas diferentes y es únicamente por la existencia de dos o más colores en su logotipo. Se quería dejar constancia de la pertenencia a varias zonas cromáticas, como es el caso de Campsa, On the Run, Meroil y la propia marca, que en aquel momento era Energy.

**Figura 34. Modelos de búsqueda de oportunidades cromáticas de las marcas – 1.**



Elaboración propia. Trabajo desarrollado la elección cromática proyecto de "Tienda de Conveniencia Urbana"

Fuente: elaboración propia.

### Los símbolos propios de las marcas (isotipos)

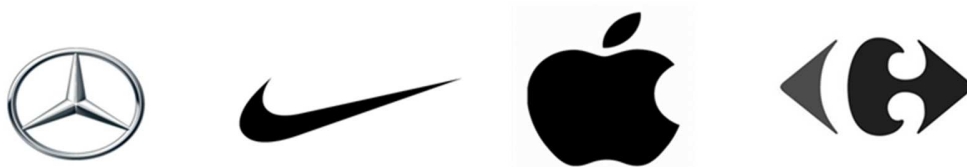
Posteriormente se incorporan los símbolos como elemento de identidad (Rom, 2014) de las marcas, como resumen de diferenciación y de ampliación de usos. Los símbolos son un elemento gráfico característico que puede sustituir a la marca.

Definimos isotipo, también llamado símbolo de una marca, a la parte simbólica o icónica de las marcas. El isotipo sería únicamente un símbolo, y además este sería entendible por sí mismo.

En *branding* hablamos de isotipo cuando reconocemos la marca sin necesidad de acompañarla de ningún texto.

Algunos ejemplos:

**Figura 35. Ejemplos de símbolos propios de marcas.**



Fuente: elaboración propia.

Los símbolos empresariales propios, igual que las marcas, pueden tener muy variadas formas de vinculación en su creación en relación con la marca con la que quieren ser asociados.

### Los símbolos de protección legal

Las marcas, por su necesidad del cumplimiento legal, pueden utilizar símbolos de uso público, siempre que los cumplan, como son:

El símbolo ® está reservado a las marcas registradas. Puede usar este símbolo junto a su marca una vez haya obtenido el título oficial de marca registrada. El uso del símbolo ® está extendido por todo el mundo, indica a los consumidores y a la competencia que su marca está legalmente registrada y es de utilidad en algunos países en caso de litigio.

Otro símbolo, <sup>TM</sup>, siglas de Trademark, indica a consumidores y a la competencia que la marca corresponde a una denominación de productos de una marca de negocios. Se utiliza principalmente en países anglosajones para marcas no registradas oficialmente. El símbolo <sup>SM</sup> corresponde a Service Mark. Es equivalente al <sup>TM</sup> y se usa para marcas de servicios en países anglosajones.

El símbolo ©, copyright, se utiliza para advertir al público que la presente obra es original y su reproducción está sujeta a derechos de autor. No son las ideas las que se protegen, sino la expresión de las mismas.

Los derechos de autor comprenden los derechos morales y patrimoniales que la ley concede a los autores por el solo hecho de haberlas creado. El uso del símbolo © es libre, usado correctamente, para advertir al público de que no puede reproducir la obra sin consentimiento del autor o del propietario del derecho.

Tanto el símbolo como las tipografías y, si lo añadimos, el color permiten a las marcas crear su personalidad y emitirla al mercado para que sea un elemento de diferenciación.

## 5.6. El valor de la marca

El principal activo de la identidad corporativa es su transformación en imagen de marca competitiva y que permanezca presente en la mente del consumidor ante un acto de compra.

Los consumidores utilizan los mensajes recibidos de las marcas como elementos críticos de valoración para tomar sus decisiones de compra, apoyándose en la imagen que se han creado con los impactos comunicacionales de la identidad corporativa y del producto.

Las marcas alcanzan la consolidación de la identidad en imagen cuando la empresa dice qué hace y en el día a día y en las experiencias de compra de sus públicos se cumple.

Algunas de las razones que hacen que la imagen sea un valor empresarial crítico al ser reconocido por los *stakeholders* y se traduzca en compras pueden ser:

- La necesidad de la continuidad y el éxito de las empresas y sus marcas.
- Elemento de persuasión para la venta de productos y servicios.
- Proporciona autoridad a una empresa o marca, como base de una trayectoria sólida frente a la competencia y ante los consumidores.
- Crea un valor emocional añadido asociado a valores como credibilidad, responsabilidad, singularidad / exclusividad, relevancia, estilo.
- Proporciona reputación, influyendo en los consumidores, distribución, competencia, inversores, colaboradores y entorno.
- Ayuda en la captación de talento a la empresa.
- Facilita la adquisición de los productos o bienes que oferta, principalmente cuando conllevan una decisión compleja y conflictiva, una información insuficiente o que abarca demasiados campos o existen características ambientales que dificultan la elección, como la falta de tiempo, por ejemplo.

Todas estas razones, sin duda, son importantes en momentos en los que la empresa quiere introducirse un mercado específico o participa en un concurso para la adjudicación de un producto o servicio, etcétera.

Visualmente podríamos plasmar los atributos de la marca como generadores de *brand equity* en la imagen siguiente:

**Figura 36.** Atributo de una marca para generar *brand equity*.



Fuente: Elaboración propia.

## ¿Quién genera el valor de una marca?

La generación del valor de una marca no se crea desde un elemento solo, se va gestando a partir de un conjunto de elementos que van desde los accionistas hasta el último colaborador, pasando por los productos o servicios que ofrece, los proveedores que tiene, los distribuidores y puntos de venta que utiliza y, cómo no, sus clientes finales.

- Marketing mix

El conjunto de las variables del marketing mix que constituyen la forma de llegar la empresa o marca al mercado son de gran importancia en la generación de valor de una marca.

En este ámbito tres factores son gestionables por parte de la marca: el producto que ofrece en su total respuesta a la demanda del mercado, con sus percepciones de calidad, gama y utilidades funcionales, simbólicas y de experiencia de consumo. No olvidemos el precio como elemento homogeneizador de productos y que pueden crear valor o deteriorarlo al sentirse el consumidor engañado por lo recibido. Por último la comunicación, elemento clave en la difusión y consolidación de una marca, rubrica el valor de una marca con su notoriedad, credibilidad y asertividad de los mensajes, calidad de comunicación, repetición de los mensajes..., en resumen, con su liderazgo en este campo.

- Los consumidores de la marca (comportamientos y perfil)

Los consumidores de una marca son el reflejo de qué es la marca en el mercado. Con sus comportamientos ante los productos y ante la sociedad colaboran a engrandecer la marca.

Los consumidores tienen en sus comportamientos las señales positivas o negativas para las marcas y para el resto de consumidores, pero su perfil psico-social (perfil del consumidor) es el verdadero espejo social.



- Los distribuidores

Los distribuidores son un elemento singular de generación de valor de las marcas. No es lo mismo que una marca de moda venda en los establecimientos especializados o en sus tiendas que que comercialice sus productos en establecimiento de *hard discount*.

En el capítulo destinado a la distribución en muchos casos no conseguimos dominar o determinar los establecimientos que queremos que sean nuestros embajadores ante los consumidores finales y eso afecta a la marca.

La estrategia de distribución bien construida o bien reorientada es vital y en ocasiones no la trabajamos lo suficiente.

- La empresa (accionistas, directivos, trabajadores..., capacidades y competencias)

En la empresa todo aporta valor a las marcas que comercializa y por ello hay que ser cuidadosos con todas actuaciones de la empresa y con la actuaciones de todos los miembros que pueden ser vinculados con ella.

## 5.7. Tipologías de marcas

La descripción de una marca se fundamenta en la creación de un código textual-visual-psicológico que permita diferenciar a los potenciales clientes de una categoría de productos, la oferta de una empresa de la de sus competidores.

Podríamos utilizar una marca tan conocida como Coca-Cola para explicar el concepto de marca, pues el 8 de mayo de 1886 sale a la venta un fármaco para curar el dolor de estómago que con el paso del tiempo se convierte en el refresco más popular del mundo.

Coca-Cola ha utilizado diferentes elementos para diferenciar y elevar su marca a marca genérica, a partir del color de su producto, sus envases y de la apropiación del color rojo para su marca y sus envases, su publicidad y de un concepto de situación emocional.

**Tabla 13.** Ejemplos de elementos gráficos singulares de una marcas.

Elementos diferenciadores	Visualización del elemento
Tipografía	
Marca y color	
Envases <sup>202</sup>	
Mensaje	

Fuente: Elaboración propia.

Las marcas logran llamar la atención de los consumidores mediante elementos de diferenciación y sumando factores de generación de valor para el mercado se transforman progresivamente en símbolos de los consumidores.

### Concepto de marca

El concepto de marca es algo más que la definición que autores como Aaker, Brooking o Barth, y organismos como la American Marketing Association han dado: «una marca es un nombre o símbolo, o conjunto de de caracteres que sirve para diferenciar unos productos y / o servicios de otros construyendo un elemento distintivo por el cual el consumidor está dispuesto a pagar un sobreprecio» (Pérez y Baraja, 2012).

<sup>202</sup> La marca Coca-Cola siempre ha trabajado el *packaging* como elemento de diferenciación o de referente para sus clientes. El director general de Coca-Cola España y Portugal, Jorge Garduño, ha señalado durante la presentación de la nueva estrategia que el objetivo de su empresa es «crecer y hacerlo de manera sostenible». Parte de esta estrategia es recuperar la identidad y conectar con el consumidor para hacerle más fácil la elección en los lineales. Europa Press, «Coca-Cola apuesta por el rojo en sus nuevos envases», *Mercado financiero*, 5/3/2015.

Según Gabriela Salinas,<sup>203</sup> el concepto de marca se puede disgregar en tres categorías diferentes:

- **Trademark:** es la dimensión más básica de una marca y comprende únicamente los elementos visuales y verbales que sirven para diferenciar los productos y / o los servicios (nombre comercial, logo, símbolo, etcétera.)
- **Brand:** incluye, además del nombre, logotipo y elementos visuales relacionados con la marca, todos los derechos de propiedad intelectual asociados con ella, tales como patentes, *copyrights*, diseños industriales, nombres de dominio, *packagings*, entre otros. Correspondería al *know how* o *savoir faire* de la empresa.
- **Global brand:** es la visión amplia en referencia al negocio bajo el que opera la marca. Además de los elementos mencionados en las otras dos categorías, deben añadirse elementos de la cultura organizativa, gestión de personas, responsabilidad social corporativa, etcétera, que proporcionan un elemento diferenciador y que generan valor a la compañía. Conviene señalar que desde la visión del marketing la *global brand* se equipara con una marca global, es decir, que se comercializa en todo el mundo con una seña de identidad única.

### Tipologías de las marcas

Las marcas tienen diferentes tipos de clasificación, a saber, si están registradas o no,<sup>204</sup> nominativas,<sup>205</sup> figurativas,<sup>206</sup> de reserva, de defensa, de certificación u origen, etcétera, y todas ellas para identificar y destacar a la empresa o productos a los que representan.

Las marcas tienen tres conjuntos de utilidad para las empresas: el de uso administrativo, el comercial y el de protección tanto para ella de copias e imitaciones como para el comprador como garantía de lo que compra.

---

<sup>203</sup> Es Global Brand Manager en Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

<sup>204</sup> Solo las marcas registradas gozan de protección jurídica. Todos los derechos y acciones que se derivan de la titularidad de una marca solo se pueden ejercer si se trata de una marca registrada.

<sup>205</sup> Son aquellas que están constituidas por palabras, por denominaciones, siempre que tengan un significado definido.

<sup>206</sup> Son aquellas que están constituidas por palabras o denominaciones y se trate de una fantasía.

### 5.7.1. Marcas de uso administrativo

El uso administrativo de las marcas se apoya en la legalización de las mismas en la Oficina Española de Patentes y Marcas, que fue designada por la OMPI Administración de Examen Preliminar Internacional de solicitudes de patentes presentadas según el Tratado de Cooperación de Patentes (PCT) en septiembre de 2001.

Legalmente las marcas tienen dos situaciones fundamentales: la razón social y el registro legal de la marca.

Definimos como «marca registrada» aquella inscrita en el registro competente, que garantiza al propietario la protección legal —derecho a utilizarla de forma exclusiva, evitando el registro de otras marcas similares—. Solo el propietario de la misma puede hacer uso del nombre y de los símbolos de la marca.

Muchas empresas, por su cobertura de mercado a nivel global, precisan que su marca sea una «marca internacional», es decir, que esté debidamente registrada internacionalmente bajo la Ley de Marcas.

Las marcas de uso administrativo son aquellas que tienen validez en temas jurídicos y administrativos, constando básicamente en las escrituras de constitución de las empresas.

#### **Razón social**

Inicialmente al constituirse una empresa, institución u organización, para garantizar su propuesta al mercado se escoge un nombre y se presenta a la Oficina Española de Patentes y Marcas para su registro.

Una vez aceptado dicho nombre en el registro, la empresa, institución u organización lo utilizará como razón social.

Este es el motivo que hace que la marca más importante y crítica para el uso administrativo en una empresa, institución, organización sea la razón social. La definimos como el nombre que legalmente se escogió y fue aceptado en el registro de la propiedad para denominar a una empresa, institución u organización.

Normalmente, aunque no es necesario, a la razón social se le añaden las siglas del tipo de sociedad mercantil que se ha constituido<sup>207</sup> para dar a conocer deberes y responsabilidades que la persona jurídica tiene ante la administración por los productos y actividades que realiza.

### **Marca registrada**

Marca registrada es aquella inscrita en el registro competente, que garantiza al propietario la protección legal —derecho a utilizarla de forma exclusiva, evitando el registro de otras marcas similares—.

En cuanto al registro legal de una marca, significa que ha cumplido con los requisitos legales de solicitar su registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas y esta le ha otorgado la correspondiente certificación que acredita que es el único propietario legal de aquella marca en los ámbitos solicitados.

Puede tener diferentes símbolos que la respaldan:

® = Marca registrada

TM = Trademark

### **Marca internacional**

La marca internacional se encuadra en un sistema de registro de marcas para países que están integrados en el Sistema de Madrid y comprende dos tratados internacionales: el Arreglo de Madrid y el Protocolo de Madrid.

No es una marca que sea registrable en todo el mundo, sino únicamente en los países integrados en el Sistema de Madrid, que en la actualidad son 80, ya sea formando parte del Arreglo, del Protocolo o de los dos. También puede solicitarse una marca para protegerla en la Unión Europea por esta vía (ver lista de países miembros en la página de la OMPI: <<http://www.wipo.int/madrid/es/members/index.html>>). No puede utilizarse el sistema para proteger la marca en países no miembros.

---

<sup>207</sup> S. A.: sociedad anónima, S. L.: sociedad limitada, S. Coop.: sociedad cooperativa, y otros tipos de sociedades que se pueden constituir.

Las marcas internacionales generan importantes sinergias de costos internos y de cara a los consumidores favorecen sus lanzamientos de nuevos productos o iniciativas empresariales y la asignación de presupuestos de comunicación global, que les aporta ventajas económicas y de posicionamiento en relación con sus competidores.

### 5.7.2. Marcas de garantía o aval

Empresas productoras cuyos productos tienen diferenciaciones poco reconocidas o tienen poca capacidad comercializadora o se las desconoce en el mercado donde actúan buscan el aval del país, territorio geográfico, de organizaciones reconocidas o del *cluster* donde se producen.

Este amparo que buscan las marcas bajo la vinculación a naciones, organizaciones, etcétera, puede provenir por falta de dimensión empresarial, necesidad de reconocimientos sectoriales, garantía de calidad, crédito para sus sistemas de producción bajo normas reconocidas por el mercado comprador, etcétera, que les aportan sus avalistas.

Cada una de las marcas avaladoras que a continuación indicamos tiene mejor aportación de valor en unos sectores u otros.

#### **Denominación de origen**

Es un tipo de indicación geográfica aplicada a un producto agrícola o alimenticio cuya calidad o características se deben fundamental y exclusivamente al medio geográfico en el que se produce, transforma y elabora. Distingue los productos creados en una zona determinada de productores de otras zonas que quisieran aprovechar el buen nombre que han creado los originales en un largo tiempo de fabricación o cultivo.

La ventaja fundamental de la denominación de origen es que garantiza al consumidor un nivel de calidad más o menos constante y unas características específicas. A cambio, los productores obtienen una protección legal contra la producción o elaboración de tales productos en otras zonas, aunque se utilicen los mismos ingredientes y procedimientos, que les permite influir sobre el precio final de estos.

Estos modelos de marca se constituyen por el cumplimiento de disposiciones o normativas legales que las empresas adheridas deben cumplir. En algunos casos, para poder utilizar estas marcas, distintivos o *lables* en los productos, las empresas deben cumplir unos requisitos y pruebas además de pagar cánones de pertenencia. Debemos reconocer que todo lo relativo a las denominaciones de origen<sup>208</sup> como apoyo a los productos agrarios tiene gran importancia para potenciar los productos por comercializar.

### **Indicación geográfica protegida (IPG)**

Símbolo utilizado para designar un producto agrícola, alimenticio o de otro tipo, que posee un origen geográfico determinado y que tiene alguna calidad o reputación que se debe a dicho lugar de origen. El hecho de que un producto pueda beneficiarse de una indicación geográfica depende de la legislación nacional de cada país y de la percepción que tengan de él los consumidores. Habitualmente, consiste en el nombre de la localidad, región o país de origen de tales productos.

Debido a que las cualidades del producto provienen del medio geográfico en el que se elaboran, la indicación geográfica supone un vínculo entre el producto y el lugar de origen.

### ***Made in***

Marca indicadora del país que ha producido un determinado producto para los compradores de este fuera de sus fronteras. Hay ejemplos muy sólidos de la imagen que representan determinados *made in* en los productos, por ejemplo *Made in Japan* es innovación y tecnología electrónica, *Made in Deutschland*, tecnología en equipamientos industriales, *Made in France* es glamur, *Made in Italy* es diseño...

Existe una variante de esta tipología que es *by Barcelona*, en este caso se pretende aprovechar los valores de un territorio en relación con una característica o atributo que tiene reconocimiento por parte del mercado destinatario.

---

<sup>208</sup> Las denominaciones de origen (D. O.), denominaciones de origen protegidas (D. O. P.) y las indicaciones geográficas protegidas (I. P. G.) están reguladas por el Real Decreto 1335/2011, de 3 de octubre, por el que se regula el procedimiento para la tramitación de las solicitudes de inscripción de las denominaciones de origen protegidas y de las indicaciones geográficas protegidas en el registro comunitario y la oposición a ellas.

Es significativo el caso de Apple, que en sus productos hace constar *designed by Apple in California* y añade a continuación *assembled in China*, lo que debe entenderse como aportación de valor en el caso del diseño del estado de California (Silicon Valley) y la competitividad económica de la producción en China.

### **Cluster**

Denominamos *cluster* al territorio donde sus empresas y ciudadanos se han especializado en un tipo de actividad y se les reconoce en el sector productivo donde actúan. En California se desarrolló un *cluster* tecnológico —Silicon Valley— reconocido mundialmente. En menor medida, Cataluña es un *cluster* del sector del automóvil, de la alimentación, cosmética, farmacéutico y, durante años, del sector textil, entre otros, para España.

#### 5.7.3. Marcas de uso comercial

El uso comercial de la marca nos sirve para explicar quiénes somos, en qué somos únicos, nuestra gran diferencia, quién es nuestra competencia, nuestra promesa de valor, nuestra empresa...

Podríamos definir las marcas de uso comercial como un nombre que incluye la integración de palabras, colores, símbolos y eslóganes, cuya aplicación de forma adecuada transmite un mensaje claro y coherente al público objetivo.

Este es el momento de dejar constancia de las variantes de marcas y denominaciones que un producto puede tener.

A continuación expondremos las definiciones teóricas de las marcas comerciales más utilizadas en el campo del marketing.

### **Marca blanca**

En los sectores de gran consumo, cuando el producto no utiliza marca y se vende y compra bajo la denominación genérica y antaño a granel, se denomina marca blanca.<sup>209</sup> En cuanto

---

<sup>209</sup> Ejemplos concretos son: garbanzos, aceitunas, leche...



una marca tiene asociación con una personalidad jurídica, el consumidor le concede atributos o valores que la hacen específica y la perciben de forma comparativa con las otras marcas que le ofrecen productos iguales o similares ante sus actos de compra.

En diferentes bibliografías se hace mención a la coincidencia entre lo que se denomina una «marca genérica» y una marca blanca. Ambas tienen posibilidades de ser confundidas en su concepto básico cuando se está en el ámbito empresarial, debido a su doble uso.

La confusión que genera la nomenclatura de «marca genérica» proviene de su utilización para expresar que es la marca que da la denominación a un producto mediante su nombre común, como hemos mencionado antes.

La marca blanca puede confundirse de forma técnica con la marca genérica cuando la utilizamos para denominar productos mediante su nombre común, por ejemplo, patatas, leche... Coincidencia poco frecuente entre los consumidores y que puede ser discutida en círculos académicos.

Entre los consumidores y en bastantes sectores industriales se utiliza la denominación de «marca blanca» para hablar de las marcas de los distribuidores.

Creemos que hay algunos puntos de interés que aclarar sobre este respecto. Por un lado, la percepción de la palabra «blanca» sobre una marca, pues querría decir que no tiene atributos ni valores positivos o negativos para el producto que avala.

En cambio cuando hablamos de marca blanca asociada a una marca de distribuidor, automáticamente tiene los valores de esa cadena comercial, por lo que no es neutra ante el consumidor. Además, las marcas de una cadena tienen atributos de calidad, las marcas de otra los tienen de precio, otras de servicio, etcétera.

También queremos destacar que en términos de marketing cuando una empresa estudia cuotas de mercado de las marcas blancas o marcas de los distribuidores no puede contemplarlas todas juntas, pues cada una posiblemente la fabricará un competidor distinto. Debemos saber a qué competidor asignarle esa cuota de mercado.

Si somos fabricantes de marcas de distribuidor debemos valorar el riesgo que tenemos con cada uno de ellos, pues la cautividad de producción y mercado es temporal en función del acuerdo que tengamos establecido.

Tampoco es igual la estrategia de marca de distribuidor de una cadena que la de otra, tanto en el número de marcas que quiere que constituya su oferta<sup>210</sup> como en el trato que da a cada marca ante el mercado<sup>211</sup> y ante el fabricante.

La denominación de marca blanca y marca de distribuidor son utilizadas en las empresas y entre los consumidores con sentidos diferentes a los teóricos, pero desde el punto de vista académico debemos ser respetuosos y conscientes con los tecnicismos y su uso coloquial.

### **Marca genérica**

La denominación de marca genérica tiene significados diferentes hablemos de ella en sectores de consumo o en el sector farmacéutico. En ambos casos siempre proviene del producto.

¿Qué es un producto genérico? El nombre o denominación que se le da a un producto entre los consumidores para pedirlo y para explicarlo. La asignación de esta denominación de producto o marca genérica la hace el mercado al considerarlo:

- Mercados de consumo. Una marca es genérica cuando por su reconocida capacidad de innovación, por su calidad y por su fuerte posición en la mente del consumidor asociada al producto / servicio, los consumidores las llegan a confundir con el nombre genérico del producto.<sup>212</sup>
- Mercado farmacéutico. La denominación de genérico se utiliza cuando un medicamento no se distribuye con un nombre comercial y posee la misma concentración y dosificación

---

<sup>210</sup> Concepto de amplitud y profundidad de oferta.

<sup>211</sup> Exposición de producto y precio que lo comercializa.

<sup>212</sup> Estas marcas son reconocidas, como Kleenex —pañuelos desechables de celulosa—, Celo, Tipp-Ex —líquido para borrar textos escritos en tinta—, Danone —el yogur—, Duracel —las genéricas pilas alcalinas, no precisa que en sus productos diga que son alcalinas—.

que su equivalente de marca comercial. Los medicamentos genéricos producen los mismos efectos, ya que poseen el mismo principio activo que los productos con marca, y pueden ser comercializados una vez vencida la patente del medicamento de marca siempre que reúnan todas las condiciones de calidad y suficiente bioequivalencia (OMS-OPS). También deben ofrecer la misma seguridad que cualquier otro medicamento, ya que todos los fármacos son aprobados por el Ministerio de Salud o autoridad sanitaria que tenga asignada dicha tarea, y han de pasar por los mismos controles de calidad y seguridad.

La posición de marca genérica en un mercado de gran consumo aporta ventajas a las empresas poseedoras de estas marcas: se benefician ante los consumidores con reducción de los gastos de comunicación, poseen una comunicación muy eficiente, son percibidos por parte del mercado como que el resto de marcas los imitan y posiblemente tengan un liderazgo comercial abrumador.

También tiene desventajas: pueden estar al borde de un precipicio,<sup>213</sup> su comunicación introduce el nombre, no su producto, lo que las hace vulnerables ante los competidores. Otro error puede ser creer que su fuerza como marca puede ser ampliada a otros productos.<sup>214</sup>

### **Marca colectiva**

Son marcas que amparan a productos homogéneos y que promueven una asociación de la que son miembros personas individuales, empresas o cualquier otra entidad, ya sea una institución pública o una cooperativa.

---

<sup>213</sup> La empresa Danone, exitosa en muchos de sus productos y reconocida por su constante innovación, es un ejemplo claro en este sentido. En 1974 nacieron en Francia los postres Danette. Fueron bautizados en España como Natillas Danone, el nombre de la receta, comercializándose un año más tarde. En 2002 Danone decidió crear marcas centradas en determinados productos, decidiendo que las natillas llevarían la marca Danet, de esta forma protegen su producto y su marca, forzando a la competencia a buscar elementos de diferenciación para combatirlos.

<sup>214</sup> La estrategia de extensión de marca es el uso de una marca establecida en nuevas categorías de productos. Esta nueva categoría a la cual se extiende la marca puede estar relacionada con las categorías de productos existentes o no.

El uso de la marca está regulado por la asociación y mediante normas establecidas permite o no su uso a los miembros de la misma.

### **Marca privada**

Son aquellas marcas de propiedad exclusiva de la persona jurídica que la inscribió en el Registro de Marcas.

Las marcas privadas pueden tener muy variados sistemas de construcción y pueden ser coincidentes con la razón social de la propiedad de dicha marca o no.<sup>215</sup>

Existen en Estados Unidos marcas que son comercializadas en exclusiva por determinados establecimientos y que no pertenecen ni a los fabricantes de los productos ni a los distribuidores, sino a un distribuidor al por mayor que les concede la exclusiva de esa marca a detallistas independientes para defenderse del poder de las grandes enseñas de venta al detalle.

- **Marca del fabricante**

Marca propiedad de una empresa u organización que elabora el producto y se utiliza para distinguir los productos.

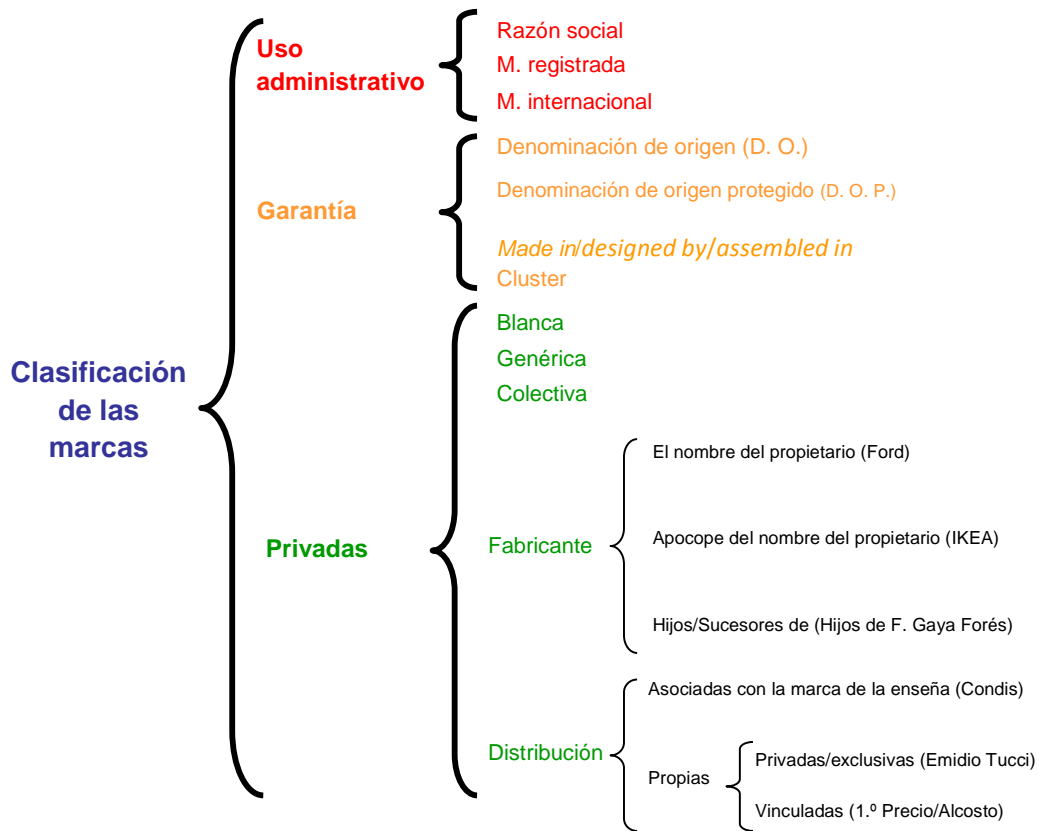
- **Marca del distribuidor**

Son marcas privadas propiedad de distribuidores o comercializadores y que coloquialmente pueden llamarse marcas blancas.

### **Figura 37. Clasificación de marcas.**

---

<sup>215</sup> Un ejemplo claro de esta posibilidad es El Corte Inglés, que comercializa productos textiles bajo diferentes marcas que son de venta exclusiva en sus establecimientos. Por ejemplo Emidio Tucci, Rendir, Dustin.



Fuente: Elaboración propia.

Como herramienta comparativa de las diferentes tipologías de marcas y opción visual diferente hemos elaborado el siguiente cuadro:

**Tabla 14.** Esquema descriptivo de las tipologías de marcas.

Marca	Definición teórica	Ventajas para el fabricante	Desventajas para el fabricante	Uso coloquial
<b>Genérica</b>	Denominación del producto coincidente con su nombre común		Producto que se comercializa a granel  No le aporta valor al no tener marca registrada	Producto que se compra a granel y de poco valor
	Marca que por su liderazgo y uso generalizado le ha dado nombre al producto	Logra capitalizar todo su esfuerzo de innovación, comercialización y publicidad en captar demanda y ser el referente del producto	Corre el riesgo de que los imitadores capten cuota de mercado a base de reducir el precio	Manera de pedir un producto que por su liderazgo el consumidor lo pide por el nombre de la marca que lo comercializa
<b>Blanca</b>	Marca que no transmite atributos positivos ni negativos, pues da nombre a un producto mediante su nombre común		Producto que se comercializa a granel  No le aporta valor al no tener marca registrada	Llaman bajo esta denominación a las marcas de los distribuidores
<b>Denominación de origen</b>	Denominación de origen (D. O. o D. O. C., en Francia <i>Appellation d'origine contrôlée</i> , A. O. C.) es un tipo de indicación geográfica aplicada a un producto agrícola o alimenticio cuya calidad o características se deben fundamental y exclusivamente al medio geográfico en el que se produce, transforma y elabora	Distingue los productos creados en una zona determinada de los de productores de otras zonas que quisieran aprovechar el buen nombre que han creado los originales en un largo tiempo de fabricación o cultivo	Debe cumplir con normativas impuestas por el Consejo Regulador de la D. O.	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15.** Esquema descriptivo de las tipologías de marcas (cont.).

Marca	Definición teórica	Ventajas para el fabricante	Desventajas para el fabricante	Uso coloquial
-------	--------------------	-----------------------------	--------------------------------	---------------

<b>Registrada</b>	Una marca registrada determina la identidad gráfica / física / operativa de un producto o servicio. Incluye elementos gráfico-visuales propios que diferencian el artículo de sus competidores, proporcionándole cierta identidad en el sector comercial	Una identidad registrada, protegida por las leyes correspondientes puede utilizarse con exclusividad	El propietario de la marca registrada deberá pagar los cánones correspondientes para seguir disfrutando de esa exclusividad	
<b>Distribución</b>	<p>Marcas de productos avalados por el establecimiento que los comercializa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coincidente con la marca de la enseña (Carrefour, Eroski...)</li> <li>- Marcas privadas de los distribuidores (Emidio Tucci, Rendir, Dustin, Hacendado, Bosque verde...)</li> </ul> <p>Son aquellas que los distribuidores han aplicado a ciertos productos para capitalizar su fuerza y atracción del mercado.</p>	<p>No permite crecer a sus competidores.</p> <p>Si produce las marcas de los distribuidores logra mantener o incrementar su capacidad productiva.</p> <p>Genera situaciones de <i>partenariado</i> con la distribución</p>	<p>Transmite parcial o totalmente sus conocimientos y ventajas competitivas a la distribución.</p> <p>Ante el mercado no consta y queda oculto.</p> <p>Todos los beneficios de calidad y satisfacción del producto los capitaliza el distribuidor, favorece el valor de las marcas de los distribuidores.</p> <p>Incrementa el riesgo comercial y endurece las negociaciones con los clientes.</p> <p>Concentra su volumen de mercado</p>	Marca blanca

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16.** Esquema descriptivo de las tipologías de marcas (cont.).

Marca	Definición teórica	Ventajas para el	Desventajas para el	Uso
-------	--------------------	------------------	---------------------	-----

		fabricante	fabricante	coloquial
<b>Cadena comercial</b>	Las que identifican cadenas comerciales o franquicias (Zara, Cortefiel, La Balear, Pans and company...)	El fabricante puede ser de integración vertical y le permite dominar el máximo de la cadena de valor posible	Si es fabricante para terceros está en una situación igual a la marca de los distribuidores	
<b>Privada</b> (Fabricante / Comercializador)	Propiedad exclusiva de la persona jurídica que la inscribió en el Registro de Marcas	Le aportará diferenciación y singularidad ante sus clientes (distribuidores y clientes finales)	Deberá gestionar todo el marketing mix para alcanzar sus objetivos comerciales.  Cualquier situación de reputación y / o percepción por parte del mercado le puede afectar (positivo / negativo)	

Fuente: Elaboración propia.

## 5.8. Estrategia de marca

Las marcas tienen niveles de importancia diferentes para su propietario como fabricante de sus productos, para el consumidor y para la distribución.

El propietario de la marca, fabricante o comercializador de la misma le implica en que los productos son identificados directamente con él, asumir la responsabilidad del producto que fabrica, mantener la calidad del mismo, tener disposición del producto en función de la demanda, protección jurídica de sus productos, le fija un posicionamiento, etcétera.

Le aporta que su marca transfiere los valores y la personalidad de la empresa, comunica los atributos diferenciales, la diferencia de la competencia, facilita la compra y las repeticiones de compra a los consumidores (fidelizándolos).



Para una empresa, fabricante o comercializadoras de sus productos, el crear una marca es una tarea delicada y comprometida; actualmente se cede esta labor a profesionales que con mayor certeza la definirán y la harán familiar a sus potenciales clientes.

Durante años el crear marcas era muy personalista y prueba de ello son los modelos de marcas vinculadas al propietario (Ford), apocopes del nombre del propietarios (IKEA), mención a los hijos o familiares de que fuera propietario (Hijos de Gaya Forés), descriptiva de la actividad (General Cable) e incluso añadiéndole el nombre del propietario, con referencia a sus orígenes (Agua de Ribes), marcas totalmente creativas o que no tienen significado para el consumidor.

Las empresas pueden utilizar diferentes estrategias de marca para ofrecer sus productos al mercado. Cada una de ellas requiere un planteamiento empresarial y un horizonte temporal de aplicación, tanto para darlo a conocer al mercado como para lograr los objetivos de imagen y comerciales que pretende con ello.

Actualmente es tan importante la estrategia de marca de las empresas que se han nombrado responsables de marca<sup>216</sup> a diferentes niveles de las organizaciones.

#### 5.8.1. Marca única o marca madre

Estrategia de marca empresarial denominada de marca única o *brand House* (Lambin, Gallucci y Sicurello· 2009). Consiste en poner el mismo nombre, de la empresa o el de una marca maestra, a todos sus productos, aunque pueden ser muy distintos entre sí.

Sus ventajas son: ahorro en costes de comunicación, asociación rápida para los lanzamientos de nuevos productos, asociación del prestigio de marca a todos sus productos.

En la actualidad esta estrategia de marca se utiliza bajo diferentes orientaciones, para líneas de productos similares, para extensiones de líneas de productos o en categorías de

---

<sup>216</sup> Incluso se ha modificado la nomenclatura de los gestores de marketing en algunas empresas, anteriormente eran *product managers* y actualmente son *brand managers*. En las empresas en las que deben gestionar un amplio abanico de marcas llegan a nombrar niveles muy altos como gestores de marcas.

productos muy dispares para aprovechar los valores y atributos reconocidos por el mercado a la marca madre.

Su riesgo es la creación de confusión en el mercado o el impacto negativo de alguno de sus productos.

Actualmente, a nivel empresarial, este modelo de estrategia de marca única tiene poca presencia en el mundo del consumo. Se utilizan variantes que aporten los beneficios de esta estrategia de marca pero que disminuyan los riesgos.

Es algo más utilizada en productos industriales, pero siempre añadiendo denominaciones para sus productos que ayuden a diferenciarlos.<sup>217</sup> Ejemplos de estas tipologías de marca pueden ser marcas como Siemens o Mitsubishi, en las que todas sus divisiones se denominan igual.

En algunas bibliografías a este modelo de estrategia de marca también se le llama «**marca paraguas**».<sup>218</sup>

### 5.8.2. Marca paraguas

Es aquella que da soporte, aval o garantía a todos los productos que se denominan como ella. Este modelo es muy utilizado en el mundo industrial.

Aunque pueden ser utilizadas en todos los sectores de mercado, en alimentación, por ejemplo, utilizan esta estrategia Nestlé, Heinz, en turismo, las marcas país o las marcas de hoteles actúan como marcas paraguas de sus territorios turísticos.

Algunos ejemplos son:

**Figura 38.** Ejemplos de marcas paraguas.

---

<sup>217</sup> Un referente durante años ha sido Mitsubishi, que a todas sus unidades estratégicas y sus líneas de productos les ha denominado igual, desde la entidad bancaria, pasando por sus astilleros, equipos de línea marrón, coches, etc.

<sup>218</sup> Son ejemplos Unilever, Johnson & Johnson...



**Nestlé** **SIEMENS**



Fuente: Elaboración propia.

Es la representación de la empresa, ya que es la personificación del nombre de marca, además de que consolida la imagen y las expectativas de calidad, traslada la notoriedad propia a las marcas adyacentes, refuerza las acciones de marketing, posiblemente aumenta la demanda o la desarrolla y facilita el acceso a la distribución. Por desdoblado que cede su fuerza a las marcas adyacentes y a las extensiones de línea.

### **Marcas adyacentes**

Son las marcas derivadas de las marcas paraguas que identifican sus productos o servicios.

**Figura 39.** Ejemplos de marcas adyacentes.



Fuente: elaboración propia.

Las marcas adyacentes, que son marcas creadas a partir de una marca paraguas potente, reciben de esta notoriedad refuerzo en las acciones de marketing, potencial aumento de la demanda, acceso a la distribución y aportan mayor variedad de oferta bajo unos mismos criterios de percepción de calidad.

### 5.8.3. Marca pedestal

Es la que responde con un protagonismo mínimo a modo de firmante o crédito de cierre de la comunicación.

Figura 40. Ejemplos de marcas pedestal.



Fuente: elaboración propia.

A diferencia de la marca paraguas, la inversión que se hace en favor de ella es en mensajes corporativos y ante los públicos de consumo se aprovecha de las inversiones de las marcas a las que avala.

Esta estrategia de marca puede provenir de la creación de *holdings* que, mediante compras o absorciones, han crecido y se encuentran con una cartera de marcas muy amplia y además con valor comercial y de fondo de comercio, viéndose obligados a seguir apoyando estas marcas y progresivamente a reducir sus carteras de marcas. Algunos de estos *holdings*, para capitalizar mejor su marca pedestal, modifican la razón social a una de sus principales marcas para que además puedan ser reconocidos por el mercado menos experto en temas económico-financieros.

Un ejemplo es el Grupo Danone,<sup>219</sup> nacido de la fusión entre BSN y Gervais Danone en diciembre de 1972. Danone es ante todo el fruto del encuentro de dos personalidades: Daniel Carasso y Antoine Riboud. En 1980, BSN-Gervais Danone multiplica sus adquisiciones: Amora, Maille, Vandamme, La Pie qui Chante; y después, Liebig, Galbani y Volvic. En 1986 entra en un nuevo mercado, el de las galletas, comprando Générale Biscuit

<sup>219</sup> Información obtenida de <[www.danone.com/es/para-todos/historia](http://www.danone.com/es/para-todos/historia)>. Fecha de acceso: 22/5/2015.

y su conocida marca LU. Asimismo, en 1989 se adelanta a sus competidores y adquiere las filiales europeas del grupo Nabisco. Belin (Francia), Jacob's (Reino Unido) y Saiwa (Italia) caen en manos del grupo. En menos de veinte años, esta estrategia hace de BSN-Gervais Danone el tercer grupo alimentario europeo. En 1994, Antoine Riboud rebautiza BSN-Gervais Danone como Danone, un nombre de alcance global y una marca conocida en 46 países por millones de consumidores, responsable de una cuarta parte de la facturación total del grupo. Con el cambio de nombre, Danone adopta su nuevo logotipo: el niño y la estrella, que simbolizan la ambición del grupo de llegar cada vez más alto y cada vez más lejos.

#### 5.8.4. Marca múltiple

Cuando las marcas múltiples llegan al mercado pueden presentarse de forma **integrativa**, que todas las tengan vinculaciones con la marca principal de la empresa.<sup>220</sup>

También puede comunicarse de forma **no integrativa**, que cada producto o línea de productos tenga marcas independientes entre sí sin que el mercado perciba relación entre ellas.<sup>221</sup>

Esta estrategia puede llevarse a cabo bajo cuatro fórmulas:

- **Marcas múltiples**, las empresas comercializan sus productos bajo diferentes marcas que en muchos casos el consumidor no asocia entre ellas.  
Este modelo en los *holdings* empresariales se respalda con una estrategia de marca pedestal, anteriormente expuesta.
- **Marcas individuales** para cada uno de los productos que comercializa<sup>222</sup>.

---

<sup>220</sup> Referencia de este comportamiento de marca durante años fue Nestlé: Nescafé, Nesquik, Chocolate Nestlé, Helados Nestlé. En la actualidad ha perdido esta orientación, como tantas otras empresas al adquirir empresas y marcas. Actualmente Nestlé, Danone, etcétera, utilizan una estrategia mixta.

<sup>221</sup> El referente de este modelo fue durante años Procter & Gamble.

<sup>222</sup> Estrategia muy utilizada por las empresas de jabones y detergentes: Henkel, Procter & Gamble.

- **Marcas para líneas de productos**, todos los productos de una misma línea utilizan el mismo nombre de marca relacionándose entre sí. Dentro de cada línea además los productos pueden tener denominaciones explicativas de sus atributos.<sup>223</sup>
- **Segundas marcas** que pertenecen a fabricantes que tienen en el mercado otras marcas de más prestigio. Son utilizadas para atacar o defenderse de los competidores o penetrar en mercados privados para sus primeras marcas.<sup>224</sup>

#### 5.8.5. Marca vertical / horizontal

Denominamos marca vertical aquellas ampliaciones de una misma línea, por ejemplo, en sabores, colores, etcétera.

Una marca denominada horizontal será aquella que añada productos complementarios en una misma marca.

#### 5.8.6. Alianzas de marcas

Es el establecimiento de acuerdos entre dos o más marcas para alcanzar un objetivo común.

Las alianzas pueden ser de diferentes tipos: de investigación y desarrollo —I+D+d+i—, de producción, de distribución, de promoción de sus productos, de *cobranding*, de *licencing*...

Cuando las marcas establecen alianzas su objetivo es optimizar recursos o competencias para lograr sinergias entre ellas para compartir o que quieren compartir en un espacio común en el mercado.

Estas alianzas de marcas pueden ser de carácter industrial / comercializador a largo plazo y con grandes inversiones.

---

<sup>223</sup> Empresas como Snack Ventures —Lay's, Tropicana...— y Unilever —Knorr, Frigo, Calvé...—.

<sup>224</sup> La estrategia de segundas marcas es utilizada como herramienta de marketing para «canibalizar» las posiciones de los competidores o a sí misma. Estas marcas suelen tener asociados presupuestos de publicidad y comunicación bajos y se apoyan en promociones de ventas.

Figura 41. Alianzas de marcas Industrial /comercializador.



Fuente: elaboración propia.

Figura 42. Ejemplos de alianzas de marcas (industriales-comercializadores).



Fuente: elaboración propia.

Las alianzas de marcas pueden ser únicamente de carácter comunicacional y en este caso normalmente se les denomina *cobranding*.

**Figura 43.** Ejemplos de alianzas de marcas con carácter comunicacional / co-branding.



Fuente: elaboración propia.

### 5.9. Estructuración de la marca por niveles jerárquicos organizativos

La estructuración de las marcas de una empresa puede hacerse por variados criterios, queremos dejar constancia de una estructuración propia por niveles de utilidad empresarial.

Las marcas tienen tres niveles de gestión empresarial: un primer nivel es su uso administrativo, que garantiza la marca o su uso comercial; un segundo nivel es su función legal, modelo de aval que recibe una marca y su percepción por parte de los consumidores, y un tercer nivel es la concreción de cada uno de los niveles anteriores.



**Tabla 17.** Estructuración de la construcción de una marca por niveles jerárquicos organizativos.

Las marcas				
1.er nivel	2.º nivel	3.er nivel	Definición	Observaciones
<b>Marcas de uso administrativo</b>	Razón social	S. A. S. L. S. Coop.	Nombre que legalmente se escogió y fue aceptado en el registro de la propiedad para denominar a una empresa, institución, organización.	
	Marca registrada	M. registrada <i>Trade marketing</i>	Aquella inscrita en el registro competente —Registro de Marcas— que garantiza al propietario la protección legal —derecho a utilizarla de forma exclusiva, evitando el registro de otras marcas similares—. Solo el propietario de la misma puede hacer uso del nombre y de los símbolos de la marca.	Puede ser diferente a la razón social.  Todas las marcas que las empresas utilizan comercialmente están registradas.  Las marcas están protegidas en función de la categoría de productos y territorios que se registraron.
	Marca internacional	Protocolo de Madrid (80 países)	Aquella que está debidamente registrada internacionalmente, bajo la Ley de Marcas.	Es la marca que permite comercializar productos en otros países.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18.** Estructuración de la construcción de una marca por niveles jerárquicos organizativos (cont.).

Las marcas				
1.º nivel	2.º nivel	3.º nivel	Definición	Observaciones
Marca de garantía	Marcas avaladas	Denominación de origen	Marcas cuya garantía procede del territorio donde se produce o elabora y la exigencia de procesos y calidad que el órgano regulador exige a sus afiliados.	D. O. Penedès. D. O. Priorat. D. O. Rioja.
		Denominación de origen protegida (D. O. P.) / Indicación geográfica protegida (I. G. P)	El nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país que sirve para designar un producto agrícola o alimenticio originario de esos territorios, cuya calidad o características se deben fundamental o exclusivamente al medio geográfico, con sus factores naturales y humanos, cualidades determinadas o reputación u otras características, y / o cuya producción, transformación y elaboración se realizan o puedan atribuirse a la zona geográfica delimitada.	Reconocimiento que sustituye a las «denominaciones de calidad» mediante el Reglamento CEE 2081 / 92 y que contempla las figuras: denominación de origen protegida (D. O. P.) y la de indicación geográfica protegida (I. G. P.).  Ejemplos: alcachofas de Tudela, pomes de Girona...
		Made in	Indicadora del país que ha producido un determinado producto para los compradores de este fuera de sus fronteras.	<i>Made in Japan</i> es innovación y tecnología electrónica.  <i>Made in Deutschland</i> , tecnología en equipamientos industriales.  <i>Made in France</i> es glamur.  <i>Made in Italy</i> es diseño...
		Cluster	Territorio donde sus empresas y ciudadanos se han especializado en un tipo de actividad y se les reconoce en el sector productivo donde actúan.	Se generan mediante el reconocimiento del sector y la fuerte implantación de empresas dedicadas a esa actividad.  Ejemplo: Silicon Valley.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 19.** Estructuración de la construcción de una marca por niveles jerárquicos organizativos (cont.).

<b>Las marcas</b>				
<b>1.er nivel</b>	<b>2.º nivel</b>	<b>3.er nivel</b>	<b>Definición</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Marcas de uso comercial</b>	Marca blanca		Denominación de los productos bajo su nombre común, normalmente con una presentación exterior de envase en blanco.	Estas marcas no aportan valor al producto por no tener atributos diferenciales.  Esta marca no puede protegerse por ser un nombre común.  Los productos se comercializan a granel.  Ejemplos: leche, garbanzos...
	Marca genérica		Hace referencia a los productos que son identificados por su nombre común o clase genérica.	Puede provocar confusión una marca que por su popularización ha llegado a confundirse la marca comercial con la marca genérica.  Ejemplos: Kleenex, Tipp-Ex.
	Marca colectiva		Ampara productos homogéneos.  La promueve una asociación de fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios (Ley 32/1988 de 10 de noviembre artículo 58).	
	Marca privada (son marcas de propiedad exclusiva de la persona jurídica que la inscribió en el Registro de Marcas)	Marca del fabricante	Son marcas propiedad de los fabricantes y se utilizan para comercializar sus productos.	Su utilidad es la diferenciación entre competidores.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 20.** Estructuración de la construcción de una marca por niveles jerárquicos organizativos (cont.).

Las marcas				
1.er nivel	2.º nivel	3.er nivel	Definición	Observaciones
Marcas de uso comercial	Marca privada (son marcas de propiedad exclusiva de la persona jurídica que la inscribió en el Registro de Marcas)	Marca del distribuidor	<p>Denominación que incluye las marcas privadas o comerciales propiedad del distribuidor.</p> <p>Estas marcas pueden ser coincidentes con el nombre comercial del distribuidor o ser totalmente distintas.</p> <p>Cuando son coincidentes con el nombre del distribuidor queda claro quién las avala (Carrefour, Eroski...).</p> <p>Los distribuidores también tienen marcas privadas de los distribuidores: Emidio Tucci, Rendir, Dustin...</p> <p>Marcas de cadena / marcas verticales son las que identifican cadenas comerciales o franquicias (Zara, Cortefiel, La Balear, Pans and company...).</p> <p>En el caso de las marcas verticales, sus productos solamente pueden encontrarse en sus tiendas.</p>	<p>Estos productos son réplicas de los productos de los fabricantes y en los puntos de venta se encuentran de forma coincidente los productos con marca del fabricante.</p> <p>Existen algunas enseñas que por la proliferación de productos y su estrategia empresarial han desarrollado departamentos para la gestión de los productos con una visión amplia: conceptualización, <i>packaging</i>, estrategia de compras y marketing...</p> <p>Algunas marcas fabricantes elaboran estos productos para no permitir crear a sus competidores, crecer o mantener la capacidad productiva o establecer relaciones de partenariatado con la distribución.</p>
			Denominación de producto o modelo	Forma de diferenciar productos en una estrategia de marca única.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.10. Percepciones de las marcas por parte del consumidor

La percepción de una marca proviene de un conjunto de impactos que el consumidor recibe y están directa o indirectamente ligados a una marca. Estos mensajes pueden proceder de la marca,<sup>225</sup> de sus distribuidores, de otros consumidores, de los medios de comunicación..., o sea, de sus *stakeholders*, que pueden emitir mensajes positivos o negativos, según sus experiencias con la marca.

Una marca por parte del consumidor puede tener varias percepciones:

- La cultural es su valoración desde el punto de vista de la cultura, ya sea global, nacional o local.
- La de la comunidad como grupos de personas con los mismos intereses y con la capacidad de influenciar sobre la percepción global de una marca.
- Como individuo, su percepción de una marca es la decisiva. Es aquí donde las pequeñas diferencias tienen mayores consecuencias. La percepción individual de una marca está basada en la diferenciación. Una marca debe ser única y lo suficientemente diferente de los demás para ganarse la confianza del consumidor.

Las percepciones las generamos en las relaciones marca-consumidor, por los mensajes y su coherencia, por la gestión del servicio de atención al cliente (información de usos, quejas y reclamaciones), *engagement* y ética comercial.

### Percepciones del consumidor

#### Memorabilidad

La memorabilidad procede de elementos, situaciones o instantes que le hayan dejado recuerdos imborrables al consumidor, por eso ser memorables conlleva la fijación de al menos una parte de los valores que identifican a la marca ante el público.

---

<sup>225</sup> Queremos referirnos a mensajes que emite de forma controlada en sus acciones de comunicación como los que por sus relaciones emiten sus accionistas, directivos y colaboradores directos de la empresa.

La memorabilidad se asocia a la fusión y combinatoria de todo un repertorio de experiencias y emociones que son las responsables de que lo audiovisual adquiera esa capacidad de relevancia en el tiempo.

La publicidad forma parte del archivo de memoria de los consumidores y las marcas buscan asentar recuerdos y experiencias que les hagan perdurar en el tiempo en la memoria de los consumidores aplicando que conduzcan a lo 'emocional'.

### **Notoriedad**

El doctor Alejandro del Moral Agúndez, en su documento titulado «Delimitación del concepto de notoriedad de marca: Elemento clave del conocimiento del consumidor», expone la notoriedad de marca, entendida como toma de conciencia por parte del mercado de la existencia de la marca (Lambin, 1995), que debe ser considerada como condición necesaria para que la marca adquiera significado, como un «necesario precursor de la actitud hacia la marca» (Rossiter, Percy, y Donovan, 1991: 12; Howard y Sheth, 1969; Holden y Lutz, 1992), e incluso como importante predictor del comportamiento de elección (Axelrod y Wybenga, 1968) y elemento favorecedor de la probabilidad de elección de la marca (Nedungadi, 1990).

Por nuestra parte, consideramos la notoriedad como la cualidad de una marca que hace que sea conocida y recordada, mediante acciones de comunicación que le permiten configurar y fortalecer el conocimiento de la respuesta satisfactoria de sus productos por sus consumidores.

La notoriedad entendida como conocimiento tiene dos tipos de medición: el conocimiento espontáneo y el sugerido.

### **Preferencia**

El valor de ser la marca preferente para los consumidores tiene un efecto importante en la cifra de negocio y en la cuota de mercado. Esta percepción permite el dominio de mercados de volumen y también la incorporación de innovaciones en la gama que se defiende bajo esta marca.

## Relevancia

Una marca debe demostrar que es capaz de cumplir alguno de los criterios clave del consumidor en función de: la funcionalidad, el simbolismo o la experiencia de compra. Una marca corre el riesgo de perder la relevancia si no se adapta a los cambios de estilo de vida, factores demográficos, tendencias de su sector, etcétera.

Por ello, la relevancia se gana progresivamente con la adaptación a las demandas de los consumidores y la aceptación por parte de estos, pero ante la falta de proactividad ante su público se pierde rápidamente.

El conocimiento de una marca se genera mediante la actividad publicitaria de la marca, por deseo o necesidad de disponer de un producto. El consumidor recopila información para adquirir el producto, por las recomendaciones de terceros consumidores o líderes de opinión o por experiencias de compra o consumo de esa categoría de producto.

Conocer una marca no es comprender o saber de aquella marca, es saber que existe y, en un amplio número de ocasiones, tener percepción positiva o negativa de la misma, lo que provoca o puede provocar toma de decisiones de compra en favor y en contra de la marca.

La difusión de una marca, además de las herramientas publicitarias, también se logra por el conjunto de actuaciones que lleva a cabo una marca y que llegan de forma directa o indirecta al consumidor.

Las marcas tienen necesidad de conocer su situación en la mente del consumidor para gestionar con mayor o menor intensidad los mensajes que emitir y las acciones comerciales que realizar.

Entre sus acciones comerciales más interesantes y que intentan consolidar todas las otras actividades comunicacionales que lleva a cabo la marca está la comunicación —en su más amplio sentido— que realiza en el punto de venta.

Por lo tanto, la atractividad de los *packagings* y el número de *facings* en los lineales, las promociones, exposiciones singulares, degustaciones / demostraciones de producto,

presencia en folletos de la distribución, etcétera, son el catalizador de la inversión publicitaria y comercial contra sus competidores.

La notoriedad de una marca es el sumatorio de un amplio número de acciones y con continuidad en el tiempo que graben en la mente del consumidor la marca y sus productos para que cuando deban tomar decisiones esté entre sus alternativas de compra.

Para evaluar el conocimiento que una marca que tiene el mercado se pueden realizar tres tipos de investigaciones: publicitaria, de la marca o comportamientos del consumidor en la elección de marcas o productos.

### 5.11. El valor de una marca

Cuando hablamos del valor de una marca podemos hacerlo con dos orientaciones: la más economicista, que es el valor financiero o de balance que puede tener una marca, o cómo valora el consumidor una marca; esta es la que a nosotros nos interesa en el tema que tratamos en esta tesis.

Solamente nos gustaría hacer un apunte sobre el valor financiero o de balance de una marca: el estudio Interbrand<sup>226</sup> hace una valoración financiera de las 50 primeras marcas de España en 42.158 millones de euros en el año 2013.<sup>227</sup>

Las marcas más valiosas de España son Movistar, Zara, Banco Santander, Banco BBVA y La Caixa. Mundialmente, las cinco primeras marca son: Apple, Google, Coca-Cola, IBM y Microsoft.

---

<sup>226</sup> Interbrand, una división de Omnicom, es una consultora de marca, especializada en áreas como la estrategia de marca, análisis de marca, valoración de marca, diseño corporativo, gestión digital de marca, diseño de envases y denominación. Interbrand cuenta con 33 oficinas en 27 países.

<sup>227</sup> <<http://www.mejoresmarcasinterbrand.com/>>.



### 5.11.1. Generación de valor a las marcas

Las empresas aportan valor a sus marcas mediante factores corporativos correspondientes a sus actividades:

- Su gama de productos / servicios o surtido por amplitud y profundidad (Vilas, 2012).<sup>228</sup>
- La innovación de productos. .
- Su nivel de precios y condiciones comerciales (descuentos o promociones).
- Quién, cómo y dónde vende / presta sus servicios.
- Sus acciones de comunicación y medios que las emiten.
- La actuación de su personal en contacto con la distribución y el mercado.
- Los sistemas organizativos y la actitud de marketing de sus recursos humanos en la prestación de servicios.
- Ventajas competitivas ante su entorno sectorial:
  - Nivel tecnológico.
  - Importancia en la economía de un territorio.
  - Implantación geográfica de su red de distribuidores y / o servicios de asistencia.
  - Acuerdos laborales.
  - Alianzas estratégicas / *Joint venture*.
- Como empresa también aporta valor en relación con la:
  - Capacidad de hacer crecer el mercado.
  - Capacidad de ser «referente» en su categoría de producto.
  - Amplitud / exclusividad de la red de distribuidores / intermediación (visibilidad).
  - Relación calidad-precio.

---

<sup>228</sup> Se considera una palanca comercial o promocional.

- Programas de formación para los distribuidores y / o intermediación.
  - Nivel de margen que aporta a los distribuidores y / o intermediación.
  - Cartera de clientes.
  - Nivel de satisfacción de los clientes finales —fidelidad / vinculación—.
  - Facilidad en la relación comercial, administrativa y de gestión.
  - Apoyos para la venta, en cuanto a publicidad + promoción + gestión del punto de venta +*micromarketing*.
- Eficacia de la publicidad.
  - Crear confianza, credibilidad y seguridad en sus actuaciones.
    - Atributos diferenciales y de valor para el mercado —distribución y / o cliente final—.
    - Con su identidad corporativa:
      - Los accionistas.
      - Pertenencia / vinculación con grupos de reconocido prestigio profesional, económico, tecnológico, etc.
      - Económicos / financieros: solidez, rentabilidad, capacidad y seguridad.
      - Gestión: modernidad, dinamismo, nivel tecnológico, innovación, profesionalidad, proximidad, etc.
      - Atributos simbólicos: confianza, prestigio, liderazgo, respeto por el medioambiente, involucración en la vida social de su ámbito de la actividad, etc.
    - Con sus capacidades:
      - Productiva: cuota de cobertura de la demanda, nivel de ocupación de sus instalaciones...
      - Innovadora: estrategia de innovación, inversión, resultados: patentes.

- Comercial: red de ventas, implantación geográfica, red de distribuidores / intermediarios, presencia en los clientes líderes del sector.
  - Inversión en comunicación: corporativa y comercial (publicidad + promoción).
  - Inversión en tecnología: productiva, de soporte administrativo y comercial.
- Con los valores / atributos de sus marcas:
- Amplitud de la oferta.
  - Adaptabilidad a las demandas del cliente.
  - Calidad contrastada.
  - Capacidad de innovación en el producto y / o servicios y en los procesos.
  - Conocimiento de marca: espontáneo o sugerido.
  - Reconocimiento de la marca: conocer o distinguir por algo.
  - Reputación de la marca: opinión que se tiene de alguien o de algo por su prestigio, ética o moralidad.

### 5.11.2. La marca genera valor a nuestros clientes

Los consumidores cuando compran y consumen una determinada marca le aportan valor si la relación calidad-precio es idónea, pero todavía le aportan más valor si la marca y el correspondiente producto tienen una simbología social, sectorial, etcétera.

Este valor, igual que hemos dicho que proviene de la empresa, también puede proceder de la distribución o del resto de consumidores de la marca.

Se reconoce este valor por su:

- Percepción de imagen para el consumidor.
- Nivel de conocimiento y argumentación.
- Exposición de la marca en su espacio de venta.

- Accesibilidad espacial y temporal a la distribución.
- Servicios que presta a sus clientes.

El cliente hace crecer o disminuir el valor de una marca debido a:

- Sus propias experiencias a través de los resultados / beneficios obtenidos.
- Las experiencias de los prescriptores y / o influenciadores.
- La calidad técnica real valorada según sus conocimientos.
- La calidad relacional recibida en la preventa, venta y postventa.
- El simbolismo profesional y social que aporta la marca.
- La relación calidad / precio.
- La cobertura de distribución que facilita su accesibilidad.
- Las acciones de marketing y comunicación.

### 5.11.3. Medición de la valoración de las marcas

Las marcas cada día tienen más valor generado por sus intangibles y por ello los gestores de comprar y vender empresas o marcas se han planteado modelos que les permitan cuantificar el valor de las mismas en su doble vertiente de activos tangibles e intangibles (Kapferer, 2005; Keller, 1993, 2003, 2005). Estos modelos se orientan a estimar la fuerza competitiva de las marcas en el mercado, por lo tanto, teniendo en cuenta el conjunto de elementos que configuran el *trade brand*, el *brand* y el *global brand* como concepto de marca total.

A partir de la publicación de Aaker,<sup>229</sup> han proliferado las consultoras y documentos de investigación en este ámbito, según dice el profesor Pablo Fernández.<sup>230</sup>

---

<sup>229</sup> Aaker, D., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Nueva York, The Free, 2001.

<sup>230</sup> Fernández, P., *Valoración de marcas e intangibles. Documento de Investigación n.º 686*, Barcelona, IESE Business School-Universidad de Navarra, 2007.

Las marcas se suelen valorar con dos visiones: la primera es la financiera, cuando se compran / venden empresas y son modelos de referencia orientados a contemplar el valor contable de las acciones de la empresa, sus deudas financieras, el capital intelectual de su equipo directivo, el valor de reposición de los activos productivos, los ratios financieros y de mercado como capitalización / ventas, etcétera.

La segunda visión es la comercial / de marketing, que es la que a nosotros nos interesa y, en este caso, existen varios modelos consolidados para medir el valor o capital de una marca en el mercado, pero siempre son actitudinales-cortamentales de los consumidores hacia ellas (Kotler, 2006).

En algunos casos se tiene en cuenta la inversión histórica de marketing y de la comunicación, niveles de conocimiento de marca, reputación, cartera de clientes, ratios comerciales, beneficio diferencial entre una empresa con marca y una empresa sin marca, etcétera.

Algunos modelos son:

#### **BrandAsset® Valuator de Vinizius / Young & Rubicam**

El grupo de comunicación internacional Young & Rubicam desarrolla un modelo de medición del valor de una marca BrandAsset® Valuator. Este sistema tiene en cuenta cuatro factores para determinar el valor de una marca:

- **Diferenciación:** es la razón de ser de una marca y la base de elección del consumidor.

La diferenciación es la medida en la que la marca se distingue de sus competidoras en el mercado y el factor vital que arrastra a todos los demás cuando empieza a declinar.

- **Relevancia:** proviene del ajuste o adecuación de la marca a los consumidores.

Se mide a través de saber qué significa para el consumidor, ¿es apropiada?

- **Estima o aprecio** que los consumidores tienen hacia ella.

Mide lo cerca que está la marca de ser percibida como la mejor de su categoría, por el cumplimiento de sus promesas comerciales.

- Familiaridad / conocimiento / experiencia de consumo.

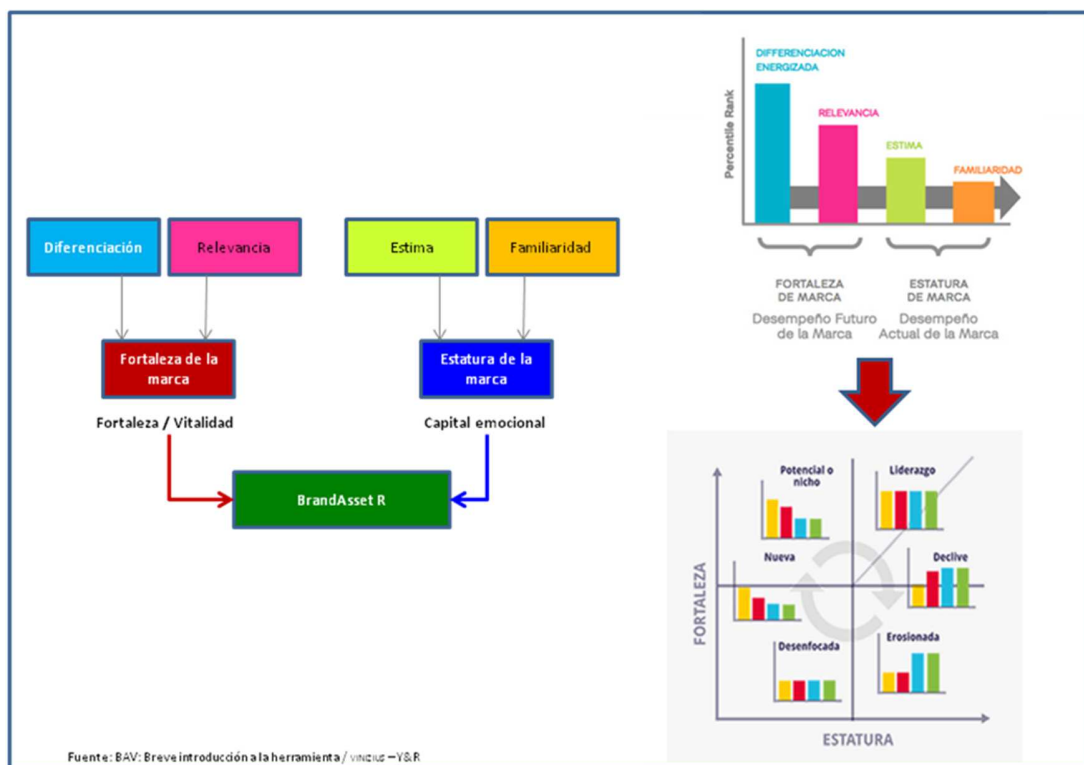
La comprensión que tiene el consumidor sobre la identidad de la marca y sobre aquello que la marca representa.

Al analizar la información se puede decir que la diferenciación multiplicada por la relevancia determina la fuerza de la marca. La diferenciación es el elemento fundamental en el sistema de medición de Y&R: las marcas en ascenso tienen altos niveles de diferenciación, mientras que las que están cayendo lo hacen también en el concepto de diferenciación.

La relevancia, por el contrario, es una medida de penetración: una marca fuerte necesita atraer a una amplia base de consumidores.

La estima multiplicada por el conocimiento configura la estatura de la marca. La estima combina calidad percibida con factores de crecimiento o declinar de popularidad. El conocimiento marca que el consumidor no solo es consciente de la existencia de la marca, sino que comprende lo que la marca representa y trata de transmitir.

Figura 44. Modelo BrandAsset<sup>R</sup> Valuator.



Fuente Vinizius / Young&Rubicam.

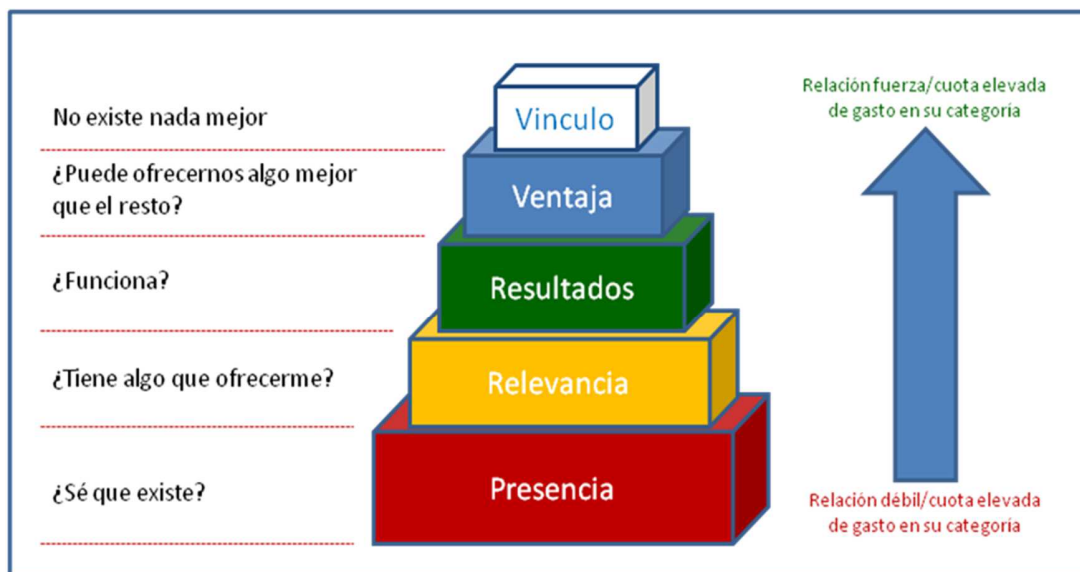
Young & Rubicam estructura en cuatro cuadrantes el resultado en la matriz «fortaleza vs estatura» de la marca, cruzando ambos valores para estimar el valor de las marcas.

- Gran fortaleza con reducida estatura son marcas nicho, poderosas o nuevas.
- Gran fortaleza con gran estatura son marcas líderes.
- Gran estatura con reducida fortaleza son marcas cansadas y que están en un proceso de declive pero que mantienen cierto conocimiento y estima por parte de los consumidores.
- Gran estatura con gran fortaleza pueden ser marcas erosionadas.

### **BrandZ de Millward Brown Consultora de Investigación**

La consultora de investigación de mercados Millward Brown desarrolló un modelo para diagnosticar la fidelidad / lealtad a la marca y medir la equidad de las acciones de marketing de la misma. Para hacer más comprensible el modelo lo transformaron en el sistema piramidal de progreso de las marcas ante los consumidores que han llamado *brand dynamics*.

Figura 45. Modelo BrandZ.



Fuente: Millward Brown - WWP

Fuente: Millward Brown Consultora de Investigación.

A continuación describimos cada uno de estos niveles a partir del inferior como base de la generación de valor para la marca:

- **Presencia:** necesidad de las marcas de tener permanentemente actividad comunicativa por medio de la presencia de sus productos en el punto de venta, por sus palancas promocionales activas, por la comunicación en medios masivos o por las relaciones públicas.

Todo esto genera conocimiento en los consumidores y revierte en la recordación ante cualquier acto de compra de aquella categoría de producto.

- **Relevancia:** obtenida a través de cumplir la promesa que la marca hace a sus clientes de resolver sus necesidades funcionales, simbólicas o vivenciales. La relevancia, además, debe ser accesible para el público objetivo y, de crear una situación de inaccesibilidad, sería necesario desarrollar productos o situaciones que permitan satisfacer la demanda aspiracional de un amplio número de consumidores. Este es el caso de los productos de lujo.



- **Resultado:** cumplir con las demandas y aportar los beneficios esperados o superiores a las normas legales y a su competencia. Es la creación de percepciones iguales o superiores a las esperadas generando interés, deseo y aceptación por parte del mercado hacia aquella marca.
- **Ventaja:** que le aporte diferenciación / ventaja competitiva ante sus competidores en igualdad de condiciones de precio y distribución. En muchas ocasiones la ventaja se comunica mediante innovaciones de producto, presentaciones, comunicación, etcétera.
- **Vínculo:** se expresa por parte de la marca en la asunción de un compromiso, lealtad, fidelidad con sus usuarios. El establecimiento de vínculos por parte de las marcas con sus usuarios se forja normalmente con atributos intangibles que son percibidos de forma singular por sus clientes.

Para poder evaluar la correcta gestión de este proceso de generación de valor por parte de las marcas con los consumidores las empresas se hacen las siguientes preguntas:

- ¿Me conocen?: Tengo presencia (alta / media / baja).
- ¿Qué ofrezco diferente?: Diferenciación / ventajas competitivas.
- ¿Qué le doy al cliente?: Beneficios funcionales y simbólicos.
- ¿Ofrezco algo superior a la competencia?: Real o aspiracional.
- ¿Hay algún competidor superior a mí?: Máximo compromiso con el mercado.

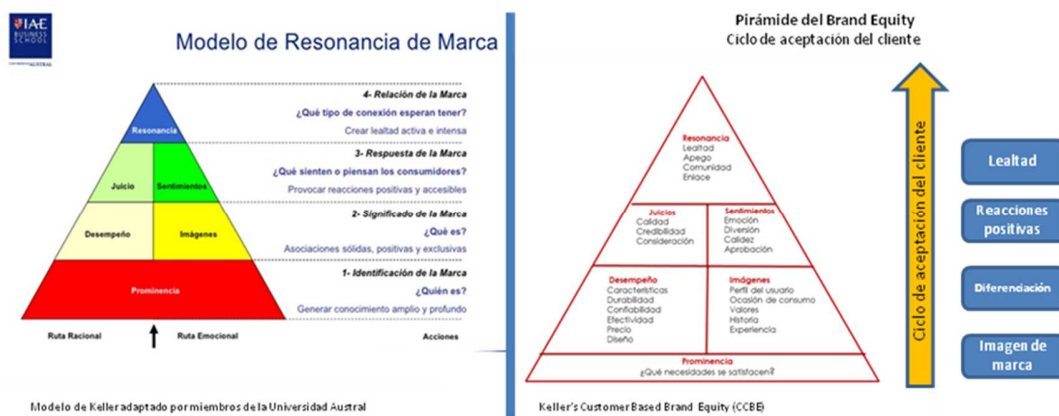
### **Resonancia de marca** (Consumer Brand Based Equity)

Keller (2008: 78-79) explica que «los consumidores experimentan una relación de lealtad intensa y activa con todas las marcas que compran o consumen. Por tanto, algunas serán más significativas que otras, debido a la naturaleza de su producto / servicio asociado, las características del consumidor, etcétera. Sin embargo, al adoptar una visión más amplia de

la lealtad hacia las marcas, pueden ganar una apreciación más holística de su marca, deben poder obtener altos niveles de resonancia».

Estos esquemas muestran el proceso de aceptación del cliente.

Figura 46. Modelo de resonancia de marca. (Consumer Brand Based Equity).



Fuente: Keller.

## Interbrand

Interbrand publica *Best Global Brands*, un informe sobre empresas a nivel mundial, y en España el relativo a las empresas con implantación estatal.

Para desarrollar el informe, Interbrand analiza tres aspectos clave que contribuyen al valor de una marca:

- El desempeño financiero de los productos o servicios de la marca.
- El papel que desempeña la marca en influir en la elección del consumidor.
- La fuerza de la marca mediante un precio premium.

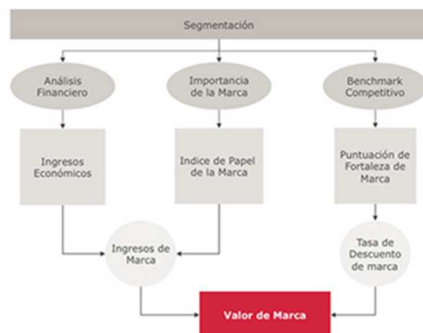
El sistema de investigación del valor de las marcas que Interbrand utiliza tiene en cuenta siete factores para tratar de averiguar cuál es la marca con mayor poder:

- Liderazgo: La marca que lidera un segmento es más estable que las que van detrás.

- Estabilidad: Las marcas con una larga vida que han permanecido en el mercado por amplios periodos de tiempo son más estables que las de reciente creación.
- Mercado: Las marcas que están en un mercado creciente o estable en cuanto a volumen de ventas y cuyo nivel de precios se mantiene estable son más valiosas que las marcas que se encuentran en mercados con una competencia feroz de precio.
- Internacional: Las marcas internacionales son más valiosas que las nacionales o regionales.
- Tendencia: La tendencia de ventas de largo recorrido de la marca puede utilizarse para evaluar potenciales futuros crecimientos.
- Apoyo: El nivel de inversión económica que recibe la marca. Calidad y cantidad del apoyo son tenidas en cuenta.
- Protección: La fuerza y la extensión de las protecciones legales sobre la marca (marcas registradas) son críticas para el valor de la misma.

La valoración de cualquier marca por este método es muy subjetiva no solo por los parámetros utilizados, sino también por la propia metodología. El análisis de los factores de fortaleza para cada marca / región geográfica / formato permite realizar comparaciones y puede proporcionar a los directivos pautas para identificar los principales *value drivers* de la marca y de la empresa, afirma el profesor Fernández (2007: 17).

Figura 47. Metodología de valoración de marca. Interbrand.



Nota: Interbrand fue la primera empresa en tener su metodología certificada con los requisitos de las normas ISO 10668, requerimientos para valoraciones monetarias de marca, así como ha desempeñado un papel clave en el desarrollo de la propia norma.

Fuente: Interbrand.

## Brand Equity Ten

Los sistemas de Young & Rubicam, Total Research e Interbrand se diseñaron para medir marcas a nivel amplio sin tener en cuenta mercados ni categorías de productos. Por su parte, David Aaker propone utilizar indicadores de cuatro conceptos para realizar una medición continua del valor de una marca. Estos conceptos, que ya explicamos, son notoriedad, calidad percibida, lealtad y asociaciones. Aaker propone además 10 indicadores concretos para hacer la medición:

- *Price premium* (Lealtad): La cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar de más por adquirir la marca en lugar de un producto similar de otra marca.
- Satisfacción / Lealtad (Lealtad): ¿Estás satisfecho? ¿El producto cumple tus expectativas? ¿Comprarías la misma marca en la próxima oportunidad? ¿Recomendarías el producto / servicio a otros? ¿Has tenido algún problema asociado al uso del producto o servicio?
- Calidad percibida (Calidad percibida): Se utilizan escalas: desde alta calidad hasta calidad pésima, desde el mejor de su categoría hasta el peor de su categoría, desde calidad consistente hasta calidad inconsistente y similares.

- Liderazgo / Popularidad (Calidad percibida): Se puede preguntar si la marca es el líder de la categoría, si está volviéndose más popular o si es respetada por su innovación.
- Valor percibido (Asociaciones): Se puede medir con afirmaciones como si la marca ofrece valor adecuado a cambio del dinero que cuesta o si existen motivos para comprar esta marca por encima de otras. Con la calidad percibida medimos los beneficios funcionales, mientras que preguntas más difusas incluyen otros beneficios más difíciles de concretar (beneficios emocionales o autoexpresivos).
- Personalidad de marca (Asociaciones): Preguntas como ¿tiene esta marca personalidad? ¿Es interesante esta marca? ¿Tienes una imagen clara del tipo de persona que usaría esta marca? ¿Te parece que esta marca tiene una historia rica e interesante?
- Asociaciones organizacionales (Asociaciones): Se mide estimando el nivel de acuerdo con expresiones del tipo «Esta marca está hecha por una organización en la que confío», o «Admiro a la empresa que está tras la marca X», o «Estaría encantado de hacer negocios con la empresa de la marca X».
- Notoriedad de marca (Notoriedad): Reconocimiento: «¿Has oído hablar de X?», recuerdo: «¿Qué marcas de coches recuerdas?», *top of mind*: la primera marca que sale de un test de recuerdo, dominio de marca: cuando es la única marca recordada, familiaridad: cuando la marca le es familiar, y un largo etcétera de mecanismos bien estudiados.
- Cuota de mercado: Un indicador adicional.
- Cobertura de precios y distribución: Para contrastar la información proveniente de la cuota de mercado es bueno tener en cuenta el precio medio al que la marca se vendió en el último periodo y dividirlo entre el precio medio del mercado del que se extrajo la cuota. También es bueno mantener un ojo sobre el porcentaje de tiendas que venden la marca o el porcentaje de las personas

que tiene acceso a la marca, que también ayuda a interpretar las cuotas de mercado ante la pérdida de un distribuidor de gran tamaño.

### **Chicago Market Facts**

Esta organización ha desarrollado un modelo llamado de «conversión» y que pretende medir la fuerza del compromiso psicológico entre una marca y los consumidores.

El modelo divide a los usuarios de una marca en cuatro grupos teniendo en cuenta la fuerza de su compromiso: el inamovible, el medio, el superficial y el convertible. También los clasifica en su disposición a probar la marca en: asequibles, ambivalentes, débilmente inasequibles y fuertemente asequibles. Su análisis lo fundamenta en la diferencia entre el tamaño del segmento convertible y el asequible, como indicador de la salud de una marca.

Esta valoración de la marca está más cerca de clasificar a los consumidores / usuarios de la marca por ratios de fidelidad.



## 6. Palancas promocionales y comunicación

«Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo.»

ARQUÍMEDES<sup>231</sup>

Si asociamos el principio de la palanca descubierto por Arquímedes y lo aplicamos al ámbito comercial, su objetivo, su manera de actuar y el resultado obtenido es similar en ambos casos, mover el mundo, lo que en términos empresariales se conoce como mover el mercado.

Para Arquímedes, la palanca era una máquina simple cuya función era transmitir fuerza y desplazamiento. Estaba compuesta por una barra rígida que podía girar libremente alrededor de un punto de apoyo que llamó fulcro. Su utilidad era amplificar la fuerza mecánica que se le aplicara a un objeto, para incrementar su velocidad o la distancia que debía recorrer, en respuesta a la aplicación de la fuerza.

Si trasladamos este principio a la actividad comercial podemos decir que una palanca comercial intenta cambiar el comportamiento del consumidor mediante una acción simple pero muy llamativa.

En la actividad comercial, esta supuesta simplicidad no siempre es real, pues en ocasiones requiere de un conjunto de acciones más complejas, pero sí podemos afirmar que un pequeño acto comercial, generalmente, suele provocar el cambio esperado por los responsables de marketing y / o de la distribución.

Para lograr dichos cambios en los comportamientos de compra de los consumidores, las empresas, utilizan una herramienta muy exitosa para sus marcas o sus líneas de productos: las palancas comerciales o promocionales. También los establecimientos de distribución se ayudan de estas palancas para promocionar sus productos o para aprovechar una efeméride, una situación novedosa, etcétera.

Por lo tanto, podemos definir las palancas comerciales o promocionales como las actividades que provocan cambios de comportamiento o incentivan los comportamientos habituales de los consumidores a favor de una marca o de sus líneas de producto.

Asociamos el principio de las palancas comerciales a que la acción sea atractiva o novedosa para el consumidor, a que el beneficio que este reciba sea lo suficientemente interesante para que actúe, a que exista

---

<sup>231</sup> Arquímedes de Siracusa (c. 287 a. C. – c. 212 a. C.) fue un matemático griego, físico, ingeniero, inventor y astrónomo. Entre sus avances en física se encuentran sus fundamentos en hidrostática, estática y la explicación del principio de la palanca. Es reconocido por haber diseñado innovadoras máquinas, incluyendo armas de asedio y el tornillo de Arquímedes, que lleva su nombre. Experimentos modernos han probado las afirmaciones de que Arquímedes llegó a diseñar máquinas capaces de sacar barcos enemigos del agua o prenderles fuego utilizando una serie de espejos. En nuestra tesis nos interesa la «ley de la palanca» de Arquímedes.



coincidencia con la propuesta de la marca / distribuidor con los intereses del consumidor y a algo que en ocasiones olvidamos: a que se le haya informado con antelación.

## 6.1. La comunicación (en el punto de venta)

«No quiero que me digas que mi anuncio fue creativo.  
Quiero que lo encuentres tan interesante que compres el producto.»

DAVID OGILVY (1985)

Vamos a hablar de comunicación en sentido amplio, como un sistema que utilizamos para hacer llegar nuestros mensajes al público objetivo que hemos definido como receptor de los mismos.

Desgraciadamente para nuestra profesión, en múltiples ocasiones nos gusta despiezar excesivamente nuestra actividad, queriendo dar vida propia a cada una de las disciplinas que utilizamos para alcanzar nuestros objetivos.

Si aceptamos que de forma simple podemos explicar el término comunicación (Santesmases 1996) como «hacer participar a otro u otros de la información o conocimientos que uno tiene, con la expectativa de que esta conducta lleve al receptor a actuar en el sentido de la propuesta que le hacemos».

Para las empresas, marcas o productos es una obligación comunicar todas las características que poseen y que los diferencian de sus competidores y que pueden ayudar a sus distribuidores a ofrecer sus productos y a los clientes finales a decidir comprarlos.

Nos gustaría destacar en este capítulo algunas reflexiones que nos ayudan a introducirnos en el mundo profesional de la comunicación.

«No hables sino cuando estés perfectamente instruido o cuando te veas obligado a romper el silencio. Solo en este caso vale más hablar que callar; fuera de éste, más vale callar que hablar».<sup>232</sup>

Este pensamiento representa muy bien cómo se debe desarrollar la comunicación en la empresa. En primer lugar, la frase apunta que se debe comunicar cuando se conoce perfectamente lo que se quiere comunicar, y en segundo lugar, que se debe comunicar en el momento en que se debe comunicar. Es decir, antes de comunicar debemos tener un mensaje estructurado y solvente ante los competidores, y, para conseguir nuestros objetivos, debemos comunicar el mensaje en momentos críticos.

---

<sup>232</sup> Isócrates (436-338 a.J.C.) Orador ateniense que pudo disfrutar de una excelente educación y que tuvo como maestro a Gorgias, cuya doctrina le cautivó. Isócrates fundó su escuela en Atenas en torno al año 390 a.C. y ejerció allí una notable influencia a través de sus doctrinas y de sus discípulos. Su enseñanza fue la clave para una importante renovación de la lengua escrita y hablada.

Otra reflexión sobre la comunicación que creemos que nos puede ser de gran utilidad es la del escritor Robert Papin dice «si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia»,<sup>233</sup> nos deja bien clara la función de la comunicación en la actividad empresarial: «Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar».

Y de una forma aún más contundente, la expresión de Thomas Woodrow Wilson<sup>234</sup> nos demuestra la importancia de la comunicación:

«El tiempo que necesito para prepararme un discurso de 10 minutos es de dos semanas. El que necesito para uno de una hora, es de una semana. Y si quieren que haga uno que dure dos horas, estoy listo ahora mismo!»

Thomas Woodrow Wilson expresa la necesidad de preparar adecuadamente el contenido de lo que queremos comunicar e incluso exalta la dificultad que presentan los mensajes más breves –los publicitarios–.

Añadiremos dos enunciados más sobre la comunicación; el primero, es una mención a la unión / cohesión entre las marcas y sus clientes que genera la comunicación: «La conversación es el proceso básico o esencial que desde siempre ha cohesionado a los seres humanos».<sup>235</sup> El segundo, un proverbio chino «*Oigo y olvido. Veo y recuerdo. Hago y entiendo*», que nos hace meditar sobre los diferentes momentos de la comunicación, el oír nuestros mensajes, el verlos, pero lo más importante es provocar la acción del individuo ante la propuesta que le hacemos en la comunicación.

Queremos defender el término comunicación ante las expresiones publicidad, promoción, relaciones públicas o cualquier otra manera de expresar acciones de emisión de mensajes.

Comunicación es «la acción y efecto de comunicar o comunicarse»<sup>236</sup> y para ello se puede utilizar la palabra, la voz o la imagen y se le emite al receptor mediante papel, métodos audiovisuales, soportes digitales, etcétera, acercándolo a través de la televisión, la prensa, el correo, el telégrafo, el teléfono, las *tablets*, etcétera y en el punto de venta que es el centro de nuestro trabajo de investigación.

---

<sup>233</sup> Robert Papin, escritor.

<sup>234</sup> Thomas Woodrow Wilson (1856 - 1924) fue el vigésimo octavo Presidente de Estados Unidos.

<sup>235</sup> Peter Senge, nacido en 1947 en la ciudad de Stanford, se graduó en ingeniería en la Universidad de Stanford para pasar luego al MIT, donde fue director del Centro de Aprendizaje Organizacional de la Sloan School of Management y fundador de la Society for Organizational Learning. Senge se ha vuelto muy popular gracias a una obra revolucionaria que la Harvard Business Review eligió, en 1997, como uno de los textos más influyentes de las últimas dos décadas: *La Quinta Disciplina*, 1990.

<sup>236</sup> Real Academia Española. El *Diccionario de la lengua española* es la obra de referencia de la Academia. La última edición es la 23.ª, publicada en octubre de 2014.

A nuestro entender, hablar de comunicación es más amplio que hablar de publicidad, relaciones públicas, promoción, marketing directo, *e-mailing*, etcétera.

Defendemos que el comportamiento del receptor de la comunicación ante la propuesta que le hacemos es el sumatorio del conjunto de mensajes recibidos por el conjunto de medios que le han impactado, pero que además es enturbiado, distorsionado e incluso cuestionado por los mensajes que nuestros competidores, de forma directa o indirecta, le envían, lo que hace que el receptor dude de nuestros mensajes.

Todo el esfuerzo creativo y económico que hacemos para comunicar con nuestros potenciales clientes puede quedar invalidado en el momento en que debe tomar una decisión de compra. Por ello, defendemos que la culminación de nuestro empuje comunicacional debe realizarse en el punto de venta, cuando el cliente está ante la amplia oferta de productos concurrentes que responden a su demanda. Podríamos decir que este es el momento de la verdad comunicacional; la elección de nuestra marca y nuestro producto es la ratificación y validación de nuestra actividad de comunicación ante el mercado.

Lo que hasta la fecha ha sido un reconocimiento en voz baja por parte de los responsables de marketing y para este campo de la comunicación, en la situación socioeconómica actual se hace más trascendental para ambas partes. Para los fabricantes, para optimizar los recursos que invierten en este ámbito para atraer la demanda y al propio tiempo ayudar a su aliado: el distribuidor.

Para los consumidores, porque ante la limitación de recursos, sus procesos de compra se vuelven más complejos y pueden ser decantados por un elemento del marketing llamado precio. Esta variable -expresada en un número- puede ser engañosa y erróneamente diferenciadora entre marcas y productos para realizar la elección entre ellas.

Los fabricantes, a partir de un precio atractivo, pueden ocultar la carencia de calidad y homogeneizar las características de los productos aprovechándose del desconocimiento del mercado.

Las empresas impactan a sus clientes para inducirles a la compra mediante dos variables de marketing:<sup>237</sup> precio y comunicación, apoyadas por las otras dos clásicas variables: producto y distribución.

---

<sup>237</sup> Los autores clásicos de marketing siempre mencionan las 4P -producto, precio, distribución y comunicación-, pero en el mundo actual existe otra variable más que es la gestión de las personas como prestadores de servicios. Este concepto está muy relacionado con la

Las empresas disponen de recursos limitados para estimular la demanda, y el precio, juntamente con la comunicación, son las variables más desequilibrantes a la hora de que el consumidor se decante por uno u otro producto. El consumidor, por su parte, también dispone de recursos limitados para realizar sus compras y suele decidir en función de la importancia del producto o servicio y de la compra emocional, ya que en realidad no compramos productos, sino emociones (Llopis, 2008).

Por este motivo, las marcas deben decidir qué parte invierte en comunicación para atraer al consumidor y qué parte asigna a la reducción del precio. Resulta imprescindible establecer un equilibrio en función de la imagen que se quiere emitir, pues el consumidor nos percibirá con connotaciones de precios competitivos o baratos, o por el contrario generador de valor de marca a un determinado precio.

Si la empresa toma la decisión de invertir en comunicación por encima de deteriorar su nivel de precios para atraer a los consumidores, debe establecer la asignación de recursos a los diferentes medios de comunicación que utilizará: medios masivos, promociones, relaciones públicas, acciones de marketing diferenciadoras,<sup>238</sup> comunicación en el punto de venta, publicidad mancomunada con la distribución,<sup>239</sup> etcétera.

### 6.1.1. Vocablos de interés en la comunicación

No pretendemos elaborar ni reproducir un diccionario (Santesmases 1996), pero sí alinearnos con las definiciones idóneas para llevar a buen puerto este trabajo de investigación.

- Comunicación es la transmisión de un mensaje de una persona, grupo, empresa, marca o producto. Esta transmisión se manifiesta de forma interactiva con otra transmisión en sentido opuesto.
- La comunicación puede clasificarse mediante diferentes parámetros: el público al que se dirige,<sup>240</sup> el contenido de los mensajes,<sup>241</sup> y otros.<sup>242</sup>
- Publicidad es una forma de transmisión de información impersonal y remunerada efectuada a través de los medios de comunicación de masas. El marketing utiliza la

---

orientación de diferenciación de productos a través de los servicios al consumidor -garantía, mantenimiento atención al cliente para facilitar el uso y consumo del productos...

<sup>238</sup> Estas acciones de marketing pueden ser: *marketing de guerrilla* o *marketing radical* o *extreme marketing* o *feet on the street* o *street marketing*.

<sup>239</sup> Modelo de gestión de la comunicación de forma conjunta con la distribución, cuyos objetivos por parte de la marca del fabricante es, por un lado, inducir a la compra de su producto y, en segundo lugar, inducir a comprar su producto en un determinado establecimiento, para terminar con un tercer objetivo que es compartir la inversión en publicidad con sus distribuidores. Las campañas de comunicación son muy utilizadas en sectores en los que la distribución tiene acuerdos de exclusividad con la marca que comercializa, por ejemplo el sector del automóvil.

<sup>240</sup> La clasificación por públicos se estructura en comunicación externa e interna.

<sup>241</sup> Por mensajes se pueden clasificar en corporativos, comerciales e internos.

<sup>242</sup> Por canal se pueden clasificar por su procedencia, por su emisor, ámbito de actuación o por el medio que se emite.

publicidad como instrumento de impulsión. Igual que en la comunicación pueden existir diferentes clasificaciones.

- Relaciones públicas son un instrumento de promoción y comunicación que integran un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin genérico de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con las actividades que desarrolla la entidad, la empresa o sus productos.
- Promoción de ventas es el conjunto de actividades que, debidamente comunicadas y mediante la utilización de incentivos materiales, económicos o emocionales, tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo.

Como podemos ver, todos estos vocablos están al servicio de la empresa, marca o producto para alcanzar sus objetivos empresariales, comerciales y sociales que les permitan disponer de ventajas competitivas que les concedan posiciones de privilegio de mercado, así como su autocontinuidad.

Solamente hemos definido los grandes ítems de la comunicación, no nos queremos perder en las nomenclaturas de actividades de comunicación especializadas<sup>243</sup> que, al fin y al cabo, y bajo nuestro punto de vista, son herramientas al servicio de la estrategia de comunicación.

### 6.1.2. La comunicación en el punto de venta

En la presente tesis, un lugar y un momento de la comunicación de las marcas y sus productos nos interesa por encima del resto: la comunicación en el punto de venta.

Queremos hablar de comunicación en su sentido más amplio porque en los puntos de venta existen un amplio abanico de posibilidades de comunicarse entre los vendedores de las tiendas y los visitantes de las mismas.<sup>244</sup>

Además, el punto de venta presenta multitud de posibilidades en medios y soportes de comunicación para llegar desde la oferta hasta la demanda, y eso es lo que queremos

---

<sup>243</sup> Nos estamos refiriendo a marketing directo, *e-mailing*, mecenazgo y / o patrocinio, *street marketing*...

<sup>244</sup> Mencionamos visitantes de los puntos de venta porque, en ocasiones, solamente tienen la intención de pasear, en otras, la de comprar, y, en otras ocasiones, pueden darse ambas a la vez.

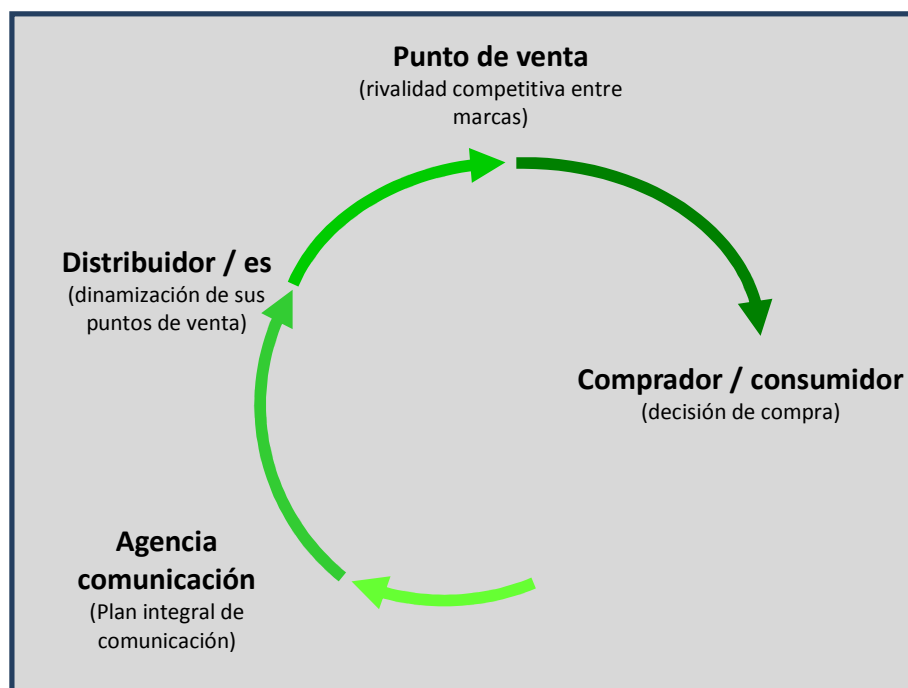
exponer; cómo su utilización resulta beneficiosa para las marcas, ya sea en cada uno de sus formatos, ya sea en la utilización conjunta de los mismos.

La comunicación en el punto de venta se apoya en el esfuerzo del fabricante, en medios económicos, creatividad e innovación de los soportes, en la aceptación de la exposición por parte del distribuidor y en el impacto que cause en el consumidor en su acto de compra.

Podríamos hablar de la «rueda de la comunicación en el punto de venta» como la manera de establecer de mutuo acuerdo y satisfaciendo los intereses de los fabricantes y los distribuidores a través de las acciones de comunicación en el punto de venta.

No debemos olvidar nunca que en contadas ocasiones los deseos de las marcas coinciden con los de los distribuidores; en cambio, desde las marcas privadas deben saber identificar y anticiparse a las potenciales demandas de las enseññas.

**Figura 48.** Rueda de la comunicación en el punto de venta.



Fuente: Elaboración propia.

Aportamos como prueba de este proceso y de su vigencia el artículo aparecido en *La Vanguardia* el 23 de noviembre de 2008, firmado por Fernando Trias de Bes en el que menciona la necesidad de exponer y dinamizar los productos que se comercializan. El autor hace referencia a la marca Victoria's Secret y destaca que «la clave del éxito de la empresa fue sacar la lencería de la caja de cartón apilada y cerrada tras el mostrador».

Esto mismo puede mencionarse de muchos productos que piensan que por no ser de los denominados productos de consumo deben tener comportamientos diferentes a éstos.<sup>245</sup>

Nuestra opinión no coincide en absoluto con el refrán de autor anónimo «el buen paño en el arca cerrada se vende» pues en la actualidad todo lo que no se enseña, lo que no se comunica bajo argumentos diferenciadores o atractivos y con ornamentos<sup>246</sup> adecuadamente, difícilmente será de interés del consumidor.

Entendemos que en la rueda de la comunicación en el punto de venta cada uno de los actores debe realizar su trabajo de comunicación y que a la vez deben estar cohesionados para alcanzar su objetivo común: que el consumidor elija un producto de una marca en su establecimiento.

De forma específica esto se transforma en que para el fabricante del producto y que comercializa bajo su propia marca, ser el elegido y para la enseña que el consumidor quiera acudir a su establecimiento para adquirir los productos que necesita.

Anteriormente hemos hablado de la distribución y el punto de venta, pero vale la pena indicar que los distribuidores y el punto de venta son los grandes elementos con los que logran las marcas y sus productos la coincidencia con los consumidores.

### **6.1.2.1 Posibles tipos de comunicación en los punto de venta**

Al plantearnos la comunicación en el punto de venta, existe una trilogía de elementos que no debemos olvidar: tener presente:

- La categoría de producto a la que pertenece lo que ofrecemos.
- La percepción por parte del consumidor de la categoría del producto que comunicamos.
- Los códigos de estética y de decoración del establecimiento, que crean unas posibilidades de comunicación con el consumidor diferentes para cada caso.

---

<sup>245</sup> La banca, las aseguradoras y las empresas de servicios hacen comunicación en medios masivos como primer acercamiento al consumidor, pero todavía no han resuelto el darle forma a su servicio y exponerlo ante la demanda. El *packaging*, el escaparatismo, el crear un punto de venta de servicios como un supermercado y la utilización de otras muchas técnicas pueden ser una forma de lograr el éxito y la diferenciación con producto intangibles.

<sup>246</sup> Nos referimos a crearle un *packaging* adecuado y llamativo para el público objetivo de marketing.



Nos parece interesante resaltar que un mismo producto ubicado en establecimientos diferentes, puede transmitir imágenes diferentes e incluso contrapuestas para ese producto y su marca. Si tenemos en cuenta esta visión, debemos resaltar la coherencia que deben tener las estrategias de comercialización y de comunicación de las marcas para no emitir mensajes que resulten contrapuestos y distorsionantes.

La comunicación en el punto de venta tiene un sinfín de posibilidades en cuanto a medios y soportes, aunque siempre está sujeta a las posibilidades del establecimiento y a la percepción que los consumidores tienen de él: No debemos olvidar, sin embargo, la creatividad como factor sorpresa para el consumidor, ya que puede facilitar la aceptación de ciertas actividades por parte de la distribución al aportarles valor de diferenciación con sus competidores.

A partir de aquí nos gustaría hacer mención de los muchos medios y soportes de comunicación que podemos utilizar y de las muchas acciones de impulsión que se pueden llevar a cabo, medios que, como ya hemos comentado, cuentan con un abanico muy amplio.

El común denominador de la comunicación en el punto de venta, entre las marcas privadas y los distribuidores, es buscar el máximo de sinergias entre las actuaciones de ambos para lograr el objetivo de ventas, de rentabilidad y de imagen de marca para ambas partes.

Si bien es cierto que existe un condicionante: la limitación que cada enseña o establecimiento tienen en relación con las actividades que se pueden llevar a cabo en su espacio comercial.

El punto de venta es un gran teatro comercial en el que cada uno de los actores -marcas y productos- representa su obra, con un *mix* de factores<sup>247</sup> que les generan éxitos y fracasos cada día. Medimos los éxitos que obtienen por las ventas que se realizan de sus marcas y fracasos por las ventas que realizan sus competidores, pues tras toda la escenografía desarrollada y la búsqueda de atractividad y llamada al comprador no les ha premiado con la compra de su marca.

Podríamos clasificar las acciones de comunicación en el punto de venta en cuatro grandes bloques: publicidad en todos sus medios y formatos que podamos disponer en los establecimientos detallistas, acciones de dinamización de la oferta, acciones de dinamización de la demanda, y actividades de dinamización, atracción o sorpresa para el cliente visitante.

---

<sup>247</sup> El *mix* de factores es: el presupuesto, la creatividad de sus materiales de comunicación, el ingenio de la negociación, la selección de espacios singulares, etc.

Realizamos a continuación una descripción de cada una de las acciones de comunicación que acabamos de mencionar:

Publicidad en medios de comunicación del detallista, que en función del nivel de desarrollo y capacidad empresarial pueden llegar a ser muy amplios. Algunos de ellos están gestionados por las enseñas y los fabricantes únicamente pueden adherirse a ellos en función de las solicitudes que los gestores del mismo les hacen.

Algunos ejemplos de estos medios en los que las marcas privadas pueden emitir su publicidad son: medios audiovisuales con emisión mancomunada,<sup>248</sup> folletos o megafonía del los establecimientos, entre otros. Acciones de dinamización de la oferta, orientadas a asegurar a la marca que sus productos están en el establecimiento y, por prolongación, en sus estanterías. Pueden tener dos vertientes de realización, la puramente económica, cuyo objetivo es aportar más margen a su cuenta de explotación,<sup>249</sup> o la de acción, cuyo objetivo es provocar visitas de compradores.<sup>250</sup>

- Acciones de dinamización de la demanda son aquellas que favorecen que los compradores que circulan por el establecimiento adquieran un producto, tengan planificada o no su compra. Este tipo de intervenciones pueden ser creadas con incentivos de precio o de aportación de valor añadido a la compra del producto de una marca determinada. Las marcas pueden realizar este tipo de acciones de forma generalizada para todos sus distribuidores o de forma personalizada o en exclusiva para una enseña o establecimiento en concreto.
- Actividades de dinamización, atracción o sorpresa para el cliente visitante que puedan favorecer de forma directa o indirecta la compra de la marca. Se utilizan normalmente como herramienta de introducción de una marca o producto y son prácticas concretas de las marcas para aquel distribuidor o enseña.

---

<sup>248</sup> Las enseñas de distribución lanzan campañas de publicidad en medios masivos y se apoyan explicando las promociones de producto que tienen en vigor de marcas privadas.

<sup>249</sup> Este tipo de acciones está sustentada únicamente a venderles el producto a un precio inferior y ellos seguir vendiendo el producto al mismo precio que tenían anteriormente a esta negociación. Otro camino es aportarles ingresos atípicos por exposición, por ubicación singular, etcétera.

<sup>250</sup> Las enseñas realizan sus propias campañas para atraer compradores, pero pueden asociarse con los fabricantes para disponer de mayores recursos económicos y aprovechar la imagen de sus proveedores para potenciar sus establecimientos.

### 6.1.3. La gestión del marketing y la comunicación entre los fabricantes y los distribuidores

Como ya hemos mencionado anteriormente, las acciones de marketing y comunicación en los puntos de venta, se pueden llevar a cabo por iniciativa del fabricante, por demanda del distribuidor o mediante la elaboración de un plan para alcanzar retos conjuntos. Durante años el área de ventas de las empresas gestionaba las relaciones comerciales entre el fabricante y sus distribuidores, pero a medida que la distribución fue tomando dimensión y dominio de la gestión de sus puntos de venta, las empresas se vieron obligadas a entender y a estructurarse de acuerdo con el modelo de gestión de los distribuidores.

Los distribuidores dejaron de ser puros compradores a «cara de perro» con los fabricantes. Lo único que les interesaba era el puro precio y se sofisticaron en las relaciones, apareciendo nuevos elementos de diálogo comercial: planificación de la compra y entrega, lugar de entrega, paletización o lotes de entrega de los productos, dinamización de sus establecimientos a cargo de los fabricantes...

Las estructuras comerciales debían adaptarse y poco a poco las empresas lo han ido haciendo, principalmente las grandes compañías. A día de hoy, se actúa básicamente con nuevas estructuras y actividades comerciales tales como *category management* y *trade marketing*.

Acto seguido identificaremos y describiremos algunas de las herramientas que utilizan los gestores comerciales de las marcas en sus relaciones con la distribución.

### 6.1.4. Los medios o soportes de dinamización y comunicación en el punto de venta

En el punto de venta se dispone de multitud de medios y soportes de comunicación, y la creatividad y la osadía han conseguido que se puedan seguir crear nuevos espacios que hasta hoy no habían sido utilizados e incluso aprovechar de forma distinta los que ya se estaban explotando

Clasificaremos todos los emisores de comunicación de los puntos de venta en varios grupos para poder profundizar en su comprensión y utilización.

#### ***6.1.4.1 Los medios o soportes de comunicación convencionales que se pueden utilizar en el punto de venta***

Este tipo de medios y soportes pueden ser utilizados por la propia enseña, por las marcas privadas mediante pago y con acuerdos con la distribución relacionados con la dimensión, el momento y la frecuencia de los mensajes.

La cadena de distribución es la que propone y gestiona la cesión de uso de forma independiente o mancomunada con la enseña, ofreciendo acuerdos anuales, trimestrales o puntuales. Las marcas privadas deben supervisar el cumplimiento de estos acuerdos así como el nivel de calidad de la ejecución.

Ilustramos mediante la siguiente tabla la descripción de cada uno de los medios y de los soportes, así como cuál es su utilidad, quién es el responsable de la gestión en el punto de venta y cómo debe gestionarse:

**Tabla 21. Medios convencionales de comunicación en el punto de venta.**

<b>Medio de comunicación<sup>251</sup></b>	<b>Soporte<sup>252</sup></b>	<b>Descripción</b>	<b>Utilidad comercial</b>	<b>Quién lo gestiona</b>
Audiovisual	Publirreportaje	Anuncio audiovisual de larga duración que es eminentemente informativo	Explica los valores, atributos y características de la marca o de los productos que publicita	Empresas / enseñas / organizaciones / instituciones /... de forma individual o conjunta
	Spot	Anuncio audiovisual de corta duración que se emite principalmente en televisión	Loa los atributos y características de la marca o de los productos que menciona	Empresas / enseñas / organizaciones / instituciones/. de forma individual o conjunta
	Filmet	Anuncio audiovisual de corta duración que se proyecta principalmente en los cines	Pone en valor publicitario las marcas o los productos en un soporte específico para un medio específico	Empresas / enseñas / organizaciones / instituciones /... de forma individual o conjunta
	Vídeos	Formato de anuncio audiovisual, normalmente de larga duración	Explica los valores, atributos, características, forma de uso de un producto, y cualquier otro mensaje que se crea conveniente de una marca o producto	Empresas / enseñas / organizaciones / instituciones /... de forma individual o conjunta
Audio	Cuñas de audio	Espacio publicitario emitido por medios que únicamente emiten señal de audio	Explica los valores, atributos, características, forma de uso de un producto, y cualquier otro mensaje que se crea conveniente de una marca o producto	Empresas / enseñas / organizaciones / instituciones /... de forma individual o conjunta
	Megafonía	Sistema de emisión de mensajes publicitarios dentro de un establecimiento comercial	Impacta a los compradores en el momento de la compra	Enseñas

Fuente: Elaboración propia.

<sup>251</sup> Canal utilizado para hacer llegar el mensaje al destinatario.

<sup>252</sup> Vehículo específico que utiliza un medio de comunicación para llegar a los públicos.

**Tabla 22.** Medios convencionales de comunicación en el punto de venta (cont.).

Medio de comunicación	Soporte	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Exterior	Valla (circuitos establecidos o parking de los establecimientos)	Cartel publicitario de grandes dimensiones que se instala en lugares de elevado tránsito de personas y vehículos	Permite la comunicación de las marcas y/o productos de forma muy corporativa o institucional	Fabricantes
	Carritos de compra	Cartel publicitario instalado en un soporte de máxima proximidad al momento de compra	Lograr el penúltimo impacto antes del acto de compra de la marca o producto	Fabricantes / enseñas
	Rótulos	La indicación en la puerta de los establecimientos	Identificar el nombre y el logo del establecimiento	Enseñas
Gráfica (publicidad que se inserta en medios impresos)	Publicidad mancomunada en revistas y prensa <i>mass media</i>	Acciones de publicidad conjunta entre varios anunciantes o entre uno o varios anunciantes y uno o varios distribuidores	El fabricante difunde su producto y marca y facilita la accesibilidad al producto mediante la mención de los puntos de venta que venden el producto	Fabricantes / enseñas y conjuntamente
	Revistas comerciales	Publicaciones periódicas que permiten ponerse en contacto con públicos segmentados para incidir en sus actos de compra	Gestionan la comunicación de forma selectiva en cuanto públicos, mensajes y momentos de emitirlos para tener una incidencia más efectiva ante sus actos de compra	Fabricantes / enseñas y conjuntamente
	Catálogos	Publicación de carácter periódico o puntual con fines publicitarios	Sirven para describir las características, actividades, precios y otros mensajes de las empresas, sus marcas y/o sus productos	Empresas / enseñas / organizaciones / instituciones / ... De forma individual o conjunta
	Folleto (díptico, tríptico...)	Documento impreso de reducido número de páginas	Proporciona información sobre uno o varios productos o servicios de un fabricante o enseña	Fabricantes / enseñas

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 23.** Medios convencionales de comunicación en el punto de venta (cont.).

<b>Medio de comunicación</b>	<b>Soporte</b>	<b>Descripción</b>	<b>Utilidad comercial</b>	<b>Quién lo gestiona</b>
Gráfica (publicidad que se inserta en medios impresos)	Octavilla / Flyer	Impreso de reducidas dimensiones con fines publicitarios y que su distribución puede hacerse de múltiples formas (en mano, adjunto a la compra, en buzones, en actos de gran concurrencia...)	Facilita la publicidad de forma masiva mediante modos de entrega segmentados	Fabricantes / enseñás
	Cartel / Póster	En publicidad de prensa es un anuncio de gran tamaño que se presenta como un cartel y será encartado en un periódico.  En publicidad exterior es un pequeño formato que servirá como mural publicitario	Puede ser explotado como elemento de publicidad para obsequiar a los clientes o interesados de un producto  o como elemento de comunicación para soportes  o espacios reducidos	Fabricantes
	Adhesivos publicitarios	Elementos plásticos para emitir mensajes en diferentes lugares del establecimiento	Pueden ser insertados en multitud de espacios: escaleras automáticas, en los productos, en las facturas... Enviando mensajes de la marca o producto	Fabricantes / enseñás
	Rótulos	Rotulación de los lineales	Identificar el nombre y el logo del establecimiento o de la marca en los lineales	Fabricantes / enseñás
	Display / Exhibidor	Elemento de publicidad en el punto de venta realizado en cartón, plástico u otros materiales rígidos	Presentación y promoción de los productos. Sirve tanto para escaparates, interior de las tiendas...	Fabricante
	Expositor	Mueble o estantería situado en un establecimiento para exponer producto	Mostrar productos destinados o no a la venta	Fabricante

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 24.** Medios convencionales de comunicación en el punto de venta (cont.).

<b>Medio de comunicación</b>	<b>Soporte</b>	<b>Descripción</b>	<b>Utilidad comercial</b>	<b>Quién lo gestiona</b>
Comunicación en el punto de venta / Publicidad en el Lugar de Venta - P.L.V. (Conjunto de materiales y elementos de comunicación exhibidos en un establecimiento o lugar comercial)	Banderolas / carteles	Banda de papel, tela u otro material, de gran dimensión que está suspendido para ser visto desde muchas posiciones publicitarias	Exposición de mensajes (de enseña, marcas o productos) de forma que sean visibles para los visitantes induciéndolos a un comportamiento	Fabricantes / enseñas
	<i>Display</i> / exhibidor	Elemento de publicidad en el punto de venta realizado en cartón, plástico u otros materiales rígidos	Presentación y promoción de los productos. Sirve tanto para escaparates, interior de las tiendas...	Fabricante
	Expositor	Mueble o estantería situado en un establecimiento para exponer el producto	Mostrar productos destinados o no a la venta	Fabricante
	Probador de producto	Expositor destinado a presentar una gama de productos para facilitar a la prueba de los mismos	Presentar, facilitar e incitar a la prueba de los mismos	Fabricantes
	Demostración / degustación	Permite presentar e informar de las características, funcionamiento elaboración de un producto	Facilita la venta de los productos	Fabricantes
	<i>Stopper</i>	Materiales publicitarios en el punto de venta que sobresalen del lineal donde están los productos a los que hace referencia	Llamar la atención de los visitantes de un establecimiento comercial en el mismo lugar y momento en que toma la decisión de compra	Fabricante / Enseña
	Reclamo	Incentivo o estímulo para los compradores / consumidores	Para atraer la atención de los compradores / consumidores	Puede ser creado por el fabricante (acciones para estimular la demanda y de forma indirecta la oferta) o por la enseña (acciones conjuntas)
	Obsequio / <i>Gadget</i>	Objeto de poco valor, novedoso y atractivo	Se utiliza como regalo, incentivo o reclamo promocional y de difusión de marca	Fabricantes / enseñas

Fuente: Elaboración propia.



### 6.1.4.2 Soporte de comunicación específico de los fabricantes del producto: *packaging, manchas de color, facing de producto... en el punto de venta*

Además de poder contar con todos los medios y soportes antes mencionados, los fabricantes disponen de uno en exclusiva y diferenciador: el envase y el embalaje de su producto -el *packaging*-, que les permite construir áreas de comunicación específicas para llamar la atención del comprador hacia su producto.

Ilustraremos de nuevo con una tablasus características y utilidades comunicativas, así como el gestor del mismo independientemente de la posibilidad o concesión que los establecimientos de comercialización al detalle permitan a las marcas.

Las explicaciones que constan en el cuadro están orientadas a la comunicación y diferentes a las expresadas en otros cuadros, aun siendo referidas al mismo elemento.

**Tabla 25.** Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta.

Medio de comunicación	Soporte	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Embalaje y envase	Embalaje	Elementos que facilitan la protección, almacenamiento y transporte de los productos	Pueden contener comunicación de gestión y / o de persuasión	Fabricante
	Envase	Como elemento contenedor del producto y desde el punto de vista comunicacional el envase emite elementos gráficos que permiten reconocer la marca y el producto en cuanto a sus características, textos legales, de logística, etc., a sí como mensajes publicitarios y de promoción	Según sus dimensiones, tipología de producto, etc., pueden ser válidos para contener o no comunicación. En estos casos se apoyan en otros elementos como collarines, <i>blisters</i> , etc.	Fabricante
	<i>Blister</i>	Envase / soporte en el que se presenta un producto (de plástico transparente en forma de burbuja o claraboya) o materiales publicitarios correspondientes a servicios	Posibilita la protección del producto ante las acciones de deterioro en los lineales y amplia las zonas de comunicación en productos de pequeño tamaño o carentes de posibilidad de comunicación (aparatos de electrónica pequeños, libros, vídeos...) Informar y atraer al comprador hacia la marca o producto	Fabricantes

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla26.** Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta (cont.).

Medio de comunicación	Soporte	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Embalaje y envase	Envase comercial / <i>Pack</i> comercial	Puede confundirse con el embalaje, pero en productos de pequeño tamaño suele encontrarse	Amplia el espacio comunicacional	Fabricante
	<i>Pack</i> de compra	Conjunto de unidades de consumo de un mismo producto o variedad. Es un envase modificado del envase estándar o el envase comercial	Crea una unidad de compra que favorece la compra de una mayor cantidad de producto Facilita disponer de la cantidad de producto suficiente a consumir entre compras	Fabricante a demanda de la enseña para una ocasión concreta
	Envase promocional / <i>Pack</i> promocional	Conjunto de unidades de consumo de un mismo producto o variado en las que se hace constar una promoción de valor añadido, más productos o menos precio. Es un envase modificado del envase estándar o el envase comercial	Incentiva la compra a los compradores habituales y a los potenciales Permite incorporar el incentivo promocional y su comunicación	Fabricante
	Etiqueta	Elemento de comunicación que complementa la comunicación que contiene el envase o es el único emisor de mensajes comunicacionales	Permite emitir la comunicación de la marca y el producto	Fabricante
	Faja / banda	Elemento de comunicación que aglutina productos y aporta comunicación	Se utiliza para las acciones de promoción (2x1, compre un producto y pruebe otro...)	Fabricantes / enseñas

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27.** Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta (cont.).

Medio de comunicación	Soporte	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Embalaje y envase	Collarines	Elementos que complementan la comunicación existente en el envase	Llaman más la atención que las comunicaciones de los envases y además permiten ampliarlas sin modificar los envases  Permite emitir la comunicación de la marca y el producto cuando el envase no puede contener comunicación por motivos de dimensión, imagen o tipología del envase.	Fabricante
	Frontal / Cara / Facing	Parte visible del producto cuando está expuesto en el lineal.  El envase puede tener una cara delantera y otra posterior o se iguales las dos. Los productos poliédricos pueden tener caras iguales o diferentes comunicacionalmente.  En ocasiones –frontal / cara / facing- se utiliza para denominar a los productos que están en la primera fila del lineal o expositor del punto de venta	Se utiliza como soporte comunicacional.  Muy útil como soporte de promociones.	Fabricantes

Fuente: Elaboración propia.

La manera de exponer los productos en las estanterías también son emisores de mensajes. Una de las formas más significativas es la forma de exponerlos y a continuación describimos sus ventajas.

**Tabla 28.** Mensajes que emiten los conjuntos de envases en la comunicación en el punto de venta.

Formato	Descripción	Utilidad comunicacional	Quién lo gestiona
Chimenea (exposición)	Implantación del surtido en los lineales de forma vertical	Permite la potenciación de la identidad de una marca y crea mancha de color a su favor. Genera una rápida y fácil identificación de todos los producto de una marca	Fabricantes / enseñas
Horizontal / Bandera (exposición)	Exposición de producto de forma horizontal en los lineales	Permite la potenciación de la identidad de una marca y crea mancha de color a su favor. Genera una rápida y fácil identificación de todos los producto de una marca	Fabricantes / enseñas
Mancha de color	Conjunto de <i>facing</i> de producto que crean una mancha de color	Delimita un espacio para la marca o producto y lo identifica apropiándose de un código de color, forma, etc.	

Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.4.3 La comunicación de las enseñas: folletos, campañas de marca, promociones de aniversario...

Las cadenas de establecimientos de venta al detalle cuentan con diferentes elementos de comunicación para llegar al consumidor y atraerlo a sus establecimientos. Pueden utilizar desde los mismos medios y soportes de comunicación que cualquier marca privada de fabricante<sup>253</sup> hasta medios y soportes singulares de cada una de ellas.

Los elementos de mayor difusión de la marca y atributos de las enseñas de la distribución se basan en la presencia de la identidad visual de la marca aplicando su «manual de identidad visual».

A continuación citaremos algunos de los medios y soportes más singulares de la distribución mediante las tablas siguientes:

<sup>253</sup> Utilizan los medios convencionales, televisión, prensa, encartes, radio....

**Tabla 29.** Medios específicos de los distribuidores para la comunicación en el punto de venta.

Medio / soporte de comunicación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Identidad corporativa	Aplicación de la marca en los diferentes elementos que pueden ser útiles para difundirla (comprobantes de compra, vestuario del personal, aplicación de los colores en la decoración, etc.)	Genera valor de marca y afinidad por parte de los clientes	Enseña
Señalizadores de las secciones	Carteles de identificación de las secciones	Ayudar a la compra	Enseña
Señalizadores de producto propio	Material de comunicación para identificar la marca de la distribución	Inducir a la compra de la marca del distribuidor	Enseña
Señalizadores de precios	Indicar precios en cumplimiento de la legislación vigente	Cumplir con la normativa legal	Enseña
Banderolas / Posters / Carteles publicitarios	Elemento de papel, tela u otro material para emitir un mensaje o el logotipo de una marca	Emitir mensajes de grandes proporciones.	Enseña
<i>Display's</i>	Elemento que se utiliza para presentar y promocionar productos	Llamar la atención de los consumidores	Fabricante / Enseña
Folletón	Folleto que indica las ofertas de un periodo concreto de tiempo	Conducir a los clientes a las secciones que tienen productos en estas condiciones	Enseña
Carros de compra (carteles, empuñaduras, etc.)	Emitir un mensaje o el logotipo de una marca	Recordar durante la compra una marca o producto	Enseña / fabricante
Carteles de promoción	Grandes carteles de la enseña que indican productos y promociones singulares	Inducir a la compra de esos productos tanto si la compra es planificada como impulsiva	Enseña / fabricante
Pantallas de TV	Difundir mensajes audiovisuales de larga duración	Informar/educar a los clientes en un producto concreto	Enseña / fabricante
Promociones en los tickets de caja	Propuestas de promoción para comprar otros productos en la próxima visita de compra	Incentivar la venta de los productos de mayor interés para el establecimiento	Enseña / fabricante
Bolsas	Emitir un mensaje o el logotipo de la enseña o mancomunado	Genera valor de marca y afinidad por parte de los clientes	Enseña / fabricante

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 30.** Sistemas de activación de la demanda en el punto de venta.

Medio / soporte de comunicación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Exposiciones especiales	Ubicaciones de producto singulares por su ubicación y /o decoración	Llamar la atención de una marca o producto	Enseña / fabricante
Demostraciones / degustaciones	Punto para enseñar a usar o para provocar la prueba de producto	Incorporar nuevos clientes a un producto o marca. Facilitar el uso de los productos	Fabricante / enseña
Promociones en los tickets de caja	Propuestas de promoción para comprar otros productos en la próxima visita de compra	Incentivar la venta de los productos de mayor interés para el establecimiento	Enseña / fabricante
Tarjeta de fidelización	Permite identificarse al consumidor como cliente habitual del establecimiento	Ofrecer mejores condiciones comerciales en sus compras. Conocer los hábitos de compra del comprador.  Provocar compras de productos habituales para él en función de su frecuencia de compra y / o ofertarle productos que no compra nunca.  Ser un soporte de comunicación.	

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.1.4.4 Herramientas conjuntas de comunicación en el punto de venta

La necesidad de los fabricantes de apoyarse en las enseñas y la necesidad de estas de apoyarse en los fabricantes, hace que ambos se unan en esfuerzos y en acciones.

Como siempre, los unos, los distribuidores, utilizan su poder con los otros, los fabricantes, intentando lograr el mayor provecho de las posiciones de dominio con las que cada uno cuenta.

La única lectura positiva que podemos sacar de esto es que el comprador es el gran beneficiado, ya que logra propuestas de compra más atractivas y económicas para sus necesidades.

Nos centraremos en identificar dos grandes grupos de herramientas conjuntas: en *merchandising*: lineales, góndolas, islas... y otros atractivos para la compra, y la dinamización del punto de venta a través de la promoción de ventas.

Muchos teóricos podrían recriminarnos que queramos hablar de este gran elemento de gestión del punto de venta desde el punto de vista de la comunicación, pero para nosotros este es nuestro interés (y no hacer un discurso sobre sus técnicas y sistemas de medición).

Las marcas privadas deben considerar al *merchandising* como un elemento de comunicación, ya que, en función de su aportación comunicacional con el producto, lograrán llamar la atención de los clientes, así como apoyarse en la forma de colocar los productos para generar lo que veremos en el capítulo de *merchandising* exposiciones de chimenea o bandera.

Por eso, solamente puntualizar que el *merchandising* si lo vemos como un elemento de comunicación cambia su manera de gestionarlo para potenciar la oferta que exponemos.

La dinamización de los puntos de venta por parte de los fabricantes: participación en las acciones de las enseññas, degustaciones, demostraciones...

Normalmente, los fabricantes actúan con elementos generales para todos los distribuidores y con elementos específicos para cada uno de ellos.

Los generales son fruto de las estrategias de producto y de ventas de la empresa, que son trasladadas a la distribución en acciones de dinamización, comunicación y promoción de la marca o producto en igualdad de condiciones para todos los puntos de venta.

Como veremos al hablar de promociones de venta, los fabricantes de producto pueden actuar en la gran distribución a través de sus marcas. También pueden hacerlo sumándose a las acciones que la distribución pone en marcha para atraer clientes.

### **6.1.5. ¿Quién domina la comunicación en el punto de venta?**

La comunicación en los puntos de venta es dominada por la propia enseña que, a través de los gestores de compra, negocia con los gestores comerciales de las marcas.

Durante años, la distribución ha contado con este parámetro solamente como una vía de obtención de ingresos, pero actualmente, al potenciarse el marketing del *retailing*, también lo explotan como un elemento más de gestión para atraer clientes a sus establecimientos.

Este dominio de la comunicación por parte de la distribución aporta a las marcas recursos para dar a conocer o ratificar sus posicionamientos entre los clientes finales, además de reducir sus costes en este variable de marketing, puesto que es un gasto que sufragan los fabricantes.

Podemos afirmar, pues, que los dominadores de la comunicación en los puntos de venta son los propietarios o gestores de los mismos.

### **6.1.6. La medición del efecto de la comunicación en el punto de venta**

Normalmente las mediciones están basadas en los incrementos del *ticket* medio de compra, en la venta del producto publicitado de la marca en cuestión y en la participación en las promociones o acciones de degustación. Ampliaremos esta información en los capítulos de promoción de venta y *merchandising*.

## 6.2. Equívocos habituales de la comunicación en el punto de venta

Queremos dedicar ahora este apartado a llamar la atención sobre las diferentes acciones de marketing y comunicación que se pueden llevar a cabo en los establecimientos de venta al detalle y su amplia jerga de denominaciones, un vocabulario que debemos dominar para no confundirlas.

Nos encontramos ante un sector económico experto en crear denominaciones para cada una de las cosas que hace, sean estas realmente diferentes o no que las que llevan a cabo el resto de sus competidores. A esta creación de neologismos se añade el anhelo de protagonismo en rebautizar lo bautizado y, de esta manera, en ocasiones no nos entendemos, o llamamos de manera diferente a actividades similares o incluso iguales..

Una muestra de ello la encontramos en dos confusiones importantes:

La primera de ellas corresponde a la de los términos siguientes: marketing de guerrilla (Conrad 1984), marketing radical (Hill y Rifkin, 2000), *feet on the street* y *street marketing*.

El marketing de guerrilla se fundamenta en alcanzar los objetivos de marketing apoyándose en actividades de comunicación no convencionales que se basan en los hábitos y comportamientos del público objetivo<sup>254</sup> para sorprenderlos en sus situaciones estándares o cotidianas. Su permanente orientación es llegar al público mediante el uso de cosas poco vistas y/o alternativas a lo que se hace en el sector en el que se compete. Sus bases son las siguientes: mínimo presupuesto, máxima creatividad y máxima visibilidad. Es un marketing muy orientado a la consecución de nichos de mercado<sup>255</sup> concretos.

El marketing de guerrilla se apoya en muchas actividades para poner en escena su mensaje y le lleva a la innovación en medios y soportes de comunicación.

- El marketing radical es un sistema que, al salirse del tradicionalismo, logra sacar adelante a compañías y sociedades que se encuentran en problemas, según Sam Hill y Glenn Rifkin, creadores del concepto. Como hemos mencionado anteriormente, no es lo mismo que el marketing de guerrilla; su base es saltarse las leyes tradicionales del marketing, y la diferencia está en ver al mercado con un enfoque singular, siendo siempre fiel a la marca en su estilo y calidad.

---

<sup>254</sup> Debemos diferenciar entre el público objetivo de marketing y el público objetivo de comunicación:

- Público objetivo de marketing: Aquellas personas físicas y / o jurídicas que forman parte del mercado motivado y / o real del producto-servicio que comercializamos y que lo puede comprar.
- Público objetivo de comunicación: Aquellas personas físicas y / o jurídicas que forman parte del mercado motivado y / o real del producto-servicio y que juegan un rol en el proceso de compra: el iniciador, el influenciador, el prescriptor, el decisor, el comprador, el consumidor / usuario.

<sup>255</sup> Es un segmento (cuya variable de segmentación es un atributo de comportamiento común y sostenible en el tiempo) de dimensión reducida y que tiene expectativas de crecimiento (en número de consumidores y / o volumen de consumo) para la oferta de producto-servicio que se le dirige y que aporta rentabilidad económica a la empresa, así como capacidad de desarrollo futuro. Definición propia.



- El *street* marketing, traducido en algunos casos como comercialización en la calle, se ha definido como el sistema de llegar con el mensaje directamente a las personas a las que se está intentando vender. Se podría decir que es una forma creativa de marketing cara a cara pero en la calle. El anunciante sale de sus espacios tradicionales y va a buscar a sus clientes allí donde suelen estar. Su interés es conseguir la atención de los potenciales clientes con un mensaje adecuado en el momento oportuno.
- Por ejemplo el *feet on the street*, unos lo entienden como la actividad de ventas que debe hacer una empresa y otros como actividades que de forma coincidente por la movilidad de los consumidores por la ciudad pueden impactarles con diferentes *performance* comunicacionales.

La segunda confusión que suele darse es entre *micromarketing* y marketing de proximidad.

- El *micromarketing* es una metodología basada en la segmentación del público objetivo por criterios geodemográficos. Se basa en el principio de que las personas que viven en el mismo entorno tienen comportamientos similares ante el consumo.

Estos comportamientos más o menos homogéneos de los consumidores, usuarios y clientes que viven en un mismo territorio están determinados por la influencia de lo que se conocen como grupos de referencia. Los grupos de referencia de una persona son aquellas otras personas que ejercen una influencia directa (personal) o indirecta en sus actitudes y conductas. Esta es una realidad ampliamente estudiada, especialmente por la sociología.

Entre los grupos que ejercen mayor influencia sobre una persona se encuentran la familia y, luego, los integrantes del barrio o vecindario en el que vive. La razón es que la mayoría de las personas trata de mantener un cierto nivel de conformidad con las normas establecidas por los grupos con los que interactúa, lo que también incluye los comportamientos de compra. Cuanto más cohesionado sea el grupo social, más influencia ejercerá sobre el comportamiento de los individuos.

Esta práctica de marketing permite saber dónde encontrar (especialmente) a los consumidores. Es decir, hablar de geomarketing es hacer referencia a una forma de micromarketing. De hecho, el fundamento práctico de ambos conceptos es el mismo: son la denominación que recibe una determinada forma de segmentación geodemográfica de los mercados, es decir que utiliza criterios geográficos unidos a criterios demográficos.

- El marketing de proximidad es aquel que mediante tecnología crea una zona de cobertura que permite el envío de mensajes a sistemas equipados con bluetooth.

Los clientes potenciales pueden recibir información sobre productos, ofertas, noticias, novedades, promociones, horarios de apertura y cierre, concursos, eventos, etc., a una distancia que oscila entre los 10 y 100 metros de alcance desde el centro emisor.

Los mensajes se emiten de forma automática los días y las horas programadas y convierten a sus receptores en centros emisores que, a su vez, pueden intercambiarlos con otros usuarios que no se encuentran físicamente dentro de la zona de cobertura.

Como esperamos que hayamos podido constatar de forma suficientemente clara este posible confusionismo que somos expertos en crear, vemos que hay una palabra que siempre que es posible mencionarla se menciona: marketing.

Con esta actitud no se favorece a nada ni a nadie, pues, tal como hemos definido en otro capítulo, el marketing tiene una función muy concreta y la comunicación como herramienta para la consecución de los objetivos empresariales otra.

### 6.3. Palancas promocionales

En el libro *Marcas líderes y distribuidores: buenas prácticas de colaboración*, José María Vilas hace referencia a cuatro tipologías de palancas promocionales y nos parece interesante recoger sus reflexiones, por su dilatada experiencia y éxitos profesionales contratados.

#### 6.3.1. Palanca de acceso del consumo / visibilidad

En productos de gran consumo es de vital importancia que el consumidor tenga acceso a la marca y a su oferta; por ello es necesario realizar un trabajo de planificación para llegar a tener presencia en el mayor número de puntos de venta de visita habitual de los consumidores y con la mayor oferta posible.

Esto requiere identificar, seleccionar y negociar una cartera de clientes vital y sin la cual no es fácil acceder a los consumidores.

Cuanto más madura es una categoría de productos mayor número de momentos de consumo puede tener y, en consecuencia, mayor número de tipologías de puntos de venta deben poder ofrecerlo.

La palanca acceso del consumo / visibilidad se apoya en:

- Conocer los momentos de consumo del producto.
- Asociar los momentos de consumo con los canales y puntos de venta idóneos.
- Segmentación y priorización de los puntos de venta en función del modelo que hemos presentado.
- Creación de la cartera estándar de clientes que aporten cobertura geográfica, de comportamientos de consumo y de los consumidores potenciales.

- Definir un estándar de exposición por tipología de establecimiento, sección donde queremos estar ubicados, número de *facings* en el lineal, ubicaciones en los lineales, segundas exposiciones, materiales de comunicación de apoyo a la oferta, etcétera.
- Negociación de presencia con las cadenas de distribuidores, en cuanto a precios unitarios, condiciones económicas, condiciones de apoyo a la distribución y condiciones de entrega.
- Implantación de la exposición y control.

Esta palanca es clave para tener opciones de llegar al consumidor, en la etapa de comercialización-logística-comunicación que hemos expuesto en el apartado titulado «El consumo y la demanda del mercado».

Esta palanca se debe gestionar de común acuerdo entre las marcas y los distribuidores, ya que ambas recibirán el beneficio de una buena gestión y relación comercial para acceder a sus clientes.

### 6.3.2. Palanca de surtido

La palanca de surtido se gestiona de manera diferente en empresas con gran variedad de categorías de productos de gran consumo, como por ejemplo Nestlé España, S. A., Unilever, DAMM, entre otras, que para empresas con un reducido número de líneas de producto y poca variedad.

Las primeras negocian su presencia en los lineales independientemente para cada categoría y, como mucho, se apoyan en planes promocionales generales por subcategorías de producto. Las segundas basan su fuerza en su cuota de mercado y en las innovaciones o formatos que ofrecen a la distribución.

La distribución tiene un espacio limitado para exponer productos y sus criterios para mantener o incorporar una referencia se fundamenta en la frecuencia de compra, en el margen de contribución por unidad o global, en la rotación de los *facings* y en la innovación y el atractivo del producto.

En el momento en que la oferta de una marca incumple uno o varios de los criterios anteriormente mencionados, la distribución inicia el proceso de análisis de idoneidad del producto en sus lineales, y en función de sus resultados toma decisiones a favor o en contra de dicha marca.

Por su parte, los fabricantes pretenden tener la máxima oferta en los lineales de los distribuidores, lo que en muchas ocasiones forma parte de la negociación de referenciación de productos y si no existen elementos objetivos para mantener productos se salda la propuesta de acciones promocionales mediante palancas económicas y, en algún caso, de valor añadido.

La palanca de surtido se apoya en:

- Estrategia de gama de una marca:
  - Número de líneas de producto de que dispone la marca.

- Número de formatos y variedades de cada marca.
- Nivel de adaptación a las demandas del mercado en formatos y variedades.
- Capacidad de innovación en producto, *packagings*, formatos y variedades.

El conocimiento del consumidor, la innovación, la anticipación y la capacidad de gestión de la palanca acceso del consumo / visibilidad, son factores empresariales de éxito de esta palanca comercial.

### 6.3.3. Palanca de crecimiento / mantenimiento

Una de las palancas promocionales utilizadas por las marcas son aquellas que están orientadas al mantenimiento de sus posiciones en la distribución. El objetivo de las mismas es crecer en cuota de mercado con el crecimiento de la enseña o crecer por su dinamismo comercial, mediante la incentivación constante a la demanda.

El conseguir llamar la atención puede provenir de la oferta que sugerimos, de la innovación en producto, de nuevos *packaging's*, de tener mayores o mejores exposiciones que los competidores y de otras acciones que tengan valor para el consumidor.

La gama y su innovación son herramientas que profesionales como Vilas (en la pág. 544 de la obra ya mencionada) denomina palanca de crecimientos, ya que permite ampliar la presencia en el lineal y además hace crecer la marca. En su obra, el autor demuestra mediante el ejemplo de Dolce Gusto de Nescafé, que en este lanzamiento, Krupps y Nestlé crecen al ganar nuevos lineales (alimentación, para Krupps y en Pequeños Aparatos Electrodomésticos -PAE-, para Nestlé), al realizar promoción de lanzamiento (captación de consumidores), al tener presencia en medios de comunicación, campaña publicitaria, acciones de prueba de productos, etcétera.

También se pueden considerar instrumentos de esta categoría aquellas que incitan a la prueba de producto, mediante degustaciones o entrega de muestras gratis, aquellas que generan dobles exposiciones o *cross selling* (Krupps y Nestlé), e incluso los llamados «mecanismos colaborativos» que ofrecen descuentos o valores añadidos a los consumidores en tarjetas de fidelización de sus distribuidores.

### 6.3.4. Palanca de promoción de ventas

Estas palancas tienen básicamente un objetivo: llamar la atención en los consumidores en la parte económica del producto que adquieren. En algún caso la necesidad de utilizar la palanca precio puede provenir de un desajuste o error en la fijación del precio en el momento de lanzamiento, por la falta de diferenciación con la competencia, o por existir una percepción de valor del producto a comprar inferior a la realidad y necesita provocarse la prueba de producto para mejorar la percepción, entre otras.

Esta es una herramienta que parece muy simple de utilizar, pero que puede tener repercusiones negativas a medio y largo plazo para una marca; por ello, los responsables de marketing deben valorar y proyectar los efectos que una acción de precio puede tener en el valor de la marca.

En este sentido las palancas que se pueden utilizar son múltiples y el punto crítico que se debe tener en cuenta es que la reducción de precio que se realice sea lo suficientemente atractiva para los consumidores objetivo de la acción.

La palanca de precio se apoya en optimizar los recursos del consumidor, dándole por el mismo dinero más producto o la misma cantidad de producto por menos dinero.

Algunas palancas de precio son las siguientes: reducción temporal del precio, por la compra de X unidades paga solo X-1 (3X2) / (4X3), un % extra de producto, por la compra de dos unidades + un regalo / muestra de producto (retractilado), entre otras.

El objetivo de las palancas comerciales para las marcas o distribuidores está en optimizar el surtido que ofrece, en optimizar el espacio comercial al que tiene acceso la marca o le asigna la distribución. Además, las marcas buscan que las palancas comerciales contribuyan a la visibilidad de sus productos y que el coste del beneficio que se le promete al consumidor sea compensado por el incremento o mantenimiento por el volumen de ventas alcanzado o por el margen de la venta, es decir, optimizar la inversión realizada.

Para lograr estos objetivos, las marcas cuentan con las cuatro palancas comerciales básicas que hemos expuesto, pero se aguantan en mecanismos como el *packaging*, el *merchandising*, la propuesta de beneficio extra para el consumidor (la promoción de venta) y la comunicación tanto en medios masivos como en el punto de venta.

En el capítulo referente al producto ya hemos comentado la importancia de la gama o surtido como factor de gestión por razón de su amplitud y profundidad, dando paso a disponer de gamas cortas o largas en función del número de líneas de producto de que se disponga y de los productos que la conformen.

Igualmente al hablar de los responsables de marketing y gestores de la distribución, hemos comentado temas relacionados con la palanca acceso del consumo / visibilidad en sus temas de selección de clientes, negociación, gestión por categoría o *trade marketing*, entre otros.

En cuanto a conocer al consumidor y la distribución, hemos descrito a ambos en el capítulo titulado «El consumidor» y en el titulado «La distribución, el punto de venta».

En esta parte expondremos otros componentes claves de apoyo y / o gestión explícita a favor de las palancas comerciales.

En primer lugar, el *packaging*, tanto como elemento contenedor y del producto comunicador, como también como soporte de comunicación de las palancas de acceso del consumo, de surtido y, en ocasiones, de precio.

A continuación, el *merchandising*, como palanca de acceso del consumo (ubicación y surtido), crecimiento / mantenimiento (atractividad, innovación, doble exposición, beneficios de utilidad para el consumidor), y en ocasiones precio (reducciones de precio).

Por último, la promoción de venta como actuación soporte de las palancas comerciales de acceso del consumo (durante la negociación con la distribución), de crecimiento / mantenimiento, por su atracción de beneficio añadido (precio o valor añadido) para los consumidores y que conjuntamente con la comunicación en el punto de venta son posiblemente el último reclamo de las marcas para ser compradas.

En la tabla siguiente exponemos de forma estructurada el conjunto de palancas, herramientas, y fundamentos, siendo conscientes que siempre en las empresas y / o marcas estos son diseñados y gestionados por marketing y comercial y en la distribución por parte de los gestores de compras, gestores comerciales de las cadenas y responsables de los puntos de venta.

**Tabla 31.** Esquema de gestión de las palancas comerciales.

Palancas comerciales (estratégicas)	Competencia de la marca para la implementación de la palanca comercial	Palancas promocionales (tácticas)
<b>Palanca de acceso del consumo / visibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento del consumidor</li> <li>▪ Conocimiento de la distribución</li> <li>▪ Capacidad y atractivo para negociar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer los comportamientos del consumidor consumo del producto.</li> <li>▪ Conocer las oportunidades de distribución, para establecer una cartera de clientes.</li> <li>▪ Definir un estándar de exposición por tipología de establecimiento, sección donde queremos estar ubicados, número de <i>facing's</i> en el lineal, ubicaciones en los lineales, segundas exposiciones, materiales de comunicación de apoyo a la oferta, etcétera.</li> <li>▪ Diseñar una estrategia de negociación de la presencia en los distribuidores, en cuanto a precios unitarios, condiciones económicas, condiciones de apoyo a la distribución y condiciones de entrega.</li> <li>▪ Desarrollo de la actividad comercial.</li> <li>▪ Implantación de la exposición y control</li> </ul>
<b>Palanca de surtido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad innovadora y productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gama:</li> <li>- Número de líneas de producto que dispone la marca.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de formatos y variedades de cada marca.</li> <li>▪ Nivel de adaptación a las demandas del mercado en formatos y variedades.</li> <li>▪ <i>Packaging's</i> -diseño, atractividad, ...-</li> </ul>
<b>Palanca de crecimiento / mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Posición de mercado</li> <li>▪ Innovación / productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gama</li> <li>▪ Presencia en el planograma -número de <i>facings</i> en exposición, ubicaciones, exposiciones especiales... <i>Merchandising</i></li> <li>- Número de líneas de producto que dispone la marca.</li> <li>- Número de formatos y variedades de cada marca.</li> <li>▪ Promociones colaborativas</li> <li>▪ Publicidad mancomunada -folleto, calendario promocional de la cadena...</li> </ul>
<b>Palanca de promoción de ventas (valor añadido / precio)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creatividad para su implementación</li> <li>▪ Adaptación / flexibilidad para cada distribuidor</li> <li>▪ Capacidad financiera de reducción temporal del margen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promociones de valor añadido («Un sueldo para toda la vida» o «Gana una vuelta alrededor del mundo»)</li> <li>▪ Reducción de precio -reducción temporal del precio, por la compra de X unidades paga solo X-1 (3X2) / (4X3), un % extra...-</li> <li>▪ Aportación de valor añadido para el cliente final, por ejemplo por la compra dos unidades + un regalo/muestra de producto (retractilado), entre otras</li> </ul>

Fuente: elaboración a partir del libro *Marcas líderes y distribución*.

#### 6.4. Percepción de las marcas por el uso de las palancas

La percepción positiva o negativa de las palancas comerciales o promocionales repercuten directamente en la marca. Si la repercusión es positiva se orienta en dos direcciones: una, la tangible, cuota de mercado, o sea, volumen de mercado en unidades físicas y en unidades monetarias; otra, la competitividad, es decir, ser igual o mejor que los competidores. La percepción positiva aporta el convertirse en el una marca *top of mind* de la categoría de producto.

Para la marca, las percepciones positivas son sensaciones de los consumidores como notoriedad, memorabilidad, preferencia y relevancia. Describimos a continuación estas percepciones como ampliación a la generación de valor de las marcas:

### 6.4.1. Memorabilidad

Procede de elementos o instantes que hayan dejado recuerdos imborrables al consumidor; por eso, ser memorables conlleva la fijación de al menos una parte de los valores que identifican a la marca ante el público.

La memorabilidad se asocia a la fusión y combinatoria de todo un repertorio de experiencias y emociones que son las responsables de que lo audiovisual adquiriera esa capacidad de relevancia en el tiempo.

La publicidad forma parte del archivo de memoria de los consumidores, y las marcas buscan asentar recuerdos y experiencias que perduren en el tiempo en la memoria de los consumidores, aplicando que conduzcan a lo emocional.

### 6.4.2. Notoriedad

El Dr. Alejandro del Moral Agúndez, en su documento titulado «Delimitación del concepto de Notoriedad de Marca: elemento clave del conocimiento del consumidor, expone la notoriedad de marca entendida como toma de conciencia por parte del mercado de la existencia de la marca (Lambin, 1995), debe ser considerada como condición necesaria para que la marca adquiriera significado, como un necesario precursor de la actitud hacia la marca” (Rossiter, Percy y Donovan, 1991, pág. 12; Howard y Sheth, 1969; Holden y Lutz, 1992), e incluso como importante predictor del comportamiento de elección (Axelrod y Wybenga, 1968) y elemento favorecedor de la probabilidad de elección de la marca (Nedungadi, 1990).

Por nuestra parte consideramos la notoriedad como la cualidad de una marca que hace que sea conocida y recordada, mediante acciones de comunicación que le permiten configurar y fortalecer el conocimiento de la respuesta satisfactoria de sus productos a sus consumidores.

La notoriedad entendida como conocimiento tiene dos tipos de medición: el conocimiento espontáneo (recordación sin ayuda) y el sugerido (recordación con ayuda).

En el campo empresarial el conocimiento de marca es un indicador de los más valorados, pues está compuesto por tres escalas diferentes, el *top of mind* o conocimiento espontáneo (primera recordación sin ayuda), el conocimiento sugerido (recordación con ayuda visual o audiovisual) y una tercera, y de menor importancia, la comprensión de la marca o qué sabemos explicar de ella.

El ratio *total awarness* o número total de personas que conocen una marca aun con ayuda de recordación es un dato de gran interés para las empresas.

No debemos confundir el conocimiento o recordación de una marca con su posicionamiento, términos totalmente diferentes y que Aaker diferencia y explica, el posicionamiento, deja claro él, es uno de los elementos esenciales para la implantación de una identidad de marca.

Normalmente, las empresas se pregunta, qué preferimos, ¿que nos conozcan? o ¿los motivos / atributos por los nos conozcan?



Sin lugar a dudas, el *total awarness* aporta popularidad, proximidad, familiaridad y reconocimiento. Por ello, para ser aceptados en el mercado debemos invertir para que nos conozcan. Por lo tanto, el conocimiento debe asociarse a un público –público objetivo de marketing- y a qué queremos que conozcan de nosotros.

Al final, la aportación del conocimiento es el reconocimiento que tiene que ver en cómo nos recuerdan o nos conocen, en qué categoría de producto nos asocian y en si estamos dentro de sus consideraciones para probarnos o comprarnos. Aquí es donde utilizamos el indicador de Aaker, que él denomina conciencia de marca.<sup>256</sup>

En base al concepto conciencia de marca, las marcas pueden ser calificadas en cuatro escalas, de acuerdo al modelo de Young and Rubicam Europe:

- Alto conocimiento y bajo reconocimiento (marca de cementerio). Marcas ampliamente conocidas por un grupo grande de la población, pero no son reconocidas como buenas o no son consideradas en el momento de la compra. Estas marcas deberían dejar la publicidad y forjar su posicionamiento mediante las relaciones públicas y mejorando la calidad percibida de sus productos.
- Bajo conocimiento y alto reconocimiento (marca de nicho). No son conocidas por un grupo importante de la población; sin embargo, son apreciadas por quienes las conocen y las tienen en alta consideración. Es un aspecto muy importante, pero lo delicado para ellas es tomar la decisión de crecer sin perder su esencia de posicionamiento.
- Alto conocimiento y alto reconocimiento (marca poderosa). Es el escenario ideal de toda marca; sin duda, es un líder de su categoría y con una importante participación de mercado. Debe cuidar sus aspectos de innovación para no caer sus indicadores en un cambio generacional o en un cambio de las conductas de compra del mercado.
- Bajo conocimiento y bajo reconocimiento (marca nula). Se trata de marcas sin valor de mercado. El único aspecto positivo es que está por hacer. Deben buscar diferenciación para comenzar a tomar reconocimiento en un nicho de la población.

---

<sup>256</sup> La conciencia se mide integrando *top of mind*, *total awarness* y reconocimiento.

### 6.4.3. Preferencia

El valor de ser la marca preferente para los consumidores tiene un efecto importante en la cifra de negocio y en la cuota de mercado. Esta percepción permite el dominio de mercados de volumen y también la incorporación de innovaciones en la gama que se defiende bajo esta marca.

Ser marca preferida tiene efecto en la compra, en el uso y en la recomendación hacia otros potenciales consumidores. Tanto la frecuencia de uso como de compra de una marca se puede convertir en la marca, en una de las marcas y en la marca alternativa.

Cuando un consumidor dice de una marca que es *mi marca*, está dejando constancia de su fidelidad y de su predisposición a recomendarla a otros consumidores de aquella categoría de productos.

Al decir el consumidor *es una de mis marcas* está evocando que no tiene preferencia por ninguna y que puede utilizar aquella u otra, por lo tanto, su fidelidad es media-baja y normalmente la compra porque es la que encuentra o porque está en promoción, pero deja claro que no hará ningún esfuerzo por adquirirla. Posiblemente no será un recomendador.

Por último, si para el consumidor la *marca es una alternativa*, su preferencia por ella es baja y solamente la compra cuando no le queda otra posibilidad.

Todas las posiciones son válidas para las marcas, pero el peso de consumidores en cada una de ellas genera su cuota y garantiza su futuro.

### 6.4.4. Relevancia

Una marca debe demostrar que es capaz de cumplir alguno de los criterios clave del consumidor en función de: la funcionalidad, el simbolismo o la experiencia de compra. Una marca corre el riesgo de perder la relevancia si no se adapta a los cambios de estilo de vida, factores demográficos, tendencias de su sector, etcétera.

Por ello, la relevancia se gana progresivamente con la adaptación a las demandas de los consumidores y la aceptación por parte de estos, pero ante la falta de proactividad ante su público, la relevancia se pierde rápidamente.

La publicación <republicadelbranding><sup>257</sup> expresaba la relevancia de las marcas y decía:

«La relevancia las marcas la adquieren mediante la alineación de la estrategia de marca y la identidad corporativa para proveer un beneficio claro que cubra una demanda o deseo específico de un consumidor o segmento de consumidores.

---

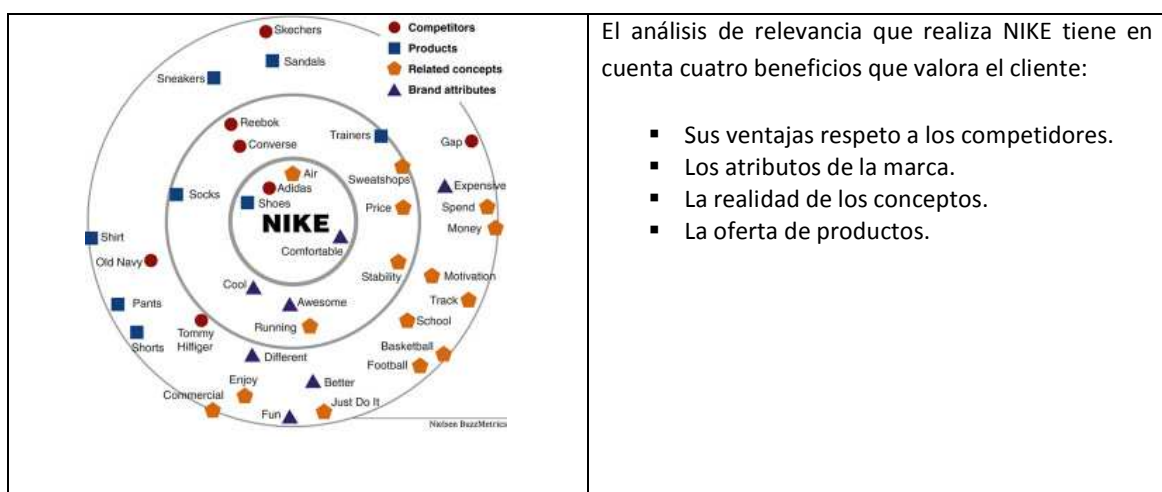
<sup>257</sup> Artículos de Branding – Estrategia, en <[www.republicadelbranding.com](http://www.republicadelbranding.com)>, 13 junio de 2012.

Para el mercado la relevancia de marca requiere que esta cumpla que le aporta categoría o sub-categoría de producto definida por unos atributos, beneficios funcionales / emocionales o usos concretos. Además la debe cumplir con un conjunto de características que definen la categoría dentro de la mente del consumidor.

Por lo tanto, la tarea de las marcas va más allá de diferenciarse y superar a la competencia y es que deben cerciorarse de que la marca se asocia a la categoría o sub-categoría objetivo y que son consideradas bajo las opciones de compra de del consumidor.»

Además adjunta un ejemplo clarificador de este planteamiento de la firma NIKE.

**Figura 49.** Mapa de análisis de la relevancia entre marcas de prendas deportivas.



Fuente: <republicadelbranding>.<sup>258</sup>

La percepción de las marcas la medimos por un conjunto de estos factores, pero todos ellos están vinculados a dos elementos: el impacto de la comunicación y las palancas comerciales-promocionales para lograr la compra de los productos y el producto como satisfactor del acto de compra y utilidad.

El resultado es claro; liderazgo en volumen / valor o en percepción y *total awarness*, como antes hemos mencionado.

<sup>258</sup> <republicadelbranding> / 13 junio, 2012 / Artículos de Branding - Estrategia

## 6.5. *Packaging*

«Solo vemos lo que miramos. Mirar es elegir.»

JHON BERGER<sup>259</sup>

Consideramos al envase como uno de los elementos del producto generadores de valor para las marcas en el punto de venta. Esta generación de valor proviene de atributos como la funcionalidad, el formato, la facilidad de identificación por su personalidad<sup>260</sup> la atraktividad y la comunicación que emite. Por ello, describiremos a continuación estos elementos y ógeneran sus influencias y / o atraktividad en el comprador-consumidor.<sup>261</sup>

Al hablar de envase n el mundo empresarial se utiliza con total normalidad el término anglosajón *packaging*, que en esencia quiere significar de forma más global todo este conjunto de elementos que utilizamos para la protección,<sup>262</sup> acercamiento y exposición del producto desde las fábricas hasta los compradores-consumidores en el punto de venta.

Desgranaremos progresivamente el conjunto de elementos que constituyen el envase y embalaje en términos productivos, de marketing y de percepción para el consumidor.

En este trabajo anticiparemos información mediante la que pretendemos describir, conectar e identificar su aportación de valor a las marcas y su contribución a la toma de decisión de compra de una marca u otra.

El envase es el elemento final que ratifica o descalifica todas las expectativas<sup>263</sup> que el consumidor ha puesto en un producto o en una marca.

Hemos visto anteriormente, que el *packaging* o envase forma parte del producto formal, según Kotler (1977).

No hemos comentado, pues lo reservábamos para este capítulo, su asociación con el diseño, sus funciones con el propio producto, su colaboración con la comunicación<sup>264</sup> y hasta podríamos considerar aportación al volumen de negocio de una marcas, entendiendo su aportación desde la perspectiva de reducción o

---

<sup>259</sup> John Peter Berger (Londres, 1926), crítico de arte, pintor y escritor.

<sup>260</sup> Proviene de sus formas, colores, singularidad, o sea, de su aportación a la identidad de la marca. Un ejemplo reconocido son las botellas de Coca Cola, que durante años han sido totalmente identificadores de la marca y el producto. Otro ejemplo, bastante más antiguo, es el de las botellas originales de TriNaranjus, con aquella forma de racimo de naranjas. Actualmente este diseño de botella tiene sus inconvenientes de elevación de costes de logística.

<sup>261</sup> Cuando mencionamos al consumidor, queremos indicar no solamente al individuo que realiza el acto de consumo del producto, sino también el que de forma independiente realiza la compra o el que actúa comprando y consumiendo el producto.

En el capítulo titulado «El consumidor» definimos cada uno de estos roles en los actos de compra y consumo de un producto o servicio.

<sup>262</sup> La protección de los productos puede ser muy variada y existen diferentes niveles de protección a los cuales se hace referencia en la bibliografía de este tema (envase primario, secundario...).

<sup>263</sup> La generación de las expectativas del consumidor es creada por el conjunto de actividades que realiza la marca en el campo de la publicidad, promoción, *merchandising*, diferenciación del producto respecto a sus competidores...y las experiencias del consumidor con otro productos.

<sup>264</sup> En los productos de gran consumo, son el medio de comunicación que sustituye a los vendedores en el punto de venta modelo *self service* o el manual de uso de los productos de consumo duradero, estilo electrodomésticos, etcétera.

minimización de costes, en las materias primas<sup>265</sup> que se utiliza o por sus formas que optimizan el transporte<sup>266</sup> y por los envases promocionales o de compra en *packs*.<sup>267</sup>

### 6.5.1. Concepto de envase de producto

Anteriormente hemos expuesto esa lucha competitiva que las empresas tienen en los puntos de venta para decantar las decisiones de compra de la categoría de productos que venden a su favor.

Las marcas han invertido en sus procesos de producción, en comercialización, en comunicación y han logrado que el producto esté en la jungla del mercado. Desgraciadamente para ellas está solo y no saben qué hace, cómo lo tratan, qué dice...

Durante años, esto les preocupó poco, el mercado tenía un comportamiento de hiperdemanda, pero actualmente nos encontramos en una situación de estabilidad de la demanda y de violenta lucha competitiva entre marcas privadas, con marcas de la distribución potentes y con gestiones de privilegio e inmunidad por parte de sus propietarios.

Las empresas han dado un paso más, están acompañando a su producto hasta la salida de la caja registradora del establecimiento donde se vende.

Muchas de ellas han llamado a este acompañamiento que hacen hasta la materialización del pago en caja *El camino hacia la venta o compra*<sup>268</sup> de productos. La mayor parte de las marcas no se han quedado satisfechas con este acompañamiento. El éxito o el fracaso de una marca y sus productos es la compra y las posibles repeticiones de compra que los consumidores realicen.

Para que se repitan las compras, las marcas deben superar los frenos que existen en el punto de venta, desde el apoyo para estar en el lineal de forma permanente, ser atractivo para llamar al comprador, tener propuestas de valor para el comprador, etcétera. Nosotros nos detendremos en el punto de venta, pues el éxito y la repetición de compra por parte del consumidor es fruto, de varios elementos o palancas promocionales.

Una vez el producto ha superado el umbral del establecimiento, es decir, está en la estantería, el primer cómplice que tiene para captar la atención del comprador y lograr su objetivo de ser el producto escogido es su contenedor o envase.

Podríamos hablar del envase como cualquier recipiente o envoltura en el cual esté contenido el producto para su venta, almacenaje, transporte o consumo.

---

<sup>265</sup> Los departamentos de producción, de innovación y compras trabajan conjuntamente en esta faceta empresarial.

<sup>266</sup> Un ejemplo concreto fue en su día el cambio de la forma de los conocidos «tambores de detergente» por cajas rectangulares para reducir los costes de logística de las marcas que los fabricaban.

<sup>267</sup> Entendiendo el efecto de incremento de compra en unidades y posiblemente en valor que la compra en *packs* promocionales aporta a la marca.

<sup>268</sup> Unos autores hablan del camino hacia la venta, pues se ubican del lado del fabricante o comercializador, y otros del camino hacia la compra, al hablar desde la posición del cliente comprador.

Cuando hablamos de envases de producto nos referimos a un amplio abanico de tipos, formados de una variada cantidad de partes y piezas útiles para cumplir con las funciones que se les encomiendan.

Los envases están presentes desde el proceso de producción del producto,<sup>269</sup> durante el proceso logístico en sentido amplio -desde el fabricante hasta el consumidor-, pasando por su presencia en los puntos de venta, así como ser uno de los elementos necesarios, en muchos casos,<sup>270</sup> para facilitar su consumo / uso en el lugar de consumo. Esta multipresencia es lo que lo hace valioso en el contexto empresarial.

De todos estos momentos de participación del envase en la gestión empresarial, en el trabajo de campo hemos estudiado las que son más representativas del apoyo a la venta en el conjunto de los productos de gran consumo para demostrar la hipótesis del trabajo de investigación.

### 6.5.2. Funciones del envase

Los envases nacieron para posibilitar la protección, el transporte y el almacenamiento de los productos - perecederos y duraderos-, tanto en la industria como en el hogar. Desde su aparición hasta la actualidad es un tipo de producto que está en constante evolución debido a la aparición de materiales y tecnologías que posibilitan innovar y economizar, así como aportar valores diferenciadores.

Si históricamente su función era limitada y puramente funcional y, aunque se mantienen esas funciones, se le han incorporado otras de tipo más emocional y de gestión que han proseguido incrementando su importancia y dotándolos de un valor cada vez más estratégico en la gestión empresarial.

De aquí la visión actual que amplía lo funcional con lo comunicacional con el objetivo de construir una pieza emocional y diferenciadora para el comprador-consumidor ante las marcas que debe escoger en sus actos de compra.

Podríamos aportar multitud de definiciones<sup>271</sup> del término, pero creemos que con una definición personal y aglutinadora de lo que exponen todos los autores tendremos suficiente. Definiremos, pues, el envase como El conjunto de elementos que permite presentar el producto servicio<sup>272</sup> a su potencial comprador bajo aspectos lo más atractivos posibles y en la cantidad más conveniente para la unidad de consumo / uso, en relación con sus comportamientos, medios y costumbres.

---

<sup>269</sup> Si estuviéramos hablando sobre envases y embalajes de productos industriales, tendríamos que considerar además embalajes que deben adaptarse a las cadenas de producción, embalajes para lotes productivos, etc.

<sup>270</sup> Productos de consumo *go* o *reddy to eat*, situaciones muy actuales o los productos de alimentación de cuarta gama.

<sup>271</sup> Todos los grandes autores de la materia, así como los relacionados con el marketing, *merchandising*, comunicación, etcétera, lo han definido, pero todos ellos apelan a los mismos factores para describirlo.

<sup>272</sup> Los servicios, ante la ausencia de elementos tangibles, han desarrollado un sinfín de elementos que facilita la percepción de tangibilidad ante sus clientes y además cumple con algunos de los factores del envase en los productos tangibles. Como ejemplo de *packaging* de sectores de servicios mencionaremos los documentos que entregan las entidades bancarias, aseguradoras, *clubs* sociales, etcétera.

El envase, además, aporta la garantía de seguridad, autenticidad, conservación, información necesaria para conocer el producto, composición, características, conservación, dosificación de consumo / uso, protección e información legal obligatoria.

Haremos una agrupación que nos permita identificar las funciones y características que deben cumplir los envases y embalajes.

**Tabla 32. Funciones y características que deben cumplir los envases y embalajes.**

Respecto a...	Funciones	Características
<b>Producto</b>	Contenedor Protector Conservador de las características del producto	Resistencia Hermeticidad Cierre Inviolabilidad Ergonomía
<b>La distribución</b>	Acondicionar el producto para la logística	Facilidad de gestión
<b>Punto de venta</b>	Exposición y adaptación al mobiliario	Facilitar su reposición y presentación Versatilidad Universalidad comercial ( <i>self service</i> , venta asistida, <i>vending</i> , venta por Internet...) Herramienta comercial
<b>Comprador-consumidor</b>	Cantidad adecuada para el uso Comunicador Generar valor añadido ante el comprador-consumidor a través de la información y haciéndolo deseable	Cierre Inviolabilidad Dispensabilidad Ergonomía Universalidad de público –un solo individuo, <i>dinkis</i> , familias...– Capacidad de comunicar –temas legales, uso, conservación..., la imagen del producto y la imagen del fabricante– Visualizar la diferenciación para provocar su elección Debe responder a los cambios de estilo de vida y pautas de comportamientos de los consumidores objetivo Debe ayudar a definir / difundir marcas globales en territorios locales

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5.3. Elementos que pueden constituir el envase

En el trabajo de campo que hemos realizado los productos que hemos investigado y lo quedará descrito en el capítulo dedicado al trabajo de campo algunos de ellos de diferentes envases y embalajes que son utilizados para que el producto llegue desde el fabricante hasta el consumidor en perfecto estado.

Si tomáramos como ejemplo un producto de higiene personal como base de nuestro trabajo de campo las partes o piezas más significativas del envase serían: la forma, el cierre, los materiales del envase, las serigrafías, etcétera.

Figura 50. Envase de gel de baño.



Fuente: elaboración propia

Figura 51. Envase y diferentes elementos que ayudan al uso.



Fuente: elaboración propia.



Podríamos añadir más elementos: dispensador de producto, etiquetas,<sup>273</sup> materiales de comunicación de uso o conservación del producto, elemento protector del envase-contenedor de producto si se requiere, dispositivo que garantice la inviolabilidad del envase, envase promocional...Profundizaremos en cada uno de ellos en próximos apartados.

Nos centraremos ahora en una primera apreciación técnica que debemos destacar: el concepto envase-embalaje de un producto tangible puede considerar diferentes niveles de sus elementos funcionales.

Todos estos niveles de envases-embalajes responden a la siguiente clasificación y definiciones: Envase primario: recipiente destinado a contener el producto para su uso o consumo, ofreciendo protección ante posibles alteraciones y permitiendo su consumo, información y comercialización.

**Figura 52. Envase primarios.**



Fuente: Elaboración propia.

Envase secundario: es aquel que contiene uno o varios envases primarios, otorgándole protección para su distribución y / o facilitando la compra.<sup>274</sup>

<sup>273</sup> La etiqueta es una información / rotulación impresa en reducido tamaño que, adherida a toda suerte de envases, embalajes, paquetes, bultos, a manera de marcas y de breve información, sirve para, en el comercio, clasificar y distinguir los productos y señalar su procedencia de fabricación.

<sup>274</sup> En muchos productos de consumo –alimentación, limpieza...– el envase secundario es un *pack* de agrupación de productos que tiene como objetivo que se adquieran varias unidades que aseguren las necesidades del comprador o que se alcance una compra mínima. No deben confundirse estos envase con los *blisters*, muy utilizados para productos de pequeño tamaño –pegamentos, pilas alcalinas...– o productos que antes se vendían a granel y que, con este tipo de embalaje se venden con marca y en una cantidad mínima (tornillos).

Figura 53. Envase primario y secundarios.



Fuente: Elaboración propia.

- Envase terciario: es el agrupamiento de varios envases primarios o secundarios que los unifica o protege en el proceso de logística comercial.<sup>275</sup>
- Embalaje de transporte: aglutina varios envases primarios, secundarios y terciarios. Está destinado a prestar protección y facilidad al proceso logístico durante la manipulación, transporte, almacenamiento, distribución y presentación para la venta de los productos.
- Unidad de carga: es el apilamiento de forma homogénea sobre un *palet* de embalajes de transporte para aportar rapidez y estandarización a las dimensiones de los sistemas de transporte que la moderna actividad de logística precisa.
- *Palet*: plataforma donde se sitúa la mercadería con la finalidad de construir una mayor unidad de trabajo y que el producto pueda ser manipulado con equipos mecánicos sin manipulación previa.

<sup>275</sup> Pueden utilizarse diferentes materiales: cartón, film de plástico que en algunos casos se acondiciona para facilitar el transporte por parte del cliente final, incluso elementos retornables: jaulas o *palets* de transportes.

**Figura 54.** Envase y soportes de transporte.



Fuente: Elaboración propia.

- *Blister, envase de plástico transparente y con una cavidad en forma de ampolla donde se aloja el producto, permitiendo al mismo tiempo presentarlo y protegerlo de golpes durante las operaciones de manipulación y transporte.*

**Figura 55.** Blisters.



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar cada uno de ellos cumple con funciones productivo-logísticas-comerciales-comunicacionales:

**Tabla 33.** Funciones por áreas funcionales de los envases

Funciones por áreas funcionales de gestión	Producción	Logística	Comercial	Comunicación
Envase primario	Sirve para dosificar el producto elaborado en dosis de consumo suficiente según al público al que va dirigido y a su	Contiene el producto y lo protege en este proceso de la gestión empresarial	Crea la unidad comercial indicando el contenido, la cantidad y el precio	Personaliza el producto y aporta la información necesaria para su conocimiento y elección

	comportamiento de consumo			
Envase secundario	Contiene uno o varios envases primarios	Protege a los envases primarios	Facilita la compra para comportamientos de compra de volumen y genera unidades de compra superiores a las del consumo cotidiano	Comunica ventajas de compras de volumen e incorpora mensajes promocionales
Envase terciario	Agrupamiento de envases primarios y secundarios	Protege los envases primarios y secundarios durante el proceso logístico	Genera la unidad mínima de venta a la distribución	Aporta información de gestión para la distribución. código producto, unidades <i>stock</i> ,
Embalaje	Agrupamiento de envases primarios, secundarios y terciarios	Protege los envases primarios, secundarios y terciarios durante el proceso logístico	Facilita la identificación del producto y el conocimiento de la cantidad de <i>stocks</i> disponible	Marca, producto y referencia del mismo

Fuente: Elaboración propia.

No debemos olvidar que en ocasiones los envases estándares de una empresa se ven modificados o influenciados por actividades promocionales. En algunos casos las empresas creen oportuno desarrollar un envase específico para este tipo de acciones y así capitalizar el factor sorpresa-innovación como efecto llamada, además de no contaminar su imagen estándar que los clientes tienen establecida en su mente.

Las acciones promocionales tienen intereses muy concretos y uno de ellos es atraer nuevos clientes a su producto-marca, sin devaluarla ante los clientes actuales.

Podemos definir un envase promocional como aquel que, además de cumplir las funciones normales, tiene características que hacen deseable el producto al comprador-consumidor.

La industria del envase se ha visto obligada, ante las demandas de las empresas productoras-comercializadoras, a desarrollar diferentes tipos de envases promocionales que cumplan con prestaciones complementarias como:

- Manejo más cómodo en su consumo / uso (por ejemplo, el envase dispensador de gel de baño).
- Incorporar un aliciente en forma de obsequio y sin coste (por ejemplo, un cepillo de dientes con dentífrico incorporado).
- Que englobe un cupón para participar en promociones.
- Posibilidad de ser utilizado con posterioridad al consumo-uso del producto comprado (por ejemplo, el vaso de vidrio de mayonesas y / o crema de cacao)

- Que la promoción sea el propio envase por su atraktividad, innovación o comportamiento de uso (por ejemplo, el envase para poder beber yogurt por la calle).

Figura 56. Envases promocionales.



Fuente: Elaboración propia.

Cuando el envase actúa como soporte de comunicación de la promoción de ventas podemos encontrarnos con tres tipos básicos de promociones:

- *In-pack*: el obsequio se encuentra en el interior del envase.
- *On-pack*: el obsequio está fuera del envase.
- *Near-pack*: el obsequio está cerca de donde está el producto, normalmente en la línea de caja o lo entregan en caja.

#### 6.5.4. ¿Qué se le pide a un envase desde la empresa fabricante de productos?

Podemos considerar tres situaciones de planteamiento de un envase:

- Un nuevo producto.
- Reposicionamiento del producto.
- *Restiling* del *packaging* como elemento de revitalización / diferenciación del producto.

Todos estos escenarios tienen objetivos y estrategias similares:

**Figura 57.** Escenarios, objetivos y estrategias de marketing con el envase y embalaje

Escenario	Objetivo	Estrategia
Nuevo producto	Conquistar nuevos mercados	Responder a demandas del mercado no satisfechas
Reposicionamiento del producto	Reposicionar la marca/producto	Mejorar la funcionalidad del producto
Restiling del <i>packaging</i> como elemento de revitalización / diferenciación del producto	Luchar contra la pérdida de cuota de mercado  Crear: - ventaja competitiva - diferenciación - innovación	Nueva segmentación de mercado como explotación de oportunidades  Responder a la competencia de forma creativa y con precio

Fuente: Elaboración propia.

De forma sencilla y concreta, lo que las empresas esperan de los envases es conseguir el éxito a corto plazo. Éxito que podemos expresar en aumento de las ventas y de cuota de mercado, por ende esperamos que se traduzca en incremento de margen y en obtención de beneficios.<sup>276</sup>

Por ello, la empresa pide al envase: mantenimiento o reducción de costes y una atractividad potente de color y de forma que aporte una reacción del mercado rápida para la marca y convertir la de la competencia en lenta y difícil, sin olvidar todos los cumplimientos de normas y requerimientos legales que el producto y el sector requiera.

Queda claro, pues, que el envase es un elemento importante para lograr el éxito de las marcas frente a los consumidores, y que debe asumir el riesgo de convertir los planteamientos racionales en creaciones emocionales que son difícilmente evaluables y que puede provocar resultados inesperados

<sup>276</sup> El efecto del envase puede hacer elevar el precio, pero el incremento de coste del envase puede mantener el margen aunque no dar beneficios extras.

### 6.5.5. El envase emocional

Como ya hemos mencionado, la atractividad del envase es un gran factor que nos ayuda a llamar la atención del consumidor. Esta atractividad se consigue apostando por el **diseño** y se apoya en las formas, los colores que visualizará el comprador -del propio envase o por transparencia y/u opacidad del producto que contiene- y los materiales que se utilicen para su producción, que aportan un nuevo factor que debemos tener en cuenta: el tacto del mismo.

La visión del diseño debe afrontarse como un sistema en su doble dimensión de proceso y producto: en el contexto empresarial y social.

El impacto inicial de los envases, ante la decisión de compra por parte del comprador final del producto, lo aportan los tres elementos que le dan visión tridimensional y emocional al mismo:

- Las dimensiones del envase.
- La forma.
- El color.

Cada uno de estos elementos tiene su importancia y valor para el consumidor, en función de la situación de compra / consumo del producto que compra,<sup>277</sup> la percepción competitiva<sup>278</sup> del comprador con el resto de oferta existente y su ubicación en el lugar de compra.

Iniciaremos el análisis de los atributos y características de los envases, desde el punto de vista del diseño y la emotividad del mismo ante el consumidor, a partir de los tres elementos que acabamos de mencionar, que están vinculados a diferentes factores:

Las dimensiones del envase:

Este factor interacciona con las características del producto a contener, los procesos productivos que se utilizarán, los públicos objetivo de marketing,<sup>279</sup> la exposición del producto en el punto de venta y la cadena logística total del producto.<sup>280</sup> Las peculiaridades del producto pueden condicionar, por tanto, su envase en los materiales,<sup>281</sup> las necesidades de resistencia,<sup>282</sup> la caducidad del producto contenido...

---

<sup>277</sup> Comportamiento del consumidor que cambia para un mismo producto, en función de la situación para la que lo compra. Esto conlleva que para situaciones diferentes de consumo de un mismo producto, el consumidor compre marcas diferentes.

<sup>278</sup> Podemos también hablar de imagen en relación con la situación de compra / consumo.

<sup>279</sup> Aquellas personas físicas y / o jurídicas que forman parte del mercado motivado y / o real del producto-servicio que comercializamos y que lo pueden comprar.

<sup>280</sup> La cadena logística total del producto cuenta con diferentes pasos: manipulaciones que deben realizarse con el producto en su proceso: productivo, de almacenamiento, de manipulación en el punto de venta, de traslado hasta el punto de consumo, consumo y posterior destrucción del envase.

<sup>281</sup> Los productos alimenticios tienen una legislación concreta para los materiales que deben utilizarse en contacto con los alimentos.

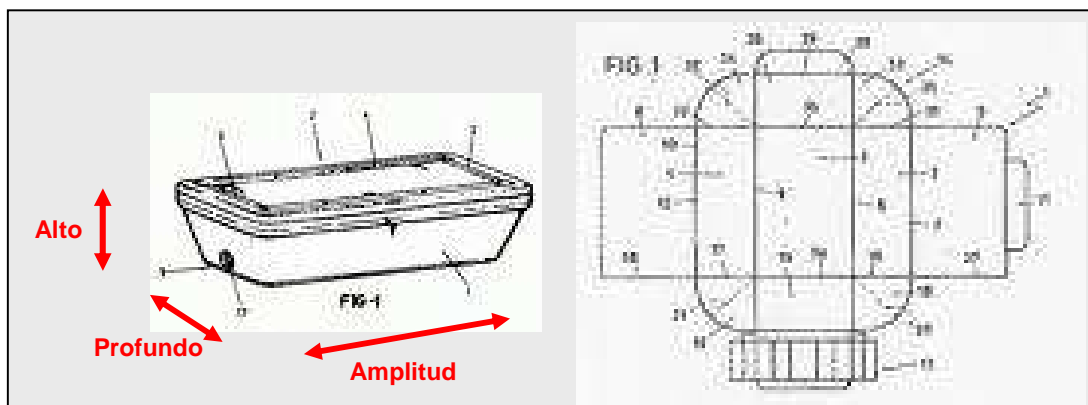
<sup>282</sup> Las bebidas carbonatadas precisan un tipo de envase que mantengan el CO<sub>2</sub> durante toda su vida comercial, por lo tanto, este debe ser diferente al de las botellas que contienen leche, que precisan un envase lo más opaco posible para procurar una mejor conservación del

En cuanto al público objetivo de marketing, deberemos tener en cuenta los diferentes comportamientos de consumo que queramos satisfacer, la cantidad de compra / consumo acorde con los comportamientos de consumo.

Los procesos productivos pueden influir en las dimensiones del producto en correlación con el propio producto y los comportamientos de consumo de los clientes. Todo ello puede condicionar los ritmos de producción y, por necesidades reproducción o comercialización, atomizar la cantidad de producto por unidad de venta o sobredimensionar la cantidad por unidad de venta.<sup>283</sup>

Las dimensiones de los envases son tridimensionales y las materializamos en su altura, amplitud y profundidad, expresándose en el volumen del envase, que es lo que percibe el consumidor en el momento de la compra.

**Figura 58.** *Layout de un envase.*



Fuente: Elaboración propia.

Indirectamente, las dimensiones del envase proyectan en el consumidor, a través de sus experiencias, otro factor importante: el peso.

---

producto. Desde este punto de vista, podríamos enumerar infinidad de productos que pueden condicionar las características que deben cumplir sus envases

<sup>283</sup> De forma encubierta, la estrategia empresarial también puede estar detrás de la cantidad de producto por envase (dimensión del envase). No tendría sentido vender detergente para lavadoras en porciones de mono uso, en cambio, adquirimos envases que contienen detergente para cuarenta y cinco dosis (por ejemplo, el envase de la marca Hacendado de Jabón de Marsella presenta un 34+11, es decir, un mensaje promocional).



Tampoco debemos olvidar la repercusión que las dimensiones del envase tienen en la ubicación del producto en los lineales de los puntos de venta, bajo el prisma de optimización del espacio que le destinan a una marca / producto las enseñanzas distribuidoras.

Hemos mencionado la cadena logística total del producto como un elemento que puede condicionar las dimensiones de los envases. En esta cadena debemos considerar los pasos siguientes: manipulaciones que deben realizarse con el producto en su proceso productivo, de almacenamiento, de manipulación en el punto de venta, de traslado hasta el punto de consumo, consumo y posterior destrucción del envase.

Ante todas estas observaciones, los elementos a considerar para definir el envase de un producto los fundamentaremos en:

Las características del producto, cada uno de ellos tiene componentes físico/químicos diferentes que necesitan conservación, materiales del envase, niveles de resistencia diferentes, condicionando los materiales a utilizar, los sistemas productivos...

Los materiales que se quieran utilizar, punto este que debe tenerse en cuenta en varios sentidos, desde su viabilidad productiva para dar las formas deseadas, resistencia a los diferentes procesos de producción, cadena logística que se empleará y uso en el lugar de consumo, hasta la generación de valor para el comprador.

A título de ejemplo en relación con los materiales de los envases, no tiene la misma percepción, por parte del comprador, un envase de material plástico, que ese mismo envase, tanto en forma como en color, en vidrio. En un mismo material, también los acabados presentan aportaciones significativas diferentes al valor percibido. Pues un acabado en vidrio rugoso y mate, que pueda parecer de vidrio reciclable, se puede percibir de bajo nivel y ese mismo vidrio con un acabado liso y brillante se percibe de un nivel superior.

La producción de los envases, que deberá tener en cuenta las características del producto, los materiales que pueden y / o quieren utilizar, los equipamientos productivos de que se dispone, las series productivas previstas, la externalización de la producción de envase...

Los formatos que se desean comercializar siempre están relacionados con las formas de consumo y las tipologías de consumidores objetivo del producto.

- Una gama de productos, en sus diferentes formatos y variedades, normalmente estará normalizada a una misma forma del envase; la diferenciación entre ellos, si se desea, por parte del fabricante será mediante códigos de colores.
- Los formatos, los materiales utilizados para el envase y las dimensiones de los envases e forma conducen de forma espontánea a la percepción del consumidor de peso de un

producto. En ocasiones, es diferente la percepción de peso que el peso real, lo que puede influir en el acto de compra del producto por parte de sus públicos.

- Un ofertante presenta al mercado sus productos por líneas de productos y su conjunto es la combinación de productos o gama de productos de una empresa y / o marca,<sup>284</sup> y dentro de ellas en diferentes formatos.
- La combinación de productos o gama se explica por su amplitud, profundidad y consistencia (Kotler 1974):
  - La amplitud se refiere a cuantas líneas de productos hay en la gama.
  - La profundidad es el número de productos que ofrece la línea de productos.
  - La consistencia indica lo relacionados que están los usos de las diferentes líneas de productos, las necesidades de producción, los canales de distribución, o algunos otros aspectos.

### **Las formas de los envases:**

Debemos tener presente también que la ergonomía,<sup>285</sup> la antropometría<sup>286</sup> y la biomecánica<sup>287</sup> son algunas de las ciencias que se debaten entre las exigencias funcionales y de propiedades de los materiales, asociadas a la utilización por parte de los consumidores de los envases.

En este campo habrá que tener muy en cuenta, también, quién va a ser el destinatario final del mismo y la forma como elemento de atraktividad del producto a comercializar.

Estar orientados al mercado es considerar al consumidor. Esta filosofía de trabajo nos obliga a valorar el tamaño, el peso del producto, las diferentes formas de usarlo... e igualmente deberá considerarse la cadena logística total, en el sentido estricto de uso y en el sentido de exposición del producto en el punto de venta.<sup>288</sup>

La forma, generalmente, está muy vinculada a los costes. Una forma de un envase que provoque dificultades productivas provoca una subida de costes, una forma que no contemple la logística produce costes.<sup>289</sup>

La forma de los envases es un factor cualitativo en la generación de valor para las marcas, lo que nos demuestra que es un elemento muy importante y que siempre está relacionado con el público objetivo del

---

<sup>284</sup> *Marketing Definitions: Glossary of marketing Terms* –Comité de definiciones de la American Marketing Association– Chicago 1960.

<sup>285</sup> Disciplina que estudia cómo adaptar el entorno, las condiciones, los medios y las herramientas a las características y necesidades de las personas para reforzar la funcionalidad, eficacia, eficiencia y seguridad y el confort en su uso. *Diccionario de la Real Academia Española*.

<sup>286</sup> Rama de la antropología que estudia las medidas de las diferentes partes del cuerpo humano y las proporciones que se mantienen entre sí. *Diccionario de la Real Academia Española*.

<sup>287</sup> Funcionamiento mecánico del cuerpo humano. *Diccionario de la Real Academia Española*.

<sup>288</sup> El tamaño de los productos en ocasiones debe tener en cuenta la optimización de las dimensiones en altura y profundidad de los lineales para asegurar la máxima rentabilidad al espacio que la distribución dedica al producto y garantizar la mínima rotura de stocks entre los tiempos de reposición de los lineales.

<sup>289</sup> No tienen un coste de transporte igual los envase circulares que los envases rectangulares. Los primeros producen espacios vacíos del espacio de transporte que se convierten en espacios desaprovechados.

producto, el valor emocional que ejerce el producto en el consumidor y las tendencias y creencias del público respecto a las formas.

La forma en algunos productos es sinónimo de calidad, de imagen de producto, de prestigio, de aureola, reputación, notoriedad, realce... transmite y ayuda mucho a la comercialización del producto y/o marca.

### **Los colores de los envases:**

No versaremos aquí sobre la teoría del color, ni el tratamiento de los colores, ni del significado de los colores, ni de las sensaciones que estos aportan, sobre su psicología, su aplicación, etc. Solo comentaremos de forma básica la importancia que para los envases tienen los colores como método de resultar atractivos a los ojos de los compradores.

Al igual que las formas, los colores son elementos de llamada, advertencia, notoriedad de nuestra presencia en el lineal, también de apelación, reclamo, señal a la compra y de localizador en el lugar de consignar en el hogar.

Mencionaremos de forma muy somera la utilidad que tienen para las marcas la asociación o disociación a los códigos<sup>290</sup> de colores para una categoría de productos. Y la mancha de color que los envases forman al estar colocados en el lineal.

Entendemos que, dado que los colores son debidos a un fenómeno visual que depende de la distinta impresión que producen en el ojo humano las luces de diferente longitud de onda, la atracción que producen los colores en los envases para los consumidores provendría de tres fuentes:

- El mix de colores que confieren el matiz,<sup>291</sup> la luminosidad<sup>292</sup> y la saturación<sup>293</sup> a la imagen visual que percibe un comprador ante un envase.
- La dimensión de la superficie coloreada provoca un efecto de saturación e intensidad que en términos de atracción se podría expresar en ímpetu, energía, fuerza de llamada hacia el producto.
- El efecto cinético<sup>294</sup> del comprador hacia los envases; por ello, todas las tonalidades no tienen el mismo poder de persuasión.

---

<sup>290</sup> En algunas categorías de productos que tiene variedades de productos, por sabores, grados de grasa, etc., pueden establecerse códigos de colores que todas las marcas siguen o situaciones en las que la ruptura o generación de un propio código por parte de cada marca, las distingue y crea parte de la lucha competitiva. Igualmente, en sectores oligopolistas cada marca toma un color y este se convierte en su color identificativo (un ejemplo es el sector de telefonía móvil: el azul es de Movistar, el rojo corresponde a Vodafone y el verde era el de Amena, hoy fusionada con Orange, que lo ha cambiado por el naranja).

<sup>291</sup> Cada una de las gradaciones que puede tener un color. En ocasiones el matiz del color se obtiene por la combinación de dos o más colores mezclados en ciertas proporciones. El efecto del matiz de un color a los ojos de las personas proviene de las diferentes longitudes de onda o de las mezclas de diferentes longitudes de onda.

<sup>292</sup> Calidad de la luz que desprenden los colores.

<sup>293</sup> Nivel de impregnación de unos colores en otros. Este proceso puede llegar a ser de equilibrio entre ellos o de preponderancia de uno en el otro.

<sup>294</sup> Procedente de la atracción que generan los colores.

Podemos decir que el atractivo de los colores para el consumidor es el sumatorio del contraste que se crea entre los colores –fondos, textos e imágenes, sobre el fondo que se apoya– y la mancha de colores que el conjunto de envases crea a la visión del comprador.

Antes hemos mencionado que el conjunto de envases de un mismo producto puede formar una imagen de llamada al crear los que en términos de *merchandising* se identifica como una mancha de color.

Además algunos fabricantes<sup>295</sup> aprovechan para añadirle a esta mancha de color algún elemento diferenciador y crear un cierto espacio diferenciado para sus productos.<sup>296</sup>

Algunas categorías de productos tienen códigos de colores que los identifican, y también encontramos sectores en los que cada marca tiene su color. Este es otro de los efectos de llamada de los colores.

Si pensamos en los colores como una percepción del comprador como diferenciador entre marcas / productos, dispondremos de un elemento muy fuerte y poderoso para apoyar toda la actividad de comunicación y promoción de nuestra marca en la mente del consumidor.

En la actualidad esta situación está superada, pero puede resultar inviable mantener los tonos de los colores en determinados materiales –que son obligatorios para ese producto– por haberse no tenido en cuenta con anterioridad.<sup>297</sup>

Todos estos puntos deben considerarse al crear un envase, pero sin olvidar el impacto que su coste pueda tener en el precio final del producto que contiene y el público a quien va dirigido.

### **El diseño:**

En el envase y embalaje, el diseño es el catalizador de todos los factores en su doble vertiente: la funcional y emocional, tomando gran relevancia desde la década de los años ochenta en España y algo antes en Estados Unidos.

Para demostrar su relevancia en nuestro territorio, resaltaremos algunas instituciones que trabajan en este campo:

- BCD - Barcelona Centre de Disseny,<sup>298</sup> que promueve el diseño como un elemento estratégico y factor clave de innovación en el ámbito de las empresas.
- La Cátedra ESADE de Gestión del Diseño,<sup>299</sup> cuyo director es el Dr. Jordi Montaña Matosas, catedrático, profesor ordinario del Departamento de Dirección en Marketing, y que cuenta con un grupo de investigadores y colaboradores.

---

<sup>295</sup> Con el permiso y posiblemente previo pago a la distribución.

<sup>296</sup> La empresa Snacks Ventura, comercializadora de las marcas Lay's Ruffles y Matutano, crea un elemento saliente del lineal y lo aprovecha para comunicar marca (logo+color) y promociones.

<sup>297</sup> La elaboración de manuales de Identidad Visual Corporativo puede no estar actualizada a la actividad de la empresa y provocar incompatibilidades de aplicación de colores en materiales o elementos no contemplados en su momento.

<sup>298</sup> <[www.bcd.es](http://www.bcd.es)> (Consulta realizada en febrero de 2009).

<sup>299</sup> <<http://www.esade.edu/research/esp/designmanagement>>, consulta realizada en febrero de 2009.

- No menos importante es la relevancia universitaria en este campo, con la presencia de escuelas dedicadas exclusivamente a esta disciplina, como ESDI –Escuela Superior de Diseño– ISAVA, EINA...
- Salón Internacional del Envase y el Embalaje,<sup>300</sup> que celebra bianualmente certámenes relacionados con el envase, embalaje y materiales de comunicación en el punto de venta.
- En los últimos años el interés por este tema es tan alto que se han presentados varias tesis doctorales sobre el diseño con diversas visiones del mismo.<sup>301</sup>

### Otros temas a considerar:

Hemos expuesto los temas más significativos, pero queremos mencionar que en algunos sectores existen **normativas** generales y específicas para los materiales, la resistencia de los mismos, el uso de colores, etc., que en cada momento de diseño de un envase debe conocerse.

Las normativas pueden ser sectoriales de buenas prácticas o legislativas de obligado cumplimiento. Estas últimas están sujetas no solamente al producto en sí, sino también a los procesos productivos y los residuos que se generan.

Cada día más los solicitantes de diseños de envases y cualquier otro tema que pueda tener **impacto ambiental**, requieren contemplar dichas normativas.

Conocer y aplicar las metodologías para la minimización del impacto ambiental, la determinación de impactos en los medios físicos, atmosféricos, bióticos, culturales y las estrategias de diseño que garanticen la integración ecoeficiente del producto en los ecosistemas físico-biótico y cultural nos es imprescindible.

Es responsabilidad de las empresas revisar la aplicación de las técnicas de diseño ecoeficiente de productos, envases y embalajes, desde la perspectiva del ciclo de vida y las bases de gestión ambiental de una cartera de productos y no de forma individualizada.

A favor de la generación de productos, envases y embalajes respetuosos con el medio ambiente está la constante readaptación de los productos que hacen las empresas.

Algunos sectores obligan a sus proveedores a responsabilizarse de los residuos que generan sus embalajes o les cobran una tasa de gestión.

---

300 <[www.hispack.com](http://www.hispack.com)>, Consulta realizada en febrero de 2009.

<sup>301</sup> Tres tesis doctorales son significativas, la presentada por la Dra. Isa Moll, de la Universidad Politécnica de Cataluña, en el año 2007, la de la Dra. Sara Baquero de la Universidad Politécnica de Valencia, presentada en mayo de 2007 y la del Dr. Josep Rom, de la Universidad Ramón Llul, expuesta en el año 2007.

### 6.5.6. El *briefing*

Los envases y embalajes no nacen de la nada, requieren cumplir con unos requisitos y directrices que los responsables del producto exponen a los expertos en la materia.

Conocer técnicas de redactar e interpretar un pliego de especificaciones funcionales de un producto, envase y embalaje, partiendo de un *briefing* de marketing o análisis de usabilidad, es la base para aplicar la creatividad y posteriormente materializarlo en un elemento funcional, atractivo y con valor para el consumidor.

Nos hemos atrevido a crear un *briefing*<sup>302</sup> que contemple las demandas de los responsables de producto, los responsables de producción, los creativos publicitarios y los técnicos a los expertos en la materia.

### 6.5.7. El envase en su proceso técnico

Para que nosotros dispongamos de un envase como fabricantes o elaboradores de productos, requerimos de varios temas imprescindibles de definir o concretar según la categoría de productos en la que trabajemos, la maquinaria de envasado que utilizamos, el material de envasado que se puede utilizar y decidir el que utilizaremos, tiempo de conservación del producto, etc.

Para ello, el fabricante de los envases, de acuerdo con el conjunto de personas que pueden intervenir, el fabricante de la maquinaria, nuestra empresa y otros, desarrollan un plan de diseño y realización de los mismos.

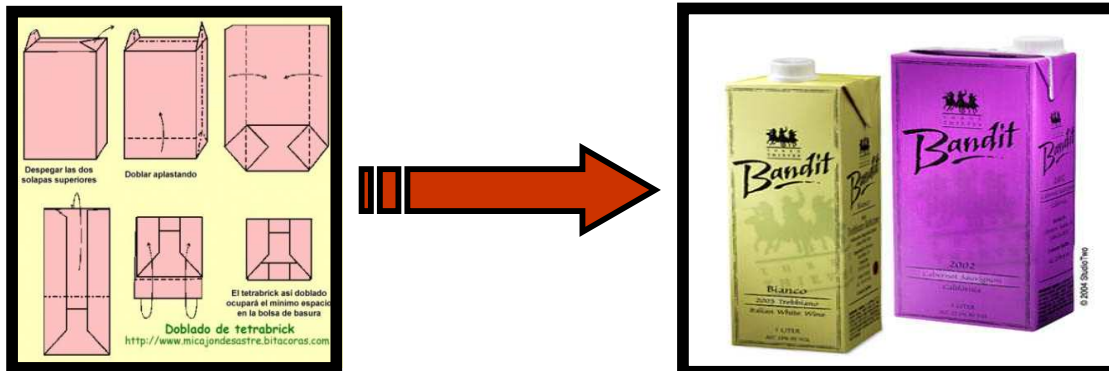
Solamente hemos querido mencionar este tema por la implicación que tiene con el diseño gráfico y comunicacional, en los que en nuestro campo profesional como comunicadores intervenimos.

A modo de ejemplo, hemos querido identificar dos imágenes que representan este tema. La primera nos expresa su desarrollo técnico y nos determina los espacios en los que podemos actuar y, la segunda, imagen muestra lo materializado, resultado de una buena combinación de materiales, procesos de trabajo, diseño de comunicación y creatividad.

**Figura 59.** *Layout* y desarrollo industrial de un envase.

---

<sup>302</sup> Al no ser una pieza crítica para la defensa de la hipótesis propuesta no lo testaremos con ninguna empresa o estudio de diseño de envases.



Fuente: Elaboración propia.

### 6.5.8. ¿Qué debe reflejar un envase para crear expectativa en el comprador?

El envase o *packaging* está en el lineal y debe destacar de forma rápida, efectiva y diferenciadora para el comprador<sup>303</sup> ante el resto de productos de características similares al que desea comprar.

Los responsables de marketing o comunicación deben exigirle al envase un conjunto de características que les ayuden a realizar su labor comercial en los puntos de venta, en Internet y en los materiales de comunicación que ellos o las enseñanzas de la distribución envían o entregan a sus clientes.

A los ojos del comprador, el envase tendrá que explicar lo que contiene en su interior<sup>304</sup> y ponerlo en valor, principalmente, en dos sentidos: en el comunicacional,<sup>305</sup> y en el sensorial, intentando dar respuesta al mayor número de sentidos humanos que sea posible.

En la comunicación, el envase debe resaltar las características, beneficios funcionales y / o simbólicos del producto para el consumidor a través de los materiales, formas, colores y textos, respondiendo, además, a los imperativos legales que un envase debe cumplir.

Por su parte, los mensajes nobles que los productos nos pueden emitir provienen del tacto del envase, de los posibles olores que emita el producto,<sup>306</sup> de los colores en que ha sido diseñado el envase, de lo llamativo que sea a nuestra vista por el conjunto anteriormente mencionado de las formas, colores, textos, sin olvidar nunca las dimensiones.

Resulta más difícil explotar en según qué productos los sentidos del oído y del gusto, pero los intentamos asociar, fundamentalmente, a través de imágenes que nos sugieran cosas o nos refuercen experiencias anteriores o asociables al producto.

<sup>303</sup> No siempre el que escoge un producto del lineal es el comprador. En muchos casos es el consumidor del producto el que intercede por el producto ante el individuo que tiene capacidad de decisión sobre la compra del mismo; por ello, aunque siempre mencionemos al comprador, estamos deshaciendo referencia a ambos, pues cada uno de ellos tiene su parte en la decisión de compra.

<sup>304</sup> Si el material con el que se elabora el envase es transparente o traslúcido, este efecto será de menor relevancia en el momento de diseñarlo.

<sup>305</sup> Mediante su aspecto y el mensaje que emite.

<sup>306</sup> Siempre que esta faceta cautivadora del olor no vaya en perjuicio de la calidad del producto o de la caducidad del mismo.

Todo ello servirá para lograr que en la mente del consumidor la asociación de los materiales empleados, los colores que ve, las formas que identifica, los textos que lee, etcétera, le sugieran términos como suavidad, calidad del contenido del envase, valor económico (*premium*, estándar, *low cost*), funcionalidad, practicidad, innovación, diferenciación con la competencia, lujo, prestigio... y un sinfín de percepciones que le creen expectativas y deseos de escoger nuestra marca entre la multitudinaria oferta de productos que tiene en el lineal.

Y además le pedimos que lo mismo que aplicamos a un formato familiar, sea aplicable a un formato individual, para que el consumidor no tenga que retener un impensable número de mensajes que lo distraiga en el momento de compra y confunda nuestra marca, que la hemos gestionado para que sea la elegida, por otra que esté más próxima, sea más cercana o más barata y que emita mensajes similares.

### Figura 60. Una buena aplicación para generar valor con el envase



**Concepto:** Un momento de alegría y placer

**El envase emite:**

- Estilo de vida
- Funcionalidad
- Practicidad
- Lujo
- Expectación
- Neutralidad de olor y sabor

**Fabricante:** Mälarchocolaterie, Sweden

**Diseñador:** PackLab

**Productor de envases:** Arkpressen, Fagerblads, Grafisk Produkt, Sweden

**Fabricante de cartoncillo:** Korsnäs AB

Fuente: Elaboración propia.

Si tomamos el ejemplo como catalizador de lo expuesto, podemos observar el cumplimiento de todos los factores descritos y además cumpliendo lo expresado por sus petitionarios: «El envase especialmente diseñado ha tenido un gran éxito y refleja un estilo de vida, es funcional y práctico, al mismo tiempo que es lujoso y crea expectación.» «Cuando nuestro negocio crecía y necesitábamos sentirnos seguros en cada paso que dábamos, fue cuando consideramos el material del envase Korsnäs, que asegura la neutralidad del olor y sabor. Esta fue la razón por la que contactamos con ellos, para saber algo más»<sup>307</sup> dice Thomas Brännström,

<sup>307</sup> Thomas Brännström, fundador y copropietario de Mälarchocolaterie. EnvaPack: Revista online del envase, empaque y embalaje / 8 de febrero de 2007, <<http://www.envapack.com/828/>>.



fundador y co-propietario de Mälarchocolaterie Este ejemplo es el fiel reflejo de un encargo bien hecho –el *briefing*–, una comprensión correcta –posiblemente con un *contrabriefing* profundo y trabajado– y una materialización con sensibilidad por el consumidor y comprensión del producto que se tenía que poner en valor.

### 6.5.9. ¿Qué se le pide a un envase desde la empresa?

Las empresas son muy exigentes en cuanto a peticiones a los envases, cuando únicamente es el contenedor del producto y como mucho será su representante ante el comprador.

Como es fácil enumerar peticiones a los envases, nos hemos atrevido a listar algunas de ellas, que en su momento solamente es posible corresponder si el producto debe emitir esa percepción de valor para el mercado<sup>308</sup> y la capacidad técnica de la empresa puede realizarlo.

Al envase le pediremos que nos ayude ante:

**Tabla 34. Apoyo de los envases a la gestión de marca.** Fuente: Elaboración propia

Ayuda	Comprador / consumidor	Distribuidor	Internamente en la empresa
Reaccionar de manera rápida ante la competencia <sup>309</sup>	X	X	X
Reorientar la percepción del producto	X		
Conseguir una forma diferenciada de presentar el producto	X	X	
Procurar sistemas que frenen lo robos		X	X
Crear diseños que no sean fácilmente deteriorables por parte del cliente ante una devolución del producto.			X
Destacar en el lineal	X		X
Romper el comportamiento del sector	X		X
Conseguir que responda y no agreda al segmento y posicionamiento que queremos impactar en el mercado <sup>310</sup>	X		
Aumentar las ventas			X
Mejorar la cuota de mercado			X
Incrementar el beneficio			X

**Tabla 35. Apoyo de los envases a la gestión de marca (cont.).**

Ayuda	Comprador / consumidor	Distribuidor	Internamente en la empresa
Incrementar el beneficio			X
Reducir los costes del envase y del embalaje			X

<sup>308</sup> Una vez más queremos resaltar que estamos hablando de valor para el mercado, no de precio.

<sup>309</sup> Poder incorporar mensajes promocionales y manipular productos para atraer a los compradores.

<sup>310</sup> Ni a otros segmentos que nuestra marca atiende con el mismo producto u otros productos: dólar gris, nido vacío, libra rosa, DINKYS...

Aumentar la distribución			X
Obtener la posibilidad / la obligatoriedad de automatizar el proceso productivo			X
Poder reposicionar el producto			X
Crear una personalidad que pueda llegar a ser un símbolo de la empresa <sup>311</sup>			X
Respetar el medio ambiente <sup>312</sup>			X

Fuente: Elaboración propia.

Algo que siempre se da por hecho y no siempre se cumple es que un envase posibilite la optimización del espacio destinado a la marca y al producto por parte de los distribuidores en sus estanterías o lineales.<sup>313</sup> Un mal conocimiento de los estándares de espacio de los que el producto dispone en los lineales de las diferentes tipologías de puntos de venta donde se comercializa, puede dificultar disponer de la mejor presencia, de un *stock* de venta óptimo entre momentos de reposición y hasta la mejor y más atractiva exposición posible.

Los envases deben ocupar todo el espacio en altura y profundidad bajo dos parámetros comerciales: máxima presencia y disponibilidad del producto para facilitar la compra al consumidor y ocupación total del lineal que nos cede el distribuidor.

Por tanto, al diseñar un envase primario, debemos estudiar sus posibles ubicaciones en los diferentes puntos de venta en los que se pretenda comercializar. Si tomamos los establecimientos tradicionales estudiaremos: lineales, cabeceras de góndolas, islas promocionales, posibles exposiciones singulares, etc.

Según cuál sea el producto, podemos tener necesidad de apilar unas unidades sobre las otras, contemplemos, pues, los niveles de apilamiento máximo sin deterioro de los envases ni de los productos.<sup>314</sup>

Las empresas de distribución estudian cada día más la optimización de sus metros cuadrados de exposición y venta, pues su negocio está afectado por la elevación del suelo comercial, la inversión en mercancía y su retorno económico,<sup>315</sup> sus aportaciones a la financiación de la empresa<sup>316</sup> y la rotación<sup>317</sup> que la mercancía tiene en los lineales.

<sup>311</sup> La botella de CocaCola es un envase que se transforma en un anagrama de las percepciones, recuerdos y sentimientos del consumidor.

<sup>312</sup> Por necesidades energéticas para producirlos, materias primas utilizadas, reciclaje, cantidad de desecho que genera...

<sup>313</sup> Cuando expongamos de forma amplia la actividad del *merchandising* se expondrá esta demanda específica de las empresas a los envases.

<sup>314</sup> Ningún consumidor quiere un producto cuyo embalaje o envase secundario esté deteriorado y mayor rechazo expresa aún si el producto que debe consumir se ve o percibe que puede estar dañado. Para las empresas, estos deterioros representan una elevación en sus costes, ya que existió el coste de envío y hay que añadir el de recogida, además del envase que tenía inicialmente y, si puede recuperar, el nuevo envase que utilizará y, si el producto se deteriora aún es mayor el coste. Además, consideremos otros costes de imagen con la distribución y con el consumidor. Realmente un mal diseño o cálculo de los materiales puede crear costos añadidos en la producción, en la comercialización y en la imagen de la marca.

<sup>315</sup> Miden su retorno económico a través del margen que obtienen no solo por unidad vendida sino por margen absoluto de las ventas del producto o marca.

<sup>316</sup> Por dos vías: la del plazo de pago y la de recursos atípicos por catálogos, góndolas...

<sup>317</sup> Término que se expresa mediante el cálculo del margen del producto multiplicado por el número de veces que se renueva un producto en la estantería.

## 6.6. La promoción de ventas

«La naturaleza misma de la promoción de ventas supone mucha imaginación y muchos tanteos.»

Jacques Lendrevie (1976)

La promoción de ventas en sus múltiples formas es una herramienta del mix táctico del marketing y de sus logros comerciales para las marcas o productos ante el mercado.

Su vinculación en la activación de la oferta y la demanda, ya sea por incidir ante los compradores de la distribución o ante los consumidores y su unión con la gestión del *merchandising*, la atraktividad del *packaging* y la comunicación en el punto de venta, hacen de ella una herramienta clave en la gestión del *marketing mix* de las marcas y en el *retailing mix* de la distribución.

La comunicación en el punto de venta y la actividad de promoción de ventas son motores de aportación positiva o negativa a la marca, según diferentes visiones de autores u opináticos<sup>318</sup> de marketing. Además, es una gran herramienta de inducción a la compra; prueba de ello son las definiciones que los teóricos le conceden.

Córdoba y Torres (1987), dos profesionales de la actividad comercial e iniciadores en temas relacionados con el marketing, definían la promoción de ventas como «el conjunto de acciones diversas de tipo comercial cuya utilización se sitúa en el marco de una política general de marketing dirigida principalmente al desarrollo de las ventas a corto plazo».

Y Kergrohenn y H. Salén (1987) definen la promoción de venta «en el conjunto de técnicas empleadas en el desarrollo rápido y eficaz de las ventas de un producto, sin que la imagen del mismo sufra alteración alguna».

Rivera y de Juan (2002) definen la promoción de ventas como «el conjunto de técnicas que refuerzan y animan la oferta de la empresa, con el objetivo de incrementar la venta de productos a corto plazo».

Miguel Santesmases (1996) la define como «un conjunto de actividades, no canalizadas a través de los medios de comunicación que, mediante la utilización de incentivos materiales o económicos (premios, regalos, cupones, etc.) tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto».

La promoción de ventas es «la inducción o incentivo directo dirigido a la fuerza de ventas, al distribuidor o al consumidor, con el objetivo primario de crear una venta inmediata» dice Schultz-Robinson (1998). También el Diccionario J. Walter Thompson la define como la «variación temporal de la oferta mediante una

---

<sup>318</sup> Llamamos opináticos de marketing a aquellos responsables de esta actividad que sin información contrastada y objetiva se atreven a emitir juicios del funcionamiento o de las tendencias del mercado.

incentivación». Añade «la promoción de ventas es un conjunto de técnicas distintas de la publicidad y del resto de instrumentos que conforman la comunicación, que estimulan la compra de los consumidores y proporcionan una mayor actividad y eficacia a los canales de distribución» (2003).

La profesora M.<sup>a</sup> Begoña Álvarez Álvarez (2000), en su dossier «La promoción de ventas como instrumento para modificar comportamientos de los individuos» menciona un variado conjunto de definiciones de académicos reconocidos.

Nosotros definimos la promoción de ventas<sup>319</sup> como «la inducción, dinamización o defensa de una marca o un producto, mediante un incentivo dirigido a las fuerzas de ventas, al distribuidor o al comprador con un objetivo concreto: la motivación de la demanda a corto plazo».

No se debe entender la promoción de ventas como una herramienta o actividad comercial inconexa, con la publicidad, las relaciones públicas y el marketing. Tampoco debemos considerarla como un recurso válido ante una emergencia o la idea ingeniosa del responsable de una marca o un producto a acciones de la competencia o reducciones de su demanda.

Se trata de una actuación de marketing incluida en la planificación de la actividad de gestión empresarial, de marca o del producto, encaminada a la activación de la oferta y/o demanda a través de la cadena comercial que forman los equipos de ventas, la distribución y los consumidores finales.

Cuando mencionamos este tipo de estímulo relacionado con las fuerzas de venta, pueden aplicarse a diferentes niveles: vendedores propios, vendedores de los distribuidores, concesionarios o detallistas en general, incluso con los colectivos que pueden influenciar o prescribir la compra.

Al hacer referencia a los distribuidores, concesionarios o detallistas, nos estamos dirigiendo a los que tienen capacidad de tomar decisiones de compra para disponer del producto en su oferta comercial.

Esta orientación de su variada aplicación con los equipos de ventas propios o ajenos, ha hecho que en ocasiones también se exprese que el objetivo de la promoción de ventas, es el aumento de la eficacia y eficiencia comercial (Rivera y de Juan, 2002).

En cuanto a los compradores, se piensa en los clientes fieles o en los potenciales independientemente, o en ambos a la vez, según el objetivo comercial que tenga la empresa.

### 6.6.1. Tipologías de promoción de venta

Entre los autores más significativos en textos académicos encontramos diferentes formas de clasificar la promoción de ventas,; por ejemplo, Rivera Camino, J. y De Juan Vigaray, M.<sup>a</sup> Dolores las catalogan de la siguiente forma:

---

<sup>319</sup> Definición propia creada a partir de la lectura de un conjunto de autores acreditados en la materia, que a lo largo del capítulo iremos mencionando.



**Tabla 36. Tipos de acciones promocionales.**

Tipologías		Acciones promocionales
Acciones sobre el producto	Económico	Descuentos
		Ofertas de dos por uno / tres por dos...
		% más de producto
	Formato	Familiar
		Pack promocional
Regalos añadidos	Instantáneo	Premio con el producto
		Pack regalo
		Acumulación de puntos
		Regalo sorpresa
		Muestras / prueba de producto
	Diferido / aleatorio	Bono concurso / juego / sorteo
	Galardones	Diplomas / medallas /...
Tarjetas	Descuentos	

Fuente: Elaboración propia.

Otra clasificación a considerar es la que presenta los profesores Francisco Javier Villalba Merlo e Iñaki Perriáñez Cañadillas en su documentos «La promoción de ventas en los mercados de consumo: Propuesta de un nuevo enfoque de gestión promocional», en *Cuadernos de Gestión*. Vol. 2, N.º 2, 2002.

**Tabla 37. Clasificación de las promociones y sus acciones (Villalba, 2002).**

Tipologías	Acciones promocionales
Promociones diferidas	Regalo a las primeras cartas o hasta fin de existencias

	Envío del justificante de compra para obtener un regalo seguro
	Envío del justificante de compra para participar en un sorteo o concurso
	Devolución del precio después de enviar el justificante de compra
	Vales descuento para próximas compras
Promociones inmediatas	Prueba gratuita de un producto que ofrece un regalo o un descuento por su compra
	Regalo directo por la compra de un producto
	Regalo de la muestra de un producto por la compra de otro
Promociones económicas	Más cantidad del producto por el mismo precio
	Descuento en el precio del producto
	Ofertas de dos por uno, tres por dos y similares
Promociones de tarjetas	Descuento en el precio de determinados productos por utilizar la tarjeta de pago del establecimiento
	Obtención de puntos para el programa de fidelización
Promociones sociales	Una parte del precio pagado por el producto se destinará a una obra social
Promociones de envase	El envase que contiene el producto tiene utilidad para usos posteriores

Fuente: Tesis doctoral de VILLALBA, F. J.

Otra clasificación posible de la promoción de venta es en función de la orientación a su objetivo empresarial.

### **6.6.1.1 Promociones de dinamización**

Este tipo de promociones son aquellas que se desarrollan para lograr activar la oferta o la demanda, bien sea para adelantarse y / o sorprender a la competencia y alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

Los motivos para lanzar una promoción de dinamización son:

- Incrementar las ventas.
- Incrementar la compra media por pedido.
- Avanzarse a la competencia en la demanda del mercado.
- Acumular *stocks* de productos en un cliente final para defender la cuota de mercado.

- Apoyar los lanzamientos de nuevos productos.
- Lograr la prueba de producto.
- Incorporar nuevos distribuidores.
- Garantizar el logro de los objetivos comerciales.
- Atacar antes de ser atacado.
- Asegurar la presencia en los lineales.
- Generar rotación de nuestras marcas.
- Prueba de producto.
- Romper la estacionalidad de consumo.
- Introducir nuevas referencias sin reducción de las existentes.
- Motivar a la distribución para vender nuestra marca.
- Atraer nuevos compradores.
- Posicionar / reposicionar la marca / mejorar la imagen de marca.
- Crear fidelidad / vinculación a la marca.

#### **6.6.1.2 Promociones de defensa**

Se diseñan a nivel básico para ser desarrolladas de forma operativa en un momento en que sea necesaria su puesta en marcha para defendernos de los ataques de la competencia y / o armonizarse, unirse, vincularse o coordinarse con la distribución para dar batalla al mercado.

Las señales de alarma para lanzar una promoción defensiva proceden de detectar la necesidad de llevar a cabo acciones promocionales para presentar pelea a la competencia o al mercado. Las indicaciones más significativas para poner en marcha una promoción de ventas bajo estos parámetros son:

- Pérdida de cuota de mercado.
- Pérdida de distribuidores.
- No alcanzar los objetivos comerciales.
- Una acción promocional de la competencia.
- La aparición de nuevos productos de la competencia.
- Reducción de las referencias en un distribuidor.
- Falta de rotación de nuestras marcas / productos en un cliente.
- Exceso de *stocks* de productos en la distribución.



A título de resumen podríamos agrupar todas las tipologías estudiadas y estableceríamos la agrupación siguiente:

**Tabla 38.** Resumen tipología de las promociones.

Tipo	Definición	Elemento de marketing en el que se incide	Acciones promocionales
Económico	Modificación del precio para el consumidor de forma real o percibida	Precio	Reducción temporal del precio
			Lote de producto/s a PVP redondo
			Por la compra de X unidades paga solo X-1 (3X2) / (4X3)
			Por la compra de dos unidades la segunda con un X% de descuento
			Todo a 1€
			Un % extra de producto
			Por la compra dos unidades + un regalo / muestra de producto (retractilado)
Formato singular (formato ahorro / formato eco...) <sup>320</sup>			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 39.** Resumen tipología de las promociones (cont.).

Tipo	Definición	Elemento de marketing en el que se incide	Acciones promocionales
Económico	Modificación del precio para el consumidor de forma real o percibida	Precio	Vale descuento en la compra realizada
			Vale descuento próxima compra
			Vale descuento tarjeta de fidelización
Valor añadido	Aporta una utilidad añadida al propio producto	Producto	Formato reutilizable <sup>321</sup>
			Formatos singulares (en relación con una fecha o serie limitada de unidades)

<sup>320</sup> Formato ahorro (por ejemplo, Cola Cao), o formato eco de los detergentes (por ejemplo, Dixan)

<sup>321</sup> Vasos de Nocilla.

Aportar un valor extra el comprador por comprar una determinada marca o producto <sup>322</sup>	Marca	Regalo añadido
		Bono de participación en concursos de azar
		Bonos acumulables para obtener el valor añadido
		Regalos sorpresa
		Regalos con la marca comercial del producto que adquiere
		Muestras de otros productos
		Por acumulación de consumo en tarjetas de descuento o beneficios extras con reconocimiento (tarjeta plata, oro...)
	Distribución	Colaborativas. Participación de las marcas en las tarjetas de fidelización de la distribución o en tarjetas multisector (por ejemplo, travel)

Fuente: Elaboración propia.

## 6.6.2. ¿Para qué nos sirve la promoción de ventas?

La utilidad de la promoción de ventas (Schultz- Robison, 1988) desde la posición del fabricante y de forma indirecta cuando el distribuidor la aplica independientemente o como continuidad del fabricante, sirve para desplazar mercancía hasta el nivel siguiente de la cadena de distribución.

Por lo tanto, se actúa incentivando cada nivel superior al nivel inferior para que adquiera, argumente y venda los productos y las marcas a su nivel de distribución siguiente y se acerque al comprador final.

A este modelo de uso de la promoción de ventas en términos de gestión empresarial se le denomina promoción de ventas interna o promoción de ventas de empuje.

Otra utilidad es la incentivación directa al cliente final para que cree demanda y provoque que la distribución adquiera el producto. A este caso se le denomina promoción de ventas externa o promoción de ventas de arrastre. Esta tipología de promoción puede generar demanda de producto y no de marca, con lo que la empresa que la realiza puede perder todo o parte de su esfuerzo comercial a favor de sus competidores si estos son hábiles en responderle y / o realizar una propuesta comercial más atractiva para el mercado.

Como acabamos de describir, la promoción de ventas se apoya en un *cocktail* de marketing que mezcla el producto, el precio, el lugar de venta o distribución y la comunicación

<sup>322</sup> El consumidor puede obtener el valor añadido de forma instantánea o diferida.

### 6.6.3. ¿Cómo actúa la promoción de ventas?

Ante el consumidor, colectivo que nos interesa desde nuestra perspectiva del trabajo de investigación, podemos establecer diferentes actuaciones para alcanzar el objetivo general de la promoción de ventas antes indicado.

Actuaciones de la promoción de ventas en las que se apoyan las marcas:

**Tabla 40.** Objetivos promocionales y actuaciones.

Objetivos promocionales	Actuaciones
Inducir a la prueba de producto	Muestras
	<i>Pack</i> combinado
Incrementar el uso del producto	Nuevos usos Nuevos momentos de consumo
Logro de la compra en mayor cantidad del producto	Formatos con más cantidad Formatos ahorro
Lograr más frecuencia de compra	Nuevos usos Nuevos momentos de consumo
Introducción de nuevos envases de:	Mayor tamaño
	Nuevos formatos
	<i>Packs</i> multi-unidades
	<i>Pack</i> promocional
Neutralizar las acciones de la competencia:	Publicidad
	Promociones de venta
Capitalización de:	Eventos del mercado
	Estacionalidad de consumo
	Momentos de consumo
Provocar cambios dentro de la misma marca de producto, envase, formato...	

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.6.4. La gestión de la promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta del *marketing-mix* para las marcas y del *retailing-mix* para la distribución. Lo que hace que cada uno de ellos se gestionen en función de sus diferentes intereses.

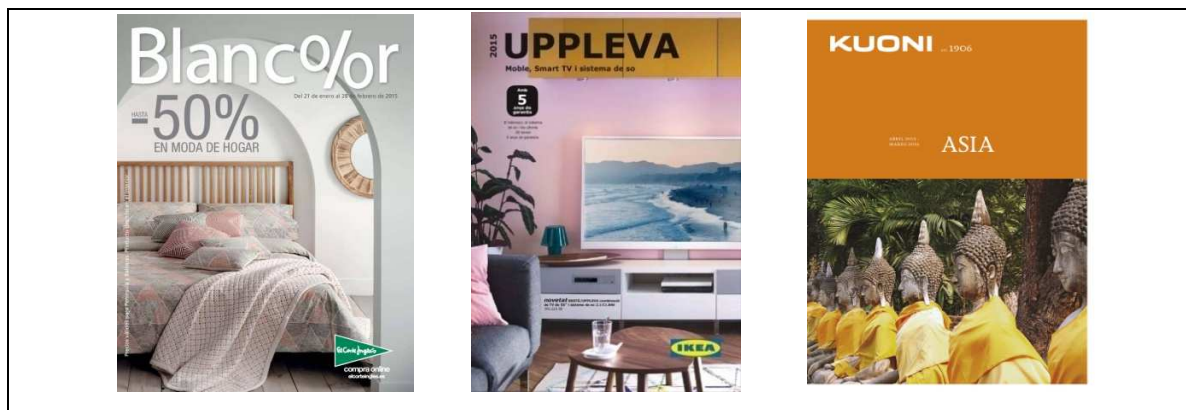
Para las marcas privadas, la promoción de ventas puede ser gestionada de forma global para todo el mercado o de forma específica por territorios, enseñas, por tipologías de consumo, momentos de consumo u otras variables que permitan alcanzar los objetivos empresariales o de marca.

Para la distribución, su gestión está orientada, por un lado a la obtención de atraktividad ante sus clientes actuales o potenciales, o sea, ser más competitivos. Por otro, a mantener o incrementar su rentabilidad comercial.

Esto ha hecho que la promoción de ventas de ser una herramienta táctica en algunas situaciones se gestione como algo estratégico que ya está incorporado a sus planes comerciales anuales.

En sectores de la distribución de bienes de consumo duradero, el *retailing-mix* es la base de su plan de marketing y está construido en función de las acciones promocionales que llevarán a cabo: aniversarios de apertura de establecimientos, el mes de una categoría de producto concreta,<sup>323</sup> un mercado, un elemento promocional atractivo como la quincena sin IVA, una operación renove, etcétera.

**Figura 61.** Carteles publicitarios y catálogos de apoyo a la promoción.



Fuente: Elaboración propia.

En cambio, para las marcas privadas la gestión promocional es algo más complejo, ya que deben saber incentivar sus marcas en el máximo de distribuidores posible de forma singular y sin crear conflicto de intereses entre ellos.

¿Cómo hacerlo? Creando planes específicos de promociones con las enseñas más significativas por volumen y cobertura geográfica del mercado y con acciones globales para el resto de distribución. Este sudoku se resuelve con las conocidas plantillas de negociación que establecen desde el inicio del ejercicio las promociones específicas y las generales, para la enseñas y, posteriormente, durante el ejercicio, se trabaja en dar cumplimiento al acuerdo que se ha llegado.

<sup>323</sup> En el Corte Inglés durante el mes de febrero de cada ejercicio es el mes Blanco, que corresponde a la categoría de ropa del hogar.

Es en esta faceta donde las figuras del *category manager*, del *key account* o el *trade marketing* toman una importancia vital para las marcas, como responsables estratégicos de la venta y los gestores de categoría de producto para la distribución, como compradores.

### 6.6.5. La promoción de ventas, ¿estratégicamente a que responde?

La tipología del producto, la forma de venderlo, la dimensión del mercado al que se dirige, las distribución que se emplea para llegar al consumidor, la influencia de los intermediarios para la compra del producto, los objetivos empresariales, la cobertura territorial de la acción, son factores influyentes en el planteamiento estratégico y táctico que emplearemos en la promoción de ventas (Kinnear y Bernhardt, 1990).

#### 6.6.5.1 Directrices estratégicas

Podemos establecer dos directrices estratégicas para una promoción:

- **Por el incentivo que ofrecemos**

Como antes hemos mencionado, la promoción de venta ayudará a la marca a generar demanda a corto plazo y para eso se pueden utilizar incentivos económicos o valor añadido al producto. Los primeros son efímeros, pues en el momento en que retornamos al precio original, solamente los clientes satisfechos y vinculados a la marca seguirán comprando, el resto habrán sido compradores interesados u oportunistas que han decidido la compra en función de sus intereses económicos y no por identificación con la marca o el producto.

En cambio, los consumidores que han comprado en un momento de promoción de una marca con incentivo de valor añadido al producto, o eran clientes habituales de la marca o eran clientes con deseos de acceso a la marca o clientes estimulados a la prueba, pero todos ellos han pagado su precio dándole valor al incentivo extrínseco que le añaden al producto. Ninguno de ellos ha comprado por el factor economicista o especulativo, lo han adquirido por un deseo de disponer de él y además de obtener algo extra muy atractivo.<sup>324</sup>

Promociones de valor añadido:

---

<sup>324</sup> A lo largo de los años han aparecido promociones de valor añadido en las que el incentivo era más apreciado que el producto en sí y al finalizar la promoción la marca se ha derrumbado. Por ejemplo, la campaña Disco sorpresa FUNDADOR, *ABC Sevilla*, 9-11-1972, pág. 16.

Figura 62. Materiales publicitarios de apoyo a la promoción.



Fuente: Elaboración propia.

▪ **Por el cliente que queremos impactar**

Las marcas con las acciones de promoción de ventas pueden buscar la captación de diferentes públicos, a saber:

- Captar nuevos clientes de sus competidores.
- Captar nuevos clientes que son consumidores del producto.
- Ratificar posiciones en sus clientes habituales.

Según el enfoque estratégico que le demos a la promoción de ventas, deberemos orientarnos hacia el incentivo o hacia el público que queremos captar.

**6.6.5.2 ¿Qué incentivos / palancas utiliza la promoción de ventas?**

En nuestra tesis, la tipología de las promociones que más nos interesa y que posteriormente estudiaremos en nuestro trabajo de campo serán las promociones dirigidas al consumidor.

Las empresas emplean en su actividad de promoción de ventas dos tipologías de incentivos / palancas al consumidor para estimular la demanda de sus productos. Uno es el que podríamos denominar incentivo económico y otro es el incentivo de valor añadido.

Los incentivos económicos pueden derivarse de las situaciones siguientes:

- Que la aparición de producto en el mercado sea tardía con respecto a los innovadores, irrumpimos en la etapa de crecimiento de la categoría de producto como copiadores, o que su aparición sea totalmente rezagada, al hacerla en la etapa de madurez y con todos los competidores asentados.

- Que el precio fijado inicialmente para el producto no se ajuste a la situación competitiva que ocupa la marca en el mercado, es realmente caro o percibido como caro por la utilidad del producto<sup>325</sup> o valor de la marca.
- Por pérdida de cuota de mercado, por aparición de nuevos competidores, acciones de la competencia, envejecimiento del producto...
- Por caída de la demanda general de la categoría de producto, por reducción de la disponibilidad de los recursos económicos del público objetivo, por saturación del mercado...
- Por necesidad de reducción de *stocks* de producto por lanzamiento de un producto nuevo, *stocks* excesivos, aligerar *stocks* en el distribuidor para volver a venderles...

Son incentivos económicos típicos los descuentos en precio directamente o en un % de su valor habitual, una cantidad superior de producto por el mismo precio, cupones o vales descuento o para próximas compras de producto.

---

<sup>325</sup> En el apartado del producto hemos mencionado que el consumidor compra el producto por las utilidades que recibe. Estas utilidades esperadas se dividen en: funcionales, simbólicas y vivenciales.



**Tabla 41.** Incentivos o palancas promocionales para el consumidor de tipo económico.

Tipo	Definición	Elemento de marketing en el que se incide	Acciones promocionales
Económico	Modificación del precio para el consumidor de forma real o percibida	Precio	Reducción temporal del precio
			Lote de producto/s a PVP redondo
			Por la compra de X unidades paga solo X-1 (3X2) / (4X3)
			Por la compra de dos unidades la segunda con un X% de descuento
			Todo a 1€
			Un % extra de producto
			Por la compra dos unidades + un regalo / muestra de producto (retractilado)
			Formato singular (formato ahorro / formato familiar / formato eco...)
			Vale descuento en la compra realizada
			Vale descuento en la próxima compra
Vale descuento en la tarjeta de fidelización			
	Aporta una utilidad añadida al propio producto	Producto	Formato reutilizable

Fuente: Elaboración propia.

El otro incentivo es el de incrementar la percepción del producto con aportaciones de valor añadido al compramos, o sea añadir algo extrínseco al producto como elemento de incentivación de la compra. En este caso, la promoción de ventas sí que tiene una aportación de valor a la marca, el comprador percibe que le regalamos algo por el esfuerzo o decisión que toma en nuestro favor.

Estas acciones promocionales son del estilo de sorteo de viajes, un sueldo para toda la vida, regalos en el momento de la compra, concurso, premios, envases con doble uso...

También se diseñan promociones cuya incentivación está dirigida a la prueba de producto: a través de un producto muy consumido se entrega una muestra de otro nuevo. En ocasiones, esta actuación tiene un doble sentido: por un lado, apoyamos el nuevo producto con uno consolidado, y por otro, primamos a los compradores habituales de un producto con un obsequio inesperado, haciéndolos partícipes de algo nuevo de la empresa.

**Tabla 42.** Incentivos o palancas promocionales para el consumidor de valor añadido.

Tipo	Definición	Elemento marketing en el que se incide	Acciones promocionales
Valor añadido	Aporta una utilidad añadida al propio producto	Producto	Formatos singulares (en relación con una fecha o serie limitada de unidades)
	Aportar un valor extra el comprador por comprar una determinada marca o producto <sup>326</sup>	Marca	Regalo añadido
			Bono de participación en concursos de azar
			Bonos acumulables para obtener el valor añadido
			Regalos sorpresa
			Regalos con la marca comercial del producto que adquiere
			Muestras de otros productos Por acumulación de consumo en tarjetas de descuento o beneficios extra con reconocimiento (tarjeta plata, oro...)
Distribución	Colaborativas. Participación de las marcas en las tarjetas de fidelización de la distribución o en tarjetas multisector (por ejemplo, Travel)		

Fuente: Elaboración propia.

Otra palanca promocional es la referente a la gestión del espacio y el surtido, el *merchandising* que genera visibilidad de la oferta, en el punto de venta. Aunque podemos no considerarla directamente promocional ayuda o complementa a las propuesta de reducción de precio .

En el libro *Marcas líderes y distribuidores*, Vilas hace referencia a cuatro tipologías de palancas promocionales y nos parece interesante recoger sus reflexiones por su dilatada experiencia y éxitos profesionales contratados.

### 6.6.6. Palancas comerciales

Las palancas comerciales han quedado explicadas en apartados anteriores.

<sup>326</sup> El consumidor puede obtener el valor extra de forma instantánea o diferida.

### 6.6.7. Dos instrumentos en la gestión táctica de la promoción de ventas

Tal como hemos visto al comentar las tipologías de la promoción de ventas, esta no es un arma reactiva, más bien debe ser utilizada como un arma proactiva. Los líderes y retadores de una categoría de producto la utilizan así y les aporta cuantiosos éxitos.

Solamente los noveles o los ingenuos la utilizarían en la gestión empresarial con un planteamiento reactivo. Por ello, es importante la anticipación tener clara su aplicación en cada momento y la rápida puesta en marcha aporta rentabilidad marketing.<sup>327</sup>

Para tomar la decisión de realizar acciones de promoción de ventas<sup>328</sup> en la actividad de marketing es necesario estar permanentemente bien informado del estado competitivo del mercado. Esta información puede provenir de:

- La planificación de las acciones comerciales que se tienen establecidas en el plan de marketing del ejercicio.
- Estar sustentada por un conjunto de datos que nos indiquen que estamos en una situación que precisa la utilización de esta herramienta de activación del mercado.
- Queremos aprovechar una situación de ventaja competitiva y que la mejor opción sea asociarlo a promociones de ventas.

Todas estas situaciones se sustentarán en una base de información objetiva, que apoye la decisión y permita planificar de forma consistente las actuaciones y los recursos que se destinen, documento que en las empresas denominan *audit* o diagnóstico continuo del mercado.

A partir de él, y una vez tomada la decisión de actuar, nace el briefing de la promoción de ventas, del cual anexamos un ejemplo propio.

Igual que en otras áreas de la actividad de marketing, campaña de publicidad, solicitud de un envase, asistencia a una feria... realizaremos un *briefing*<sup>329</sup> que servirá de base para su desarrollo.

Un documento de esta índole, el *briefing*, es diferente en función de si nos encontramos en una situación inicial del lanzamiento del producto o de desconocimiento del contexto competitivo del producto o si actuamos de forma continuada con él o si somos perfectos conocedores de la situación.

---

<sup>327</sup> Término poco utilizado pero no por ello concreto y necesario en el léxico empresarial. Rentabilidad marketing indica la obtención del máximo provecho de las actuaciones que realizamos medidas en: satisfacción del consumidor y de la distribución, con incremento de cuota de mercado con la nula o mínima pérdida de rentabilidad económica.

<sup>328</sup> Cuando hablamos de la actividad de promoción de ventas en el mundo empresarial, lo podemos hacer desde llevar a cabo promociones que activen o den valor a la empresa, a una de sus marcas o a todas al mismo tiempo, en relación con el conjunto de productos que constituyen una línea de productos o únicamente en relación con un producto en concreto.

<sup>329</sup> Documento, que recoge la información sobre el mercado, el producto, el consumidor, la distribución, nuestra situación y los objetivos, el presupuesto, calendario previsto... que se utiliza como guía de instrucciones para elaborar la estrategia. En algunos casos, este documento no se hace escrito y se presenta en una reunión de trabajo al equipo que debe desarrollar la acción.

Sí que creemos que es interesante clarificar que no por estar permanentemente gestionando un producto debemos ser menos respetuosos con indagar la situación y verla de forma objetiva, pues la cotidianidad nos puede hacer perder la perspectiva y la situación real.

Uno de los principales elementos al construir el *briefing* es destacar o dejar constancia de quién es el motivo promotor, o sea, si estamos demandando la creación de una promoción de ventas por motivos propios de la empresa, léase, estaba planificado, queremos aprovechar un tirón de la demanda a favor de nuestro productos, queremos sorprender a la competencia, hemos llegado a un acuerdo con la distribución, etc., o por el contrario nos vemos obligados a ello por la actuación de la competencia o a demanda de la distribución.

El ritmo, la iniciativa, el empuje, el atrevimiento, el entusiasmo es diferente en cada caso; en el primero es el generador, creador de la situación, de innovación, de promotor del posible cambio en el estado del mercado; en el segundo, se es el seguidor, se llega tarde, se ha perdido la iniciativa, se va a remolque, a nadie le gusta y el nivel de motivación es diferente.

Pero siempre debemos contestarnos diferentes preguntas:

- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Qué ganaremos o perderemos haciéndolo?
- ¿Cómo será la mejor manera de hacerlo?
- ¿Es realmente el momento de hacerlo o mejor esperar?
- ¿Entenderá el mercado por qué lo hacemos?
- ¿El mercado nos premiará o nos castigará?

Y así todas las preguntas que sean necesarias para que nuestro proyecto llegue a buen puerto

### 6.6.8. Lo que no se le puede pedir a la promoción de ventas

Las marcas, o sus gestores, piden en ocasiones logros imposibles a sus armas de marketing y en muchas ocasiones es lo que estas hacen con la promoción de ventas.

Algunas de esas peticiones son:

- Que le aporte lealtad a la marca.
- Los rechazos al producto:
  - por calidad
  - por precio
  - problemas de los envases
  - por la utilidad o respuesta esperada del producto
- Cambiar una tendencia negativa de la marca en imagen positiva.

- Compensar a una publicidad deficiente.
- Falta de distribución: en calidad o geográfica del producto.
- Equipo comercial deficiente: en número o cobertura geográfica, con poca dedicación....
- Problemas de logística o servicio comercial.

### 6.6.9. La promoción de ventas y su relación con la comunicación

La actuación de la promoción de ventas no está claramente definida en un ámbito concreto de las actuaciones de la empresa.<sup>330</sup> Para algunos es intermedia entre comunicación y ventas, pero para nosotros es una actuación mixta entre ambas y además debe contemplarse en el plan de marketing y comercial de la marca.

Esta situación intermedia, mixta, o mejor dicho híbrida entre ambas, la comunicación y las ventas, normalmente está supeditada al objetivo comercial que se busca.

Por último, ante un objetivo ambicioso, o sea, que la empresa quiera activar la demanda a corto plazo para captar la atención tanto de sus compradores frecuentes como la de sus compradores potenciales mediante la promoción de ventas, esta deberá buscar el equilibrio económico entre la carga de comunicación de la promoción de ventas y el incentivo de venta que provoque la atención y decisión de compra.

Nos gusta más hablar de la promoción de ventas como un instrumento de la impulsión comercial, que aúna los esfuerzos (Levendrevie, Lindon y Laufer, 1976) entre la publicidad y la venta, utilizando todas las disciplinas que faciliten su éxito, ya que tiene que dar a conocer la existencia de la promoción, crear participación y crear credibilidad de la misma.

Si una empresa quiere captar nuevos clientes, en su enfoque en la promoción de ventas tendrá un peso importante la comunicación, pues su objetivo será llamar la atención y atraer nuevos consumidores a su producto. Si lo hiciera de otra manera, solamente conseguiría activar la demanda de los compradores habituales de su marca o producto.

Por el contrario, si lo que quiere es ratificar su posición en sus compradores frecuentes o asiduos, lo que deberá hacer será primar el hecho de compra y posiblemente la cantidad de producto comprado.

Como hemos mencionado anteriormente, la promoción de venta no es generadora de fidelidad por principio, pues uno de sus objetivos es interferir en los comportamientos de compra de los consumidores fieles de los competidores, por tanto, es poco generadora de valor de marca, pero sí iniciadora de él, pues la prueba de producto y la satisfacción que aporta, provienen de la llamada de atención e incentivo para comprar, pudiéndose transformar el consumidor en un comprador habitual de aquel producto y marca.

Es una herramienta muy útil para guerrear en el punto de venta con los competidores y conquistar nuevos compradores, también es muy esgrimida en situaciones de categorías de productos en la etapa de madurez,

---

<sup>330</sup> Al igual que la promoción de ventas, el patrocinio, las ferias, eventos etc. no se pueden enmarcar en un ámbito concreto, pues por su naturaleza interactúan diferentes disciplinas: la comunicación, la venta personal, las relaciones públicas...

pues las marcas están muy posicionadas en la mente de los consumidores y es necesario crear dudas en el momento de compra.

### 6.6.10. La promoción de ventas debe medirse

La promoción de ventas, como manera empresarial de actuar, requiere que se fijen unos objetivos medibles, las herramientas que utilizaremos y que se prueben los pasos y las complicaciones que debe superar el comprador para beneficiarse de esta supuesta incentivación al esfuerzo de compra que le pedimos.

Algunas de los parámetros del *marketing metrics* (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006) que se utilizan son:<sup>331</sup>

- Ratio de participación de las ventas procedentes de la promoción sobre las ventas totales (cuota de mercado de ventas en promoción).
- Incremento de ventas provocadas por la promoción (ventas incrementales promocionales = eficacia promocional).
- Atracción –impacto o interés– que tiene cada tipo de promoción en la categoría de producto que gestionamos.
- Costes de la promoción (inversión en el beneficio para el consumidor + incentivo a la distribución + acciones de comunicación de la promoción).
- Contribución al margen.
- Ratios de redención de las promociones (cuando están vinculadas a actos de compra).
- Influencia de las palancas promocionales en las compras en promoción.
- Correlación entre ventas en promoción, palanca promocional y eficacia promocional.
- Optimización del surtido.
- Gestión, planificación y control de las estrategias de precio, promoción y medios.
- El control en la ejecución de las estrategias acordadas en el punto de venta es un factor crítico de éxito para poder reaccionar a tiempo cuando no se cumplen con los acuerdos a los que se ha llegado.
- *Shopping – Lab*, espacios que recrean un auténtico supermercado, donde los clientes pueden testar in situ sus productos antes de lanzarlos al mercado. Se integra la investigación tradicional junto con la neurociencia aplicada al marketing como Eye

---

<sup>331</sup> Siempre que expresemos estos datos pueden estar relacionados con: el producto, la marca o la empresa.

Tracking Glasses o el análisis de las emociones, con el fin de conocer lo que verdaderamente influye al consumidor a la hora de tomar la decisión de compra.

### 6.6.11. Planificación de la promoción de ventas

La promoción de ventas no debe ser una herramienta o actividad inconexa, ni el recurso ante una emergencia o la idea ingeniosa del responsable, sino una actuación de marketing incluida en la planificación de la actividad de gestión empresarial o del producto, encaminada a la activación de la oferta y / o demanda a través de la cadena comercial que forman los equipos de ventas, la distribución y / o intermediación y los consumidores / usuarios finales.<sup>332</sup>

La promoción de ventas es en su definición un medio de actuación en el corto plazo y por ello deben diseñarse promociones cuyo objetivo sea la dinamización o la defensa.

Las promociones de dinamización son aquellas que se desarrollan para lograr activar la oferta / demanda, bien sea para adelantarse y / o sorprender a la competencia y alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

Las promociones de defensa se diseñan a nivel básico para ser desarrolladas de forma operativa en el momento en que sea necesaria su puesta en marcha para defendernos de los ataques de la competencia y / o armonizarse, unirse, vincularse o coordinarse con la distribución para dar batalla al mercado.

Normalmente, las empresas disponen de sistemas de alarma para detectar la necesidad de llevar a cabo acciones promocionales de unas características u otras. La alarmas más significativas para poner en marcha una promoción de ventas son:

Pérdida de cuota de mercado.

Pérdida de distribuidores.

No alcanzar los objetivos comerciales.

Una acción promocional de la competencia.

La aparición de nuevos productos de la competencia.

Reducción de las referencias en un distribuidor.

Falta de rotación de nuestras marcas / productos en un cliente.

Exceso de *stocks* de productos en un cliente.

Los motivos para poner en marcha una promoción de ventas pueden ser:

Presentar una innovación o introducir un formato.

---

<sup>332</sup> Modelo de identificación, evaluación y toma de decisiones ante una situación conflictiva de las variables de marketing en relación con los objetivos esperados.. SCHULTZ, D.E. y ROBINSON, W.A., *Cómo dirigir la promoción de sus ventas* [en línea], Granica, Barcelona, pág. 179.

Bloquear a la competencia.  
Anticiparse a un hito de mercado.  
Apoyar un atributo del producto o de la marca.  
Generar valor a la marca.

### 6.6.11.1 *Audit*

La decisión de realizar acciones de promoción de ventas<sup>333</sup> en la actividad de marketing, puede provenir de:

- La planificación de las acciones comerciales que se tienen establecidas en el plan de marketing del ejercicio.
- Estar sustentada por un conjunto de datos que nos indiquen que estamos en una situación que precisa la utilización de esta herramienta de activación del mercado.
- Querer aprovechar una situación de ventaja competitiva y que la mejor opción sea asociarlo a promociones de ventas.

### 6.6.11.2 *Briefing*

Igual que en otras áreas de la actividad de marketing, campaña de publicidad, solicitud de un envase, asistencia a una feria... realizaremos un *briefing*<sup>334</sup> que servirá de base para su desarrollo.

Este documento será diferente en función de si nos encontramos en una situación inicial y / o de desconocimiento del contexto competitivo del producto o si actuamos de forma continuada con él y somos perfectos conocedores de la situación.

---

<sup>333</sup> Cuando hablamos de la actividad de promoción de ventas en el mundo empresarial, lo podemos hacer desde realizar promociones que activen o den valor a la empresa, a una de sus marcas o a todas al mismo tiempo, en relación con el conjunto de productos que constituyen una línea de productos o únicamente en relación con un producto en concreto.

<sup>334</sup> Documento, que recoge la información sobre el mercado, el producto, el consumidor, la distribución, nuestra situación y los objetivos, el presupuesto, calendario previsto..., que se utiliza como guía de instrucciones para elaborar la estrategia. En algunos casos, este documento no se hace escrito, y se presenta en una reunión de trabajo al equipo que debe desarrollar la acción.



Sí que creo que es interesante clarificar que no por estar permanentemente gestionando un producto debemos ser menos respetuosos con indagar la situación y verla de forma más objetiva, pues la cotidianidad nos puede hacer perder la perspectiva y la situación real.

Uno de los principales elementos al construir el *briefing*, es destacar o dejar constancia de quién es el promotor, o sea, si estamos demandando la creación de una promoción de ventas por motivos propios de la empresa, léase, estaba planificado, queremos aprovechar un tirón de la demanda a favor de nuestro productos, queremos sorprender a la competencia, hemos llegado a un acuerdo con la distribución, etc., o por el contrario nos vemos obligados a ello por la actuación de la competencia o a demanda de la distribución.

Pues el ritmo, la iniciativa, el empuje, el atrevimiento, el entusiasmo es diferente, en el primer caso es de generador, creador de la situación, de innovación, de promotor del posible cambio en el estado del mercado y en el segundo es de seguidor, de llegar tarde, de haber perdido la iniciativa, de ir a remolque, que a nadie le gusta y el nivel de motivación es diferente.

Pero siempre debemos contestarnos diferentes preguntas, tales como:

¿Por qué lo hacemos?

¿Qué ganaremos o perderemos haciéndolo?

¿Cómo será la mejor manera de hacerlo?

¿Es el momento de hacerlo o mejor esperar?

¿Entenderá el mercado por qué lo hacemos?

¿Nos premiará o nos castigará el mercado?

Y así hasta todas las preguntas, que sean necesarias, para que nuestro proyecto llegue a buen puerto.

## 6.7. *El merchandising*

«*Merchandising* es el conjunto de actividades realizadas a nivel detallista el objetivo de captar la atención, el interés, despertar deseo y accionar la compra de los clientes.»

PHILIP KOTLER

«Se trate de un "lenguaje" aplicado al punto de venta que permite que el producto interactúe con su entorno con el fin de conseguir el mayor rendimiento del punto de venta. Podemos decir que el *merchandising* está formado por todas las acciones de marketing realizadas en el punto de venta.»

McGLODRICK (2002)

En el ámbito empresarial utilizamos esta palabra anglosajona<sup>335</sup> para expresar conceptos diferentes, por su naturaleza y amplitud de actuación, hecho que frecuentemente genera confusiones.

Los anglosajones hablan de *merchadising* como la gestión de los reclamos mercantiles y/o objetos, tal como camisetas, bolsas, carteles, llaveros, cinturones, juegos, e. con el logotipo de marcas / personajes / símbolos de equipos deportivos / grupos de música...

Los europeos, en cambio hablan de *merchandising* como la gestión de los productos en los puntos de venta. Hacen referencia, por tanto, al concepto impulsado de Alain Whelloff y Jean-Émile Masson en 1977, basado en un modelo para la optimización de los espacios comerciales en supermercados e hipermercados en Europa.

La base de la confusión proviene del planteamiento americano por la existencia de un contrato de arrendamiento de servicios a través del cual se transmite una creación intelectual dotada de un fuerte poder de reclamo en el mercado, denominado contrato de *licensing* o *merchandising*, contrato de licencia colateral o contrato de reclamo mercantil.

Las licencias en grandes eventos constituyen una fuente de ingresos extra para la organización, además de que consiguen posicionar y comunicar la imagen del acto de forma adecuada y desde una perspectiva de calidad.<sup>336</sup> Además, el *licensing* es una parte más del plan de comunicación y marketing de un gran evento.

---

<sup>335</sup> Término anglosajón compuesto por la palabra *merchandise*, cuyo significado es mercancía, y por la terminación *-ing*, que significa acción. Posteriormente ha sido aceptado por diferentes idiomas, entre ellos el francés y castellano, asumiéndolo como propio al ser difícil en una sola palabra expresar el concepto que significa.

Para la autora Inmaculada José Martínez Martínez (2005) estos objetos dejan de ser meros regalos publicitarios, cuando amparados por un contrato de reclamo mercantil o licencia de *merchandising* pasan a integrarse en la estrategia comercial/promocional de la marca.

En algunos casos –actos deportivos, películas, etc.– este tipo de regalos publicitarios, representan una parte importante de sus ingresos, llegando con frecuencia a constituir el beneficio auténtico de la actividad.

El contrato de *merchandising* nace como un importante instrumento promocional que actúa directamente sobre un producto o servicio.

En muchos casos la creación intelectual transmitida en los objetos promocionales de una marca es de naturaleza colateral, es decir, no guarda relación alguna con el products promocionado. Esto sucede principalmente o por la atracción que el público objetivo de la marca tiene con el objeto utilizado como reclamo, o por un simple uso de ese elemento como soporte publicitario.

Algunos ejemplos de estos usos son: gorras, bolígrafos, *posters* o carteles, camisetas, bolsas, llaveros, cinturones, juegos...

O elementos de atracción entre el público objetivo: colecciones de cromos, personajes de series televisivas, vestuario de personajes aspiracionales de los consumidores, entre otros.

En nuestra tesis, al mencionar el vocablo *merchandising* nos referiremos a la gestión comercial de los productos en el punto de venta como elemento potenciador de las formas, colores, formatos y variedades que el producto a través de su envase, ubicación y disposición de los mismos en los lineales o ubicaciones singulares de los mismos en el establecimiento para logra ante los ojos de los compradores una atracción especial.

Los principales valedores de este término y concepto de gestión empresarial en los establecimientos de venta **al detalle**, son los franceses, que fueron quienes introdujeron en Europa el comercio en libre servicio.<sup>337</sup>

La actividad comercial en régimen de libre servicio se basa en proporcionar al consumidor libertad para moverse por el espacio de la tienda y para confeccionar su propia «cesta de la compra», permitiéndole elegir entre una amplia gama o surtido de productos perfectamente empaquetados, etiquetados e identificados. Los establecimientos que adoptan esta forma de venta permiten que el cliente sea el **decisor** de los productos y marcas que compra, sin la intervención del vendedor que pueda hacerles variar sus decisiones de compra. Son establecimientos representativos de este modelo de venta los establecimientos de venta de productos de consumo como: hipermercados, supermercados, autoservicios...

Cabe mencionar como ejemplo actual de este tipo de régimen comercial, la campaña que EROSKI / CAPARABO ha lanzado con el eslogan «*benvingut lliure comprador*».<sup>338</sup>

---

<sup>336</sup> Según menciona la revista *Estrategias* en su número digital del 22 de octubre de 2008 y en la versión en papel número 177.

<sup>337</sup> Este sistema de venta fue lanzado en EE.UU. en 1932 en los supermercados que se abrieron en Nueva Jersey y *Long Island*, por parte de algunos comerciantes deseosos de aumentar su cifra de negocio tras la crisis de 1929. En 1950 se introduce este modelo de venta al detalle en Europa. *Gran Enciclopedia Larousse*, tomo A –Bap, pág. 862 y tomo Remb– Tall, pág. 989.

<sup>338</sup> <[www.caprabo.com/.../web/.../ofertas\\_abril14\\_cat.pdf](http://www.caprabo.com/.../web/.../ofertas_abril14_cat.pdf)>.

Actualmente gran número de establecimientos de sectores como el textil, los complementos para el hogar, etc. han aceptado este sistema de venta. Zara, Mango, Natura y muchas franquicias. También los grandes *Category killers* utilizan este sistema de venta: Decathlon, Aki, Ikea, Bauhaus...

Desde 1974 el conocido autor francés Alain Wellhoff<sup>339</sup> profesional de la conocida empresa L'Oréal, y Jean-Émile Masson en Gevais-Danone, trabajaron el *merchandising* bajo la perspectiva de la gestión de los productos en el punto de venta.

Hoy en día, esta perspectiva es una importante herramienta de dinamización de las ventas que gestionan los comercios al **detalle**; en muchas ocasiones las marcas deben pagar<sup>340</sup> por ocupar ciertos espacios en las estanterías o ubicaciones singulares dentro del establecimiento.

A partir de ahora queremos ratificar nuestra visión del *merchandising* centrada en la «gestión comercial de los productos en el punto de venta» y no la de «los objetos promocionales de una marca».

### 6.7.1. Definición y concepto

Aceptando el *merchandising* como la innovación que supuso en su momento para la gestión del nuevo enfoque de los comercios detallistas, hemos recopilado varias definiciones:

La Academia de Ciencias Comerciales Francesa lo define de la siguientes forma: «*Merchandising* es una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al comprador potencial, en las mejores condiciones materiales y psicológicas, el producto servicio que se quiere vender. El *merchandising* tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, recurriendo a todo aquello que le puede hacer más atractivo: presentación, fraccionamiento, envasado, exposición, decoración, etc.»

En 1973 el Instituto Francés de *Merchandising* elabora una definición más completa: «Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevadas a la práctica de forma conjunta o separada, por la distribución y los fabricantes con el objeto de aumentar la rentabilidad en el punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías».

Alain Wellhoff en su libro *El Merchandising: rentabilidad y gestión en el punto de venta* lo define como «el conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel de venta, por medio de su presentación y entorno, para optimizar su rentabilidad».

---

<sup>339</sup> Se le reconoce como el introductor y promotor de esta metodología de trabajo en el punto de venta en Europa. Su obra más reconocida sobre la materia es *El Merchandising: rentabilidad y gestión del punto de venta*. Masson, J.E. ; Wellhoff, A., Editorial Dunot, París, 1984 y editada en castellano por Ediciones Deusto ese mismo año y actualizada y reeditada en varias ediciones. En 1997 Ediciones Deusto lanzó su segunda edición.

<sup>340</sup> Las cadenas de distribución los denominaban ingresos atípicos y en determinados momentos representaban cantidades muy significativas en su rentabilidad.

*Diccionario Terminológico* (TERMCAT, 1999), lo define como «conjunto de técnicas y acciones llevadas a cabo en el punto de venta con el objetivo de aumentar el poder de atracción de los productos expuestos y estimular su venta».

Hemos querido condensar todas las definiciones anteriores en un cuadro:

**Tabla 43.** Compendio de definiciones de *merchandising*.

Medio	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
<b>Merchandising</b>	Conjunto de estudios y técnicas basadas en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar durante un tiempo, de la forma, con el precio y en la cantidad más conveniente.	Dinamizar el punto de venta a favor de una marca o producto.  Con el objeto de aumentar la rentabilidad en el punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías	Se llevan a la práctica, de forma conjunta o separada, por la distribución y los fabricantes.

Fuente: Elaboración propia.

De forma sintetizada este concepto entendemos que lo podemos resumir en:

Un conjunto de métodos y técnicas.

El fabricante y la distribución actúan de forma directa.

Con un objetivo común de incrementar las ventas y la rentabilidad.

En la actualidad se cumplen estos tres puntos debido a la diferencia de criterio e intereses que tienen los dos actores, fabricante y distribuidor. Incluso más si cabe desde la irrupción, consolidación y generación de competencia para los fabricantes desde las marcas de la distribución.

### 6.7.2. Objetivos del *merchandising*

El *merchandising* busca cumplir con unos objetivos básicos casi expresados en su definición que son:

Provocar y facilitar el acceso al punto de venta.

Buscar diferenciación del establecimiento según su concepto para aquella categoría de productos.

Favorecer la movilidad y circulación de los compradores por la tienda, así como ayudarles a encontrar los productos que buscan.

Maximizar el espacio de venta.

Aumentar la rotación del surtido que ofrece el comercio.

Mejorar los indicadores básicos de la gestión del punto de venta:(ventas por m2, número de tickets, número de unidades vendidas, venta media de unidades, ticket medio, PVP medio...).

Como podemos ver, los objetivos tienen un doble sentido: favorecer al comprador y mejorar la gestión de la empresa.

### 6.7.3. *Merchandising*, distribución y marketing

A medida que han transcurrido los años y ha evolucionado el comercio, también ha evolucionado la relación entre los fabricantes y los distribuidores como ha quedado explicado en apartados anteriores.

Contemplemos de forma sencilla las evoluciones de los tres actores *merchandising*, distribución y marketing.

En primer lugar veamos la evolución de la distribución en sus tres grandes aspectos: concentración, globalización y participación como competidor de los fabricantes.

En un primer momento, la distribución se fue concentrando para tener más fuerza ante los fabricantes, posteriormente inició su entrada en el mundo de la fabricación con sus marcas propias y por último se ha globalizado, llegando en muchos casos incluso a ser más grande y poderosa que los fabricantes de sus productos.

En lo que va de siglo ha aparecido otro elemento que lo ha beneficiado: el desarrollo del low cost apoyado en los dos últimos años por la crisis económica. Estos hechos han ayudado al crecimiento y desarrollo de la distribución.

El *merchandising* ha seguido siendo una herramienta muy válida en la gestión de los establecimientos detallistas, pero ha pasado de las manos de los fabricantes a las de los detallistas. Los propietarios de los establecimientos han dominado la gestión de sus espacios, los han valorado económicamente, han transformado su establecimiento en un triple negocio: el de explotación, el inmobiliario y el de arrendamientos de espacios.<sup>341</sup>

Como veremos en próximos apartados, el merchandising ha evolucionado principalmente en su forma de expresarse, y en herramientas de medición de los logros que se alcanzan con una mejor o mayor cantidad de producto expuesto y en técnicas de comunicación del surtido expuesto.

En estos últimos años, el marketing se ha visto obligado a evolucionar en diferentes campos, desde el área de producto,<sup>342</sup> pasando a la actividad de comunicación.<sup>343</sup> Esto le ha ocasionado incrementos de costes muy significativos que no siempre quedan recompensados por los consumidores.

Todo este cambio ha propiciado el desarrollo y la valoración del merchandising, a la vez que ha generado una actividad muy importante de comunicación en el punto de venta.

#### 6.7.4. Evolución histórica del *merchandising*

Podríamos resumir la evolución histórica del *merchandising* por las tres etapas siguientes:

##### 6.7.4.1 *Merchandising de presentación o visual*

La primera gran preocupación era presentar de forma eficiente los productos que se habían comprado o concertado su compra.

Se denomina «*merchandising de presentación o visual*» de la oferta o surtido al correspondiente a la gestión del espacio, el mobiliario y la personalización del lineal.

La gestión del espacio requiere definir el espacio y la ubicación de cada categoría de productos en el establecimiento, su división en secciones.

---

<sup>341</sup> Arrendamiento de espacios tanto en los lineales (ubicaciones singulares, alturas de lineales...) como los publicitarios (folletos, megafonía, cartelería, participación en promociones...).

<sup>342</sup> Ampliación de surtido, evolución de los productos, aparición de los productos funcionales en alimentación...

<sup>343</sup> Nuevas técnicas de comunicación para atraer a los consumidores, programas de fidelización, acciones de promoción más atractivas, nuevas actividades de comunicación más dinámicas y segmentadas.

Sus objetivos son el crear una oferta de máximos en amplitud<sup>344</sup> y profundidad<sup>345</sup> de productos y marcas con una rentabilidad óptima para las necesidades de la empresa y de los accionistas.

En este proceso hay que asignar espacio a las secciones y subsecciones, a cada familia y subfamilia, a cada marca y a cada producto.

Un paso posterior es: ¿cómo se expondrán los productos?, ¿por marcas?, ¿por categorías o variedades?, ¿por formatos?, etc.

Del espacio asignado por parte del establecimiento revendedor a un producto, debe obtenerse el máximo rendimiento en función de la oferta que presenta y de la demanda específica del territorio respecto al producto en sus variedades y formatos, por lo que debe establecerse una disposición de producto en el lineal de acuerdo con los intereses de los fabricantes y del establecimiento revendedor del mismo.

En la «optimización de los lineales», una de sus principales características es la búsqueda de la oferta óptima para cada tipología de establecimiento.

Todo este planteamiento requiere disponer de un mobiliario (estanterías / góndolas) adecuado a los productos que se expondrán en él y aprovechar si es posible otros espacios útiles para la venta (cabeceras de góndola / islas / exposiciones singulares / etc.).

El resultado buscado es disponer de un establecimiento ordenado y facilitador de la compra para que el consumidor no dependa de ser atendido por personal cualificado que le venda y así disponer del personal operativo para que reponga los productos adquiridos por los compradores para que no se pierdan ventas por falta de *stock*.

Este modelo del *merchandising* todavía se explota y actualmente su mayor utilidad está en su vinculación con el *merchandising* de gestión. Al mismo tiempo se utiliza para romper las dinámicas costumbristas de compra que los compradores pueden llegar a adquirir con el tiempo en un mismo establecimiento. Los gestores cambian las ubicaciones del surtido y provocan en los compradores un efecto de redescubrimiento del establecimiento, con el consiguiente esfuerzo de volver a encontrar sus productos preferidos y el descubrimiento de nuevos productos o marcas que hasta la fecha no había comprado.

#### **6.7.4.2 Merchandising de gestión**

Dentro del método de trabajo del *merchandising*, existe una actividad que únicamente en contadas ocasiones se comenta: la gestión de compras, esto es el óptimo aprovisionamiento de mercaderías en cantidad suficiente y a tiempo de ser consumidas.

Actualmente es muy importante esta función dentro de las empresas, pues ya se está contemplando como un elemento de marketing relevante. Su grado de importancia es tal que lo que años atrás eran denominados departamentos de compras y gestionabas únicamente la negociación de cantidad, precio y entrega de

---

<sup>344</sup> La amplitud de la oferta se refiere a ofrecer el máximo de líneas de producto en cada categoría y de las marcas más representativas para el público visitante del establecimiento.

<sup>345</sup> Llamamos profundidad a la mayor variedad de productos y formatos que cada una de las marcas seleccionadas en la amplitud de gama disponible.



mercancía, hoy gestionan<sup>346</sup> además la distribución capilar de los productos por su red de establecimientos y la aportación de ingresos atípicos por apoyos al marketing y la ocupación de los espacios singulares de los puntos de venta.

La gestión de compras permite a la enseña, y por extensión a sus puntos de venta, que los productos expuestos en los establecimientos respondan a varios objetivos: la optimización del espacio destinado al surtido que ofrecemos, aportar la máxima rentabilidad mediante el equilibrio de ofrecer lo que los consumidores quieren, lo que dota al establecimiento a una mayor rentabilidad en relación al conjunto de productos vendidos, así como necesitar menor capital inmovilizado en *stock* para satisfacer la demanda en el momento que se produce.

Si dejamos a parte la gestión de compras, en el merchandising de gestión se trabaja en los campos siguientes:

- Gestión del lineal en cuanto a la estimación de la dimensión del lineal ideal o el mínimo que puede tener una categoría de productos, una línea o una marca. También se trabaja la altura ideal de los lineales dependiendo del producto ofrecido y de público objetivo al que va dirigido.
- La rentabilidad se analiza con visión interna y externa. Desde la visión externa se observa la aportación de margen de las marcas,<sup>347</sup> sus productos y sus competidores. Internamente interesa conocer la contribución al margen de los espacios ocupados según las categorías de productos, líneas, etc. y las variaciones de rentabilidad ante los cambios (si ampliamos o disminuimos los espacios, si cambiamos sus ubicaciones, etc).
- La gestión de los *stocks* se encamina a estimar el *stock* mínimo / *stock* de seguridad, el coste por roturas de *stock* y otras informaciones de valor económico así como las necesidades de espacio que se vinculan a este concepto.

---

<sup>346</sup> Los departamentos de compras han pasado a llamarse y gestionar el aprovisionamiento de entrada de mercancías para la producción o venta en los establecimientos y de salida de los productos acabados y / o mercancías al consumidor final.

<sup>347</sup> Las enseñas y las marcas realizan acuerdos de compra que formalizan mediante un documento que en el argot comercial se denomina plantilla de compra. En el anexo adjuntamos un ejemplo tipo que hemos realizado por la aglutinación de varios formatos que se utilizan en el sector de la distribución de gran consumo.

### 6.7.4.3 Merchandising de seducción

Por último, ha aparecido el *merchandising* de seducción, que se encamina a dar vida y atractividad a los lineales.

Las marcas, en su afán de atraer compradores y congraciarse con la distribución, personalizan los lineales (mediante elementos de decoración), crean su personalización (mediante el *packaging*), obusan crear un código de color que los identifique, etc.

El *merchandising* de seducción, para romper con la monotonía de los pasillos y lineales, crea animaciones que realcen de forma regular los espacios y las actividades de dinamización propias o mancomunadas con la distribución.

Todo esto se hace explotando los diferentes medios y soportes que los puntos de venta tienen para informar y llamar la atención de sus visitantes (folletos, megafonía, demostraciones, degustaciones, acciones encaminadas a la prueba de producto y / o repetición de compra del mismo, promociones o campañas especiales: 3X2 - pague dos y se lleva tres, publicidad e información en el punto de venta: PLV, carteles, indicadores en el lineal...).

### 6.7.5. El comprador y el merchandising

En su visita a un establecimiento, el comprador, ya sea habitual para él o no, desarrolla actitudes de comportamiento y de compra variadas, pues para encontrar los productos que busca necesita conocer el establecimiento o investigar su ubicación para poder adquirirlos.

En este paseo por el establecimiento tiene diferentes actuaciones de compra; algunas son totalmente planificadas, otras impulsivas, otras provocadas por los gestores de los puntos de venta para que encuentre nuevos productos por un lado o para que adquiera más productos, por otro, y, en ocasiones, para que recorra todo el establecimiento, incluso para ayudarlo a optimizar sus recursos, ofreciéndole de forma estándar o sorpresiva los productos que busca, además de sugestivas ofertas de precio, producto o ubicaciones preferentes.

Actualmente el comprador se apoya, de forma inconsciente, en las actuaciones del *merchandising* para buscar en los establecimientos los productos y para decidir sus compras.

De forma involuntaria, compradores y *merchandising* se necesitan para realizar cada uno su función con éxito, o sea, que generan una simbiosis de intereses.

Podemos explicar esta simbiosis a través de los comportamientos de compra del comprador y de sus formas de compra: planificada, impulsiva, sugerida, repetitiva, etc. y el servicio de forma interesada que el *merchandising* le presta indicándole donde están los productos, llamándole la atención ante los nuevos productos, presentándole ofertas y otras muchas formas más de comunicarse con los compradores.

No debemos considerar el *merchandising* o el visual *merchandising* como algo actual, pues Morgan, T. en su libros (2011) dice que desde 1840 se aplica la luz, se explotan los escaparates, etcétera. En la actualidad ha cobrado tal importancia que se está trabajando de forma muy dinámica y contante para, desde la empresa, poder responder a todo lo que tiene que ver con un ámbito racional e impulsivo de movimiento de los compradores por el punto de venta y la posición de los productos en la tienda.

Es el reflejo en la tienda del concepto y de la política comercial que se quiere aplicar, así la filosofía de gestión va totalmente encaminada a obtener el máximo rendimiento por metro cuadrado de venta.

Podemos afirmar que el *visual merchandising* combina racionalidad y creatividad.

Hay quien dice del *merchandising* o del *visual merchandising* que es una herramienta para conseguir potenciar la denominada experiencia de compra única (Ebster y Garaus, 2011), o sea, que para el cliente la compra sea agradable, fácil, atractiva, rápida... es una de las actuaciones más importantes de la comunicación de la marca en el punto de venta actualment .

La relación comprador versus *merchandising* es una parte de nuestro trabajo importante.

Los elementos que se gestionan van, desde los clásicos como la visibilidad del espacio, la luminosidad, el código de colores, la calidez –según la oferta del establecimiento–, etcétera, hasta el ambiente en su más amplio sentido mobiliario, música, espacios, atención singular o creativa, y la identidad de la marca en el espacio.

La profesión de diseño de espacios comerciales ha tomado gran relevancia y valor para las marcas, que utilizan esta nueva herramienta –*store corporative*– como un signo más de su identidad. Ejemplos han sido siempre los establecimientos de ropa y complementos de lujo –Hermes, Gucci, Loewe– y las joyerías –Cartier– , pero en la actualidad se ha generalizado a establecimientos de todas las marcas, desde ropa deportiva –Nike, Adidas–, tecnología –Apple Movistar–, como restauración –McDonald’s, Starbucks–, por mencionar algunas.

### **6.7.6. Herramientas del *merchandising***

Aquí deseamos detenernos para enumerar y explicar las diferentes herramientas que el *merchandising* aporta para la generación de valor de las marcas en el punto de venta.

#### **6.7.6.1 Zona exterior del establecimiento**

Un comercio atrae al comprador desde su exterior y son elementos a tener en cuenta la fachada, el escaparate y la propia entrada al establecimiento.

Su buen estado de conservación, su limpieza, su diseño, su luminosidad, su arte de decoración, etc., son los factores de comunicación directa o indirecta que hacen al consumidor fijarse, detenerse y entrar a una tienda, ya sea para comprar o para informarse.

Este elemento está regulado tanto en su respeto con normas hacia los edificios, hacia el espacio urbano, los vecinos, la accesibilidad para personas con discapacidades...

Es el primer elemento de proyección de la oferta y la identidad del establecimiento que los potenciales clientes pueden observar.

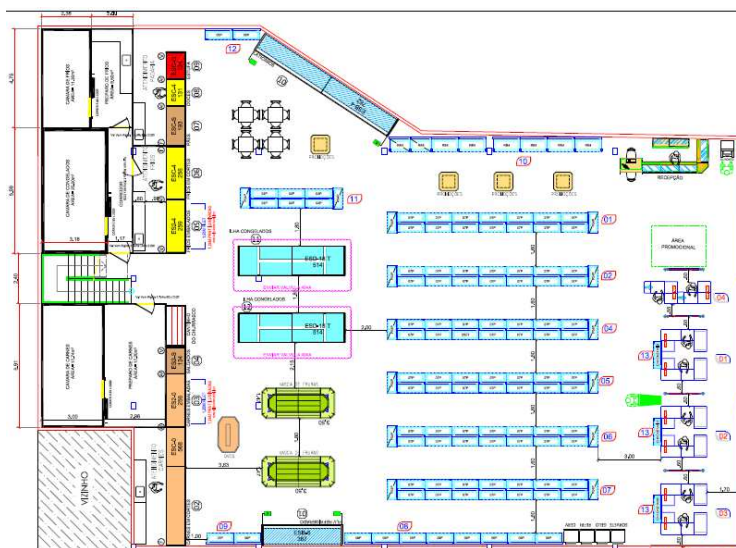
### 6.7.6.2 Layout del establecimiento

La arquitectura interior de un establecimiento puede poner en riesgo el éxito comercial del mismo. La implantación de las áreas de ventas está relacionada con la superficie total del local, la superficie de venta óptima, los pasillos, el número de secciones que se deseen implantar, la ubicación de las cajas de pago, en el caso de los establecimientos de libre servicio, o la puerta de entrada y salida del mismo.

Todos estos emplazamientos y dimensiones que facilitan o dificultan la movilidad provocan los movimientos circulatorios de los compradores y sus acompañantes.

Todo esto lleva a que empresas muy profesionalizadas realicen estudios de itinerarios seguidos por los clientes, llegando a dar valor o atractividad a los pasillos, a cada lado del pasillo, valorando los productos expuestos en cada momento y realizando cambios para optimizar los espacios a través de los comportamientos del comprador. Uno de los objetivos finales del *layout* de una tienda es que el producto se pueda tocar, porque este hecho favorece la compra.

Figura 63. Layout de un establecimiento de gran consumo.



Fuente: <[https://www.google.es/search?q=Layout+de+un+supermercado&espv=2&biw=1920&bih=947&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0CAYQ\\_AUoAWoVChMIqNGqIpKGyAIVhIcaCh3b1A\\_e#imgrc=hcS1KE1q4MqCTM%3A](https://www.google.es/search?q=Layout+de+un+supermercado&espv=2&biw=1920&bih=947&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0CAYQ_AUoAWoVChMIqNGqIpKGyAIVhIcaCh3b1A_e#imgrc=hcS1KE1q4MqCTM%3A)>.

### 6.7.6.3 La ubicación del surtido en los establecimientos

Una vez se dispone del elemento base del *merchandising*, el producto, debemos ubicarlo en el establecimiento.

En cuanto a las ubicaciones de los productos en los comercios podemos diferenciar entre las zonas de exposición en el establecimiento y la exposición de los productos ante el consumidor.

- **Zonas de exposición en el establecimiento:** secciones de exposición, ubicación de las secciones, zonas frías, zonas calientes, zonas tibias.

- Secciones

Como los productos son de distintas naturaleza, los comportamientos de los compradores ante ellos son distintos, los puntos de venta se organizan por secciones que responden a los siguientes aspectos:

- . Propuesta de consumo o uso del producto por parte del comprador, teniendo en cuenta los flujos de los clientes.
- . Similitud o complementariedad entre productos.
- . Características de conservación de los productos.
- . Comportamientos de compra.
- . Protección y vigilancia sobre el producto.

Al final de las secciones se suele exponer el producto imán o los productos gancho (Wellhoff-Masson, 1984) o *power items* (Salem, 1994) como atractivo para circular hasta allí. Las secciones de compra por impulso se colocan en los ejes principales.

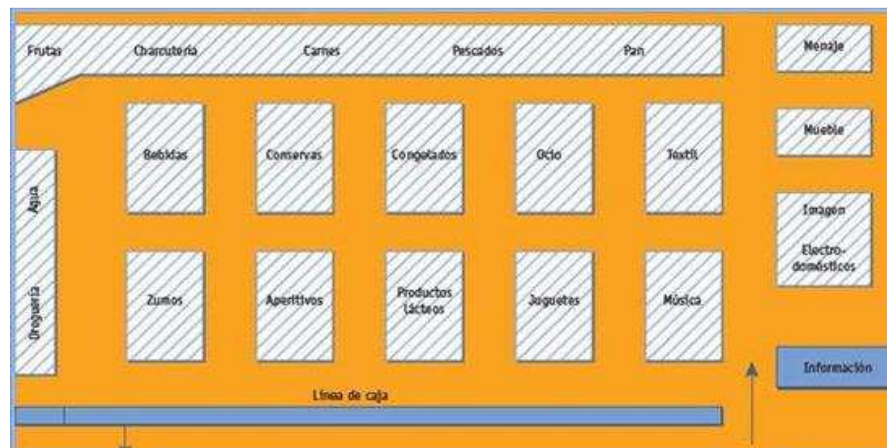
- Ubicación de las secciones

Las secciones se distribuyen en el espacio comercial según la clase de tráfico del establecimiento:

- . Tráfico de destino: aquel al que el comprador se dirige con un objetivo concreto.
- . Tráfico impulsivo: aquel al que el comprador se mueve por estímulos de atracción o presentación de productos.

Estos dos sistemas de tráfico pueden provocar o pueden responder a comportamientos de compras premeditadas, racionales o planificadas y a compras impulsivas o espontáneas.

Figura 64. Ubicación de las secciones de un establecimiento de gran consumo.



Fuente: <<https://goo.gl/hYoJ2y>>.

- Zonas frías

Se denominan zonas frías a los espacios menos visitados y con menos venta de un establecimiento, que normalmente están situadas fuera del flujo natural de circulación. Henrik Salem la define «como el lugar del establecimiento cuyo rendimiento, en el nivel de ventas está por debajo de la media general».

Normalmente, emplearemos las zonas frías por colocar aquellos productos de venta fácil, que tienen mucha rotación pero que aportan poco margen.

- Zonas calientes

Se define como zona caliente «aquellos emplazamientos en los que la venta de cualquier producto expuesto es mayor, por metro lineal, que la media del establecimiento». (Henrik Salem). Se consideran zonas calientes los accesos, la entrada al establecimiento, el pasillo principal y los de más circulación.

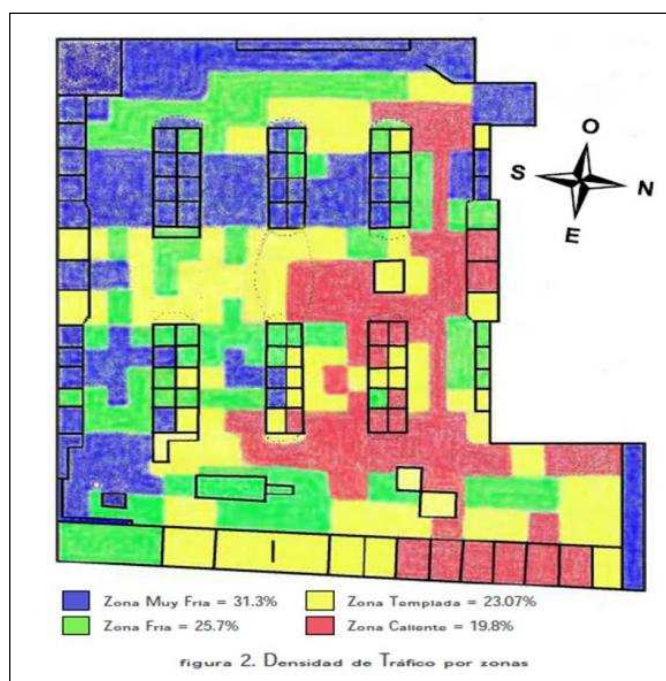
Los escaparates técnicamente son considerados zonas calientes por su capacidad de atracción de público y conducción al interior.

Las mercancías que colocaremos en este territorio comercial serán productos con alto margen, pero que no tienen demasiada rotación, con el objetivo de reforzar su venta.

- Zonas tibias

Algunos autores mencionan las zonas tibias asociándolas a los espacios donde se genera la circulación entre las zonas frías y las calientes.

**Figura 65.** Visión de un establecimiento de gran consumo por tipologías de zonas comerciales.



**Tabla 44.** Ubicación de exposiciones de productos utilizados por el *merchandising* del punto de venta.

Ubicaciones	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona

Secciones	Cada una de las partes en que está dividido un establecimiento comercial.	Aglutinar todos los productos de la misma categoría de productos.	Enseñas
Ubicación de las secciones	Lugar donde se colocan las secciones en el establecimiento	Separar los productos	Enseñas
Calles / pasillos	Espacios para la circulación de los visitantes	Generan los espacios de presentación del surtido	Enseñas
Calle principal	Esqueleto del local	Delimitar las secciones	Enseñas
Calles secundarias	Conectan las secciones	Facilitan la circulación entre secciones	Enseñas
Punto / zona caliente	Espacios más visitados de los establecimientos, los accesos, la entrada al establecimiento, el pasillo principal y los de más circulación	Las mercancías que se exponen son productos con alto margen, pero que no tienen demasiada rotación	Enseñas
Punto / zona fría	Espacios menos visitados y con menos venta de un establecimiento. Normalmente están situadas fuera del flujo natural de circulación.	Normalmente emplearemos las zonas frías para colocar aquellos productos de venta fácil, de mucha rotación	Enseñas
Punto / zona tibia	Se asocian a los espacios donde se genera la circulación entre las zonas frías y calientes.	Es empleada para promocionar productos nuevos o de interés del establecimiento	Enseñas
Lineal	Espacios de las góndolas y estanterías de los establecimientos detallistas donde se ubican los productos	Permite almacenar, exponer, dar visibilidad a los productos para atraer a los compradores hacia los productos	Enseñas

Fuente: Elaboración propia.

- **Exposición de los productos ante el consumidor:** lineales, cabeceras de góndola, islas, en secciones vinculadas, expositores salida de caja.

El surtido se expone en los establecimientos a través del mobiliario comercial, que varía según el sector y las categorías de productos que se venden.

El mobiliario se adquiere y expone en función de dos visiones, una la del establecimiento detallista que requiere que sea un equipamiento normalizado, ligero, adaptable y modificable para poder variar las disposiciones comerciales para llamar la atención del cliente.



La otra visión está relacionada con los compradores, pues el mobiliario debe dar realce a la sección, permitir identificar los productos y promocionarlos adecuadamente, para que sean encontrados fácilmente.

El mobiliario, mediante su uniformidad, puede crear monotonía de exposición y aburrimiento al comprar, por lo que se debe gestionar su altura, profundidad y longitud de acuerdo con los productos que se expondrán, el *stock* de venta necesario para mantener siempre un mínimo de exposición de productos.

**Tabla 45.** Sistemas de exposición de productos utilizados en el *merchandising* del punto de venta.

Sistemas de exposición	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Lineal	Espacios de las góndolas y estanterías de los establecimientos detallistas donde se ubican los productos	Permite almacenar, exponer, dar visibilidad a los productos para atraer a los compradores hacia los productos	Enseñas
Cabecera de góndola	Extremos de cada góndola o lineal	Permiten mayor visibilidad al producto y se utilizan para promociones o actividades de dinamización	Fabricantes / enseñas
Isla / islote de venta	Presentación aislada de artículos en una superficie de venta	Llamar la atención de los visitantes del establecimiento para un producto concreto reforzando las acciones que realiza en el punto de venta	Fabricantes / enseñas

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 46.** Sistemas de exposición de productos utilizados en el *merchandising* del punto de venta.

Sistemas de exposición	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Chimenea	Implantación del surtido en	Permite la potenciación de la identidad de una marca y	Fabricantes / enseñas

(exposición)	los lineales de forma vertical	crea mancha de color a su favor. Genera una rápida y fácil identificación de todos los productos de una marca	
Horizontal / Bandera (exposición)	Exposición de producto de forma horizontal en los lineales	Permite la potenciación de la identidad de una marca y crea mancha de color a su favor. Genera una rápida y fácil identificación de todos los productos de una marca	Fabricantes / enseñas
Pilas de producto	Exposición de producto de forma ordenada o desordenada	Modelo que llama la atención de los visitantes del punto de venta y les atrae a la compra del producto	Fabricantes / enseñas
Punto / zona caliente	Espacios más visitados de los establecimientos, los accesos, la entrada al establecimiento, el pasillo principal y los de más circulación.	Las mercancías que se exponen son productos con alto margen, pero que no tienen demasiada rotación.	Enseñas
Punto / zona fría	Espacios menos visitados y con menos venta de un establecimiento. Normalmente están situadas fuera del flujo natural de circulación.	Normalmente, emplearemos las zonas frías para colocar aquellos productos de venta fácil, con mucha rotación	Enseñas
Punto / zona tibia	Se asocian a los espacios donde se genera la circulación entre las zonas frías y calientes.	Es empleada para promocionar productos nuevos o de interés del establecimiento.	Enseñas

Fuente: Elaboración propia.

- **Lineal**

Los lineales o estanterías son el espacio donde se expone el producto en los establecimientos de libre servicio.

La estructura, el diseño, los materiales y los tipos de soportes sobre los que se exponen los productos puede variar en función del tipo de producto y la estrategia de exposición que tenga el distribuidor.

Los productos de gran consumo son presentados en estanterías que los sostienen y las hay a diferentes alturas desde la posición de compra. Por el contrario, en un establecimiento de prendas para vestir, se conjugarán las estanterías con las zonas de colgadores para exponer las prendas. En un comercio de productos de equipamiento del hogar no existirán lineales sino ambientes que incorporarán los productos.

En nuestro caso de estudio nos interesa describir el modelo de implantación de los productos de gran consumo, que se realiza normalmente en lineales con diferentes tipologías de soporte de los productos: estanterías, ganchos para los *blisters* (Wellholl-Masson, 1977) y otros modelos de presentación que le aportan singularidad al producto.

- **Niveles de los lineales**

Estas exposiciones pueden hacerse conjuntando la forma de elección por parte del comprador con la disposición espacial en el lineal que el distribuidor crea más idónea para su negocio.

El modelo de elección del consumidor es por categorías o familias de productos o por marcas. En cambio, la disposición espacial en el lineal puede ser vertical, horizontal o mixta.

Cuando utilizamos el modelo de implantación por categorías o familias de productos la oferta que cada marca tiene compite con las de las otras marcas. Esto beneficia normalmente a las marcas líderes o a las de mayor atracción en precio, por ser las más demandadas por los compradores. Este modelo ha ayudado al desarrollo de las marcas de distribución, les ha permitido compararse directamente con las marcas líderes y demostrar su accesibilidad para el comprador por precio.

Igual que ha beneficiado a las marcas de los distribuidores para acercarse a los compradores también es útil para las marcas desconocidas. En categorías de productos de *commodity's* el precio es muy significativo para la compra y este tipo de exposición es el más utilizado. También se usa preferentemente en categorías en las que el surtido es muy amplio y las marcas tienen poco reconocimiento.

En el caso de implantación por marcas, los líderes tienen una gran ventaja, pues les permite presentar su surtido según sus planteamientos estratégicos y además generan grandes manchas de color<sup>348</sup> que potencian sus valor de marca y además se apropian de códigos de colores en la categoría. Algunos líderes incluso se permiten romper los códigos de colores de la categoría para crear los suyos.

Un ejemplo de este tipo de presentaciones por marcas son las marcas / empresas que distribuyen sus productos con equipos propios, Danone, Lay's-Matutano, Colgate, Heineken.

---

<sup>348</sup> En el argot del *merchandising* se denomina creación de mancha de color en el lineal a la posibilidad de disponer de una gran superficie del lineal con productos de tu marca para posibilitar la identificación por parte de los compradores desde lejos y aminorar visualmente la presencia de los competidores.

**Tabla 47.** Ubicación de los productos en los lineales de exposición en el punto de venta.

Métodos de exposición	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Lineal nivel sombrero	Zona del lineal más alta e incómodo para la presentación de productos	Se utiliza para presentaciones duplicadas de otro lineal o como almacén de <i>stock</i> de productos o productos con envases muy llamativos que se identifican desde lejos.	Enseñas

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 48.** Ubicación de los productos en los lineales de exposición en el punto de venta.

Métodos de exposición	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Lineal nivel ojos	Zona de gran provocación de compra	Se exponen productos nuevos, de impulso, con gran rentabilidad, con gran notoriedad  También de precios muy interesantes para el comprador y alto margen para el vendedor	Enseñas
Lineal nivel manos	Zona de fácil compra	Productos imprescindible, de demanda espontánea...	Enseñas
Lineal nivel pies	Zona del lineal más baja e incómoda para legibilidad de mensajes	Se exponen productos pesados o gancho	Enseñas

Fuente: Elaboración propia.

Figura 66. Exposición en el punto de venta.



Fuente: Elaboración propia.

La otra forma de implantar la exposición del surtido en función de la disposición espacial de los productos en el lineal se hace en vertical, horizontal o mixta, indistintamente de que sean clasificados por categorías o familias de productos o por marcas.

Una implantación vertical quiere decir que los productos se expondrán desde arriba hacia abajo o viceversa, indistintamente de la categoría de productos, del color, del proveedor...

Las implantaciones en horizontal representan realizar la exposición de los productos a lo largo de un lineal.

Normalmente, la implantación del surtido se construye mediante el mix de los dos sistemas de implantación citados. Pero existen fundadas razones para preferir el sistema de implantación vertical: el sentido de circulación de los clientes (no les gusta volver hacia atrás), búsqueda vertical con la mirada, facilita la legibilidad de las familias y de las marcas, el ritmo de compra, la mejor exposición de las marcas...

Como hemos mencionado anteriormente, los lineales están constituidos por baldas situadas a diferentes alturas desde el suelo en las que se colocan los productos a comercializar, siendo su altura máxima entre los 240 y los 210 centímetros, aunque últimamente se está apostando por alturas inferiores. Alrededor de 160 centímetros para dar más visibilidad al consumidor del establecimiento y para generar menos enclaustramiento del cliente entre lineal. Presenta la desventaja de reducción de exposición de oferta y la consiguiente pérdida de volumen de negocio y margen.

Figura 67. Punto de venta de Condislife.



Fuente: Elaboración propia.

En la altura superior, en los primeros incienta centímetros aproximadamente, se colocan productos de escaso margen comercial, productos muy voluminosos y de poco peso o productos en *stock* de seguridad.

En la parte central de la altura del lineal, aproximadamente cien centímetros, suele haber dos estanterías o baldas y los productos que se colocan son productos líderes, los productos de compra comparativa, los de máxima rentabilidad y, en ocasiones, productos con poca rotación para animarlos. Como elementos de atracción suelen estar los productos en promoción con valor añadido y con promoción en precio.

En la parte baja de los lineales, productos líderes, productos de baja rotación, productos imán, productos de bajo margen comercial y, en ocasiones, *stock* de seguridad.

Cuando se habla de lineales debemos considerar dos conceptos más, el *facing* y la optimización de los lineales. En cuanto al concepto *facing* en lineal nos referimos a la disposición de los productos en el lineal, el número de productos que debemos tener expuestos, dónde deberán aparecer y la forma de alinearlos.

Esta presencia del producto es la que provoca la compra, y cuando se encuentra el comprador con lineales vacíos, le produce una sensación de dejadez y reduce las ventas.

Para que una marca o producto tenga una situación óptima de presencia en el lineal se habla de lineal mínimo y máximo. Un lineal mínimo es el menor número posible de presencia de productos para que estos tengan visibilidad para los compradores, les incite a coger el producto y lo compren. Las dimensiones o número de *facing* que debemos exponer están relacionados con las dimensiones del producto, su atraktividad en color, forma y grafismos y de los competidores que lo rodean.

Los productos de impulso o los nuevos productos requieren una superficie mayor que los cotidianos con el fin y efecto de captar la atención de los compradores.

Por el contrario un lineal máximo es aquel que el número de frentes aunque se incremente no logrará un aumento significativo de ventas. Ocupan lineales máximos las marcas líderes o aquellas que tienen la posibilidad de aprovechar las roturas de *stock* de sus competidores por disponer de *stock* en el punto de venta.

#### ▪ **Cabeceras de góndola**

Es el espacio que finaliza dos lineales contrapuestos y linda con los pasillos centrales o de más afluencia de compradores.

Las cabeceras de góndola se reservan para productos que están en promoción, oferta, degustación..., es decir, que necesitan destacar.

Normalmente, es un lugar mucho más visible que los lineales y con más espacio para el producto, más bonito y situado en un sitio estratégico, de paso para los clientes.



- **Chimeneas**

Cuando las empresas de distribución aplican la técnica de implantación del surtido de forma vertical, aparece esta forma de gestión por parte de los fabricantes para crear su mancha de color y diferenciarse de los competidores.

- **Islas**

Son espacios singulares aislados del resto de oferta y que se conceden en exclusiva temporal para un producto o marca. Sus características son situación, iluminación, comunicación punto de venta y facilidad de compra planificada y por impulso.

**Tabla 49.** Tipos de exposición de productos utilizadas en el *merchandising* del punto de venta.

Tipos de exposición	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Lineal	Espacios de las góndolas y estanterías de los establecimientos detallistas donde se ubican los productos	Permite almacenar, exponer, dar visibilidad a los productos para atraer a los compradores hacia los productos	Enseñas
Cabecera de góndola	Extremos de cada góndola o lineal	Permiten mayor visibilidad al producto y se utilizan para promociones o actividades de dinamización	Fabricantes / enseñas
Isla / islote de venta	Presentación aislada de artículos en una superficie de venta	Llamar la atención de los visitantes del establecimiento para un producto concreto reforzando las acciones que se llevan a cabo en el punto de venta	Fabricantes / enseñas
Chimenea (exposición)	Implantación del surtido en los lineales de forma vertical	Permite la potenciación de la identidad de una marca y crea mancha de color a su favor. Genera una rápida y fácil identificación de todos los productos de una marca	Fabricantes / enseñas
Horizontal /	Exposición de producto de	Permite la potenciación de la	Fabricantes / enseñas

Bandera (exposición)	forma horizontal en los lineales	identidad de una marca y crea mancha de color a su favor. Genera una rápida y fácil identificación de todos los productos de una marca	
Pilas de producto	Exposición de producto de forma ordenada o desordenada	Modelo que llama la atención de los visitantes del punto de venta y les atrae a la compra del producto	Fabricantes / enseñas
Punto / zona caliente	Espacios más visitados de los establecimientos, los accesos, la entrada al establecimiento, el pasillo principal y los de más circulación	Las mercancías que se exponen son productos con alto margen, pero que no tienen demasiada rotación	Enseña
Punto / zona fría	Espacios menos visitados y con menos venta de un establecimiento. Normalmente están situadas fuera del flujo natural de circulación.	Normalmente, emplearemos las zonas frías para colocar aquellos productos de venta fácil, con mucha rotación	Enseña
Punto / zona tibia	Se asocian a los espacios donde se genera la circulación entre las zonas frías y calientes	Es empleada para promocionar productos nuevos o de interés del establecimiento	Enseña

Fuente: Elaboración propia.

### 6.7.7. El mobiliario

Los productos son presentados a los compradores mediante diferentes mobiliarios específicos y acorde con la mejor posibilidad de presentación para inducirles a su compra.

Para expresar estos equipamientos su definición y aportación a la gestión de los fabricantes y distribuidores lo indicamos en la siguiente tabla.

**Tabla 50.** Soportes de exposición de productos utilizados por el *merchandising* del punto de venta.

Soporte	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Estantería	Mueble utilizado por los establecimientos distribuidores	Almacenaje, exposición y venta del surtido que se ofrece en los diferentes emplazamiento del punto de venta	Enseñas
Lineal	Perímetro constituido por los espacios de las góndolas y estanterías de los establecimientos detallistas	Permite almacenar, exponer, dar visibilidad a los productos para atraer a los compradores hacia los mismos	Enseñas
Góndola	Estantería de doble cara formada por módulos	Permite exponer los productos de forma visible	Enseñas
Vitrina	Mueble o emplazamiento que permite la exposición de los productos de forma protegida, segura y bajo normas legales	Conserva (frío, calor, polvo...), protege del deterioro y robo de los productos	Fabricantes / enseñas
Expositor móvil / Pack	Que se coloca a lo largo de las estanterías en las grandes superficies	Comunica atributos, precios, formatos, etc. de los productos expuestos en el lineal	Se actualiza cuando se realizan cambios de distribución del surtido, precios, promociones... y lo gestiona el propio establecimiento o

			mediante acuerdos con los fabricantes
Expositores especiales	Son expositores que se ubican en zonas poco habituales del producto o para facilitar su compra o seguridad ante el robo	Generan impactos y compra del producto en lugares poco habituales	Fabricantes / enseñías

Fuente: Elaboración propia.

### 6.7.8. La movilidad del comprador

La exposición de los productos, la ubicación de las secciones y las zonas calientes, frías y tibias del punto de venta provocan la atracción y la circulación de los compradores por el establecimiento.

En el punto de venta se debe facilitar la movilidad de los visitantes, vigilando no crear obstáculos a la circulación para que esta sea siempre fluida.

Las personas, los carros de la compra y los acompañantes de los compradores en un comercio son como los fluidos que deben circular de forma cómoda y ligera, de lo contrario se sentirán agobiados y renunciarán a realizar sus compras futuras en ese punto de venta.

Además de las técnicas del tráfico de destino y del tráfico impulsivo, hay otra técnica, la denominada del tráfico tapón (de Juan, 2004), que consiste en crear desde la entrada el camino que el cliente debe seguir para visitar todo su establecimiento.

La circulación en las tiendas se sustenta en la creación de secciones atractivas y adecuadas a los comportamientos de compra del surtido que se ofrece, a la ubicación de las secciones, a la amplitud de los pasillos y al diseño o provocación que los responsables hacen para gestionar el tráfico.

### 6.7.9. El envase o *packaging*

La primera, básica y fundamental herramienta del *merchandising* es el envase o *packaging* de los productos que se exponen, pues desde sus envases unitarios que dan forma y color al lineal con sus contenedores de producto o envoltorios, sus etiquetas y sus textos comunicacionales llamativos desde la marca pasando por los textos legales y finalizando por las llamadas al consumo o las promociones, hasta los más sofisticados y complejos sistemas de atraer al consumidor.

Los envases, además de ser un gran comunicador con el comprador, nos sirven también para llamar la atención, fundamentalmente con su código de color de marca en la categoría de productos, y para crear mancha de color en el lineal y atraer al consumidor.

Desde el área comercial no se debe renunciar nunca a la comunicación del envase, pues es un elemento necesario e insustituible y puede prestarnos una gran ayuda además de tener un coste mínimo para nuestra comunicación comercial.

Hemos mencionado la existencia de envases unitarios, pero las empresas se ven obligadas a desarrollar *pack* de producto o envases multiunidades, para esos consumidores que, por su dimensión familiar, por el concepto de ahorro, por realizar compras planificadas o por cualquier otro motivo, quieren adquirir un número de unidades mayor al estándar.

También son utilizados como herramienta de *merchandising* los envases promocionales, que siempre son muy atractivos y tienen mensajes persuasivos para el comprador. En ocasiones, estos últimos se permiten licencias gráficas y textuales que la marca en su envase tradicional no utilizaría, lo que hace despertar la atención de los compradores.

**Tabla 51. Formatos de presentación de los productos en los lineales de los puntos de venta.**

Formatos de exposición	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
<i>Facing / Frontal</i>	Superficie del producto que comunica mensajes de producto, comerciales y comunicacionales	Informar y atraer al comprador hacia la marca o producto	Fabricante / enseña
<i>Blister</i>	Envase de plástico transparente o serigrafiado en forma de burbuja	Realza pequeños producto y los protege de robos o pérdidas	Fabricante
<i>Pack de compra</i>	Conjunto de unidades de consumo de un mismo producto o variado	Crea una unidad de compra que favorece la compra de la cantidad de producto a consumir entre compras	Fabricante A demanda de la enseña para una ocasión concreta
<i>Pack promocional</i>	Conjunto de unidades de consumo de un mismo producto o variado en las que se hace constar una promoción de valor añadido, más productos o menos precio	Incentiva la compra a los compradores habituales y a los potenciales	Fabricante
<i>Pack combinado con otras marcas propias o ajenas</i>	Conjunto de unidades de consumo de dos productos complementarios de la misma marca o marcas complementarias	Provoca la compra y descubre momentos y forma de consumo	Fabricante

Fuente: Elaboración propia.

### 6.7.10. El surtido

El surtido es el conjunto de productos y marcas que ofrece un punto de venta a sus clientes.

Los establecimientos de venta al **detalle** deben tener muy en cuenta el surtido que ofrecerán a sus clientes.

En función de este pueden atraer mayor o menor número de compradores.

El surtido está supeditado al espacio que tiene el establecimiento y su optimización para alcanzar el máximo de margen en valor absoluto de los ingresos que se obtienen, el modo de presentarlo y el comportamiento de su clientela mayoritaria o de proximidad geográfica (Salem, 1994).

Cada producto, en consecuencia cada marca, que aporta productos al surtido, tiene una participación óptima en el lineal para poder contribuir al objetivo económico de la enseña.

Para alcanzar el objetivo económico de la enseña, se determina el espacio óptimo para cada tipo de producto y, a su vez, para cada una de las marcas que se quiere ofrecer, para maximizar las ventas / rentabilidad de la categoría.

Existe un punto óptimo de participación del lineal para cada producto y para cada marca, tal como veremos en el apartado dedicado a este tema del presente capítulo.

Los criterios de selección del surtido son:

Peso de las ventas en relación con la rentabilidad.

La rotación del producto.

La innovación o nuevos productos.

Lugar de origen del producto (proximidad, procedencia...).

La estacionalidad.

La búsqueda de diferenciación con la competencia.

Una de las decisiones más complejas y vinculantes con la subsistencia del establecimiento está en la creación y actualización permanente del surtido. No es fácil decidir qué productos se incorporan y qué productos se dan de baja como referencia de oferta.

El espacio de exposición de los establecimientos no es ilimitado y cada día las marcas ofertan productos mejorados o innovaciones que la distribución debe incorporar a su oferta, pero debe anular otros productos de su exposición para introducir las novedades.

Desde el punto de vista de la distribución se estudia el surtido en las siguientes dimensiones:

**Tabla 52. El surtido y sus funciones.**

Gama / línea	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Producto	Bien material que posea un valor para el consumidor y que sea susceptible de satisfacer una necesidad / carencia / deseo	El producto es la respuesta del marketing al mercado	Fabricante
Variedades	Conjunto de productos que se pueden agrupar por algún carácter común, pero que son distintos entre sí	Abanico de posibilidades de compra de un mismo producto con variantes	Fabricante
Producto locomotora	Producto de gran atractivo para el consumidor, por ser novedad, disponer de él en exclusiva...	Atrae compradores al establecimiento	Enseña
Producto gancho / imán	Producto que se ofrece a un precio muy atractivo	Estimular la venta y / o atraer compradores, que pueden comprar este producto u otros de mayor rentabilidad	Enseña
Categoría de producto	El conjunto de productos que pueden satisfacer una necesidad	Oferta de productos de diferentes marcas y / o variedades que responden a una misma necesidad / carencia / deseo	Fabricante / Enseña

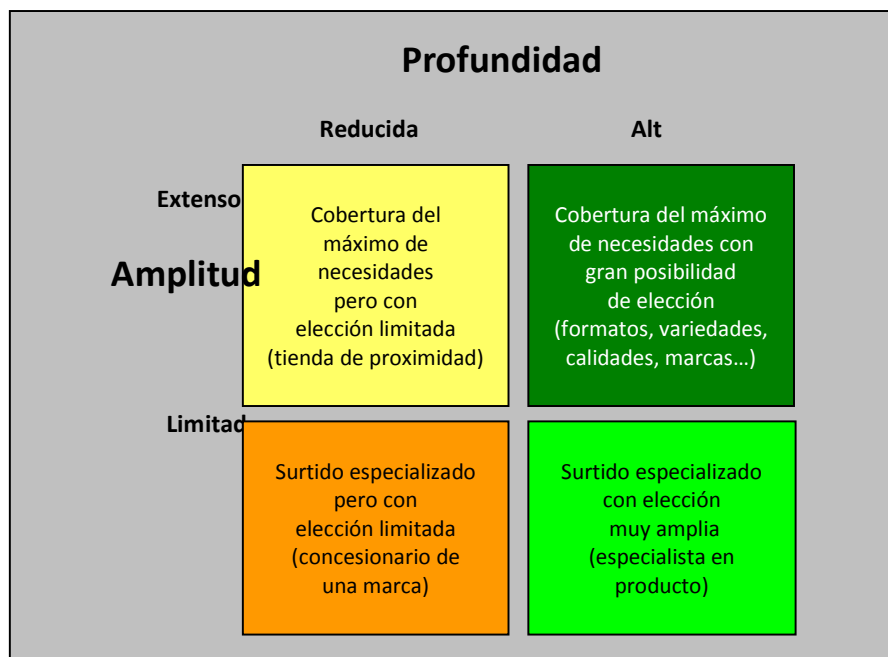
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 53. El surtido y sus funciones (cont.).**

Gama / línea	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Línea de producto	Grupo de productos que pertenecen a una misma clase y que se encuentran estrechamente relacionados entre sí porque desempeñan una función parecida, porque se venden a unos mismos grupos de consumidores, porque se comercializan utilizando los mismos tipos de procedimientos o porque tienen unos precios similares	Ampliar las posibilidades de elección de un comprador para tomar su decisión	Fabricante
Profundidad del surtido	El número de productos distintos que se incluyen dentro de una línea de productos  Puede crearse por variedades, formatos...  La medimos por el número de productos-servicios distintos que comprende (modelos, tamaños / formatos, variedades, sabores...)-	Ampliar las posibilidades de elección de un comprador para tomar su decisión	Fabricante / enseña
Amplitud del surtido	Es el número de líneas de producto que integran el surtido de una enseña o marca	Responde un mayor número de las necesidades de compra de sus clientes	
Coherencia del surtido	La existencia de proporciones naturales entre las diferentes secciones de un establecimiento	Tener un surtido equilibrado entre secciones, productos y marcas	Enseña
La consistencia del surtido	Es la medida en la que varias líneas de productos se encuentran relacionadas con el uso final.	Reducción de coincidencia y competencia entre productos de una misma marca u oferta de una enseña	Fabricante / Enseña
Longitud del surtido	Total del surtido de productos que aparecen en la gama	Cobertura de la demanda	Fabricante / Enseña

El surtido lo podemos estudiar en función de su amplitud y profundidad, aportándonos diferentes orientaciones sobre qué tipo de establecimiento lo puede utilizar y para qué comprador es adecuado.

**Figura 68.** Opciones estratégicas por la amplitud y la profundidad de una gama.



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de los fabricantes y de las empresas de distribución detallista en cuanto a la longitud de la gama que pueden o deben ofrecer está entre tener una oferta de gama larga o de gama corta; como hemos explicado en el apartado titulado «La gama de productos».

### 6.7.11. El *merchandising* y las palancas comerciales

Una herramienta que utiliza el *merchandising* son las palancas promocionales, que presentan múltiples formas de clasificación, pero en este apartado mencionaremos una agrupación abreviada de posibles palancas que aportan la optimización del lineal y de las acciones promocionales de una marca o producto en la distribución. Según Vilas (2011) podríamos agruparlas en palancas de surtido, espacio, visibilidad y promocionales.

Las palancas promocionales pueden ser de la marca, para alcanzar el crecimiento de forma global en el mercado, o en una cadena de establecimientos en concreto, o colaborativas, buscando la complicidad de la enseña para alcanzar sus propios objetivos o los que le demanda la cadena.

El objetivo de las palancas de la marca es crecer en el establecimiento. Cada una de estas pueden subdividirse a su vez en otras palancas más tácticas. Por ejemplo, dentro de las llamadas palancas de surtido se puede incluir la innovación constante de la oferta, la gestión del lineal modificando los planogramas y teniendo implantaciones dobles, la formación al personal del establecimiento, la presencia en folletos de la cadena,

realizando degustaciones de producto, ofreciendo muestras gratuitas o participando en las tarjetas de fidelización.

Si nos referimos a palancas promocionales más orientadas a la inducción a la compra nos decantaremos por palancas de precio, desde compre tres y pague dos, por la compra de dos unidades la segunda al 70% de descuento, un 20% más de producto por el mismo precio, descuento directo, vales descuento por compras diferidas, etcétera.

Los responsables de marketing o *trade marketing* de las marcas aplican aquí su creatividad y su capacidad de planificar en el tiempo acciones iguales o similares que no hagan competir a su marca en dos cadenas de forma simultánea.

En el apartado de promoción de venta ampliaremos esta temática, por su importancia en el trabajo de campo de la presente tesis doctoral.

#### **6.7.12. Medios y soportes de comunicación**

El *merchandising* se ayuda de los medios y soportes de comunicación existentes en el punto de venta y que hemos descrito en el capítulo dedicado a la Comunicación en el punto de venta.

Solamente queremos dejar constancia de que gran parte de las actitudes del comprador en el punto de venta vienen precedidas por la comunicación en medios masivos, sus experiencias anteriores, por las recomendaciones de terceros y por los impactos que reciben en el momento de la compra con el *packaging*, las ubicaciones y su forma de implantación, por las promociones y los diferentes materiales de comunicación (carteles señalizadores de categorías de productos, colgantes, indicadores de precios, carritos, megafonía, folleto de promociones, etc.,) que engalanan el punto de venta y nos impregnan de mensajes persuasivos.

No ampliaremos este punto para no ser reiterativos con otros textos expuestos en este documento en el apartado de comunicación en el punto de venta.

#### **6.7.13. El *atrezzo* del punto de venta**

Le hemos llamado *atrezzo*, pero también podríamos llamarle utilería, que son el conjunto de objetos y enseres que apoyan la escenografía del establecimiento. Sin ellos el establecimiento puede subsistir, pero con ellos toma una singularidad y atractivo que provoca la visita de compradores así como la recomendación.

Algunos de estos utillajes están basados en el marketing sensorial (Manzano, Serra y Gavilán, 2011), y de forma concreta en los colores, la luz, los olores, la ambientación, el vestuario de los vendedores... es todo aquello necesario como parte o como recurso para la representación teatral de la venta en un establecimiento.



#### 6.7.14. Otros elementos que ayudan al *merchandising*

Hay elementos o servicios complementarios que ayudan al *merchandising* de forma directa o indirecta y solamente haremos referencia a dos temas de valor secundario a nuestra hipótesis del trabajo de investigación.

Estos dos temas son los servicios complementarios: el parking en los establecimientos, que por su ubicación, modelo de compra u oferta de productos lo requieran, y la combinación de la zona de estacionamientos de carros de compra de los compradores, su homónimo interior que son los carros de compra del establecimiento y el servicio de entregas a domicilio.

La explicación de la aportación del aparcamiento de un establecimientos al éxito del *merchandising* radica en que ciertos envases promocionales, ciertos producto combinados entre dos marcas y que toda su oferta al momento de comprar no genera dudas al estar seguro de que será posible su transporte, en su doble vertiente para el consumidor, hasta el coche y posteriormente hasta el lugar donde lo consumirá o lo almacenará.<sup>349</sup>

Igualmente la zona en la que los consumidores se abastecen de carros de compra (exterior del establecimiento) y los carros de compra del interior del establecimiento pueden ayudar a la compra. El comprador no piensa ni recuerda la dimensión del carro con el que transportará posteriormente los productos comprados y va adquiriendo productos en función de su planificación de compra, añadiendo productos impulso, promociones, etc. que se encuentra mientras circula por el establecimiento.

El comprador paga en la caja registradora y pone los productos en bolsas o nuevamente en su carro sin pensar en la dimensión del carro o sistema de transporte que utilizará posteriormente. Si se encuentra con problemas de capacidad en su carro, puede comprar bolsas o puede solicitar un servicio de entrega a domicilio.

Consideremos, pues, que la integración entre todo lo que pasa en un establecimiento desde lo exterior hasta el último instante en que permanece el comprador en él, está conectado.

#### 6.7.15. Sistemas de medición de la eficacia del *merchandising*

El punto de venta se ha convertido cada día más en un lugar de mediciones y optimización de los recursos que se destinan a dinamizar la oferta y la demanda.

---

<sup>349</sup> Un barril de 5 litros de cerveza para consumo social o un *pack* de 12 litros de leche o de 9 litros de agua no nos causa ninguna duda al comprarlo, pues no tendremos que hacer grandes esfuerzos de desplazamiento; o, el caso de IKEA, en su categoría de muebles.

Existen empresas especializadas en la medición de la eficacia de las actividades que las empresas realizan en el punto de venta, que de común a cuerdo entre los institutos de investigación, los responsables de la distribución y los fabricantes elaboran paneles y estudios que indican los efectos de cada actuación que se realiza en los establecimientos.

De forma resumida, establecemos en un cuadro una muestra de un conjunto de indicadores que se pueden utilizar en el campo de la gestión de los puntos de venta.

**Tabla 54.** Indicadores de gestión de los productos en los puntos de venta.

Denominación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
<i>Spacemen</i>	Programa informático de A.C. Nielsen para la gestión del lineal en el punto de venta	Determina la colocación óptima de los productos y permite maximizar la rentabilidad	Fabricantes / Enseñas
<i>Scantrack</i>	Programa informático de A.C. Nielsen <sup>350</sup> para la medición de las promociones en el punto de venta	Para el análisis del impacto de las promociones en el punto de venta	Fabricantes / Enseñas
<i>Spacemen</i>	Programa informático de A.C. Nielsen para la gestión del lineal en el punto de venta	Determina la colocación óptima de los productos y permite maximizar la rentabilidad	Fabricantes / Enseñas
<i>Scantrack</i>	Programa informático de A.C. Nielsen <sup>351</sup> para la medición de las promociones en el punto de venta	Para el análisis del impacto de las promociones en el punto de venta	Fabricantes / Enseñas
<i>Behavior Scan IRI</i> <sup>352</sup>	Se escanean las compras de	Relacionar la publicidad en	Fabricante / enseña

<sup>350</sup> A.C. Nielsen, instituto de investigación fundado en 1923 en EE.UU. por Artur Conell Nielsen.

<sup>351</sup> A.C. Nielsen, instituto de investigación fundado en 1923 en EE.UU. por Artur Conell Nielsen.

<sup>352</sup> IRI es la consultora líder mundial en proporcionar información, servicios y aplicaciones tecnológicas. Trabaja en equipo con sus clientes para que aumenten sus beneficios en un mercado cada vez más competitivo. IRI ofrece una combinación única de información de mercado, estudios analíticos, consultoría y aplicaciones tecnológicas que integran toda la información disponible en el mercado. El portafolio de productos, servicios y aplicaciones tecnológicas de IRI hace posible a los líderes de la distribución y a sus proveedores «Ver lo que se estaban perdiendo, Actuar con mayor seguridad y Ganar en el lineal».

	un panel de hogares que posteriormente se relacionan con el consumo de televisión y test de producto	medios masivos y su efecto en las compras en el punto de venta	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 55.** Indicadores de gestión de los productos en los puntos de venta (cont.).

Denominación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
<i>Data Mining</i>	Técnica de análisis de datos históricos	Sirven para predecir comportamientos futuros	Fabricante
<i>Traking</i>	Sistema de información que efectúa el seguimiento de las ventas, la participación de mercado o la imagen de marca , así como la eficacia de la campaña publicitaria	Permite valorar la eficacia publicitaria	Fabricante
<i>Infoscan</i>	Panel de detallistas que le permite analizar los establecimientos de libre servicio de más de 100 m <sup>2</sup> con tecnología escáner y el canal de distribución moderna Información detallada por categoría, geográfica, medidas y periodo de tiempo	Herramienta para elaborar y desarrollar las mejores estrategias de marketing basadas en el desarrollo del producto, la distribución y la respuesta de la actividad promocional	Fabricante
Marketing Mix <i>Drivers</i>	Modelo estadístico que se aplica a cada una de las variables del marketing mix	Forma integrada de cuantificar los efectos de la publicidad o la presión promocional, entre otros	Fabricante / enseña
<i>Price &amp; Promotion Simulator</i>	Simulador que a través de resultados predictivos ayudan a tomar mejores decisiones estratégicas y de promoción	Herramienta <i>web</i> , de fácil uso, para evaluar los diferentes escenarios de las acciones promocionales y de precios	Fabricantes / enseña

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 56.** Indicadores de gestión de los productos en los puntos de venta (cont.).

Denominación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
<i>Promo Drivers</i>	Modelo que permite analizar en profundidad la respuesta de su producto a las políticas de precios y promociones	Combina varias fuentes de información para conseguir resultados que darán la posibilidad de adelantarse a los posibles obstáculos y transformar significativamente los resultados	Fabricantes / enseña
<i>Media Driver</i>	Modelo a través del cual podrá conocer los efectos de las campañas de publicidad de su marca o producto	Posibilita desarrollar campañas acertadas y ajustadas a su <i>target</i>	Fabricante / enseña
Optimización de espacios en el lineal	Creación y automatización de planogramas	Es una aplicación tecnológica que reduce el tiempo de creación de planogramas Incorpora medidas de <i>merchandising</i> , surtido y evolución de las ventas Permite visualizar y distribuir de manera rápida los planogramas ya creados	Fabricante / enseña
<i>Long Term Drivers</i>	Análisis estratégico diseñado para cuantificar la importancia de la publicidad, promociones, distribución e innovación a largo plazo	Permite ver la imagen de marca y su percepción en el mercado, comparada con el resto de la categoría, optimizando y facilitando el diseño de las mejores estrategias para su marca	Fabricante / enseña
<i>Transferred Demand</i>	Es una simulación basada en que de manera simultánea evalúa el impacto de las opciones de marketing para cada producto	Los fabricantes y distribuidores pueden obtener las medidas volumétricas y los márgenes de cualquier decisión de marketing, desde nivel categoría hasta nivel marca	Fabricante / enseña

Fuente: Elaboración propia.

## 6.8. Comunicación en el punto de venta

«Todo nuestro conocimiento nos viene de las sensaciones.»

LEONARDO DA VINCI<sup>353</sup>

El punto de venta es el nexo de unión entre la propuesta de los ofertantes, entiéndase tanto el fabricante como la enseña, con la demanda, o sea, el consumidor. Por ello todo lo que acontece en este espacio común tiene una importancia vital para alcanzar el éxito de los productos que allí se venden.

Los puntos de venta no son únicamente lugares de compra de productos, hoy son experiencias de consumo que transmiten emociones, sensaciones, sentimientos, pasiones y los compradores las transforman en fidelidad, vinculación y lealtad hacia las cadenas de distribución y a las marcas que allí se venden, sean propias de estas o ajenas a ellas.

Todas estas percepciones del consumidor hacia el canal y las marcas que allí se venden, lo transforman en un poderoso vehículo de comunicación que transmite informaciones y además le persuade en sus hábitos de compra.

La identificación de las marcas de los fabricantes y los distribuidores con los consumidores es indispensable en la conjura entre el fabricante y la distribución para convencer al consumidor que compre aquel producto, de aquella marca, en aquel establecimiento y esto se repita indefinidamente, como vimos de forma esquemática en el apartado dedicado a la comunicación.

---

<sup>353</sup> Leonardo Da Vinci (15 de abril de 1452 - 2 de mayo de 1519). Descrito como un arquetipo y símbolo del hombre del Renacimiento, genio universal, además de filósofo humanista cuya curiosidad infinita solo puede ser equiparable a su capacidad inventiva.

Pero no olvidemos que los objetivos de los fabricantes y de los distribuidores son diferentes, el primero quiere vender más productos de su marca y el segundo busca obtener la máxima rentabilidad en la venta de cada producto sea de la marca que sea. Por ejemplo, al distribuidor le es indiferente vender una unidad del producto de la categoría cafés solubles de la marca "A" que de la marca "B", su interés está en tener la máxima rentabilidad y en ser ante el consumidor más competitivo en precio que las enseñanzas de su alrededor.

Como dice Inmaculada José Martínez Martínez (2005) «la toma de decisiones sobre la marca de los productos que compramos se decide en el punto de venta».

Los fabricantes de productos de consumo que no dispongan de una completa gama que responda de forma adecuada a la demanda de una categoría de productos, por ejemplo vestimenta,<sup>354</sup> difícilmente crearán sus puntos de ventas, pues carecen de un poder de atracción suficiente para que los consumidores entren en sus establecimientos.

Esto repercute en que para las marcas de los fabricantes, el punto de venta sea crítico para materializar su objetivo comercial, ya que es el momento en el que puede impactar con el consumidor informándolo, formándolo, persuadiéndolo y vinculándolo a su marca, con un resultado directo hacia ella, motivando la compra.

En su día eran los propietarios o gestores de los puntos de venta los que realizaban este esfuerzo comunicativo de las marcas, pero al evolucionar y crecer la distribución esto cambió y devolvió estas tareas a los propietarios de las marcas privadas.

Las marcas hacen grandes esfuerzos en comunicación para crear conocimiento de su marca en los consumidores, mediante importantes y significativas inversiones en medios convencionales y digitales, pero deben extender este esfuerzo empresarial hasta la

---

<sup>354</sup> Las cadenas de puntos de venta de prendas de vestir, como ZARA, MANGO, H&M, entre otras, ofrecen una gama que responde a las máximas necesidades de los consumidores en este ámbito de compra, pero una empresa de alimentación o de electrodomésticos no dispone de una oferta amplia, suficiente, atractiva, que se adapte a los hábitos y comportamientos de compra, que solucione ampliamente las demandas del consumidor en este campo del consumo.

comunicación en el punto de venta ya que es el ágora de encuentro entre las marcas y los consumidores.

### **6.8.1. Función de la comunicación en el punto de venta**

La comunicación en el punto de venta tiene varias funciones ante la distribución y el consumidor (Lewisson, 1999):

#### **6.8.1.1 Ante la distribución**

- Demostrar la vinculación marca-distribuidor en apoyo de sus intereses:
  - Apoyo a la enseña
  - Sensibilizar a sus colaboradores del esfuerzo de marketing que la marca hace para estar en su establecimiento.
- Facilitar que dispongan de nuestro producto en su establecimiento.
- Apoyar el producto en su punto de venta.
  - Creación de tráfico hacia la marca
  - Exposición de productos en los lineales
  - Presencia en sus herramientas de comunicación
  - Facilitar las acciones de dinamización de la oferta, como demostraciones de productos, entrega de muestras, etc.

#### **6.8.1.2 Ante el consumidor**

- Atraerlos hacia su producto para que inicien el proceso de selección de la información encaminada a la toma de la decisión de compra.
- La siguiente función es sensibilizar al cliente de la necesidad / demanda de adquirir aquel producto, aunque en ocasiones lo que se logra es despertar el interés por la categoría de dicho producto y posteriormente, por diferentes factores, el consumidor compra otra marca.
- Generar asociación marca-producto, que permite a la marca ser identificada como un ofertante más de la categoría de productos.

- Mediante la comunicación, la marca crea conocimiento de marca, que la favorecerá al asociarla en el punto de venta a un producto y que provocará que posteriormente el consumidor repita las compras de ese producto en base a la experiencia previa. Esto creará en la mente del consumidor la imagen de marca preferida<sup>355</sup> y relevante.<sup>356</sup>
- Mediante el diseño del *packaging* y las acciones de comunicación en el punto de venta el consumidor podrá evaluar entre las diferentes marcas ofertantes y estará en disposición de realizar el acto de compra.
- Provocar la acción de compra, bien sea la primera o una repetición de compra.

### 6.8.2. Su importancia en la compra

El consumidor no compra en un único establecimiento, lo que le provoca numerosas experiencias de compra, pero como sus posibilidades por tiempo y proximidad son limitadas, tiende a repetir sus compras en la enseña que le ofrece mayor y mejor oferta para sus intereses, para su capacidad de compra y según sus recursos disponibles, creándole hábitos de lugar de compra, vitales para una enseña, y por extensión a las marcas que allí se venden.

La importancia de los establecimientos en la decisión de compra de productos es tan significativa que mencionaremos algunas informaciones que lo ratifican, según el informe de Point of Purchase Advertising International de 2000 / 2001 (POPPI):<sup>357</sup>

- Los compradores suelen ir acompañados en sus actos de compra.
- Los compradores son susceptibles de ser influenciados.

---

<sup>355</sup> Una marca preferida es aquella que por sus diferentes características y percepciones del consumidor es la que este decide comprar. Normalmente estas marcas son marcas de alto volumen de mercado y suelen tener cuotas de mercado muy elevadas.

<sup>356</sup> Una marca relevante es una marca deseada por los consumidores. En categorías de productos de consumo, posiblemente las marcas relevantes coinciden con las marcas preferidas, pero determinados condicionantes pueden hacer que no obtengan el liderazgo de volumen, sí, en cambio, el de prestigio.

<sup>357</sup> Point of Purchase Advertising International (POPPI) es una asociación comercial sin fines de lucro mundial que representa a más de 1.400 miembros en 60 países y 18 capítulos globales. Con más de 75 años de experiencia, POPPI se enorgullece de ofrecer el máximo valor a sus miembros a través de una investigación original significativa, oportunidades educativas intuitivas, gratificantes y reconocimiento de la excelencia de la industria, y el fomento de las oportunidades de creación de redes que ayudan a las empresas miembros a tener éxito. Los miembros de POPPI vienen de empresas como: agencias de publicidad, los minoristas, las instituciones de enseñanza, empresas de investigación, productores POP / fabricantes, marcas y vendedores.



- Un elevado número de las compras efectuadas no son planificadas.
- Los clientes gastan más de lo que pretendían.

Otros autores, como Williams, 1997 dicen que tres de cada cuatro decisiones de compra se han decidido en el punto de venta, lo que pone en valor la persuasión en el punto de venta.

Podemos añadir otro comentario significativo: la creciente fidelidad de los consumidores hacia las enseñas, ejemplo claro es el caso Mercadona.<sup>358</sup> Esta predilección por determinadas cadenas proviene normalmente de la proximidad, de la oferta, la calidad percibida de sus productos, algunos rasgos de identidad con la cadena, el precio, etcétera.

Estos factores dejan clara la importancia de la comunicación en el punto de venta por la capacidad que ésta tiene en modificar los comportamientos de compra, ya sea de forma permanente o puntual.

### 6.8.3. Gestión de la comunicación en el punto de venta

La comunicación en el punto de venta tiene una gestión compleja para las marcas privadas ya que ni los medios y soportes, ni su planificación están en sus manos.

Los responsables de las enseñas son los decisores de sus acciones de comunicación y sus proveedores están a expensas de esas decisiones. Para poder asegurarse la presencia en los medios y soportes de las enseñas, los fabricantes deben pactar con ellos su presencia y el contenido del mensaje.

Estos pactos de presencia de la comunicación en el punto de venta están ligados a los intereses de ambos, en la generación de demanda hacia la marca por parte del fabricante y, en el caso de la distribución, en aprovechar las puntas o caídas de demanda para apoyarse en las marcas, la búsqueda de su propio incremento de rentabilidad mediante la generación de lucha competitiva entre sus proveedores, o la demanda de reducciones de precio y / o creación de ofertas para mejorar su competitividad respecto al sector.

---

<sup>358</sup> «Las 10 marcas que enamoran a los consumidores españoles», en <[www.valenciaplaza.com](http://www.valenciaplaza.com)> , 19/06/2013.

Este modelo de *win-win* entre fabricante y distribuidor conduce a las marcas a poner al servicio de los distribuidores sus ideas creativas para ser los elegidos en el plan de comunicación que dirigirán a los consumidores de las enseñas.

- **¿Qué gestionan las marcas?**

Las marcas pueden gestionar pocas cosas, pero sí lo más importante: ideas creativas que seduzcan a las enseñas a elegirlos para sus acciones de comunicación-promoción.<sup>359</sup>

Las marcas realizan anualmente planes de acción, que pueden ser de carácter general, o sea para todos los puntos de venta de la marca, o específicos para cada enseña del distribuidor. Algunas marcas incluso implementan planes a nivel territorial a medida de cada distribuidor, a los que no nos atrevemos a llamar planes de marketing por cliente, pero que prácticamente los son ya establecen toda su actividad comunicacional y promocional directamente con cada enseña.

Es aquí donde deben constar todas sus acciones de promoción, ya sea ofreciendo descuentos económicos o más productos por el mismo precio, promociones generales que aporten valor añadido (Ballina, 2007), demostraciones / degustaciones de productos, envases de doble uso, acciones de *co-branding*, y cualquier otra idea promocional de interés para los distribuidores.

Este plan de acción comercial para cada distribuidor es la biblia de cualquier figura comercial de las empresas de gran consumo o de las que venden en los establecimientos considerados de venta de gran consumo, o sea hipermercados, supermercados, cooperativas de supermercados, o cualquier otra tipología.

---

<sup>359</sup> Prueba de ello es la acción que ha realizado Lidl con la marca Custo Barcelona que aún no siendo una categoría de productos habitual en sus supermercados, les ha servido para beneficiarse del atributo innovación y diseño de Custo Barcelona para su marca. No sabemos el beneficio obtenido por la marca Custo Barcelona, que a nuestro entender es únicamente de generación de volumen de negocio, ya que sus cifras económico-financieras no son muy positivas según los medios de comunicación y reconocidas por su Director General el Sr. Manel Cumplido en el Madrid *Retail Congress* (abril 2015).

- **¿Qué gestiona la enseña?**

Las enseñas, desde sus centrales o desde sus centros gestores territoriales, diseñan el calendario de dinamización comercial en función de sus objetivos comerciales.

Al igual que las marcas, ellos también cuentan con sus planes estratégicos y sus planes de marketing, pero con un grado de crudeza muy alto hacia sus proveedores / colaboradores, es decir, a las marcas privadas que les surten de productos y a las que ellos normalmente complementan con sus marcas propias de distribución. Nos referimos a grado de crudeza a que la distribución domina la herramienta de gestión de la dinamización de la oferta, el establecimiento es su casa y por ello, mandan.

En este sentido ellos marcan los periodos de marketing de sus enseñas y además, en la mayoría de los casos, determinan el tipo de acción que debe llevar a cabo cada marca en ese momento.

El ritmo lo marcan sus campañas, sus propuestas de dinamización a los consumidores. Algunos ejemplos pueden ser «La semana fantástica» de El Corte Inglés, «Fin de semana sin IVA» de MediaMarkt, «Con Carrefour y tu periódico favorito- *ABC, La Razón, El País*» conseguirás artículos a precios increíbles, o por cada 100€ de compra en establecimientos Condis tendrás un cheque-regalo de 25€.

Figura 69. Campañas promocionales de la distribución.



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión, las enseñas gestionan el tempo y el concepto de atracción de los consumidores, y en ocasiones, la creatividad y los medios de difusión. Por su parte, las marcas ponen los recursos económicos y sus productos.

Una vez más se pone al descubierto el dominio y la fuerza que tiene la distribución en relación con sus proveedores, aunque algunos de ellos<sup>360</sup> digan que todo responde a las demandas del jefe, que es el cliente.

<sup>360</sup> Modelo de calidad total de Mercadona:

El modelo de gestión de Mercadona está basado desde 1993 en la Calidad Total. Con este modelo, Mercadona trata de satisfacer con la misma intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: El Jefe (como Mercadona llama al Cliente), El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.

	<p><b>Jefe (Cliente):</b> Mercadona se esfuerza día a día para satisfacer a sus Jefes, prescribiendo soluciones con la mejor relación calidad-precio del mercado para que los clientes se fabriquen su compra total.</p>
	<p><b>Trabajador / a:</b> Para poder satisfacer a sus clientes, Mercadona también busca satisfacer a sus trabajadores y trabajadoras. Para ello, aplica un modelo de Recursos Humanos basado en el liderazgo, el esfuerzo y la satisfacción personal de la plantilla.</p>
	<p><b>Proveedor:</b> Mercadona también persigue establecer relaciones estables con los Proveedores para conseguir un objetivo común: la satisfacción de sus clientes. En esta línea, Mercadona ha iniciado los últimos años una apuesta por el sector primario para construir una cadena agroalimentaria sostenible en la que todos los eslabones se vean beneficiados.</p>
	<p><b>Sociedad:</b> Igualmente, en Mercadona tratan de satisfacer a la sociedad, con el fomento de sinergias con el comercio de proximidad o la modernización del entorno en el que se ubican sus tiendas.</p>
	<p><b>Capital:</b> Todo ello permite satisfacer al capital de la empresa mediante un crecimiento sostenido y compartido con todos los que integran el proyecto Mercadona.</p>

Fuente: <<https://www.mercadona.es/corp/esp-html/modelo.html>>.

En este campo las marcas no pueden sobreponerse a esta situación y deben intentar ser *partners* de la distribución como anteriormente la distribución fue *partner* de las marcas.

Además, algunos fabricantes simultanean el fabricar con su marca y fabricar para la distribución, actuación esta que les ha llevado a lograr posiciones de liderazgo comercial y productivo, alcanzando una posición de igualdad con la distribución ya que si ésta quisiera cambiar de proveedor no le sería posible por la falta de capacidad productiva del resto de productores.<sup>361</sup>

#### 6.8.4. Medios y soportes de comunicación en el punto de venta

El punto de venta tiene una ubicación geográfica determinada pero en ocasiones las posibilidades de comunicación se nos amplifican más allá del punto de venta, ya que también las podemos extender a su área de influencia o isócrona.<sup>362</sup>

Esto a los gestores de marketing y de la comercialización les hace plantear actuaciones de comunicación más amplias que las consideradas únicamente en el punto de venta. ¿Por qué no tener en cuenta las vallas de un parking de un hipermercado de extrarradio?, ¿por qué no tener en cuenta nuestra red de distribuidores al planificar una campaña de marquesinas de autobús? Y así sucesivamente en el conjunto de las campañas de comunicación de la marca o del producto.

---

<sup>361</sup>Por ejemplo, el mercado de pizza refrigerada ha tenido una evolución positiva en el último año. Sus ventas en hipermercados y supermercados han crecido un 0,9%, alcanzando una cifra de negocio de 388,1 M€ por la comercialización de 69.498 t, en base a los datos elaborados por la consultora IRI para el TAM marzo 2013-2014.

Las firmas líderes Casa Tarradellas, Campofrío y Palacios Alimentación se reparten el 40,6% de las ventas.

Por su parte, Casa Tarradellas' y Palacios Alimentación vienen cediendo participación en el lineal a favor de la MDD. No hay que olvidar que ambos fabricantes son, a su vez, dos de los principales proveedoras de pizza fresca para la gran distribución. Casa Tarradellas, como interproveedora de Mercadona y Palacios Alimentación para otras cadenas como Carrefour, Eroski, Alcampo o Lidl. Así, es ingente el peso de Casa Tarradellas en este mercado, del que se estima que produce más de la mitad de su volumen.

<sup>362</sup> Isocrona de acceso: área geográfica desde la que de forma natural y por los medios de transportes existentes los consumidores pueden ir a comprar a un establecimientos concreto. Para establecer las isocronas de un establecimiento se tiene en cuenta el tiempo de desplazamientos que un consumidor que fuera andando aceptaría para ir hasta el establecimiento, siempre que no tuviera barreras arquitectónicas que se lo impidieran.

Por lo tanto al planificar la comunicación, se deben tener en cuenta los hábitos de comportamiento de los consumidores tanto en la compra como en el modo de recibir la información, más si cabe al haber aceptado que en el punto de venta se pueden cambiar las decisiones de compra. Hemos de impactar sobre el consumidor en todos los espacios donde podamos incidir en su comportamiento, para que decidan la compra de nuestra marca.

Si nos centramos en el punto de venta se deben tener en cuenta todas las posibilidades de comunicación que el exterior e interior del establecimiento nos aporta para capitalizar al máximo los medios y soportes que puedan impactar en el consumidor de forma positiva en sus actos de compra.

- **En el exterior del establecimiento**

Al gestionar los medios y soportes de comunicación del exterior del establecimiento, debe considerarse desde los sistemas de aproximación al mismo hasta su parte exterior.

**Tabla 57. Medios / soporte de comunicación exterior en el punto de venta.**

Elemento de comunicación	Medio / soporte de comunicación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Identidad corporativa	La totalidad de los elementos de comunicación corporativos	Aplicación de la marca en los diferentes elementos que pueden ser útiles para difundirla (señalización interna, comprobantes de compra, vestuario del personal, aplicación. de los colores en la decoración...)	Genera valor de marca y afinidad por parte de los clientes	Enseña
Señalización de aproximación y de servicios del establecimiento (calles o carreteras)	Exterior fijos	Elementos de comunicación exterior que las autoridades del territorio permitan al establecimiento. Un ejemplo de ello pueden ser indicadores en, servicio de parking...	Ayudar en la aproximación de los consumidores a los establecimientos e indicación de servicios de parking, estación de carburantes, etc.	Responsables de la administración

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 58.** Medios / soporte de comunicación exterior en el punto de venta (cont.).

Elemento de comunicación	Medio / soporte de comunicación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Rotulación del establecimiento	Rótulo exterior del establecimiento	Identifica el establecimientos y recuerda los ejes de posicionamiento	Inducir a la compra en el distribuidor	Enseña
Fachada del establecimiento	Exterior	Su personalidad identifica al establecimiento y recuerda los ejes de posicionamiento	Ayuda a la identificación e induce a entrar	Enseña
Escaparate	Exterior	Induce a la compra	Emitir mensajes de marca	Fabricante / Enseña
Puertas de entrada	Exterior	Elemento de la entrada en el establecimiento	Debe facilitar la entrada de los consumidores	Enseña
Vehículos y transportes de la enseña	Exterior móvil	Folleto que indica las ofertas de un periodo concreto de tiempo	Conducir a los clientes a las secciones que tienen productos en estas condiciones	Enseña
Toldos	Exterior fijo	Su personalidad identifica al establecimiento y recuerda los ejes de posicionamiento	Ayuda a la identificación e induce a entrar	Enseña
Bolsas (también pueden considerarse como un elemento del punto de venta)	Exterior móvil	Emitir un mensaje o el logotipo de la enseña o mancomunado	Generar valor de marca y afinidad por parte de los clientes	Enseña / fabricante

Fuente: Elaboración propia.

No quisiéramos extendernos en este punto, ya que estos son elementos de ayuda al acercamiento al establecimiento, pero de menor importancia para el objetivo de esta tesis que se quiere centrar en la comunicación en el interior del mismo.

Además, normalmente la marca lo gestiona poco o nada y si hace algo lo hace en medios masivos, como antes hemos mencionado, para intentar dar el último empujón al cliente antes de entrar en el punto de venta.

- **En el interior del establecimiento**

Al referirnos a la comunicación en el interior del establecimiento podríamos establecer tres niveles: el correspondiente a la aproximación a la ubicación de la categoría de productos que queremos incentivar, y de forma indirecta a la marca, la comunicación de activación de compra de forma general y, en tercer lugar, la específica del producto y marca que pretendemos promocionar.

Estos dos últimos niveles de comunicación en el interior del establecimiento serán los dos más importantes y significativos para nosotros, debido a su impacto directo con el tema que tratamos.

Hay medios y soportes que a los fabricantes se les escapan, ya que no tienen posibilidad de gestionarlos o participar en las decisiones que les afectan. Un ejemplo es el *layout* del establecimiento y la ubicación de las secciones, con sus zonas de productos de atracción, productos de compra por impulso o productos complementarios a cada sección, entre otros aspectos.

Tampoco los fabricantes pueden participar en la circulación de los clientes por el establecimiento, en la amplitud de los pasillos, las rutas de compra, el tiempo de permanencia en el establecimiento (característica muy utilizada en los *category killers*), número de cajas registradoras de compra (TPV-Terminales de Punto de venta) y su correspondiente gestión de colas, pues son los gestores de la enseña quienes deciden estos temas.

También carecen las marcas de posibilidades de escoger la ubicación de sus productos próximos a las entradas y salidas del establecimiento, el tipo y disposición del mobiliario donde estarán ubicados (en zonas cerradas, abiertas, en espiga, islas, cabeceras de góndola, entre otras), o los elementos de señalización de las categorías de productos mediante la identidad visual del establecimiento.



Con todos estos condicionantes los fabricantes luchan permanentemente por conseguir su presencia comunicativa en el punto de venta mediante medios propios o de la cadena de distribución que cede o comercializa según sus intereses.

Podemos diferenciar entre medios de comunicación que gestiona la enseña y los que pueden gestionar las marcas, a saber:

- **Medios y soportes de comunicación gestionados por la enseña**

A continuación mencionaremos medios o soportes de comunicación que tienen impacto en el comportamiento de compra y que son gestionados por los propietarios de los establecimientos.

**Tabla 59. Medios y soportes de comunicación gestionados por la enseña.**

Medio / soporte de comunicación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Identidad corporativa	Aplicación de la marca en los diferentes elementos que pueden ser útiles para difundirla (comprobantes de compra, vestuario del personal, aplicación de los colores en la decoración...)	Generar valor de marca y afinidad por parte de los clientes	Enseña
Señalizadores de las secciones	Carteles de identificación de las secciones	Ayudar a la compra	Enseña
Señalizadores de producto propio	Material de comunicación para identificar la marca de la distribución	Inducir a la compra de la marca del distribuidor	Enseña
Señalizadores de precios	Indicar precios en cumplimiento de la legislación vigente	Cumplir con la normativa legal	Enseña
Banderolas / Pósters / Carteles publicitarios	Elemento de papel, tela u otro material para emitir un mensaje o el logotipo de <i>label</i> <sup>363</sup> de la enseña	Emitir mensajes de diferenciación y de grandes proporciones.	Enseña
Carros de compra (carteles, empuñaduras, etc.)	Cartel publicitario instalado en un soporte de máxima proximidad al momento de compra (logotipos de marcas)	Recordar durante la compra una marca o producto en el penúltimo impacto antes del acto de compra	Enseña / marca

Fuente: Elaboración propia.

<sup>363</sup> El *lábel* es un distintivo que complementa la marca promoviendo, de forma visual y argumental, un mensaje de diferenciación. El *lábel* sintetiza la diferencia en determinados aspectos y estamentos lo que le garantiza el cumplimiento del factor diferenciador.

**Tabla 60. Medios y soportes de comunicación gestionados por la enseña(cont.).**

Medio / soporte de comunicación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Bolsas (también pueden considerarse como un elemento del punto de venta)	Emitir un mensaje o el logotipo de la enseña o mancomunado	Generar valor de marca y afinidad por parte de los clientes	Enseña / fabricante
Folleto ofertas (su duración está en función de cada modelo de gestión de las enseñas)	Folleto que indica las ofertas de un periodo concreto de tiempo	Conducir a los clientes a las secciones que tienen productos en estas condiciones	Enseña / marca
Carteles de promoción	Grandes carteles de la enseña que indican productos y promociones singulares	Inducir a la compra de esos productos tanto si la compra es planificada como impulsiva	Enseña / fabricante
Pantallas de TV	Difundir mensajes audiovisuales de larga duración	Informar/educar a los clientes en un producto concreto	Enseña / marca
Exposiciones especiales	Ubicaciones de producto singulares por su ubicación y / o decoración	Llamar la atención de una marca o producto	Enseña / marca
Promociones en los tickets de caja	Propuestas de promoción para comprar otros productos en la próxima visita de compra	Incentivar la venta de los productos de mayor interés para el establecimiento	Enseña / marca
Tarjeta de fidelización	Permite al consumidor identificarse como cliente habitual del establecimiento	Ofrecer mejores condiciones comerciales en sus compras Conocer los hábitos de compra del comprador Provocar compras de productos habituales para él en función de su frecuencia de compra y / o ofertarle productos que no compra nunca Ser un soporte de comunicación	Enseña / marca

Fuente: Elaboración propia.

La enseña puede realizar algunas de estas acciones de forma unilateral y, en otras ocasiones, puede hacerlo de forma compartida con las marcas. Cuando lo realiza bajo este modelo decimos que estamos haciendo acciones de comunicación mancomunada.<sup>364</sup> Normalmente las acciones de comunicación de dinamización de la oferta que dispone el establecimiento

<sup>364</sup>Son acciones de publicidad / dinamización conjunta entre varios anunciantes, normalmente fabricantes y distribuidores (pudiendo ser un fabricante y varios distribuidores). El fabricante difunde su producto y su marca y facilita a los consumidores la accesibilidad al producto mediante la mención de los puntos de venta que lo venden.

se hacen de común acuerdo entre la enseña y la marca y normalmente la marca sufraga el coste.

Algunos materiales, como los collarines colocados en los productos, materiales de diferenciación de los lineales, carteles, expositores, entre otros, los proporcionan las marcas.

Estos materiales pueden hacerlos las marcas o bien las enseñas, en cuyo caso estas se los facturan a las marcas. Sin embargo, las marcas prefieren hacerlos ellos mismos por dos motivos: porque los realizan para toda la distribución, o para mantener la calidad y la imagen de la marca.

▪ **Medios y soportes de comunicación gestionados por la marca**

Los fabricantes, para poder dar fuerza en la distribución a sus marcas, además de contar con los medios y soportes de comunicación masiva, tienen a su disposición armas para estimular la demanda frente al lineal.

**Tabla 61.** Medios y soportes de comunicación gestionados por las marcas.

Medio / soporte de comunicación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Identidad corporativa de su marca	Aplicación de la marca en los diferentes elementos que pueden ser útiles para difundirla (comprobantes de compra, vestuario del personal, aplicación de los colores en la decoración...)	Identificación de la oferta Generar valor de marca y afinidad por parte de los clientes Apropiación de código de colores	Marca
Señalizadores de producto de la marca	Material de comunicación para identificar la marca de la distribución	Inducir a la compra de la marca del distribuidor	Marca
<i>Packaging / Pack</i> promocional	Envase contenedor de los productos	Presencia de marca Visibilidad en el lineal Atracción al consumidor	Marca
<i>Packaging /</i> Expositor	Embalajes que una vez desplegados sirven de soporte de mobiliario de ventas	Se gana presencia de marca y ubicaciones singulares	Fabricante / Enseña
<i>Pack</i> promocional	Envase promocional de uso puntual	Presencia de marca Visibilidad en el lineal Atracción al consumidor	Marca

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 62.** Medios y soportes de comunicación gestionados por las marcas (cont.).

Medio / soporte de comunicación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
<i>Packaging / Pack</i> promocional	Envase contenedor de los productos	Presencia de marca Visibilidad en el lineal Atracción al consumidor	Marca
<i>Packaging /</i> Expositor	Embalajes que una vez desplegados sirven de soporte de mobiliario de ventas	Se gana presencia de marca y ubicaciones singulares	Fabricante / Enseña
<i>Pack</i> promocional	Envase promocional de uso puntual	Presencia de marca Visibilidad en el lineal Atracción al consumidor	Marca
Probador de producto	Expositor destinado a presentar una gama de productos para facilitar a la prueba de los mismos	Presentar, facilitar e incitar a la prueba de los mismos	Fabricantes
<i>Display</i>	Elemento que se utiliza para presentar y promocionar productos	Llamar la atención de los consumidores	Marca
<i>Stopper</i>	Materiales publicitarios en el punto de venta que sobresalen del lineal donde están los productos a los que hace referencia	Llamar la atención de los visitantes de un establecimiento comercial en el mismo lugar y momento en que toma la decisión de compra	Fabricante / Enseña
Carteles de promoción en lineal	Carteles de la marca que indican producto y promoción singular	Inducir a la compra del producto tanto si la compra es planificada como impulsiva	Marca
Contenidos pantallas de TV	Difundir mensajes audiovisuales de larga duración	Informar / educar a los clientes en un producto concreto	Marca
Collarines	Elemento colocado en los productos para comunicar atributos o una promoción	Comunicar atributos o promociones del producto	Marca
Folletos de mano / octavilla / <i>Flyers</i>	Impreso de reducidas dimensiones con fines publicitarios cuya distribución puede hacerse de múltiples formas (en mano, adjunto a la compra, en buzones, en actos de gran concurrencia...)	Facilitar la publicidad de forma masiva mediante modos de entrega segmentados	Marca
Banderolas / carteles	Banda de papel, tela u otro material, de gran dimensión que está suspendido para ser visto desde muchas posiciones publicitarias	Exposición de mensajes (de enseña, marcas o productos) de forma que sean visibles para los visitantes induciéndolos a un comportamiento	Fabricantes / enseñas
<i>Display /</i> Exhibidor singulares	Elemento de publicidad en el punto de venta realizado en cartón, plástico u otros materiales rígidos	Presentación y promoción de los productos. Sirve tanto para escaparates, interior de las tiendas ...	Fabricante
Expositor	Mueble o estantería situado en un establecimiento para exponer producto	Mostrar productos destinados o no a la venta	Fabricante

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 63.** Medios y soportes de comunicación gestionados por las marcas (cont.).

Medio / soporte de comunicación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Demostración / Degustación	Permite presentar e informar de las características, funcionamiento elaboración de un producto	Facilita la venta de los productos	Fabricantes
Reclamo	Incentivo o estímulo para los compradores / consumidores	Para atraer la atención de los compradores / consumidores	Puede ser creado por el fabricante (acciones para estimular la demanda y de forma indirecta la oferta) o por la enseña (acciones conjuntas)
Obsequio / Gadget	Objeto de poco valor, novedoso y atractivo	Se utiliza como regalo, incentivo o reclamo promocional y de difusión de marca	Fabricante / Enseña

Fuente: Elaboración propia.

Además de estos medios / soportes expuestos en el cuadro podemos enumerar dos grandes recursos más, el envase / *packaging* y el *merchandising*.

▪ **Medios y soportes de comunicación gestionados de forma conjunta entre las marcas y las enseñas**

Algunos de los medios y soportes que a continuación indicamos precisan del acuerdo de la marca y la enseña, ya que son utilizados mediante compensación económica (o en especies) entres ambas.

En alguno de estos casos no se busca tanto la reacción de venta directa por su impacto, sino estar presente en una nueva acción de compra mediante un incentivo.

**Tabla 64.** Medios y soportes de comunicación gestionados de forma conjunta entre marcas y enseñas.

Medio / soporte de comunicación	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Señalizadores de precios	Indicar precios en cumplimiento de la legislación vigente	Cumplir con la normativa legal	Enseña / fabricante
Carros de compra (carteles, empuñaduras, etc.)	Cartel publicitario instalado en un soporte de máxima proximidad al momento de compra (logotipos de marcas)	Recordar durante la compra una marca o producto en el penúltimo impacto antes del acto de compra	Enseña / fabricante
Bolsas (también pueden considerarse como un elemento del punto de venta)	Emitir un mensaje o el logotipo de la enseña o mancomunado	Generar valor de marca y afinidad por parte de los clientes	Enseña / fabricante
Folleto de ofertas (su duración está en función de cada modelo de gestión de las enseñas)	Folleto que indica las ofertas de un periodo concreto de tiempo	Conducir a los clientes a las secciones que tienen productos en estas condiciones	Enseña / fabricante
Carteles de promoción	Grandes carteles de la enseña que indican productos y promociones singulares	Inducir a la compra de esos productos tanto si la compra es planificada como impulsiva	Enseña / fabricante
Contenidos / Pantallas de TV	Difundir mensajes audiovisuales de larga duración	Informar / educar a los clientes en un producto concreto	Enseña / fabricante
Promociones en los tickets de caja	Propuestas de promoción para comprar otros productos en la próxima visita de compra	Incentivar la venta de los productos de mayor interés para el establecimiento	Enseña / fabricante
Folleto de mano / octavillas / Flyers	Impreso de reducidas dimensiones con fines publicitarios y que su distribución puede hacerse de múltiples formas (en mano, adjunto a la compra, en buzones, en actos de gran concurrencia...)	Facilita la publicidad de forma masiva mediante modos de entrega segmentados	Enseña / fabricante
Exposiciones especiales	Ubicaciones de producto singulares por su ubicación y / o decoración	Llamar la atención de una marca o producto	Enseña / fabricante
Demostraciones / degustaciones	Punto para enseñar a usar o provocar la prueba de producto	Incorporar nuevos clientes a un producto o marca Facilitar el uso de los productos	Enseña / fabricante
Promociones en los tickets de caja	Propuestas de promoción para comprar otros productos en la próxima visita de compra	Incentivar la venta de los productos de mayor interés para el establecimiento	Enseña / fabricante
Tarjeta de fidelización	Permite al consumidor identificarse como cliente habitual del establecimiento	Ofrecer mejores condiciones comerciales en sus compras Conocer los hábitos de compra del comprador Provocar compras de productos habituales para él en función de su frecuencia de compra y / o ofertarle productos que no compra nunca Ser un soporte de comunicación	

Fuente: Elaboración propia.

- **Soporte de comunicación específico de los fabricantes del producto: *packaging*, manchas de color, *facing* de producto, etc. en el punto de venta**

Los fabricantes, además de poder contar con todos los medios y soportes antes mencionados, cuentan con uno en exclusiva y diferenciador que es el envase y embalaje de su producto -el *packaging*-, que les permite construir áreas de comunicación específicas para atraer al comprador hacia su producto.

Nuevamente una tabla nos permite conocer sus características y utilidades comunicativas así como el gestor del mismo independientemente de la posibilidad o concesión que los establecimientos de comercialización al detalle permitan a las marcas.

Las explicaciones que constan en el cuadro son orientadas a la comunicación y diferentes a las expresadas en otros cuadros, aun siendo referidas al mismo elemento.

**Tabla 65.** Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta.

Medio de comunicación	Soporte	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Embalaje y envase	Embalaje	Elementos que facilitan la protección, almacenamiento y transporte de los productos	Pueden contener comunicación de gestión y / o de persuasión	Fabricante
	Envase	Como elemento contenedor del producto y desde el punto de vista comunicacional el envase emite elementos gráficos que permiten reconocer la marca y el producto en cuanto a sus características, textos legales, de logística, etc., así como mensajes publicitarios y de promoción	Según sus dimensiones, tipología de producto, etc. pueden ser válidos para contener o no comunicación. En estos casos se apoyan en otros elementos como collarines, <i>blisters</i> , etc.	Fabricante

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 66.** Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta (cont.).

Medio de comunicación	Soporte	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Embalaje y envase	<i>Blister</i>	Envase / soporte en el que se presenta un producto (de plástico transparente en forma de burbuja o claraboya) o materiales publicitarios correspondientes a servicios	Posibilita la protección del producto ante las acciones de deterioro en los lineales y amplía las zonas de comunicación en productos de pequeño tamaño o carentes de posibilidad de comunicación (aparatos de electrónica pequeños, libros, videos...) Informar y atraer al comprador hacia la marca o producto	Fabricantes
	Envase comercial / <i>Pack</i> comercial	Puede confundirse con el embalaje, pero en productos de pequeño tamaño suele encontrarse	Amplía el espacio comunicacional	Fabricante
	<i>Pack</i> de compra	Conjunto de unidades de consumo de un mismo producto o variedad. Es un envase modificado del envase estándar o el envase comercial	Crea una unidad de compra que favorece la compra de una mayor cantidad de producto Facilita disponer de la cantidad de producto suficiente a consumir entre compras	Fabricante A demanda de la enseña para una ocasión concreta

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 67.** Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta (cont.).

Medio de comunicación	Soporte	Descripción	Utilidad comercial	Quién logestiona
Embalaje y envase	Envase promocional / Pack promocional	Conjunto de unidades de consumo de un mismo producto o variado en las que se hace constar una promoción de valor añadido, más productos o menos precio. Es un envase modificado del envase estándar o el envase comercial	Incentiva la compra a los compradores habituales y a los potenciales. Permite incorporar el incentivo promocional y su comunicación	Fabricante
	Etiqueta	Elemento de comunicación que complementa la comunicación que contiene el envase o es el único emisor de mensajes comunicacionales	Permite emitir la comunicación de la marca y el producto	Fabricante
	Faja / banda	Elemento de comunicación que aglutina productos y aporta comunicación	Se utiliza para las acciones de promoción (2x1, compre un producto y pruebe otro...)	Fabricantes / enseñas
	Collarines	Elementos que complementan la comunicación existente en el envase	Llaman más la atención que las comunicaciones de los envases y además permiten ampliarlas sin modificar los envases. Permite emitir la comunicación de la marca y el producto cuando el envase no puede contener comunicación por motivos de dimensión, imagen o su tipología.	Fabricante

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 68.** Elementos del envase útiles en la comunicación en el punto de venta (cont.).

Medio de comunicación	Soporte	Descripción	Utilidad comercial	Quién lo gestiona
Embalaje y envase	Frontal / Cara / <i>Facing</i>	Parte visible del producto cuando está expuesto en el lineal El envase puede tener una cara delantera y otra posterior o ser iguales las dos Los productos poliédricos pueden tener caras iguales o diferentes comunicacionalmente. En ocasiones - frontal/cara/facing se utiliza para denominar a los productos que están en la primera fila del lineal o expositor del punto de venta	Se utiliza como soporte comunicacional Muy útil como soporte de promociones	Fabricantes

Fuente: Elaboración propia.

Una de las formas más significativas de emitir un mensaje publicitario es la forma de exponer los productos en las estanterías del punto de venta. A continuación describimos sus ventajas:

**Tabla 69.** Mensajes que emiten los conjuntos de envases en la comunicación en el punto de venta.

Formato	Descripción	Utilidad comunicacional	Quién lo gestiona
Chimenea / Vertical (exposición)	Implantación del surtido en los lineales de forma vertical	Permite la potenciación de la identidad de una marca y crea mancha de color a su favor. Genera una rápida y fácil identificación de todos los productos de una marca	Fabricantes / enseñas
Bandera / Horizontal (exposición)	Exposición de producto de forma horizontal en los lineales	Permite la potenciación de la identidad de una marca y crea mancha de color a su favor. Genera una rápida y fácil identificación de todos los productos de una marca	Fabricantes / enseñas
Mancha de color	Conjunto de <i>facing</i> de producto que crean una mancha de color	Delimita un espacio para la marca o producto y lo identifica apropiándose de un código de color, forma, etc.	

Fuente: Elaboración propia.

- **La comunicación de las enseñas: folletos, campañas de marca, promociones de aniversario...**

Las cadenas de establecimientos de venta al detalle tienen diferentes elementos de comunicación para llegar y atraer al consumidor a sus establecimientos. Pueden utilizar desde los mismos medios y soportes de comunicación que cualquier marca privada de fabricante<sup>365</sup> hasta medios y soportes singulares de cada una de ellas.

Los elementos de mayor difusión de la marca y atributos de las enseñas de la distribución se basan en la presencia de la identidad visual de la marca aplicando su manual de identidad visual.

---

<sup>365</sup> Utilizan los medios convencionales: televisión, prensa, encartes, radio...

## 7. Trabajo de campo (Planteamiento y metodología de la investigación)

### 7.1. Planteamiento

«La necesidad de salir de los problemas induce a investigar de forma objetiva.»

JOEL BARKER (1992)

#### 7.1.1. La investigación de mercados o comercial

La investigación de mercados es el conjunto de herramientas que los gestores de las actividades comerciales, de marketing o económico-financieras de las empresas, utilizan para conocer la situación en la que se encuentran sus marcas, productos, publicidad, analizan el comportamiento de los consumidores o la distribución.

La principal función de la investigación es buscar nuevas posibilidades u oportunidades que nos aporten ventaja competitiva ante los interesados en lo que les ofrecen/ofrecemos.

Podríamos aceptar la definición de investigación comercial o de mercados de S. Alexander Ralph (1960), que dice:

«La búsqueda y el estudio sistemático, objetivo y exhaustivo de los hechos importantes referidos a cualquier problema dentro del marketing.»

Desde un punto de vista personal, únicamente completaríamos la definición que sea la aportación que sirva de apoyo a la resolución de un problema y su toma de decisión deslegitimizando a la opinión empresarial, tan utilizada en modelos organizativos dominados por la autocracia jerárquica y que frena la amplitud de miras de sus directivos o colaboradores.

La investigación de mercados o investigación comercial, como disciplina con amplias posibilidades para auxiliar a la toma de decisiones, dispone de diferentes metodologías de trabajo y técnicas de investigación, que aportan un amplio abanico de posibilidades a los responsables de las empresas en su gestión estratégica o cotidiana.

En ocasiones la investigación es compleja y altamente tecnificada lo que provoca frenos debido a la dificultad en la obtención de la información, pues hay que elegir distintas prácticas según el fenómeno a investigar, además de que sus costes no siempre son asumibles por determinados sectores productivos o empresas.

La investigación puede clasificarse en muchos tipos y de muchas maneras pero recogeremos una amplia lista según el Dr. Enrique Ortega Martínez. (1981):

**Tabla 70.** Criterios de clasificación tipologías de investigación.

Criterios de clasificación	Tipos de investigación
Por la información que emplean	Interna (del propio equipo investigador o de la empresa) Externa (de campo) Mixta
Por la naturaleza de la investigación	Cualitativa Cuantitativa Mixta
Por las organizaciones que pueden investigar.	Fabricantes Intermediarios Consumidores Institutos especializados Universidades Corporaciones, organizamos Oficiales...
Por los objetivos perseguidos	Análisis cualitativo de mercado Análisis cuantitativo de mercado Análisis de producto Análisis de publicidad y promoción Análisis de distribución Análisis de las ventas Análisis de la competencia Análisis del entorno
Por la técnica de investigación utilizada para la recogida de la información	Encuesta (estructurada o semi-estructurada) Tecnología de la encuesta (personal, postal, omnibus, digital...) Panel (distribuidores, consumidores...) Observación directa Experimentación Entrevista en profundidad <i>Focus group</i> Técnicas proyectivas Seudocompra .....
Por la función que cumplen	Descriptivos Exploratorios Explicativos Predictivos De control

Fuente: Ortega Martínez, Enrique. *Manual de Investigación comercial*.

### 7.1.2. Punto de partida para nuestra investigación

Como hemos expresado en nuestra hipótesis, el comprador de productos de gran consumo, sea para uso propio o colectivo -su familia, grupo de amigos, etcétera- cuando va a comprar a un establecimiento comercial, presenta variados comportamientos provenientes de sus propias demandas de compra, de los múltiples mensajes de comunicación recibidos, de sus experiencias anteriores de compra y de los consejos y recomendaciones que ha recibido al respecto de terceras personas. En diferentes estudios monográficos sobre el tema y en bibliografía (Rico y Doria, 2002 / Rivera, Arellano y Molero, 2000 / Salen, 1994) concreta se expresade forma cuantitativa los efectos positivos y negativos que tiene para las marcas.

Además, desde una visión cualitativa, el impacto de los productos, las marcas y la comunicación en el punto de venta que el comprador recibe en los últimos instantes antes de la compra, es suavizado por el poso de conocimiento y experiencias vividas con anterioridad con las marcas, pero no siempre es suficiente para mantener su comportamiento de compra hacia ellas.

Algunas actitudes que retiene el comprador en su mente son: la fidelidad a las marcas, la percepción de indiferencia que tienen a ciertas marcas, su propensión a cambiar de marca, su indignación ante situaciones vividas con las marcas, etcétera.

Por ello las marcas deben trabajar permanentemente para poder fidelizar<sup>366</sup> a sus clientes y además enamorar a los de la competencia. Esta permanente competitividad entre las marcas, les requiere cuidar a los que tienen y conquistar nuevos clientes sin molestar a los habituales.

Para lograr este difícil objetivo, las empresas deben enfrentarse a problemas muy diversos: el espacio obtenido en el lineal de la distribución, la presencia en la mente del comprador y lograr ser el último impacto comunicacional o el más persuasivo que incline al consumidor a la compra de su marca.

---

<sup>366</sup> TERMCAT, centre de terminologia, *Diccionari de comunicació empresarial: publicitària, relacions públiques i màrqueting*, Enciclopèdia Catalana, Barcelona, 1999. Fidelización= Hecho de conseguir la fidelidad de un cliente / Término que preferimos modificar por vinculación con las marcas.

Esta combinación entre presencia física y percepción mental ante el consumidor, debe ser gestionada por las empresas con un abanico de herramientas comerciales. Entre estas herramientas o instrumentos tenemos el producto,<sup>367</sup> el precio, la negociación con la distribución,<sup>368</sup> la logística,<sup>369</sup> la promoción y la comunicación<sup>370</sup> entre otros.

Para conquistar la mente de los consumidores es necesario disponer de recursos económicos y tiempo para que los instrumentos comerciales surjan su efecto en las decisiones de éstos.

Por el contrario, el comprador, una vez está en el establecimiento, inicia su actividad compradora basada en su planificación de sus propias necesidades, demandas o impulsos de compra que recibe del establecimiento y de las marcas.

Para el comprador algunas compras son verdaderos conflictos internos sobre la decisión que debe tomar para comprar. Esta problemática existe tanto en las compras planificadas como en las de impulso o emocionales.<sup>371</sup>

¿Cuál es el antídoto que el comprador utiliza en los momentos de compra para resolver sus necesidades?, desarrollar un árbol de decisión de compra, como vimos en al hablar de las modificaciones de la toma de decisiones en el punto de venta, y ¿cuál es el revulsivo que utilizan las marcas y los establecimientos vendedores de productos?, las acciones de captación de la demanda mediante palancas comerciales o promocionales para su propuesta comercial.

Estas acciones de captación de la demanda son muchas y variadas. Pueden apoyarse en la creatividad, la atractividad y el beneficio de su propuesta, tanto en valor económico -

---

<sup>367</sup> No solo las características y / o atributos del producto, sino también la calidad, los envases...

<sup>368</sup> Esta es una temática importante, pues la distribución y los fabricantes tienen intereses diferentes en cuanto a sus objetivos de negocio, rentabilidades, imagen, etc.

<sup>369</sup> Factor que ha tomado gran relevancia para los fabricantes, pues la no entrega o no ubicación de la mercancía en las salas de venta les provoca reducción de venta que el distribuidor sustituye por otra marca.

<sup>370</sup> Si estuviéramos hablando de productos con venta asistida deberíamos considerar también a los vendedores de nuestros distribuidores.

<sup>371</sup> En las compras planificadas sus dudas pueden provenir de las diferentes propuestas de compra que le hacen las diferentes marcas por un mismo producto –la poca o nula diferenciación entre los productos agrava la lucha competitiva entre marcas–. En el caso de las compras por impulso o emocionales, posiblemente sus dudas provienen de reconocer la necesidad real de aquel producto o de su disponibilidad económica para adquirir ese producto aunque no tenga excesiva necesidad de él.

reducciones de precio, mayor cantidad de producto por el mismo precio, por la compra de un producto le entregan otro a precio reducido-, o con propuestas emocionales, obsequios, regalos directos o mediante participación en un sorteo, un *packaging* novedoso o de doble uso, o especial para la ocasión, cambiando las ubicaciones en los lineales para llamar la atención, creando exposiciones singulares, etcétera.

En muchos casos este proceso de decisión el comprador lo tienen totalmente interiorizado y además es inamovible, estamos ante un comprador fiel a un producto y una marca.

Aunque parezca que no se puede romper este proceso de compra fiel, siempre pueden existir factores externos e internos del consumidor que pueden ayudar a las marcas a superar esta situación.

En otros casos, no es tan rígido en su proceso de decisión de compra o no tiene experiencia en él. Esta es la oportunidad de las marcas para crecer captando clientes sin criterios cerrados de compra.

Por lo tanto nuestro objetivo en la investigación ha sido saber qué hacen las marcas para vencer las decisiones preestablecidas de los consumidores, qué les permiten hacer los establecimientos en relación a la ubicación de sus productos y en acciones para llamar el interés de los compradores y, por último, entre las diversas posibilidades que tienen y hemos comentado en párrafos anteriores, qué eficacia tiene cada una para sus ventas.

### 7.1.3. ¿Cómo se puede investigar?

Nuestra voluntad ha sido investigar de forma cuantitativa los resultados de las palancas comerciales / promocionales en las ventas de las marcas. Como este tipo de estudio requería tener información de diferentes colectivos, la aportación de información ha requerido la involucración de expertos y colaboradores vinculados a la actividad de comercialización de productos de gran consumo, empresas de distribución e institutos de investigación que nos han aconsejado en las metodologías más idóneas y que nos validaron



el estudio en cuanto a la forma de captación de datos, tabulación, análisis y explotación de resultados, así como su transformación en información útil para la toma de decisiones.

Podríamos optar por un modelo de investigación cuantitativo amplio, pero hemos abogado por un modelo de investigación que refrende la tesis, por parte de los gestores de marketing y de la distribución que cada día toman decisiones en este ámbito. Igualmente los profesionales de la investigación nos han indicado la metodología de investigación que podía ser la más apropiada entre las que se utilizan en esta tipo de estudios. Esta entente con el mundo empresarial nos ha ayudado a trabajar con técnicas de usos empresariales y además accesibles para nosotros.

Los dos promotores que participan activamente en esta cruzada de provocación, inducción, modificación de los comportamientos de compra de los consumidores, son: la distribución, como escenario de la toma de decisiones de los consumidores y las marcas, aportadoras de los productos que el consumidor desea adquirir. Ambos han sido consultados para conocer sus actividades al respecto, aportándonos informaciones objetivas y cuantificables de lo que hacen y sucede en el punto de venta.

Para lograr respuestas válidas debíamos trabajar con información sobre la que los fabricantes tienen poder de decisión y practican para atraer a los consumidores hacia los establecimientos donde exponen sus productos. Y con lo que la distribución gestiona en sus puntos de venta, ubicaciones, aceptación de propuestas de las marcas para atraer a los consumidores y lo que ellos mismos hacen como comunicación a sus clientes. Estos eran temas totalmente informativos que debíamos conocer para acotar nuestras preguntas en las investigaciones.

Pero la clave es conocer los resultados comerciales que todas estas actuaciones de las marcas y la distribución tienen en las compras de los consumidores. Para ello requeríamos de la colaboración de un tercero que dispusiera de datos de ventas, es decir, un instituto de investigación que dispusiera de informaciones de ventas, tipo panel de ventas de la distribución.

En primer lugar ha sido necesario investigar a cada uno de ellos, distribución y marcas, para conocer y poder cruzar sus informaciones y ver los puntos de conexión o factores que les ayudan a las marcas a conseguir ser la elegida por el consumidor en el punto de venta y lo que los establecimientos de venta de productos de gran consumo aportan como escenario de comportamientos de compra de los consumidores.

La investigación, la hemos diseñado mediante la composición de tres estudios. Cada uno de ellos pretende conocer las actuaciones y comportamientos de los tres partícipes: los fabricantes buscan ser la marca o producto escogido, la distribución como expositor de los productos y marcas, y el consumidor como pieza fundamental en el efecto final. Este proceso de investigación nos ha ido aportando información objetiva de forma progresiva a medida que hemos trabajado con los datos recabados..

Ha sido muy gratificante, para nosotros, la respuesta a nuestro planteamiento por parte de las marcas fabricantes de productos de consumo y los distribuidores de las misma, ratificándonos la necesidad de poder medir objetivamente su manera de operar, basada hasta ahora fundamentalmente en la experiencia profesional, que no siempre tiene el mismo resultado comercial, ni el éxito esperado.

En el primero de los estudios hemos verificado que nuestra hipótesis de trabajo respondía a una demanda real del mundo empresarial, en cuanto a la necesidad de conocer de forma objetiva el resultado de sus acciones de dinamización del consumo a favor de sus marcas. Al mismo tiempo hemos consultado cuáles son las palancas comerciales que utilizan normalmente y su opinión de cada una de ellas.

En este estudio la muestra ha estado formada, por parte de los anunciantes, por los responsables de marketing -directores de marketing, producto managers, *trade marketing*-, y por parte de la distribución, por los responsables de la gestión de comercial en enseñas de distribución de productos de consumo.

Una segunda investigación, la hemos centrado en analizar qué pasa en el punto de venta cuando se modifican los planogramas o hay cambios en los *packagings o packs* especiales,

ampliaciones del número de *facings*, matizando las reducciones de precios que se hayan podido aplicar. Hemos trabajado con datos reales de las ventas en volumen realizadas en un establecimiento de venta de productos de gran consumo, siendo el elemento discriminante los incrementos o decrementos en volumen de ventas que determinadas categorías de producto han sufrido en función de los parámetros mencionados.

Por último, se ha realizado un estudio con datos reales de ventas en volumen a nivel global del mercado español del impacto que diferentes palancas comerciales / promocionales han tenido entre tres categorías de productos en dos tipos de establecimientos de gran consumo, hipermercados y supermercados, para poder calcular su eficacia y penetración en los comportamientos de compra de los consumidores.

Esto nos permite conocer la importancia de las diferentes palancas promocionales que habitualmente se utilizan en el gran consumo, la eficacia de cada una de ellas, el incremento de ventas que aporta cada palanca, su la atractividad ante los consumidores, desglosado según categoría de producto, palanca promocional y diferenciado entre hipermercado o supermercado.

#### **7.1.4. Objetivo de la investigación**

El principal objetivo de esta investigación es poder demostrar que las aplicaciones de palancas comerciales o promocionales por parte de las marcas, puestas a disposición de los consumidores por parte de la distribución, tiene efectos positivos en el estímulo de la compra y que se puede discriminar entre ellas para decidir cuáles se usan en qué momento y en qué establecimiento comercial, en función de su eficacia e incremento de las ventas que le aportan a una marca, si se dispone del estudio correspondiente.

Actualmente las palancas comerciales o estratégicas son gestionadas por las marcas y las palancas promocionales son gestionadas de forma voluntaria y mancomunada entre el fabricante, propietarios de productos con marca privada y el propietario o gestor del

establecimiento, pero con propuestas basadas en la experiencia profesional y de actuación repetitiva, aceptando el riesgo de un retorno de la inversión bajo o nulo y que para justificarlo se buscarán connotaciones de acciones de contraprestación externas iguales o superiores. Por ejemplo, mantener posiciones en los lineales, incorporar una nueva referencia sin pérdida de ninguna de las que ya tenía, frenar la entrada o expansión de un competidor, etcétera.

La responsabilidad del éxito en la gestión comercial requiere disponer de las herramientas de medición de los logros y demostración de las causas de los mismos, de forma profesionalizada. En este sentido nosotros queremos aportar una metodología de medición de las palancas promocionales accesible para un amplio colectivo de marcas y totalmente objetivo.

La situación real es que el comprador resuelve situaciones de compra en décimas de segundo y se apoya en los elementos de persuasión o inducción a la compra que se encuentra o tropieza mientras está circulando por el establecimiento o a través de parte del proceso de compra que ha realizado con anterioridad a la visita a la tienda.

Lo cierto es que las decisiones de compra, en mayor o menor medida, se toman mediante un proceso de compra, sustentado en el descubrimiento de la necesidad o demanda, en la búsqueda de información y su análisis, en la decisión, compra y ratificación de la toma de la decisión -positiva o negativa-, o sea, el árbol de toma de decisiones de compra que tiene establecido el comprador para aquel producto o categoría de productos. Las marcas intentan interferir en el proceso con la comunicación en medios masivos y la actuación en el punto de venta.

William T. Greenwood (1998) , autor del libro *Teoría de decisiones y sistemas de información*, explica que «la toma de decisiones básicamente es una resolución de problemas, y como tal, se debe buscar la mejor alternativa, aplicar un diagnóstico adecuado y realizar una búsqueda minuciosa, para elegir la mejor alternativa basados en un proceso de ramificación». Este proceso de ramificación es el árbol de decisiones que permite

estimar alternativas ante la solución de problemas y que Magee expuso en la revista *Harvard Business Review* en 1977 desarrollando la teoría de los árboles de decisiones de compra.

Un ejemplo aplicado a nuestra hipótesis de trabajo podría ser: Voy a comprar café deshidratado, por lo tanto compraré el formato 100 gr. (es el habitual que compra). Cuando llega al establecimiento la situación puede variar en función de: está el producto en el lineal o no, hay otra marca que también está en su *top of mind* y tiene promoción, e incluso una tercera marca que tiene un regalo al comprarla que le resulta atractivo, interesante o útil al comprador. ¿Qué hace el comprador? ¿Mantiene su decisión de compra que tomó antes de entrar o la cambia durante el proceso?.

Nosotros queremos estudiar estas situaciones en escenarios predeterminados de acuerdo con los anunciantes y la distribución para mejorar los criterios de la eficacia de la dinamización de la demanda ante el consumidor final, que tantos recursos absorbe a las marcas de sus presupuestos de marketing.

La orientación del estudio se sustenta en la teoría del proceso de toma de decisiones por el modelo de árbol de Magee (1977), que se fundamenta en que la toma de decisiones para cualquier actividad es «el proceso de selección entre varias alternativas para tratar un problema o aprovechar una oportunidad»<sup>372</sup> y en el modelo de la *Teoría de decisiones y sistemas de información*, que expuso William T. Greenwood.

Los consumidores, consciente o inconscientemente, tienen condicionantes muy importantes para tomar sus decisiones de compra. Éstas son:

- Experiencias de compras anteriores.
- Tiempo para la toma de decisiones.
- Recursos económicos suficientes para elegir.

---

<sup>372</sup> Los consumidores que estudiaremos en el trabajo de campo se encontrarán ante un problema compro la marca A o compro la marca B o estarán ante una oportunidad compro la marca A que está en promoción o compro la marca B que es la marca que compro siempre.

- Información suficiente para formarse un criterio racional de compra.
- Base informativa / comunicacional suficiente de todas las marcas relacionadas con su compra.
- Factores propios condicionantes personales o sociales.

Todos estos factores que influyen en la toma de decisión de compra, por lo que los actos de compra pueden ser diferentes ante una situación de:

- Primera compra o compra repetitiva.
- Decisión de compra con experiencias anteriores.
- Con tiempo exiguo para decidir.
- Comprar solo o en compañía de otras personas conocidas.
- Ir a comprar sin problemas de recursos económicos que con presupuestos limitado.

Por lo tanto el clima en el que se realiza una compra es multi-comportamental, es decir, se gestionan distintas actitudes de compra a la vez y eso requiere que los profesionales de la comercialización estudien al consumidor y le hagan propuestas rigurosas y atractivas para captar su capacidad de consumo.

En el ámbito de los productos de gran consumo el factor tiempo, los recursos disponibles, las experiencias vividas ante decisiones iguales vividas y la *expertise* del consumidor en la compra de aquella categoría de productos, pueden ser elementos suficientemente potentes para que toda la actividad promocional para inducir a la compra de una marca sea vana en resultados, y las empresas necesitan obtener resultados positivos.

## 7.2. Metodología de la investigación

El presente proyecto de investigación lo hemos planteado en tres estudios:

**Estudio 1:** Verificación de las principales palancas comerciales y promocionales que utilizan los responsables comerciales de los anunciantes y la distribución.

**Estudio 2:** Impacto en las ventas en volumen de las palancas comerciales / promocionales presentes en un punto.

**Estudio 3:** Eficacia de las palancas promocionales.

Cada uno de estos estudios ha de responder a un modelo de investigación que aporte información que confirme uno o varios objetivos de la investigación mencionados en la tercera parte. Los tres estudios se han realizado mediante datos cuantitativos y metodologías contrastadas para los datos que se desean obtener.

De forma esquemática exponemos los tres estudios realizados en la investigación:

**Tabla 71.** Estructuración del proyecto de investigación.

Criterios de la investigación	Estudio 1	Estudio 2	Estudio 3
Por la información que emplean	Externa (de campo)	Externa (de campo)	Externa (de campo)
Por la naturaleza de la investigación	Cuantitativa	Cuantitativa	Cuantitativa
Por las organizaciones que pueden investigar	Fabricantes/marcas Distribución	Fabricantes/marcas Distribución	Institutos de investigación
Por los objetivos perseguidos	Análisis cualitativo	Análisis cuantitativo Análisis de las ventas Análisis de la comunicación en punto de venta y promoción	Análisis cuantitativo Análisis de las ventas Análisis de la comunicación en punto de venta y promoción
Por la técnica de investigación utilizada para la recogida de la información	Encuesta (semiestructurada)	Explotación de datos internos de los distribuidores	Explotación de datos de sus diferentes estudios
Por la función que cumplen	Exploratorio	Exploratorio / descriptivo	Exploratorio / descriptivo
Situación de la investigación	Realizada y presente en el capítulo de «Estudios de mercado» de esta	Realizada y presente en el capítulo de «Estudios de mercado» de esta	Realizada y presente en el capítulo de «Estudios de mercado» de

	tesis	tesis	esta tesis
--	-------	-------	------------

Fuente: Elaboración propia.

A continuación describiremos cada una de estos estudios con sus correspondientes fichas técnicas y expondremos de forma amplia cada una de las fases de la investigación que se han hecho para contrastar la realidad con los objetivos planteados.

**Estudio 1: Verificación de las principales palancas comerciales y promocionales que utilizan los responsables comerciales de los anunciantes y la distribución.**

Este estudio ha sido diseñado bajo una metodología de estudio cuantitativo. Como soporte de captación de la información hemos realizado una encuesta. El objetivo de este estudio ha sido la captación de información para conocer básicamente que una vez que los responsables de marketing o gestores de la distribución han diseñado sus palancas comerciales de acceso al consumo o visibilidad, de surtido, de crecimiento o mantenimiento de cuota, o de precio, cómo valoraban las palancas promocionales que utilizaban, o sea los *packagings*, la ubicación en el lineal, la amplitud de surtido, las promociones de precio, entre otras.

Les hemos solicitado la valoración de la atractividad de los envases de sus productos como elemento de atracción de los consumidores, de las formas de los envases o los packs promocionales. También teníamos interés en conocer cómo ellos y sus distribuidores valoraban la amplitud de gama y su adecuación al mercado, así como temas relacionados con la ubicación del producto en los lineales y las palancas promocionales relacionadas con el precio que utilizaban.

Para la captación de estos individuos, se utilizó el directorio profesional propio de la agenda de *networking* del doctorando, formado por 137 sujetos y una base de datos de Alumni de la facultad de Ciencias de la Comunicación y Relaciones Internacionales - Blanquerna de 687 datos.



El conjunto de bases de datos posibilitaron crear un universo de 824 individuos de los que obtuvimos respuesta de 172 que según hacemos constar en la ficha técnica del estudio la información obtenida representa un grado de confianza del 95,5% y un error muestral más desfavorable de +- 7,62%, considerando la base de datos una población infinita.

La encuesta solicitaba conocer básicamente que una vez ellos han diseñado sus palancas comerciales cómo valoraban las palancas promocionales que utilizaban.

La ficha técnica del estudio de verificación de las principales palancas comerciales y promocionales que utilizan los responsables comerciales de los anunciantes y la distribución es:

**Tabla 72.** Ficha técnica del estudio para la verificación de la hipótesis ante los anunciantes y la distribución.

Concepto	Descripción técnica
Situación de partida	Ratificar las palancas comerciales que se utilizan Identificar los elementos de activación de la demanda (palancas promocionales) Atribuir importancia y valoración a cada elemento desde su punto de vista y para su marca
Áreas de gestión de los individuos	Responsables de marketing o comercialización Responsables de la gestión comercial de enseñanzas de distribución
Perfil del individuo	Directores de marketing <i>Product managers</i> <i>Trade marketing managers</i> Directores de tienda de enseñanzas de distribución de productos de consumo
Metodología de la entrevista	Entrevista estructurada <i>online</i> , con encuesta auto-administrada Cuestionario con una duración aproximada de 5-6 minutos utilizando un <i>flow</i> del cuestionario propuesto
Técnica de investigación	Cuantitativa
Muestra	Directorio de Alumni FCRI con más de tres años en actividades vinculadas Directorio profesional propio de la agenda de <i>networking</i> del doctorando
Datos estadísticos del estudio	Considerando los individuos de la muestra como población infinita y el número de respuestas alcanzado, la equivalencia real es: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de individuos contactados: 824</li> <li>▪ Número de respuestas obtenidas: 172</li> <li>▪ Grado de confianza del 95,5%</li> <li>▪ Error muestral más desfavorable de +- 7,62%</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Hemos seguido los siguientes pasos:

- Identificación de los dos colectivos que tienen o pueden tener influencia en la utilización de las diferentes herramientas de dinamización de la oferta delante de la demanda en el anunciante y en la distribución.
- Definición del perfil de entrevistados en relación a su ocupación empresarial en el lado del anunciante, responsables de marketing o comercialización -directores de marketing, *product managers*, *trade marketing managers*-, y responsables de la gestión comercial de enseñanzas de distribución de productos de consumo.
- Elaboración de base de datos *online*.
- Confección de la lista de los elementos de dinamización de la demanda que deseábamos consultar
- Creación de la encuesta estructurada
- Explotación de las tablas de la información generadas a partir de las respuestas *online*.
- Informe de conclusiones.

En próximos apartados expondremos las conclusiones de este estudio. Por motivos de confidencialidad no hemos incorporado la lista de personas y empresas que nos han aportado la información.

### **Estudio 2: Impacto de las palancas comerciales / promocionales que gestiona el establecimiento en su punto de venta en las compras de productos de consumo**

Esta es una investigación que ha pretendido ratificar las palancas promocionales relacionadas a la forma de ubicar los productos y la significación que pueda tener el *packaging*, sus formatos y/o *packs* promocionales y las acciones promocionales de precio, en concreto la de "oferta de reducción de precio de venta" en las decisiones de compra en un punto de venta real de productos de gran consumo.

Para alcanzar esta información precisábamos estudiar la situación de exposición de productos y sus *packs* y formatos en dos momentos diferentes y como elemento de comparación debíamos utilizar una información que ante las modificaciones del ambiente comercial fuera constante, por lo tanto el único valor constante sería las unidades vendidas, o sea el volumen de ventas en valor.

Tanto la información de disposición de los productos en el punto de venta como sus ventas debía aportarlas una cadena de establecimientos de venta al detalle de productos de consumo y estos datos debían ser confidenciales.

La correspondiente ficha técnica de esta investigación es:

**Tabla 73.** Ficha técnica del estudio para la verificación impacto de las palancas comerciales o promocionales en el punto en las compras de productos de consumo.

Concepto	Descripción técnica
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrastar mediante datos reales de ventas en volumen y los planogramas de implantación comercial, las variaciones por la utilización de palancas comerciales/promocionales en un punto de venta al detalle</li> </ul>
Metodología de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparar las ventas en volumen para las categorías de producto que hemos establecido para conocer el efecto en la utilización de una o varias palancas promocionales</li> <li>▪ Auditar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La ubicación en el establecimiento de los productos y sus formatos</li> <li>- Los elementos de dinamización o palancas promocionales que apoyan a los productos</li> </ul> </li> <li>▪ Comparar los datos de ventas entre los dos periodos y asociar los cambios a las palancas promocionales existente en aquel momento</li> </ul>
Palancas a estudiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación de los productos</li> <li>▪ <i>Packagins</i> utilizados</li> <li>▪ Palanca de reducción de precio</li> </ul>
Categoría a estudiar <sup>373</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cafés (molido, deshidratado y cápsulas)</li> <li>▪ Cervezas (con y sin alcohol)</li> <li>▪ Detergentes (jabón líquido y suavizante)</li> </ul>
Periodo de estudio <sup>374</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cafés (febrero 2015 vs mayo 2015)</li> <li>▪ Cervezas (septiembre 2014 vs mayo 2015)</li> <li>▪ Detergentes (septiembre 2014 vs mayo 2015)</li> </ul>
Información utilizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datos reales de ventas en volumen de las categorías seleccionadas en un establecimiento de venta al detalle concreto.</li> <li>▪ Planogramas de implantación coincidentes con los periodos seleccionados.</li> <li>▪ Palancas promocionales activas en los periodos de análisis.</li> </ul>
Metodología de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis comparativo de los datos numéricos de cada periodo de septiembre 2014 vs mayo 2015 o febrero 2015 vs mayo 2015, para cada categoría de producto en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicaciones en los lineales (altura de estantería, zona en la estantería).</li> <li>- <i>Packagings</i> (formatos individuales / packs promocionales).</li> <li>- Cuantificación de <i>facings</i>.</li> </ul> </li> </ul>
Técnica de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis matemático<sup>375</sup></li> <li>▪ Observación directa<sup>376</sup></li> </ul>

<sup>373</sup> Estas categorías han sido establecidas por su rotación y dinamismo comercial.

<sup>374</sup> Las fechas de los periodos de estudio están relacionadas con los momentos de cambio de planogramas por parte de Condis.

<sup>375</sup> El profesor Carlos Ivorra Castillo, del Departamento de Matemáticas para la Economía y la Empresa de la Facultad de Economía dice en su documento respecto al término «Análisis Matemático» que es «esencialmente, el cálculo infinitesimal consistía por una parte en analizar o descomponer la dependencia entre varias magnitudes estudiando el comportamiento de unas al variar o diferenciar levemente otras (lo que constituía el cálculo diferencial) y por otra parte en integrar los resultados diferenciales para obtener de nuevo resultados globales sobre las magnitudes en consideración (el llamado cálculo integral)».

Para desarrollar el estudio hemos seguido los siguientes pasos:

- Creación de un dossier de presentación para solicitar la colaboración de una cadena de establecimientos de venta de productos de gran consumo de tamaño medio.
- En él hacíamos constar los objetivos, la metodología de trabajo que pretendíamos utilizar y los pasos posteriores que, de ser exitosa la investigación, pretendemos desarrollar.

La investigación ha sido desarrollada en colaboración con la cadena de establecimientos de venta al detalle, Condal Distribución, S.A., que ha facilitado tanto la información de ventas debidamente distorsionada para mantener la confidencialidad de los datos, como los planogramas de implantación y los materiales necesarios para poder elaborar el correspondiente informe de conclusiones.

### **Estudio 3: Eficacia de las palancas promocionales**

Conocer la eficacia de las palancas comerciales y promocionales que las marcas aplican a sus productos en los puntos de venta de la mano de las enseñas comerciales es la parte central de la presente investigación y nos ha conducido a la elaboración de una investigación concreta sobre el tema.

El objetivo de esta parte de la investigación es dar respuesta a la pregunta de nuestra suposición sobre la eficacia de las palancas promocionales que las marcas utilizan para estimular la demanda de los consumidores hacia sus marcas.

---

<sup>376</sup> Ha consistido en la comprobación de los datos de interés - Ubicaciones en los lineales (altura de estantería, zona en la estantería), *packagings* (formatos individuales / *packs* promocionales) y cuantificación de *facings*, mediante la visualización de los planogramas y la comprobación *in situ* de la información por parte del doctorando.

Para lograrlo necesitamos realizar un estudio que lo demostrara y la oportunidad nos la ha dado el disponer de una base de datos reales de mercado del que hemos gestionado su explotación por el método de análisis multivariable para demostrar nuestra teoría.

Esta posibilidad la hemos logrado gracias a la generosa colaboración del instituto Information Resource, Inc (IRi)<sup>377</sup> que nos ha brindado la información necesaria y que nos ha asesorado en la explotación de los datos para nuestra investigación.

Inicialmente mantuvimos conversaciones con personas responsables del instituto IRi y les planteamos los ejes sobre los que estábamos trabajando y la necesidad de establecer una investigación que demostrara el supuesto que defendíamos.

Tras varias reuniones nos solicitaron que elaboráramos un *briefing* que fijara los parámetros básicos de la posible investigación que fue el siguiente:

**Tabla 74.** Esquema de los niveles de información estudio de eficacia de las palancas promocionales.

Concepto	Descripción técnica
Objetivo	<p><b>Principal:</b> Poder valorar la importancia y su efecto que las diferentes palancas promocionales tienen en las ventas de las marcas de productos de gran consumo.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder diferenciar los efectos promocionales por tipos de establecimientos -hipermercados y supermercados-, por categorías de productos -alimentación, droguería, perfumería-higiene-, por las diferentes palancas promocionales -de reducción de precio y de valor añadidos-.</li> </ul>

<sup>377</sup> Information Resource, Inc. (IRi) nació en Chicago en 1979. El Grupo opera como socio global para apoyar a todos los niveles de organización de las empresas clientes a transformar ideas en las decisiones empresariales de éxito, para lograr un alto rendimiento y aumentar la rentabilidad. El grupo ha estado trabajando en el mercado de Gran Consumo por más de 30 años. En 2003 la compañía fue adquirida por Symphony Technology Group.

Como resultado de esta adquisición, IRi comenzó un proceso de innovación centrado en ofrecer un valor añadido al mercado de gran consumo, invertir de manera significativa en la calidad del mercado de la información, servicios de análisis y soluciones de software para apoyar en la toma de decisiones de las empresas clientes.

IRi es compatible con todas las funciones de la empresa en la creación e implementación de planes estratégicos a través de servicios centrados en el consumidor aumentando el negocio en una escala global.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las palancas promocionales más utilizadas y diferenciarlas entre palancas de reducción de precio y de valor añadido.</li> </ul>
--	--

Fuente Elaboración propia.

Tabla 75. Esquema de los niveles de información estudio de eficacia de las palancas promocionales (cont.).

Concepto	Descripción técnica
Objetivo	<p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer el porcentaje de las ventas en volumen que se realizan provocadas por las palancas promocionales.</li> <li>▪ Conocer el incremento de ventas procedentes de la actividad promocional</li> <li>▪ Conocer el porcentaje de ventas que provoca cada palanca promocional para poder evaluarlo en caso que de existieran diferencias entre una categoría de productos y otra.</li> <li>▪ Conocer la eficacia promocional por palanca.</li> </ul>
Metodología de análisis de la información	Método de análisis estadístico multivariable.
Niveles de observación	<p>Categorías de producto: Alimentación, droguería y perfumería e higiene.</p> <p>Productos a establecer en cada categoría de productos.</p> <p>Palancas promocionales a estudiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Palanca de precio: compra de tres unidades paga dos, compra dos unidades al 70% de descuento la segunda, todo a 1€, duplo --&gt; dos unidades + un regalo (retractilado) o las que sean más representativas de cada categoría de productos.</li> <li>▪ Palancas de ubicación en el establecimiento: lineal y lineal + segunda exposición</li> </ul> <p>Tipos de establecimientos: hipermercados y supermercados</p>
Periodo de estudio <sup>378</sup>	TAM (ejercicios Enero 2013 - Diciembre 2013 y Enero 2014 – diciembre de 2014)
Información utilizada	Datos reales de ventas en volumen, globalizados y corresponden a

<sup>378</sup> Las fechas de los periodos de estudio están relacionadas con los momentos de cambio de planogramas por parte de Condis.

	los dos últimos (2013-2014)
--	-----------------------------

Fuente Elaboración propia.

Queremos resaltar el método estadístico de análisis que hemos utilizado para determinar la contribución de varios factores a un único suceso o resultado, por lo tanto el método ha sido el de análisis multivariable.

El prof. Ortega (1981) igual que Sheth (1988), resaltan la «importancia de los métodos del análisis multivariables para desentrañar la compleja interacción de factores que siempre existen en un fenómeno de marketing». Incluso Gatti (1971) afirma que «si un problema de marketing no es tratado como un problema multivariable, es tratado superficialmente».

Podemos aceptar la definición de modelo de J. Sordet, para quien un modelo constituye «una representación, a escala reducida, de un conjunto complejo de grandes dimensiones; el objeto original es finalmente reproducido, pero a dimensiones tales que un individuo aislado puede comprender todas las proporciones y todos los mecanismos» (1970).

Las técnicas que se aplican en el análisis multivariable suelen clasificarse en dos grandes grupos, según se analicen relaciones de dependencia o de interdependencia entre variables (Morrison 1976; Sheth 1977; Green 1978; Cuadras, 1891; Berenson, Levine y Goldstein, 1983).

La realización de estos tres estudios para corroborar el supuesto sobre la igualdad o diferencia de su eficacia entre las palancas comerciales y promocionales que utilizamos para dinamizar la demanda, queda refrendado ya que estudiamos la opinión y valoración de los gestores de las mismas, e investigamos los efectos mediante resultados de ventas de las palancas promocionales relacionadas con el *packaging* y la exposición de producto en el punto de venta. Y rubricamos la investigación con un análisis multivariables de la eficacia y presión de ventas que diferentes palancas promocionales tienen en las compras de los

consumidores, sean en un hipermercado o supermercado, para las mismas categorías de productos.



### 7.3. Resultados

«La investigación comercial clarifica y racionaliza la información, sustituyendo la intuición, sospechas, y corazonadas por información objetiva y científica que contribuye mucho mejor a la evolución del complejo proceso de decisión empresarial.»

ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1981)

#### 7.3.1. Estudio: «Verificación de las principales palancas comerciales y promocionales que utilizan los responsables comerciales de los anunciantes y la distribución»

El trabajo de campo lo realizamos una vez tomamos conciencia de la necesidad de ratificación de la importancia de las palancas comerciales y sus instrumentos tácticos, o palancas promocionales.

Para facilitar el análisis de la información obtenida hemos desarrollado de forma esquematizada el proceso de explotación de la información obtenida, como manera de exponer su explotación y conclusiones.

Hemos agrupado en cuatro bloques la información que asociamos a palancas y acciones que comercialmente se ejecutan en el punto de venta.

El primero de estos bloques es el relacionado con el producto y su *packaging*, en el que obtenemos información sobre su atractividad: formas, formatos, gama, etcétera. El segundo nos permite ser conscientes de la importancia y de la valoración de las ubicaciones de los productos en el punto de venta según sus gestores y sus palancas de crecimiento.

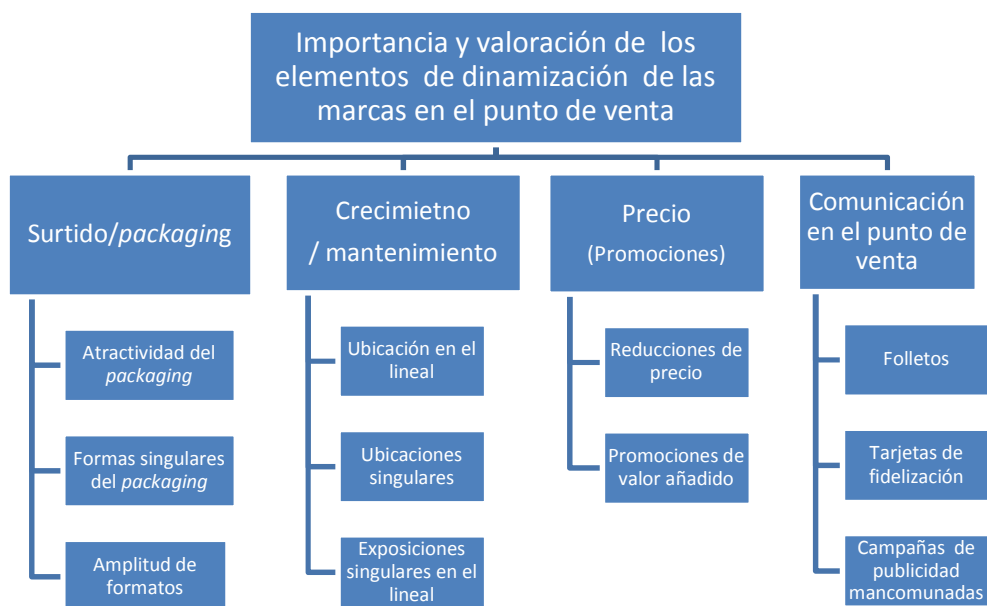
Los dos siguientes bloques están relacionados con la palanca comercial de precio. Para este apartado nos hemos basado en dos tipos de palancas: promociones de reducción de precio y promociones de valor añadido, y de forma independiente, hemos querido valorar las

palancas más próximas a la comunicación como son los folletos de las enseññas, las tarjetas de fidelización o las campañas de publicidad mancomunada.

De esta forma los entrevistados nos han dado sus opiniones sobre las cuatro palancas comerciales que ellos pueden gestionar y negociar con la distribución.

El siguiente esquema es representativo de las opciones en las que nos hemos basado:

**Figura 70.** Estructura de análisis de la verificación de las palancas promocionales utilizadas por las marcas y la distribución.



Fuente: Elaboración propia.

### **7.3.1.1 Resultados del estudio de «Verificación de las principales palancas comerciales y promocionales que utilizan los responsables comerciales de los anunciantes y la distribución»**

A continuación, para cada uno de estos apartados indicaremos la pregunta que hicimos a los participantes, el gráfico resultante de los datos de las encuestas y un comentario sobre dichos resultados.

#### **▪ PRODUCTO**

##### **Solicitud de información:**

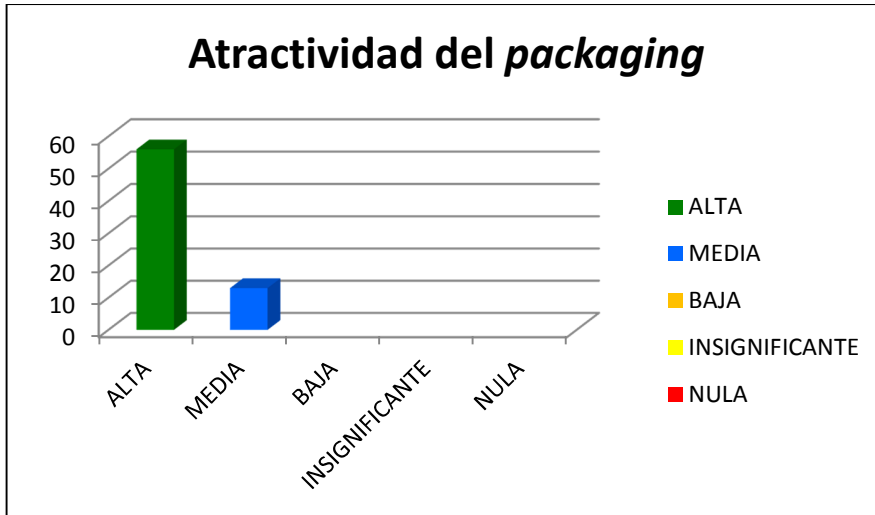
Valorar los atributos que le indicamos del *packaging* como elemento de atracción / promoción según su incidencia en el consumidor en el momento de decidir la compra para su/s productos.

##### **Pregunta:**

Atractividad del *packaging*: Indique su valoración de la atractividad del *packaging* por sus colores, textos promocionales, diferenciación de la competencia, etcétera.

**Gráfico de respuesta:**

**Figura 71.** Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Atractividad del *packaging*.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del estudio.

**Comentario sobre las respuestas:**

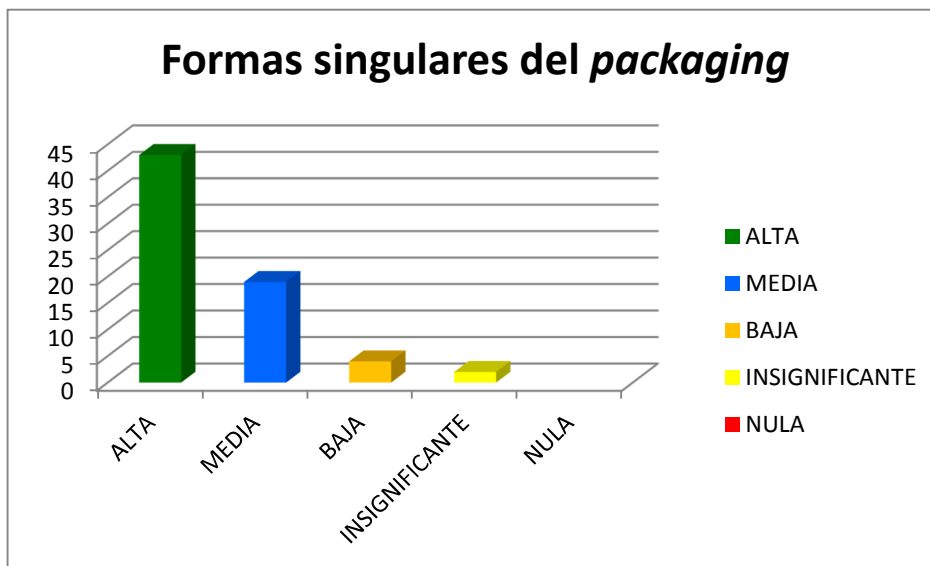
El 50% de las respuestas afirman que la atractividad de los envases tiene una alta valoración en su empresa o marca que gestiona.

**Pregunta:**

Indique su valoración de las posibilidades de las diferentes formas que le aporta un *packaging*, como por ejemplo: formas circulares o poliédricas, envases de promoción, *blister...*) para llamar la atención del consumidor y diferenciarse de su competencia.

**Gráfico de respuesta:**

**Figura 72.** Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Formas singulares del *packaging*.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del estudio.

**Comentario sobre las respuestas:**

A las formas singulares del *packaging* también se les da gran importancia como elemento de atracción para la compra y diferenciación de la competencia. Para algunos de los encuestados, sin embargo, por motivos particulares de algunos de sus productos, las formas singulares tiene poca relevancia y aparecen contestaciones de importancia baja e incluso insignificante.

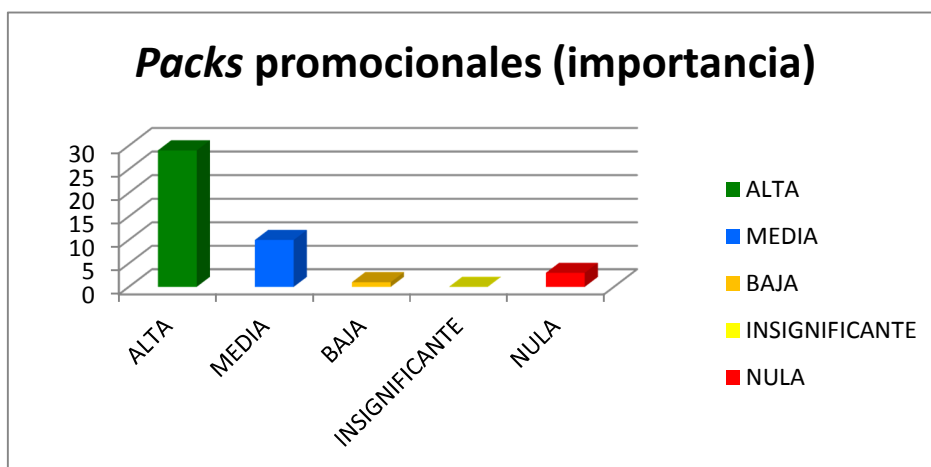
En cuanto a las singularidad de los *packagins*, indican en observaciones de la pregunta, que se debe tener en cuenta el impacto que pueden tener con los costes de logística por pérdidas de espacio de transporte y en la pérdida de amplitud de exposición en los lineales, tanto de altura como de ancho.

**Pregunta:**

Relacione la importancia de disponer de packs promocionales para incentivar la demanda y la valoración para su empresa.

**Gráfico de respuesta:**

**Figura 73.** Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-*Paks* promocionales (importancia).



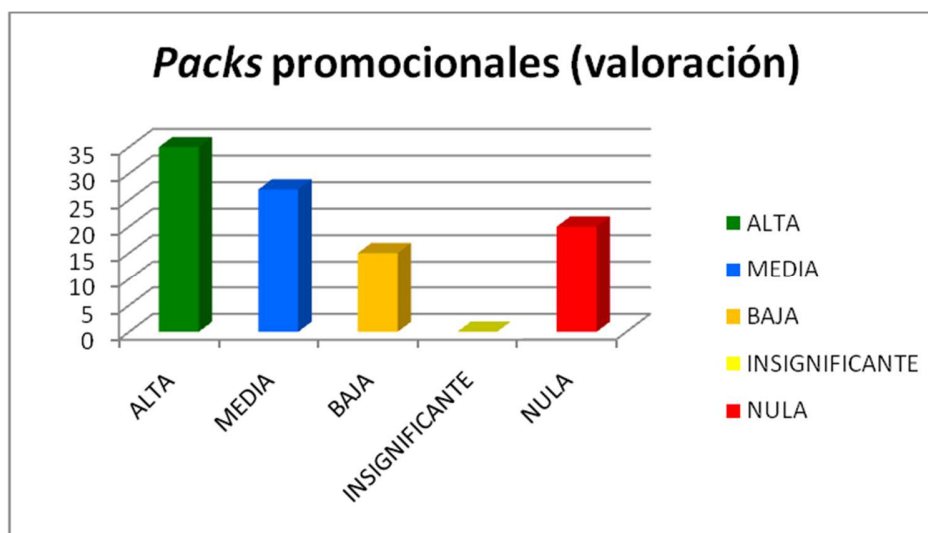
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del estudio.

### Comentario sobre las respuestas

Los *packs* promocionales están vinculados al tipo de productos que comercializa cada marca. Todos los encuestados que no están relacionados con el gran consumo, però dan una valoración directa con su empresa baja, insignificante o nula.

### Gráfico de respuesta:

**Figura 74.** Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-*Packs* promocionales (valoración).



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del estudio.

### Comentario sobre las respuestas

Las respuestas de valoración se dispersan más que las de importancia, ya que no en todos los productos pueden hacerse, porque pueden tener un impacto económico no asumible por las marcas para una acción puntal.

Sin embargo, sí que hay sectores en los que este tipo de *packs* inciden de manera importante en sus ventas, por ejemplo la el de la cosmética o perfumería, en los que se tienen un gran valor para diferenciarse de la competencia o para provocar la compra como valor añadido (estuche de cosmética de regalo).

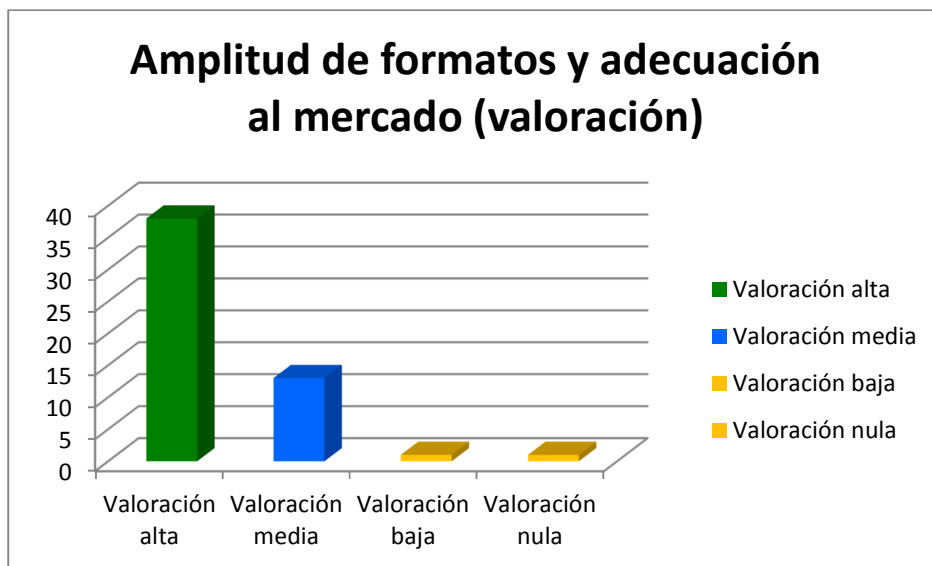
Como queda reflejado en el gráfico, la totalidad de los encuestados considera la importancia y dinamismo que este tipo de promociones puede dar a la venta en momentos de baja demanda o de gran lucha competitiva.

**Pregunta:**

Relacione la importancia de disponer de formatos acordes con las demandas del mercado y la valoración para su empresa.

**Gráfico de respuesta:**

**Figura 75.** Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Amplitud de formatos y adecuación al mercado.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del estudio.



### Comentarios sobre las respuestas:

Como refleja el gráfico, para la mayoría de los encuestados declaran que es muy importante que los formatos del packaging estén relacionados con las necesidades. Indican además que, para ellos, este elemento tiene dos sentidos: uno, dar respuesta a las demandas del mercado y otro responder a los comportamientos de uso/consumo de sus productos por parte de los consumidores.

### ▪ UBICACIÓN DEL PRODUCTO EN EL PUNTO DE VENTA

#### Solicitud de información:

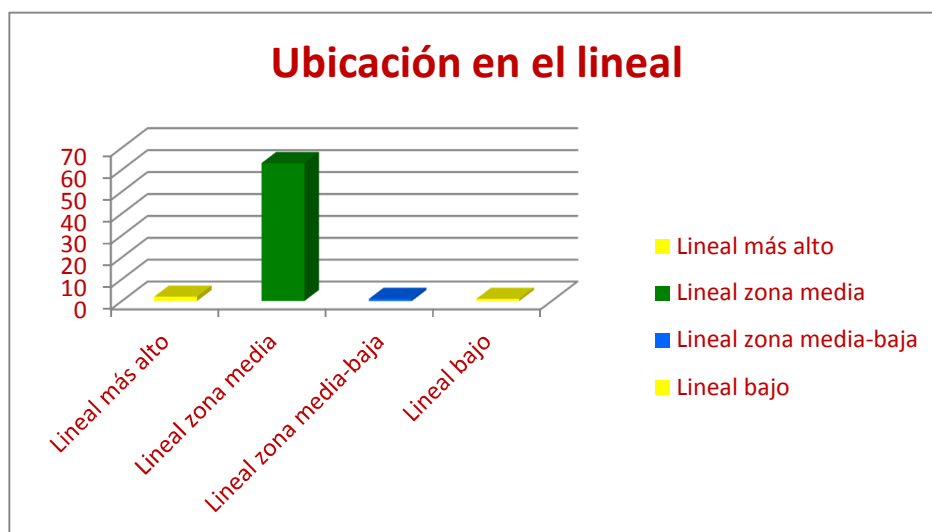
Valorar la ubicación de un producto como elemento de atracción / promoción según su incidencia en el consumidor en el momento de decidir la compra para su/s productos.

#### Pregunta:

Indique por las características de sus productos la ubicación en el lineal más idónea para su marca (lineal de 4 alturas).

#### Gráfico de respuesta:

Figura 76. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Ubicación en el lineal.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del estudio.

### Comentarios sobre las respuestas:

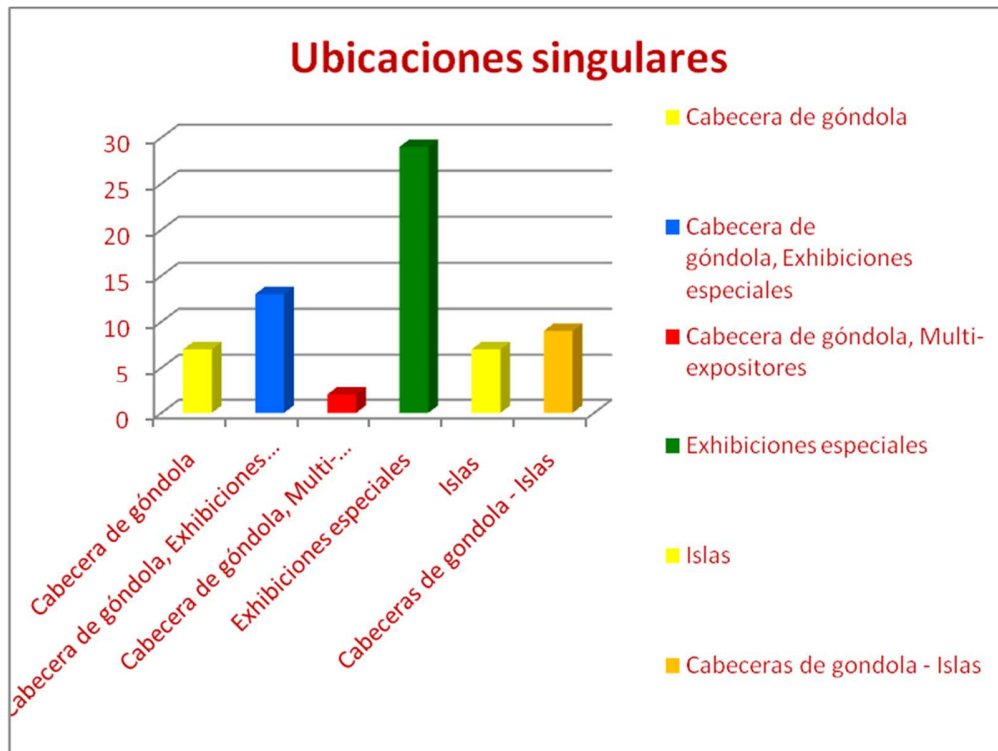
Las respuestas consolidan la lucha e interés de las marcas por ocupar las posiciones críticas en el lineal (zona media / zona ojos).

### Pregunta:

Si pudiera escoger de la siguiente lista qué ubicación preferiría para su marca / producto: cabecera de góndola, exhibiciones especiales, islas, multiexposiciones..., ¿qué dos elegiría?

### Gráfico de respuesta:

Figura 77. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-ubicaciones singulares.



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio.

**Comentarios sobre las respuestas:**

Como queda reflejado en el gráfico, las exhibiciones especiales son las más escogidas y con una gran diferencia, seguidas por las cabeceras de góndola en sus dos versiones que son seguidas a su vez por la combinación cabecera de góndola + isla es tercera más mencionada.

**Pregunta:**

Si pudiera escoger la forma de exponer sus productos en los lineales ¿cuál de las siguientes formas de exponer los productos preferiría para su marca / producto?: Exposición de mi marca de forma conjunta (chimenea, en mancha de color), por categorías de productos (todas las marcas juntas, por formatos...). INDIQUE DOS DE ELLAS.

**Gráfico de respuesta:**

**Figura 78.** Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-tipos de exposición en el lineal.



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio.

### **Comentarios sobre las respuestas:**

Vemos en el gráfico que las decisiones son muy similares en las propuestas sobre el tipo de exposición. Entendemos que es el reflejo de las exposiciones actuales de sus marcas, ya que el establecimiento domina la forma de exponer.

### **▪ REDUCCIÓN DE PRECIO**

#### **Solicitud de información:**

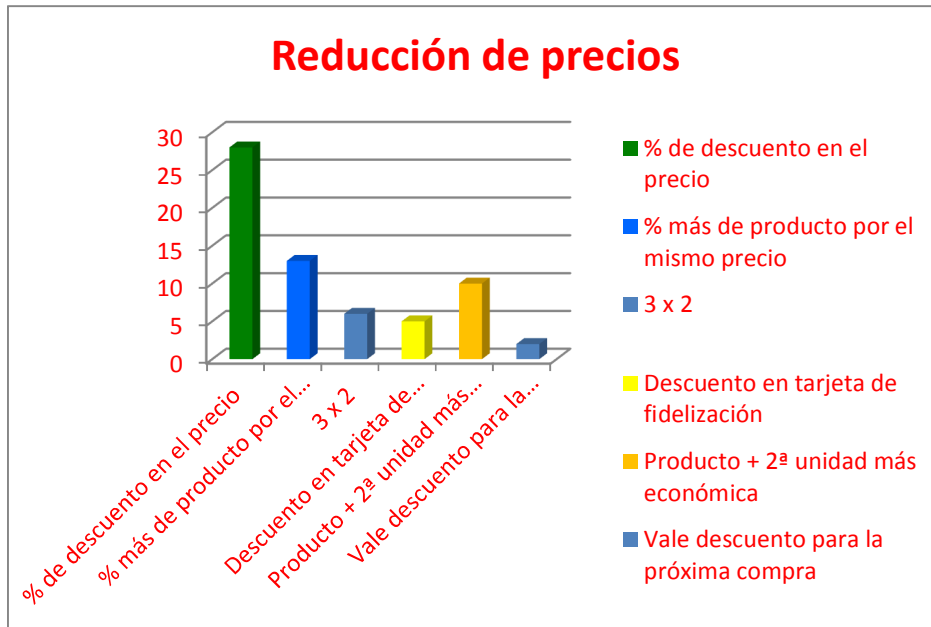
¿Podría valorar las reducciones de precio como elemento de atracción / promoción según su incidencia en el consumidor en el momento de decidir la compra para sus/s productos?

#### **Pregunta:**

Indique de los sistemas de reducción de precios: % de descuento en el precio, % más de producto por el mismo precio, por la compra de dos unidades una gratis, por la compra de tres unidades una gratis, por la compra de dos unidades otra al 50%... **INDIQUE TRES DE ELLAS.**

### Gráfico de respuesta:

Figura 79. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-reducción de precios.



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio.

### Comentarios sobre las respuestas:

Las más mencionadas son las de gran impacto en el valor final de los productos comprados, en primer lugar % de descuento en el precio, o sea descuento directo, en segundo lugar % más de producto por el mismo precio y en tercer lugar por la compra de dos unidades una gratis o por la compra de tres unidades una gratis.

Las acciones de descuento diferido pierden interés, ya que el consumidor puede perder la acreditación de su descuento, o puede ser que no compre en aquel establecimiento frecuentemente, etcétera y son más acciones de la distribución que de los fabricantes.

▪ **PROMOCIONES DE VALOR AÑADIDO**

**Solicitud de información:**

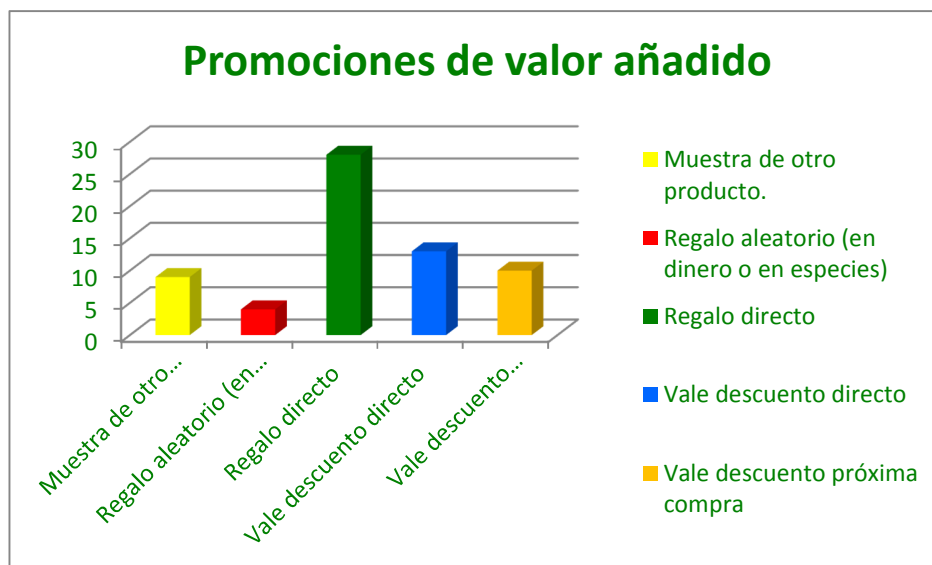
¿Podría valorar las promociones de venta de valor añadido como elemento de atracción / promoción según su incidencia en el consumidor en el momento de decidir la compra para sus/s productos?

**Pregunta:**

Indique de las diferentes modalidades de promoción de valor añadido, ¿cuáles cree que son más adecuadas para su marca / producto: «regalo directo», «regalo aleatorio», «vale descuento próxima compra, «muestra en otro producto». **INDIQUE TRES DE ELLAS.**

**Gráfico de respuesta:**

**Figura 80.** Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-promociones de valor añadido.



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio.

**Comentarios sobre las respuestas:**

Al igual que en las reducciones de precio, las promociones de valor añadido más valoradas son las que son de efecto inmediato para primar la compra, por ello las más mencionadas son las de regalo directo y el vale de descuento directo, los vales diferidos y las muestras son apreciadas en productos de perfumería o en compras de valor elevado..

**■ COMUNICACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA****Solicitud de información:**

¿Podría valorar las comunicaciones en el punto de venta para incidir sobre los consumidores como elemento de atracción / promoción en el momento de decidir la compra para sus/s productos?

**Pregunta:**

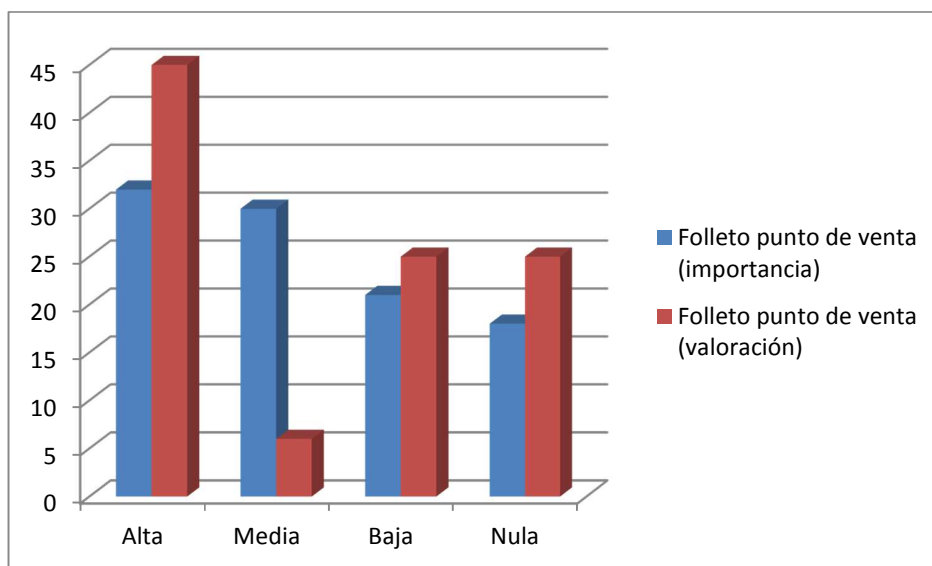
Relacione la importancia de los FOLLETOS de la cadena de distribución y la valoración para su empresa / marca. MARQUE SOLAMENTE UN ÓVALO POR FILA.



### Gráfico de respuesta:

**Figura 81.** Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-importancia de los folletos de la distribución.

## Folleto punto de venta (importancia y valoración)



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio.

### Comentarios sobre las respuestas:

Es significativo que en este elemento de dinamización de las ofertas el nivel de importancia es bastante similar entre todos ellos, pero sin embargo la valoración que hacen es dispar. Por lo tanto lo consideramos una palanca de promoción de valoración media-baja-nula.

**Pregunta:**

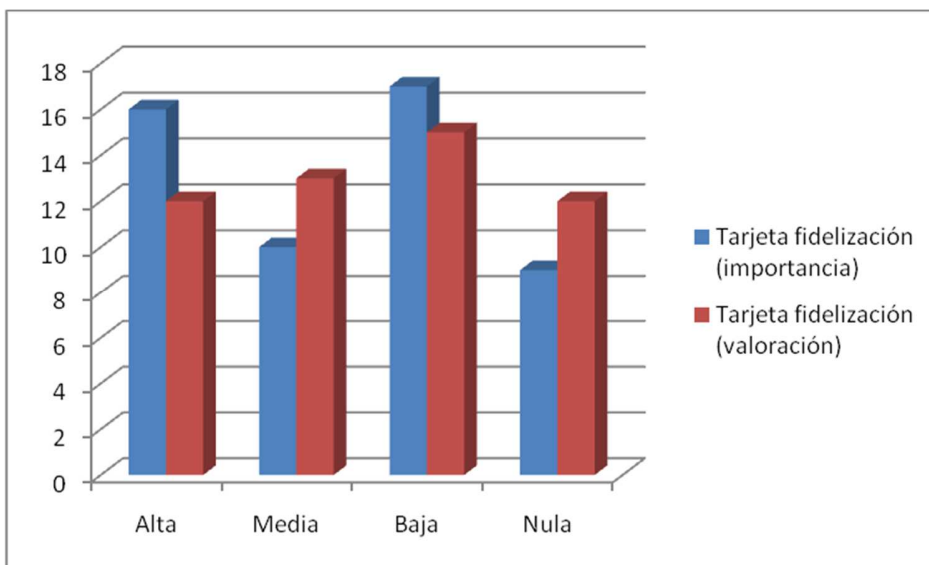
Relacione la importancia de la TARJETAS DE FIDELIZACIÓN de la cadena de distribución y la valoración para su empresa / marca. MARQUE SOLAMENTE UN ÓVALO POR FILA.

**Gráfico de respuesta:**

**Figura 82.** Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución -tarjetas de fidelización.

## Tarjetas de fidelización

(importancia y valoración)



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio.

### Comentarios sobre las respuestas:

Es mayor la importancia que se le otorga que la valoración para su marca / producto, debido a que su gestión no

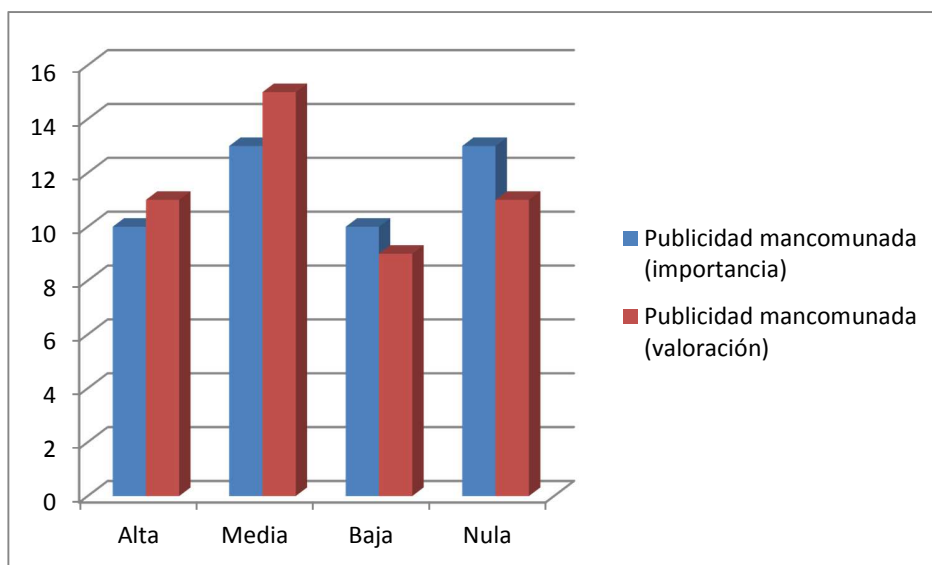
### Pregunta:

Relacione la importancia de la CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD MANCOMUNADAS con la cadena de distribución y la valoración para su empresa / marca. MARQUE SOLAMENTE UN ÓVALO POR FILA.

### Gráfico de respuesta:

**Figura 83.** Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-campañas de publicidad mancomunada.

## Publicidad mancomunada (importancia y valoración)



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio.

### **Comentarios sobre las respuestas:**

Las respuestas relacionadas con la importancia de la publicidad mancomunada con la distribución es muy similar entre todos los encuestados, pero en cambio en su valoración, aunque tampoco es muy significativa, destacan los que la consideran de interés medio.

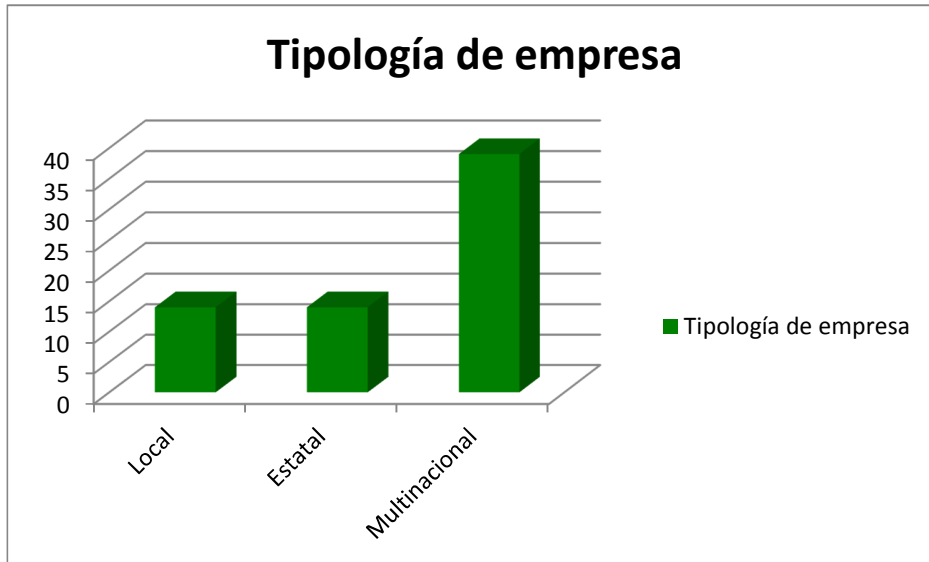
Indican que al ser un soporte promocional gestionado por la distribución, las marcas están sujetas a la planificación e invitación que esta les hace para participar en sus campañas. Han resaltado como ejemplo la campaña de Día «Calidad y precios están muy cerca» mencionando productos / marcas con acciones de reducción de precios, o la campaña de Caprabo / Eroski «Hola librecomprador» en la que la empresa explica que compara cada día los precios de 2.500 productos y en su ticket de compra le indica el ahorro alcanzado.

### **▪ PERFIL DE LOS ENCUESTADOS**

Tal como hemos mencionado anteriormente, la encuesta se ha realizado a profesionales del marketing, la distribución y la comunicación, siendo el resultado final de los que han respondido el siguiente:

### Tipo de empresa en la que trabajan:

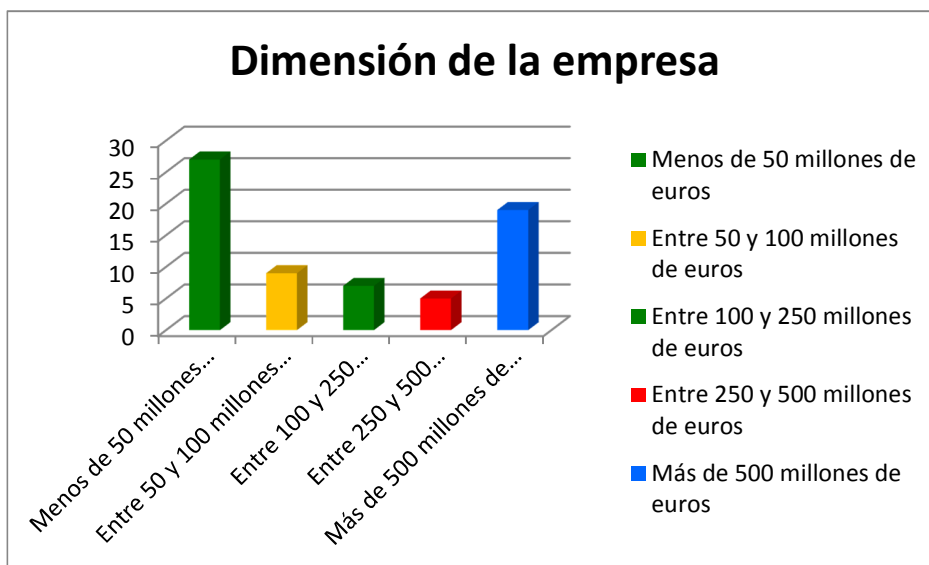
Figura 84. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-tipo empresa encuestados.



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio

### Dimensión de la empresa en la que trabajan:

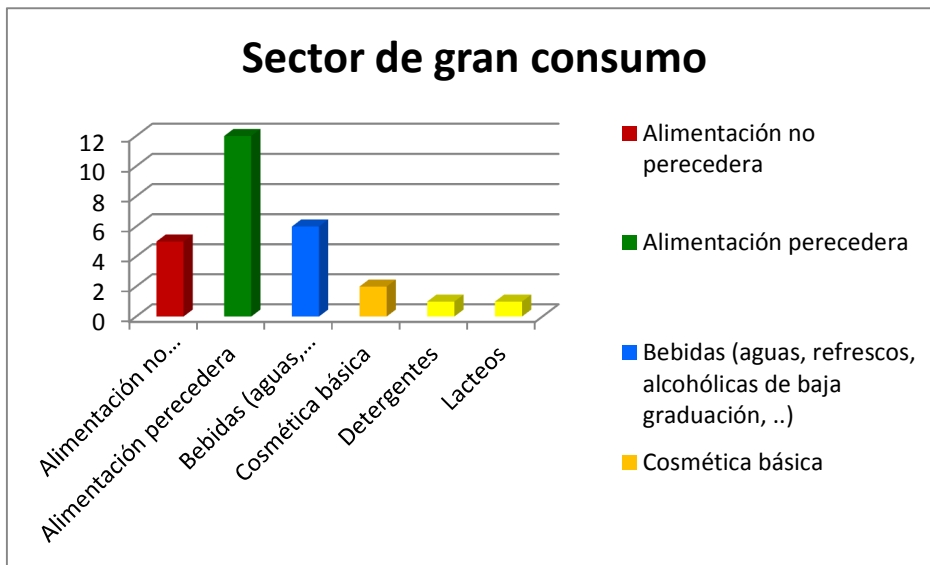
Figura 85. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-dimensión de la empresa.



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio.

### Sector de la empresa en la que trabajan:

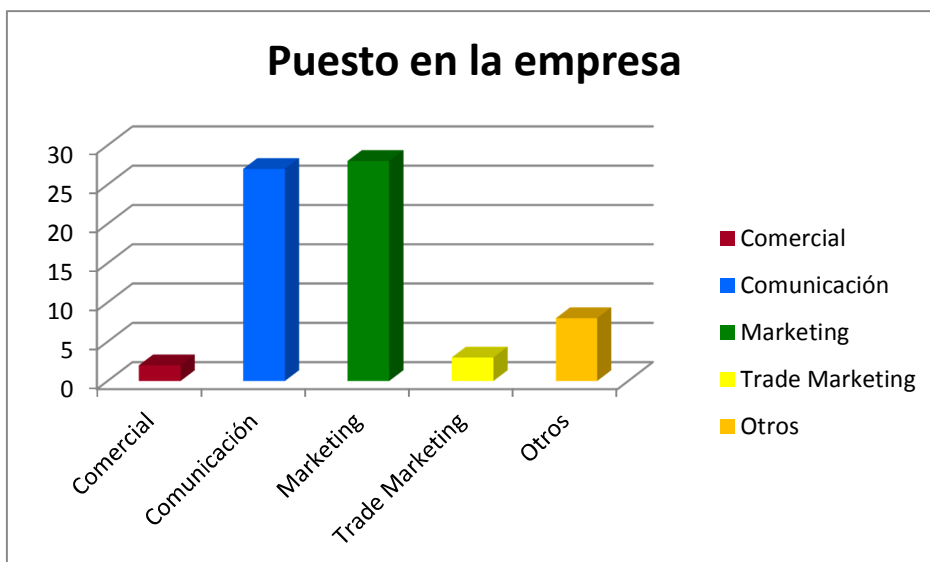
Figura 86. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Sector del gran consumo.



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio.

### Puesto en la empresa en la que trabajan:

Figura 87. Verificación hipótesis ante los anunciantes y la distribución-Puesto en la empresa.



Fuente: Elaboración propia del análisis de los resultados del estudio.

### **Comentarios al perfil de los encuestados:**

Tanto por el tipo de empresa en la que trabajan, por las dimensiones de estas empresas, los sectores productivos y los puestos que ocupan, creemos que son datos representativos de profesionales que cada día se enfrentan a la toma de decisiones comerciales de promoción y comunicación.

### **7.3.1.2 CONCLUSIONES**

#### **Producto**

##### **a. Atraktividad del *packaging***

La valoración a nivel «alto» ha sido unánime entre los encuestados.

##### **b. Formas singulares del *packaging***

Las formas singulares son un elemento de diferenciación y llamada a los consumidores por ellos siempre que es posible, los encuestados indican que es importante.

##### **c. *Packs* promocionales**

Tanto la importancia como la valoración que se les otorga es alta, considerando los frenos productivos y logísticos que las marcas pueden tener en esta palanca promocional.

Genera compra entre los consumidores en momentos de baja demanda y además traslada *stock* a consumidor

##### **d. Amplitud de formatos**

Se valora muy positivamente (valoración alta), aunque debería ser una actitud permanente de las empresas líderes.

Aporta valor de innovación y potencia empresarial.

## **Ubicaciones del producto en el punto de venta**

### **a. Ubicación en el lineal**

Es clara la voluntad de las marcas, la mejor posición en el lineal.

### **b. Ubicaciones singulares**

Las dobles ubicaciones son las campeonas. El motivo es ganar presencia de marcas y de oferta, tanto con la presencia en la ubicación de la categoría de productos como junto a productos de consumo complementario, o zonas de máximo tránsito (islas en pasillo o cabeceras de góndola).

### **c. Tipos de exposiciones**

Como no podía ser menos la exposición personalizada para la marca es la más deseada, aunque al no poder dominarla se apuesta por la del conjunto de marcas de la categoría y agrupados los productos por formatos.

## **Reducción de precios**

Es la gran palanca promocional de las marcas de gran consumo. Todas las marcas creen que la reducción de precio puede estimular la decisión de compra a su favor. Tienen una doble utilidad de atracción al consumidor: por un lado le comunica un beneficio económico y por otro se lo ofrece de forma inmediata. Además, las marcas pueden medir su eficacia promocional a corto plazo y tomar decisiones según el éxito o fracaso de la misma.

## **Promociones de valor añadido**

Palanca promocional de resultados diferidos y con eficacia promocional baja, no logra incrementar las ventas, su objetivo es asegurar la siguiente compra o potenciar la fidelidad.



## Comunicación en el punto de venta

### a. Folleto

Se le otorga importancia en general pero se valora de forma muy dispar según el sector en el que se está trabajando.

Para los sectores de gran consumo es importante y está muy bien valorado, pero para el resto no es una palanca de interés.

### b. Tarjeta de fidelización

La tarjeta de fidelización es una palanca dominada por la distribución y con limitaciones de gestión para las marcas con relación al momento de utilizarla, el territorio que cubre y el producto que queremos incentivar. La fidelidad en este caso se le confiere a la empresa de distribución y no a la marca comercial (Aaker pág. 22).

### c. Campañas de publicidad mancomunada

Las campañas de publicidad mancomunadas no son de gran interés por parte de los fabricantes, ya que no les gusta mezclar sus marcas con terceros por los problemas de imagen que les puede acarrear, además de poner siempre como propuesta de compra el precio. No olvidemos que la imagen de marca se genera con el sumatorio de todos los mensajes que se emiten (Aaker pág. 23) y los puntos de venta son un mensaje muy concreto que puede generar activos o pasivos de marca.

Podemos concluir este estudio con valoraciones generales sobre sus resultados, que demuestran que los responsables de marketing y del departamento comercial de las empresas prefieren actuar con las palancas que pueden gestionar de forma independiente de los distribuidores. Esto hace que se declaren usuarios y le otorguen valoraciones muy positivas a palancas como el *packaging* y sus modalidades promocionales como son *packs* multiunidades, por ser una decisión propia y un elemento de negociación con la distribución

como elemento de reducción de precio y diferenciación competitiva para ambos, la marca y la distribución que lo comercializa.

También la amplitud de formatos, y por descontado de variedades, es una herramienta propia de la marca y la utiliza para poder crecer o mantenerse y generar valor de diferenciación ante el mercado.

La palanca comercial de crecimiento / mantenimiento es muy deseada por las marcas, pero se ve condicionada por la estrategia del distribuidor y necesita conseguir privilegios en este terreno por liderazgo de mercado o por aportación extra a la distribución.

o por aportación extra a la distribución.

En el caso de las exposiciones singulares, hemos visto que tienen un alto interés pero existen dos motivos que los frenan: el elevado coste de este tipo de expositores y la dificultad de ubicarlo convenientemente en los puntos de venta.

Invertir en acciones de comunicación en el punto de venta están consideradas de formas muy diferentes entre unas empresas y otras y entre unas categorías de producto y otras, además la comunicación en el punto de venta está gestionada por la distribución y no siempre pueden lograr su presencia en los momentos que más le interesan a su estrategia. Aunque según lo que hemos visto parezca que la participación en acciones de tarjetas de fidelización pudiera ser interesante, es una situación similar a la presencia en folletos y otro tipo de incentivaciones al consumidor.

Queda demostrado que la palanca de máximo uso, de mayores resultados y de más satisfacción para las empresas y sus marcas es la de reducción de precio y prueba de ello es la amplitud y variedad de formas de aplicación que se llevan a cabo para llamar la atención del consumidor y para conseguir la aceptación de la distribución.

Podemos ratificar la intensidad del uso y la variedad de formas de todos estos elementos de ayuda a las marcas y a la distribución para atraer consumidores, así como la preocupación de los gestores por saber cuál de ellas es la más eficaz y eficiente.

### 7.3.2. Estudio Impacto de las palancas comerciales o promocionales en el punto en las compras de productos de consumo»

#### 7.3.2.1 Estructura de análisis del estudio de «Impacto de las palancas comerciales o promocionales en el punto en las compras de productos de consumo»

En el estudio anterior tratábamos de comprobar la opinión de los responsables de marketing de las marcas y de los responsables de la distribución, respecto a las palancas promocionales, mediante entrevistas *online* en relación con la temática que nos aportaron información relevante sobre las herramientas que utilizan.

Con este segundo estudio lo que pretendemos es verificar si la ubicación en los lineales, los *packagings* - formatos individuales o *packs* promocionales- y la palanca promocional de reducción de precio generan mayor o menor atracción en las compras de ciertos productos en dos periodos de tiempo diferentes.

Como hemos mencionado en el primer capítulo de esta parte, para llevar a cabo esta investigación precisábamos de la colaboración de una enseña de establecimientos que nos permitiera disponer de su información de ventas y de la disposición de los productos en sus puntos de venta.

Hemos contado con la colaboración altruista de la enseña Condal Distribución,<sup>379</sup> que nos ha facilitado la información estadística de ventas, en volumen, sus planogramas de implantación, en dos momentos concretos del ejercicio comercial, y el asesoramiento para el correspondiente análisis orientado a la consecución de los objetivos del estudio.

De acuerdo con la ficha técnica anteriormente expuesta y que repetimos para facilitar la lectura de las conclusiones que expresaremos a continuación.

---

<sup>379</sup> Queremos dejar constancia de la predisposición y apoyo que nos ha prestado el señor Javier Condal Bargós al facilitarnos la información y libertad de movimiento en sus establecimientos para poder familiarizarnos con las implantaciones de los lineales y sus correspondientes planogramas comerciales.

**Tabla 76.** Ficha técnica estudio de ubicaciones de los productos en el punto de venta.

Concepto	Descripción técnica
Objetivo	Contrastar mediante datos reales de ventas en volumen y los planogramas de implantación comercial las variaciones por la utilización de palancas comerciales / promocionales en un punto de venta al detalle
Metodología de trabajo	Comparar las ventas en volumen para las categorías de producto que hemos establecido para conocer el efecto en la utilización de una o varias palancas promocionales. Auditar: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La ubicación en el establecimiento de los productos y sus formatos</li> <li>▪ Los elementos de dinamización o palancas promocionales que apoyan a los productos.</li> </ul> Comparar los datos de ventas entre los dos periodos y asociar los cambios a las palancas promocionales existente en aquel momento
Palancas a estudiar	Ubicación de los productos <i>Packagins</i> utilizados Palanca de reducción de precio
Categoría a estudiar	Cafés (molido, deshidratado y cápsulas) Cervezas (con y sin alcohol) Detergentes (jabón líquido y suavizante)
Periodo de estudio	Cafés (febrero 2015 vs mayo 2015) Cervezas (septiembre 2014 vs mayo 2015) Detergentes (septiembre 2014 vs mayo 2015)
Información utilizada	Datos reales de ventas en volumen de las categorías seleccionadas en un establecimiento de venta al detalleconcreto.  Planogramas de implantación coincidentes con los periodos seleccionados.  Palancas promocionales activas en los periodos de análisis.
Metodología de la investigación	Análisis comparativo de los datos numéricos de cada periodo de septiembre 2014 vs mayo 2015 o febrero 2015 vs mayo 2015, para cada categoría de producto en: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicaciones en los lineales (altura de estantería, zona en la estantería).</li> <li>▪ <i>Packagings</i> (formatos individuales / packs promocionales).</li> <li>▪ Cuantificación de <i>facings</i>.</li> </ul>
Técnica de investigación	Análisis matemático Observación directa

Fuente: Elaboración propia.

El correspondiente informe de la gestión y observación del impacto de las palancas de acceso, surtido y precio en el punto en un punto de venta de productos de consumo consta en los anexos y a continuación exponemos los resultados más significativos.

### **7.3.2.2 Resultados de la investigación «Impacto de las palancas comerciales o promocionales en el punto en las compras de productos de consumo»**

En el presente documento únicamente expondremos las conclusiones, en el apartado de anexos constará el informe-análisis correspondiente.

#### **CATEGORÍA CAFÉS SOLUBLES --> Conclusiones**

- Mercado que utiliza todas las palancas comerciales o promocionales para mantener su dimensión.
- Categoría muy limitada a la marca líder y a la marca del distribuidor.
- Mercado dominado por la marca líder Nescafé y como tal marca la pauta en las palancas - reducción de precio, formatos y packs promocionales-. En el momento en que llevamos a cabo el estudio estaba en vigor la promoción «Nescafé, un sueldo para toda la vida».
- Las segundas marcas utilizan el surtido como palanca de subsistencia para captar a los consumidores con productos que podríamos clasificar como *gourmets* o *snoobs*.

#### **CATEGORÍA CAFÉS MOLIDO --> Conclusiones**

- Categoría de producto muy madura.
- Consolidación de las posiciones de mercado y fuerte participación de la marca de la distribución.
- Las segundas marcas son las usuarias de las palancas promocionales, por ejemplo Bonka utiliza la reducción de precio.
- No hay innovación en packaging y nula actividad con otras palancas como ubicación, ampliación de *facings*, etcétera.

### **CATEGORÍA CAFÉS EN CÁPSULAS --> Conclusiones**

- Categoría de producto en expansión.
- La palanca promocional reducción de precio es "crítica" para la decisión de compra.
- La marca que no tiene reducción de precio decrece del periodo inicial observado al siguiente.
- El mercado *premium* no está en la distribución tradicional, por este motivo es una categoría de lucha promocional y un mensaje *me too* en relación con la compatibilidad con las cafeteras válidas para la Nespresso.
- La marca de la distribución tiene todavía poca presencia.

### **CATEGORÍA CERVEZAS CON ALCOHOL--> Conclusiones**

- Categoría de producto con un líder en volumen y *top of mind*: Damm.
- El líder dinamiza la categoría por formatos: lata, vidrio; cantidad; 25 cl., 33, cl., 50 cl..., y *packs* promocionales: *pack* de 6, de 10, de 12, de 24.
- Las palancas utilizadas son los *packs* promocionales y la reducción de precio.

### **CATEGORÍA CERVEZAS SIN ALCOHOL--> Conclusiones**

- Categoría de producto limitada en número de marcas.
- Líder con más del 50% del mercado que actúa a demanda.
- Competidor *premium* que utiliza el precio para mantener sus ventas.

### **CATEGORÍA DETERGENTES --> Conclusiones**

- Categoría madura y con muchas marcas. Las empresas líderes ofertan diferentes marcas.
- Para mantener o crecer juegan con la palanca promocional de regalo/ahorro en dosis gratis.
- Tienen dos maneras de actuar, regalo / ahorro en dosis gratis, nuevos formatos.

- Cuando hacen lanzamientos, reducen oferta de formatos para concentrar ventas y garantizar el éxito comercial interno y ante la distribución.
- Las marcas reconocidas como Wipp y Norit, son las únicas que se atreven a no modificar precios y mantener o ganar cuota.
- La marca del distribuidor con exposiciones especiales mantiene cuota de ventas.

El estudio matiza y reafirma la ubicación y el número de *facing* que una marca o producto tiene en un establecimiento apoya fuertemente la palanca de crecimiento al crearle maures oportunidades de visibilidad por parte del consumidor y crear la imagen de importancia dentro de la oferta.

En categorías en etapa de crecimiento del ciclo de vida, como por ejemplo el café en capsulas, la oferta está abierto y el número de productos y marcas es amplio y poco sólido para ninguna de ellas.

### **7.3.3. Estudio «Eficacia de las palancas promocionales»**

El estudio de la eficacia de las palancas promocionales que hemos realizado en colaboración del instituto de investigación, Information Resources, Inc. (IRi), responde a una serie de parámetros que se definieron en las reuniones de trabajo, para obtener la información que se deseaba validar en el ámbito de de la eficacia y presión promocional que las marcas.

Para ser más operativos la colaboración la establecimos en cuatro etapas: definición *briefing* del estudio, explotación de los datos y confección de tablas y gráficos de la información, estructura de análisis de los resultados y conclusiones.

A continuación describimos cada una de estas etapas.

#### **7.3.3.1 Definición *briefing* del estudio de «Eficacia de las palancas promocionales»**

Por operatividad esta etapa la exponemos mediante el cuadro expuesto anteriormente y complementado con informaciones que se añadieron en el *briefing*:

**Tabla 77.** Esquema de los niveles de información del estudio de «Eficacia de las palancas promocionales»

Concepto	Descripción técnica
Objetivo	<p><b>Principal:</b> Poder valorar la importancia y el efecto que las diferentes palancas promocionales tienen en las ventas de las marcas de productos de gran consumo</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder diferenciar los efectos promocionales por tipos de establecimientos -hipermercados y supermercados-, por categorías de productos -alimentación, droguería, perfumería-higiene-, por las diferentes palancas promocionales -de reducción de precio y de valor añadidos-.</li> <li>▪ Identificar las palancas promocionales más utilizadas y diferenciarlas entre palancas de reducción de precio y de valor añadido</li> <li>▪ Conocer el porcentaje de las ventas en volumen que se realizan provocadas por las palancas promocionales</li> <li>▪ Conocer el incremento de ventas procedentes de la actividad promocional</li> <li>▪ Conocer el porcentaje de ventas que provoca cada palanca promocional. Si existieran diferencias entre una categoría de productos y otra poder evaluarlo</li> <li>▪ Conocer la eficacia promocional por palanca.</li> </ul>
Metodología de análisis de la información	Método de análisis estadístico multivariable.
Niveles de observación	<p>Categorías de producto: Alimentación, droguería y perfumería e higiene.</p> <p>Productos a establecer en cada categoría de productos.</p> <p>Palancas promocionales a estudiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Palanca de precio: compra de tres unidades paga dos, compra dos unidades al 70% de descuento la segunda, todo a 1€, duplo --&gt; dos unidades + un regalo (retractilado) o las que sean más representativas de cada categoría de productos</li> <li>▪ Palancas de ubicación en el establecimiento: lineal y lineal + segunda exposición</li> </ul> <p>Tipos de establecimientos: hipermercados y supermercados</p>
Periodo de estudio	TAM (ejercicios enero 2013 - diciembre 2013 y enero 2014 - diciembre 2014)
Información utilizada	Datos reales de ventas en volumen, globalizados y corresponden a los dos últimos (2013-2014)

Fuente: elaboración propia.



También se especificaron objetivos concretos para cada categoría de productos, a saber:

- a. Análisis comparativo de la presión y eficacia entre las misma palancas promocionales para una misma categoría de productos, si son aplicadas con exposiciones de producto en el lineal habitual o con exposiciones de producto en el lineal habitual y un segunda ubicación. Igualmente se ha estudiado si el comportamiento de las palancas, en cuanto a la presión y eficacia, era igual en un hipermercado que en un supermercado.
- b. Identificar las palancas promocionales más utilizadas en cada categoría de producto y priorizarlas por presión y eficacia promocional (lista y ranking según burbuja)
- c. Priorizar las palancas promocionales según importancia en eficacia - % y presión - % (ejemplo: alimentación 2unid al 50% = 25% presión) en cada categoría de producto.
- d. Similitudes entre los comportamientos en un hipermercado o en un supermercado para una misma categoría de productos.

Y, como consta en la ficha, el método de investigación ha sido a través de la explotación de los datos por análisis multivariantes, que según Kendall (1957), «puede incluir todos los métodos estadísticos que, simultáneamente, analizan más de dos variables en un muestreo de observaciones». Por su parte, Sheth(1968) afirma que «el análisis multivariantes incluye los métodos estadísticos que se preocupan por el análisis de las medidas múltiples que se han hecho en un cierto número de individuos».

En nuestro caso, hemos hecho un análisis de múltiples variables dependientes relacionadas con múltiples variables independientes, por el modelo de discriminante múltiple, ya que los niveles de observación planteados eran variados y compuestos , para que su cruce nos aportara información relevante hemos trabajado con los niveles de información siguientes:

**Tabla 78.** Esquema de los niveles de información estudio de «eficacia de las palancas promocionales».

Por productos	Por categorías de productos	Por categorías de productos	Por palancas promocionales	Por tipo de establecimiento
Bebidas energéticas	Alimentación	Alimentación	Compra de cuatro unidades paga tres	Hipermercados
Bollería	Droguería	Droguería	Compra de tres unidades	Supermercados
Cacao soluble	Perfumería -	Perfumería e	paga dos	
Cava	Higiene	higiene	Compra dos unidades al	
Cereales para adultos			70% de descuento la	
Cerveza			segunda	
Colas			Compra dos unidades al	
Cremas dulces de untar			50% de descuento la	
Cítricos con gas			segunda	
Cítricos sin gas			Lote a PVP redondo	
Helados			Todo a 1€	
Isotónicas			TPR --> <i>Temporary price reduction</i>	
Leche de soja			%F --> extra-cantidad	
Pan de molde			Display solo	
Pasta			Duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado)	
laminadas			Folleto	
Saborizantes				
Té líquido				
Vino con D.O.				
Yogures				

Fuente Elaboración propia.

- Los tipos de establecimientos que estudiaremos son los hipermercados y los supermercados. Ambos son establecimientos comerciales basados en un sistema de libre servicio: el cliente elige y se requiere, por tanto, el envasado o empaquetado previo de

los productos. El producto lleva el precio marcado y esto permite al cliente controlar el peso y la calidad que se le ofrece Hipermercados.

Podemos tener en cuenta dos definiciones, la que en su día acuñó en el año 1977 el Instituto para la Reforma de las Estructuras Comerciales (IRESCO) que decía «de forma muy simple podría considerarse el hipermercado como un gran supermercado, generalmente localizado en la periferia de las ciudades, que trata de atraer a una gran masa de consumidores con precios relativamente bajos».

Pero creemos más acertada la elaborada por el Instituto Francés de Libre Servicio (IFLS) que dice «aquel establecimiento de venta detallista que, con más de 2.500 metros cuadrados de superficie, realiza sus operaciones comerciales en régimen de autoservicio y pago de una sola vez en las cajas de salida y dispone, asimismo, de un gran aparcamiento a disposición de la clientela». De forma similar los define también Santesmases (1996).

- Supermercados:

El supermercado es un espacio de mediana dimensión -entre 400 y 2.500 metros cuadrado de superficie de venta en régimen de autoservicio, dispone de una amplia gama de productos comercializados , incluye perecederos, productos secos, de limpieza y del hogar, con altas rotaciones y la prestación de servicios adicionales.

Entre los supermercados podemos encontrarnos supermercados de proximidad, especializados, de conveniencia... La clave es que los supermercados se adaptan permanentemente a las necesidades del mercado y a las nuevas tecnologías comerciales.

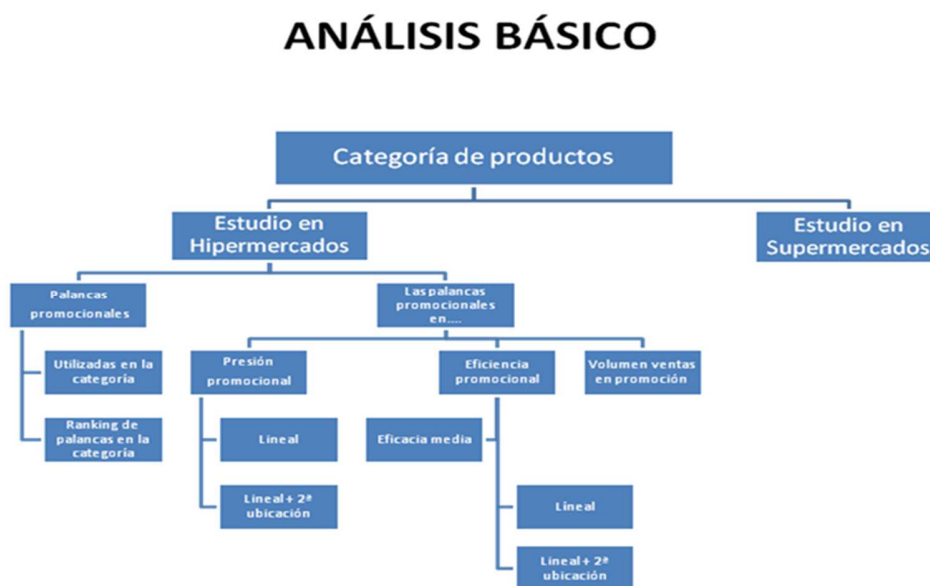
En nuestro caso, la muestra ha trabajado con hipermercados y supermercados considerados medianos, para así poder observar realmente las variaciones de comportamiento de los consumidores en un establecimiento u otro.

### 7.3.3.2 Estructura de análisis del estudio «Eficacia de las palancas promocionales»

Debíamos estructurar la información solicitada en el *briefing* para obtener resultados que orientaran a la confirmación de la hipótesis planteada en el inicio de la tesis.

Con este objetivo desarrollamos un esquema de investigación de los datos aportados por la metodología de análisis multivariable en relación con los diferentes parámetros de datos que tenemos

Figura 88. Estructura de análisis de la eficacia de las palancas promocionales.



Fuente Elaboración propia

### 7.3.3.3 Resultado del estudio "Eficacia de las palancas promocionales"

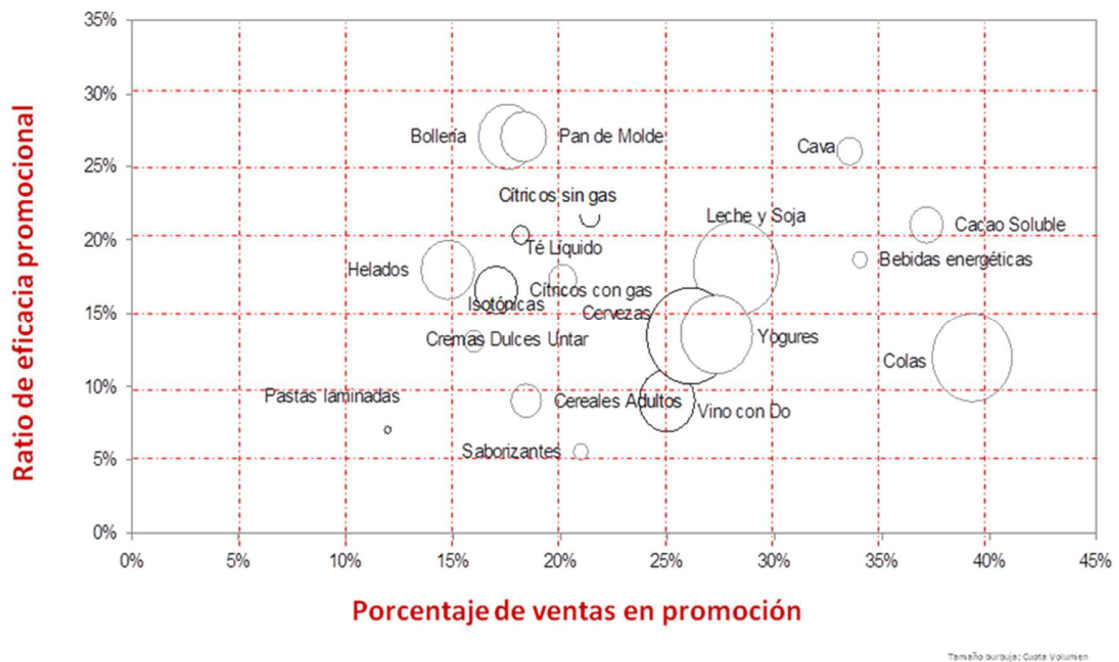
A continuación expondremos de forma detallada los datos obtenidos y sus correspondientes explicaciones de justificación de la hipótesis que defendemos en nuestra tesis.

## Análisis comparativo o *benchmark*<sup>380</sup> categorías de gran consumo

Gráfico de respuesta:

Figura 89. Relación entre ventas en promoción y eficacia.

## Análisis comparativo o *benchmark* categorías de gran consumo



Fuente: IRI. Análisis multivariable de palancas promocionales.

<sup>380</sup> *Benchmarking*, voz inglesa que se utiliza para referirse a una técnica de gestión empresarial por la que la organización compara sus niveles de eficiencia con estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir los posibles desfases existentes y, mediante planes de actuación y de mejora continua, identificar oportunidades de innovación, realización de cambios en la actividad, lograr posiciones de liderazgo, alcanzar niveles de excelencia y conseguir resultados de rentabilidad deseados (Arbide 1993; Gable, Fairhurst y Dickinson, 1993).

*Benchmark* es la expresión abreviada en diálogos comerciales del vocablo *benchmarking*.

### **Descripción de los datos:**

- El eje del % de eficiencia, significa el porcentaje de las ventas que se realizan en promoción y que son incrementales, o sea, el incremento de ventas que se consigue con la promoción sobre las ventas totales.
- El eje de ventas en promoción representa el porcentaje de las ventas que se hacen en promoción.
- El cruce entre el eje % de eficiencia y el eje % de ventas en promoción establece la correlación entre estos dos factores.
- Tamaño de la burbuja es la dimensión de las ventas en volumen realizadas en promoción.

### **Análisis del cuadro:**

Las categorías de productos con gran volumen de ventas -según el tamaño de su burbuja- y sus compras muy repetitivas son las que el peso de las ventas en promoción en relación con las ventas totales de la categoría de productos son superiores. Este es el caso de las colas (39% de sus ventas), la cerveza (26% de sus ventas), los yogures (27% de sus ventas) o los vinos con D.O. (25%).

En cambio, su incremento de ventas por efecto de la promoción es dispar, por ejemplo las bebidas, las cervezas (13% de incrementos de ventas), los yogures (13% de incrementos de ventas), o las colas (12% de incremento de sus ventas) y este efecto en la bollería, pan de molde y cava están alrededor del 30%.

La bebidas de cola son el producto que más vende con las promociones (39% de sus ventas), la importancia promocional es significativa (tamaño de la burbuja) y su eficacia es únicamente de aproximadamente el 12%. Otra categoría en la que su eficacia promocional es muy alta es en el cacao soluble (36%), su eficacia es significativa (22%) pero su importancia de las ventas en promoción es baja (tamaño de la burbuja).

Hay categorías como el cava (34%), el cacao soluble (37%), las bebidas energéticas (34,5%) en las que las ventas en promoción son muy importantes (% de ventas en promoción alto), su incremento de ventas es significativo, el % de eficiencia promocional por encima del 30% y la importancia promocional para la categoría es baja (tamaño de la burbuja).

Por la importancia para las categorías de producto (tamaño de sus burbujas) de la utilización de palancas promocionales para alcanzar las ventas de los productos que hemos estudiado, podríamos establecer el ranking en orden decreciente siguiente: primero la cervezas y leche de soja, seguido de las colas, en tercera posición los yogures, en cuarto lugar la bollería, el quinto los vinos con D.O., el sexto los helados y en el séptimo las bebidas isotónicas, después ya todo el resto. Estas posiciones nos indican que las marcas de estos productos deben tener una constante actividad de promociones ya sea a nivel total del mercado o específica por enseñas o territorios.

Otro ranking a construir es por el porcentaje de ventas que los productos hacen en promoción. En este caso las colas son los que tienen un peso superior de ventas en promoción del total de sus ventas (39%), seguidas de los cacaos solubles (37%) y las bebidas energéticas (34,5%) y el cava (34%). Un pelotón de productos de compra repetitiva, como la cerveza, la leche de soja, los yogures y los cereales, con un invitado singular, los vinos con D.O. sitúan sus ventas entre el 30% y 25%.

Es significativa la diferencia del porcentaje de ventas en promoción entre los cacaos solubles (37%) y las cremas dulces de untar (16%). Igual sucede entre las bebidas energéticas (28%) y las bebidas isotónicas (17%).

Los productos que más porcentaje de sus ventas realizan en promoción son: las colas (39%), la leche de soja (28%),<sup>381</sup> la cerveza (26%), los yogures (27%), la bollería (17%) o los helados con un 15,5%.

---

<sup>381</sup> Su lanzamiento se hizo con una promoción 2X1 y posteriormente cada vez que la marca líder quiere activar la categoría utiliza esta palanca promocional.

## Conclusión:

El impacto de **las promociones funciona de manera diferente para cada categoría de producto**,<sup>382</sup> por ejemplo las bebidas no alcohólicas, como las colas, los cítricos con gas, los cítricos sin gas, el té líquido e incluso también para productos sustitutivos o complementarios, los cacao solubles el 37% de sus ventas se realizan en promoción y las cremas dulces para untar solamente el 16% de sus ventas se realizan en promoción siendo ambos productos los que se han posicionado preferentemente como productos para desayuno o merienda.

Un **producto** puede tener un **alto porcentaje de ventas en promoción, pero que este no le ayuda a crecer**: las colas aumentan un 39% y su eficiencia promocional es solamente del 12,5%, pero sí que se identifica su importancia para otro conjunto de productos como los cítricos sin gas, el té líquido o los helados, todos ellos entre el 17% y el 23% de eficacia promocional.

En cambio otros como el cava, con 34% de aumento de sus ventas en promoción y un 28% de eficiencia, demuestra que **para crecer necesita de las ventas en promoción**, algo similar en menores proporciones le sucede a los vinos con D.O. Por descontado, la bollería y el pan de molde, su volumen de venta en promoción es del 18% aproximadamente y su eficiencia de las promociones es del 28%. La bollería industrial, y principalmente la destinada al segmento infantil, están en constante incentivación de compra de forma general o específica en una enseña, bien sea por la vía de precio o más producto o por la vía de los personajes *licensing*.

---

<sup>382</sup> En este caso no se puede hablar de categorías de productos, ya que se han estudiado conjuntos de marcas que comercializan productos iguales o similares.



El producto helado parecería ser que al tener una **alta estacionalidad**,<sup>383</sup> **no precisaría de incentivación de la oferta**, pero **la competencia** entre las marcas privadas, las marcas de la distribución y los puntos de venta específicos de este producto (heladerías independientes o franquicias de productos congelados), **los hace activos promocionalmente hablando** (17% de eficacia promocional).

Los cuadros que a continuación presentaremos son datos relacionados con categorías de productos concretas: alimentación, droguería y perfumería e higiene, en las que visualizaremos la eficacia promocional de las palancas promocionales utilizadas y la presión promocional que le aportan a la categoría. La información se dispone tanto para hipermercados como para supermercados, así como con ubicación solamente en lineal o en lineal y cabecera de góndola al mismo tiempo.

### **Análisis comparativo o *benchmark*, presión y eficacia por palanca**

Disponemos de información de ventas en volumen de categorías de productos - alimentación, droguería y perfumería e higiene-, por los establecimientos comerciales - hipermercado y supermercados- y la ubicación de los productos en el punto de venta - exposición únicamente en lineal o exposición en lineal y cabecera de góndola simultáneamente- para cada una de las palancas -listado de palancas promocionales- que se han utilizado durante el periodo de análisis.

Los datos interrelacionados de estas tablas nos proporcionan tres informaciones: presión promocional que logra cada palanca, su eficacia promocional y la cuota en volumen de cada palanca en las ventas en promoción.

La presión promocional es el porcentaje de ventas en volumen que realiza aquella palanca en promoción (volumen de ventas en promoción / volumen total).

La eficacia promocional es el porcentaje de las ventas en volumen que se realizan en promoción y que han incrementado las ventas totales de la categoría (incremento del

---

<sup>383</sup> La estacionalidad genera demanda y es más fácil la absorción de la oferta y no hace falta incentivar la compra, pero por su elevada competitividad entre sus *players*, hace que las innovaciones y las promociones muevan el producto en las épocas de mayor demanda.

volumen de ventas de la categoría de producto que provienen de ventas en promoción / volumen de ventas total en promoción).

También podemos priorizar cada palanca por importancia para alcanzar la presión promocional en la categoría de productos o por eficacia promocional que genera y de forma separada si actúan con ubicación solamente en el lineal o de forma conjunta lineal y cabecera de góndola, en hipermercado o supermercado.

Cuando se interrelacionan las ventas realizadas en promoción, la presión promocional y el incremento de ventas que provoca la acción promocional, obtenemos el ratio de eficacia promocional para aquella categoría de productos en un determinado tipo de establecimiento comercial, según la ubicación en los lineales, vinculada a cada palanca promocional.

El cruce de las ventas en promoción y la eficacia promocional nos aportan el efecto de las ventas que se han realizado en promoción sobre toda la categoría y el incremento en volumen que ha provocado. Además disponemos de la información de la eficacia promocional media como indicador del interés en la gestión de las palancas de promoción más exitosas (todas aquellas que están por encima de la media de la categoría y tipo de establecimientos).

Además, los mapas nos indican qué palancas se han utilizado en cada categoría de productos y en cada tipo de establecimiento comercial.

El conocimiento de esta información permite a los responsables de marketing o a los gestores de la distribución tomar decisiones sobre qué palancas promocionales deben utilizar para cada categoría de productos que, posteriormente, aplicando el modelo, se puede hacer para el total de la oferta del establecimiento.

Los cuadros obtenidos mediante la explotación de la información por el método de análisis multivariantes nos aporta el *benchmark* sobre los datos estudiados que son:

- Categoría de producto:

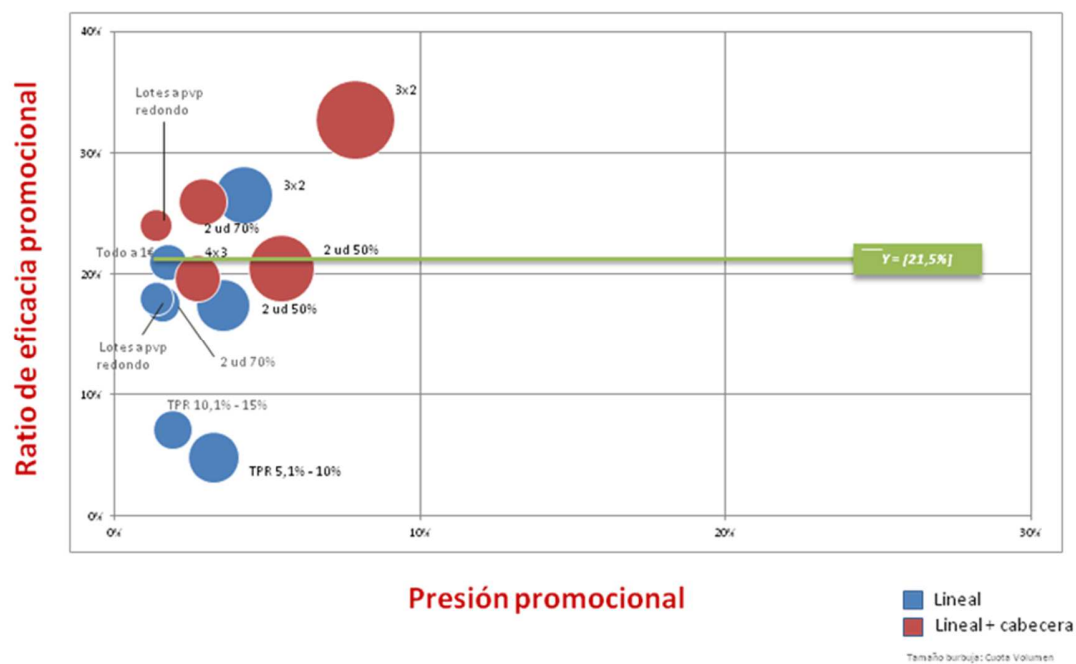
- Alimentación --> Yogures.
- Droguería --> Lavavajillas a máquina.
- Perfumería e higiene --> Desodorantes.
- Establecimientos donde se han estudiado los datos de ventas en promoción:
  - Hipermercados.
  - Supermercados.
- Lista de palancas promocionales:
  - Lote a PVP redondo.
  - Todo a 1€.
  - Por la compra de tres unidades paga dos (3X2).
  - por la compra de cuatro unidades paga tres (4X3).
  - Dos unidades la segunda al 70% de descuento.
  - Dos unidades la segunda al 50% de descuento.
  - TPR --> *Temporary price reduction*.
  - %F --> extra-cantidad.
  - Duplo --> dos unidades + una regalo (retractilado).
  - Folleto.
  - *Display solo*.
- Comprensión del cuadro:
  - Eficiencia promocional: el % de eficacia, significa el porcentaje de las ventas que se realizan en promoción y que son incrementales, o sea, el incremento de ventas que se consigue con la promoción sobre las ventas totales.
  - Presión promocional: el porcentaje de las ventas que se han vendido en promoción.
- Tamaño de la burbuja de las palancas promocionales: volumen de ventas en promoción para la palanca promocional
- Exposiciones en que se han presentado las promociones:
  - ■ Lineal.
  - ■ Lineal + segunda ubicación (isla, cabecera de góndola, display...).

Figura 90. Presión y eficacia por palancas-Alimentación / Hipermercados.

### Análisis comparativo o benchmark presión y eficacia por palanca

Categoría producto: **Alimentación**

Establecimiento: **Hipermercados**



Fuente: IRI. Análisis multivariable de palancas promocionales.

#### Análisis del cuadro:

La **eficacia promocional media** en hipermercados es del 21,5% de sus ventas y su eficacia máxima es del 32% con la palanca: por la compra de tres unidades paga dos (3X2) en ventas

en lineal + segunda ubicación. La palanca por la compra de tres unidades paga dos (3X2) en ventas en lineal únicamente con un 26% es la mejor en eficacia promocional.

La eficiencia promocional en los hipermercados para esta categoría de productos no supera el 35%, ni en ubicación en lineal ni en lineal + segunda ubicación.

Las palancas con mayor eficacia promocional son la de por la compra de tres unidades paga dos (3X2) y la de dos unidades al 50% de descuento la segunda unidad, en ambos modelos de ubicación, única y doble.

Las palancas promocionales más eficientes en los hipermercados ubicadas únicamente en el lineal son, por este orden: por la compra de tres unidades paga dos (3X2), dos unidades al 50% de descuento, TPR --> *Temporary price reduction*, todo a 1€, lote a PVP redondo y dos unidades al 70% de descuento.

En cambio, las palancas promocionales más significativas en los hipermercados en propuestas comerciales de doble ubicación son, por este orden: por la compra de tres unidades paga dos (3X2), dos unidades al 50% de descuento, dos unidades al 70% de descuento, por la compra de cuatro unidades paga tres (4X3), lote a PVP redondo.

La priorización de las palancas promocionales en relación con su eficacia promocional sería:

**Tabla 79. Priorización de palancas promocionales por eficacia promocional-alimentación / hipermercados.**

<b>Priorización de palancas promocionales por eficacia promocional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal</li> <li>· Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>· Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>· TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i> (1%-10%)</li> <li>· Lote a PVP redondo</li> <li>· Dos unidades la segunda al 70% de descuento</li> <li>· Todo a 1€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal + cabecera</li> <li>· Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>· Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>· Dos unidades la segunda al 70% de descuento</li> <li>· Por la compra de cuatro unidades paga tres (4X3)</li> <li>· Lote a PVP redondo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i> (1%-15%)</li> </ul>	
--	--

Fuente Elaboración propia.

La eficacia promocional media, dato muy significativo para un producto de compra repetitiva entre las familias, es del 21,5%, lo que representa que alrededor del 25 % de las compras pueden ser modificadas y / o incrementadas por una acción promocional.

La presión promocional es relativamente baja en esta categoría de productos. Ninguna palanca promocional supera el 10% de las ventas, ni en ubicaciones únicas de lineal ni con ubicaciones de lineal y cabecera de góndola.

Según el mapa hemos priorizado las palancas promocionales en relación con la generación de presión promocional y sería:

**Tabla 80.** Priorización de palancas promocionales por presión promocional-Alimentación / Hipermercados.

<b>Priorización de palancas promocionales por presión promocional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal               <ul style="list-style-type: none"> <li>Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i> (1%-10%)</li> <li>Lote a PVP redondo</li> <li>Dos unidades la segunda al 70% de descuento</li> <li>Todo a 1€</li> <li>TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i> (1%-15%)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal + cabecera               <ul style="list-style-type: none"> <li>Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>Dos unidades la segunda al 70% de descuento</li> <li>Por la compra de cuatro unidades paga tres (4X3)</li> <li>Lote a PVP redondo</li> </ul> </li> </ul>

Fuente Elaboración propia.

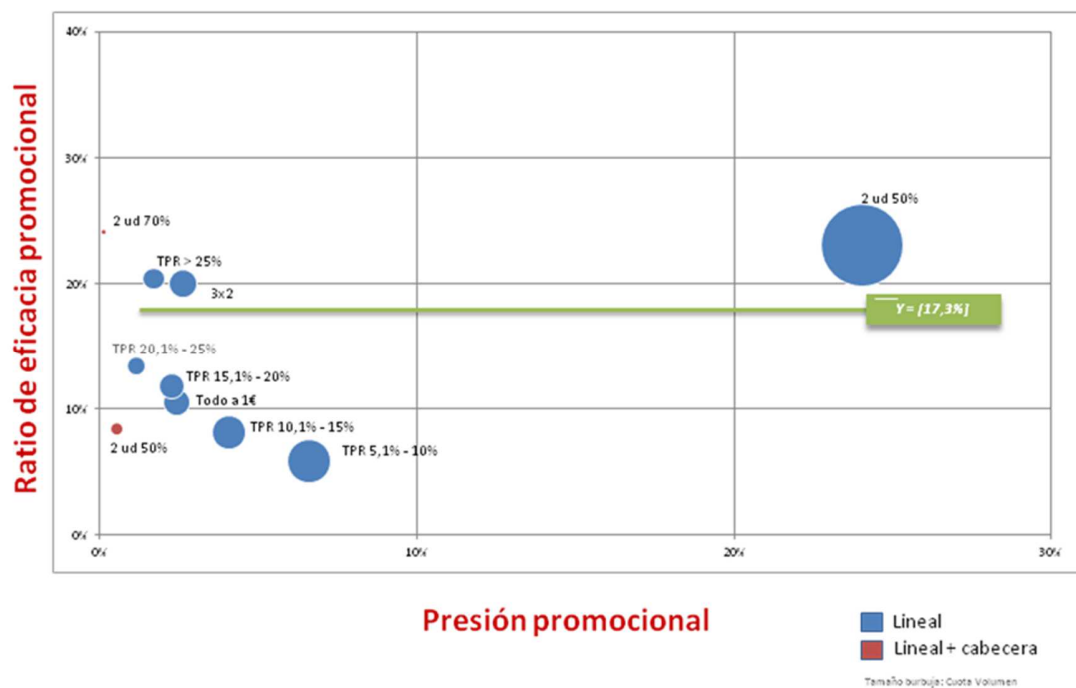
Apreciamos que entre las ubicaciones únicas y dobles ubicaciones la única variación existente es la relativa a la compra de cuatro unidades paga tres (4X3), que aparece en los casos de doble ubicación y en los hipermercados; cuando visualizamos ubicaciones únicas aparecen dos modelos promocionales únicos: TPR --> *Temporary price reduction*, todo a 1€. <sup>384</sup>

**Figura 91.** Presión y eficacia por palancas-alimentación / supermercado.

### Análisis comparativo o benchmark presión y eficacia por palanca

Categoría producto: **Alimentación**

Establecimiento: **Supermercados**



Fuente: IRI. Análisis multivariable de palancas promocionales.

### Análisis del cuadro:

<sup>384</sup> Carrefour Market en su establecimiento sito en Paseo Capitán Arenas de Barcelona tiene un amplio espacio con oferta multimarcas en este estilo de promoción.

La eficacia promocional media es del 17,3 % en los supermercados, inferior en 4,3% que en hipermercados.

Este valor procede de la gran eficacia comercial que tiene en los supermercados la palanca que genera mayor presión promocional, alrededor del 23%, que es compra dos unidades al 50% de descuento la segunda unidad.

Esto hace que el interés por otras palancas promocionales en este tipo de establecimientos se diluya su presión promocional, aunque algunas mantienen su eficacia como en el caso de dos unidades al 70% de descuento la segunda unidad, por la compra de tres unidades paga dos (3X2), o TPR --> *Temporary price reduction*.

TNS Worldpanel en un artículo aparecido en «El Portal del Comerciante» de la Generalitat de València, dejaba constancia de los cambios de comportamientos de los consumidores en diferentes temas, pero nos interesa constatar la predisposición a las promociones y ellos decían:

Mayor racionalización en el consumo que se traduce en una mayor preocupación por encontrar el precio más barato

Cambios detectados en las actitudes del comprador:

- Un 77% de los consumidores reconoce utilizar cupones descuento un 64% mira las promociones y un 47% compra más por promoción
- Un 44% participa en promociones de regalo de producto
- Un 40% cambia a productos de mejor calidad-precio
- Un 35% ha reducido el consumo de productos caros
- Un 13% reconoce haber cambiado de tiendas para encontrar productos menos caros

#### ¿QUÉ HACEN LOS ESPAÑOLES PARA AHORRAR MÁS?





Lo que hace suponer que los comportamientos de compra en los supermercados son más de compras cotidianas de reposición o de compras por proximidad del establecimiento y tiene menos valor el precio que el tiempo destinado a la compra,<sup>385</sup> dato muy significativo para un producto de compra repetitiva entre las familias.

El resto de palancas tienen una eficacia promocional variada, la de un porcentaje superior es compra dos unidades la segunda al 70% de descuento con un 25%, pero con muy poco impacto en el volumen de ventas.

Otras palancas, como TPR --> *temporary price reduction* un con 25% de descuento, alcanzan el 20% como la de por la compra de tres unidades paga dos (3X2); nos encontramos con un grupo de entre el 15% y el 10% 20 o 25% de descuento, todo a 1€; y el resto por debajo del 10% .

**Tabla 81.** Priorización palancas promocionales por «eficacia promocional»-alimentación / supermercados.

<b>Priorización de palancas promocionales por eficacia promocional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>. Lote a PVP redondo</li> <li>. Dos unidades la segunda al 70% de descuento</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i>(&gt;25%)</li> <li>. Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>. por la compra de cuatro unidades paga tres (4X3)</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i>(1%-15%)</li> <li>. Todo a 1€</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal + cabecera               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento (única palanca que se utiliza)</li> </ul> </li> </ul>

Fuente Elaboración propia.

<sup>385</sup> Hábitos de compra en bienes de consumo diario: alimentación, bebidas y droguería / perfumería, en <www.pateco.es/.../ ComarcasCentrales-INFORMECap.02.pdf>.

La palanca más significativa en crear presión promocional en los supermercados es la de compre dos unidades la segunda al 50% de descuento que alcanza el 24%.

Ningún otro tipo de palanca supera el 10% de presión promocional, siendo las que logran mayor presión promocional, porcentaje que se vende en promoción son: dos unidades la segunda al 70% de descuento, *temporary price reduction*, todo a 1€ y el por la compra de tres unidades paga dos (3X2).

**Tabla 82.** Priorización de palancas promocionales por «presión promocional»-alimentación / supermercados.

<b>Priorización de palancas promocionales por «presión promocional»</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i> (1%-10%)</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i> (1%-15%)</li> <li>. Todo a 1€</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i> (1%-20%)</li> <li>. Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i> (1%-25%)</li> <li>. Dos unidades la segunda al 70% de descuento</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i> (&gt;25%)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal + cabecera               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento (única palanca que se utiliza)</li> </ul> </li> </ul>

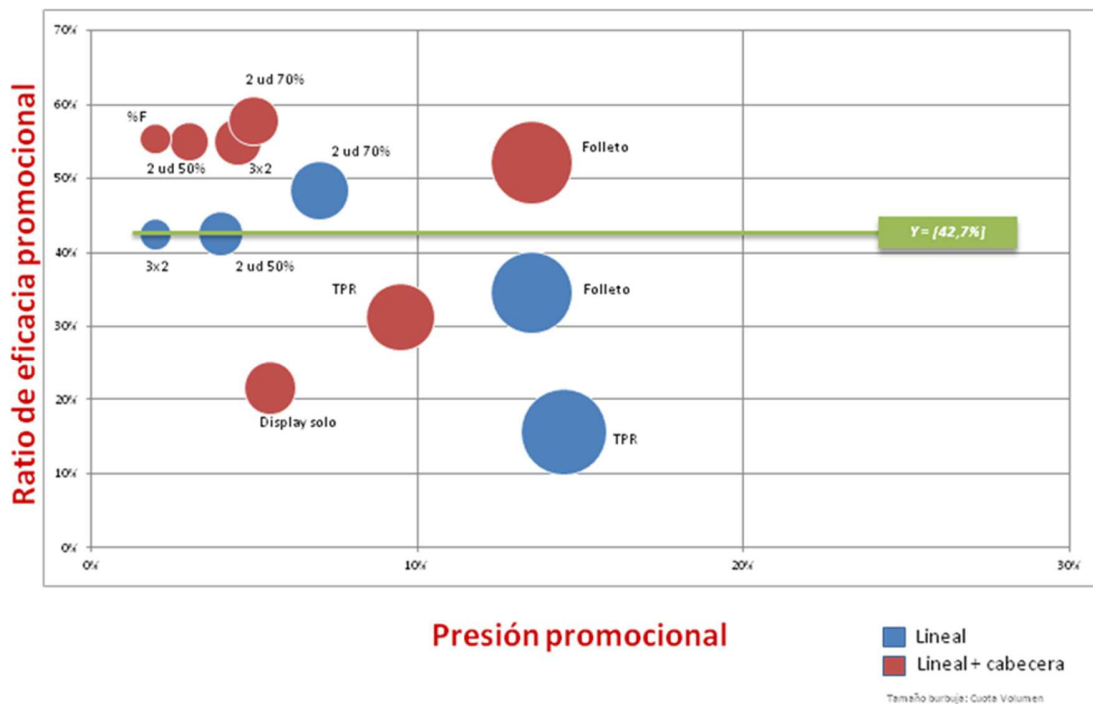
Fuente Elaboración propia.

Tabla 83. Presión y eficacia por palancas-droguería/hipermercado.

### Análisis comparativo o benchmark presión y eficacia por palanca

Categoría producto: **Droguería**

Establecimiento: **Hipermercados**



Fuente: IRI. Análisis multivariable de palancas promocionales.

#### Análisis del cuadro:

En la categoría droguería, el producto lavavajillas para máquina en hipermercado, presenta una eficacia promocional media del 42,7%, casi el doble de lo que representaba en alimentación. Podemos decir que es una categoría cuyas ventas son altamente promocionales, cercanas al 50% del total.

En cambio. la presión promocional casi dobla la que se alcanza en hipermercados en productos de alimentación.

Mediante estas dos mediciones se ve claramente la fuerte actividad promocional desarrollada por sus fabricantes ante la marca del distribuidor y para defender sus posiciones ante los competidores directos de marcas privadas.

Queremos añadir como conocimiento de experiencia propia que es una categoría de producto en manos de grandes fabricantes que todavía siguen la política de presentar su oferta de producto mediante un abanico de marcas propias. Podríamos decir que existe una competencia interna entre marcas que aprovechan la innovación y creatividad de marketing para responder a los competidores con el menor daño posible a sus marcas líderes. Un ejemplo similar lo tenemos en la empresa Danone con su amplia y variada gama de productos, que intenta cubrir la totalidad de los momentos, motivos y nuevos consumos de la categoría de productos lácteos de valor añadido.

En esta categoría de productos, además de las palancas mencionadas en alimentación aparecen otras como el folleto con un 14% de presión promocional, tanto en lineal como en lineal + segunda ubicación, y *display* solo, con un 7% de la presión promocional en lineal + segunda ubicación, que son generadores de alta presión promocional. La palanca líder en ubicación únicamente en el lineal es la *temporary price reduction*, por delante de todas las demás, con ese 15,5% presión promocional.

La palanca *temporary price reduction* para productos en el lineal es la mejor generadora de presión promocional (15,5%), seguida de folleto como la segunda mejor tanto en lineal como lineal + segunda ubicación. La *temporary price reduction* en lineal + segunda ubicación es segunda, lo que la hace ser la palanca promocional de precio más importante en el eje de la presión promocional.

**Tabla 84.** Priorización de palancas promocionales por «presión promocional»-Droguería / Hipermercados.

<b>Priorización de palancas promocionales por presión promocional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i></li> <li>. Folleto</li> <li>. Dos unidades la segunda al 70% de descuento</li> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>. Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal + cabecera                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Folleto</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i></li> <li>. <i>Display solo</i></li> <li>. Dos unidades la segunda al 70% de descuento</li> <li>. Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>. %F --&gt; extra-cantidad</li> </ul> </li> </ul>

Fuente Elaboración propia.

En el caso de dos unidades la segunda al 70% de descuento, por la compra de tres unidades paga dos (3X2), dos unidades al 50% de descuento y %F --> extra-cantidad son las palancas de los productos de droguería que son más eficaces en posiciones de lineal + segunda ubicación. Pero ninguna de estas palancas llega a crear una presión promocional superior al 10%.

Las palancas dos unidades la segunda al 70% de descuento, por la compra de tres unidades paga dos (3X2), o dos unidades al 50% de descuento, son palancas que, en el caso de los productos droguería, se utilizan únicamente en ubicaciones de lineal.

En los hipermercados, las palancas folleto, dos unidades la segunda al 70% de descuento, por la compra de tres unidades paga dos (3X2), dos unidades al 50% de descuento y %F --> extra-cantidad, tienen una eficiencia promocional en ubicaciones de lineal + segunda

ubicación de entre el 50 y el 60 %. Igualmente dos unidades la segunda al 70% de descuento, por la compra de tres unidades paga dos (3X2), dos unidades al 50% de descuento están entre el 40 y 50% de eficacia promocional en ubicación de lineal.

Queremos destacar que tanto los porcentajes de eficacia promocional o de presión promocional, aun siendo más altos que en alimentación, el tamaño de la burbuja que representa la dimensión de sus ventas, son inferiores. En el caso de "dos unidades la segunda al 70% descuento", "por la compra de tres unidades paga dos (3X2)", "dos unidades al 50% descuento" y "%F --> extra-cantidad" son las palancas de los productos de droguería que son más eficaces en posiciones de lineal + segunda ubicación. Pero ninguna de estas palancas llega a crear una presión promocional superior al 10%.

Las palancas "dos unidades la segunda al 70% descuento", "por la compra de tres unidades paga dos (3X2)", "dos unidades al 50% descuento" son palancas que en los productos droguería se utilizan únicamente en ubicaciones de lineal.

En los hipermercado las palancas "folleto", "dos unidades la segunda al 70% descuento", "por la compra de tres unidades paga dos (3X2)", "dos unidades al 50% descuento" y "%F --> extra-cantidad", tienen una eficiencia promocional en ubicaciones de lineal + segunda ubicación entre el 50 y 60 %. Igualmente "dos unidades la segunda al 70% descuento", "por la compra de tres unidades paga dos (3X2)", "dos unidades al 50% descuento" están entre el 40 y 50% de eficacia promocional en ubicación de lineal.

Destacar que tanto los porcentajes de eficacia promocional o presión promocional aún siendo más altos que en alimentación, el tamaño de su burbuja que representa la dimensión de sus ventas, son inferiores.

**Tabla 85.** Priorización de palancas promocionales por «eficacia promocional»-droguería / hipermercados.

<b>Priorización de palancas promocionales por «eficacia promocional»</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Dos unidades la segunda al 70% de descuento</li> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>. Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>. Folleto</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal + cabecera                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Dos unidades la segunda al 70% de descuento</li> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>. Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>. %F --&gt; extra-cantidad</li> <li>. Folleto</li> <li>. Lote a PVP redondo</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i></li> </ul> </li> </ul>

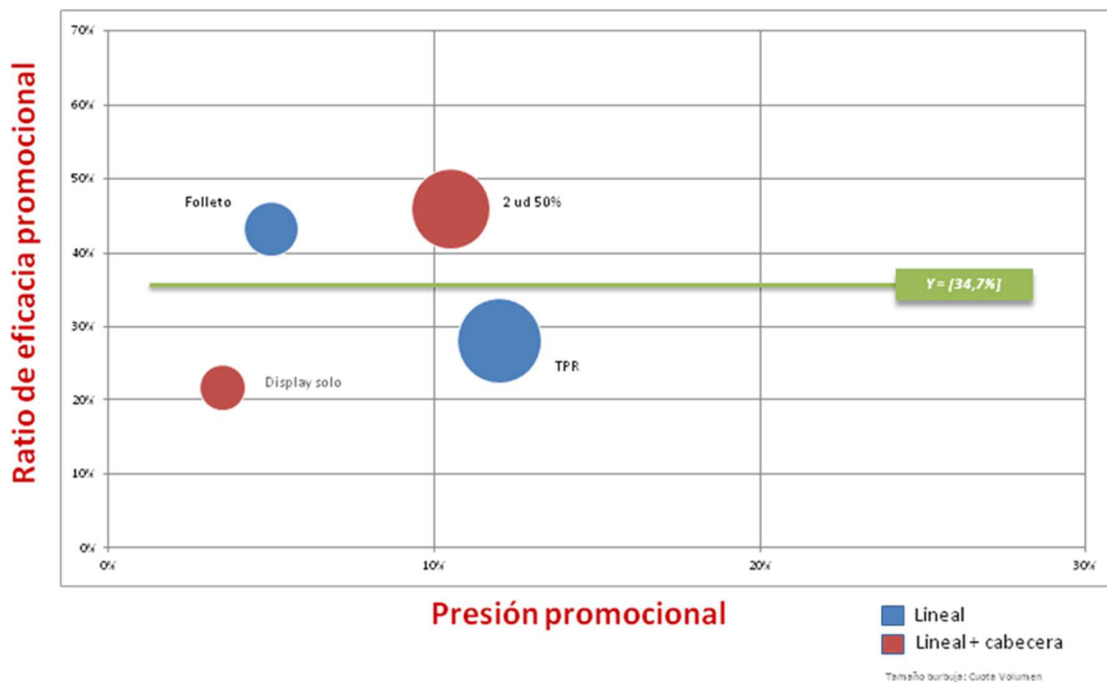
Fuente Elaboración propia.

Figura 92. Presión y eficacia por palancas-Droguería / Supermercado.

### Análisis comparativo o *benchmark* de presión y eficacia por palanca

Categoría producto: **Droguería**

Establecimiento: **Supermercados**



Fuente: IRI. Análisis multivariable de palancas promocionales.

#### Análisis del cuadro:

La eficacia promocional media en supermercado es del 34,7%, cercana al 80% de lo que era en hipermercado. Lo que ratifica que los productos de droguería se compran en hipermercados o supermercados, se compran de forma preferente cuando están en promoción.

La eficacia promocional alcanza en la palanca dos unidades al 50% de descuento el 50% en ventas en lineal + segunda exposición y la palanca *temporary price reduction* supera el 30%. Pero ambas se quedan entre el 11 y el 12% en cuanto a presión promocional.



En el caso de las palancas que se utilizan en los supermercados, se reduce a: folleto, *display* solo, dos unidades al 50% de descuento y *temporary price reduction*.

Las dos palancas significativas son, dos unidades al 50% de descuento (11%) y *temporary price reduction* (12%), que logran generar una presión promocional superior al 10%. La palanca folleto genera un 6% y *display* solo un 4%.

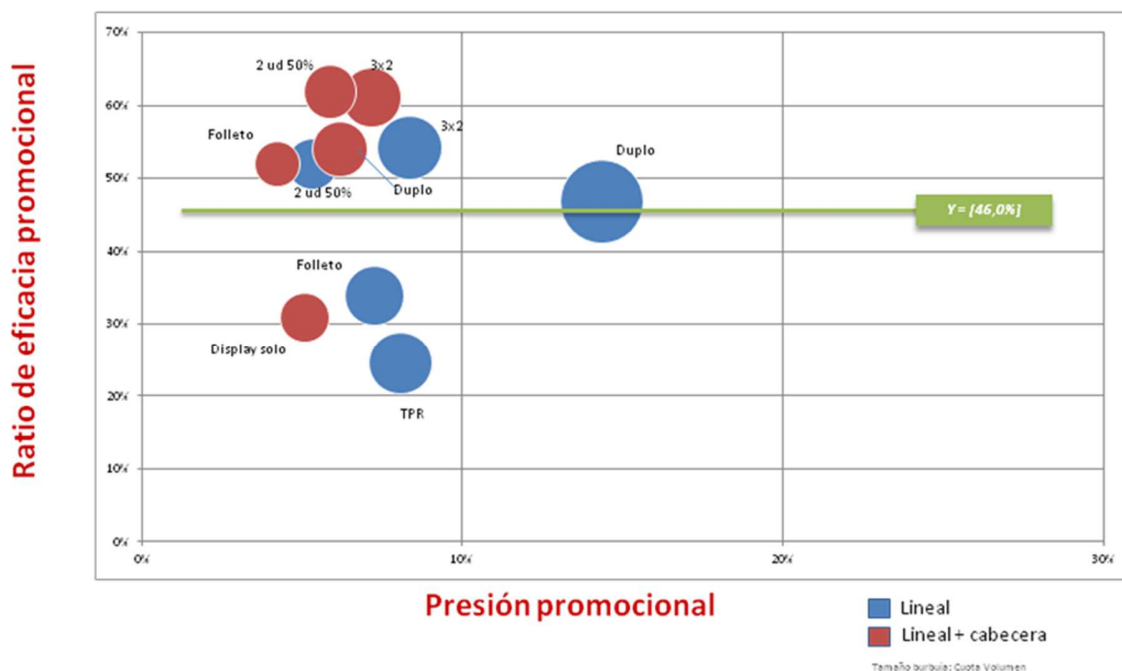
Queremos resaltar que tanto dos unidades al 50% de descuento (47%) y folleto (42%) son de alta eficiencia promocional.

Figura 93. Presión y eficacia por palancas-Perfumería e higiene / Hipermercado.

## Análisis comparativo o benchmark de presión y eficacia por palanca

Categoría producto: **Perfumería e higiene**

Establecimiento: **Hipermercados**



Fuente: IRI. Análisis multivariable de palancas promocionales.

### Análisis del cuadro:

La **eficacia promocional media** en hipermercados es del 46,0% de sus ventas y su eficacia máxima es del 64% con palancas como: por la compra de tres unidades paga dos (3X2) (8% en ventas en lineal + segunda ubicación) y con ventas de dos unidades al 50% de descuento (7% en lineal + segunda ubicación).

La palanca duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado), aparece como un modelo de éxito promocional en esta categoría de productos, alcanzando una **presión promocional** del 14% en lineal y un 6% en lineal + segunda ubicación. Igualmente ambas están con una eficacia promocional del 48% en ventas lineal y del un 56% en lineal + segunda ubicación.

Las palancas más significativas por su eficacia para ventas en lineal son: duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado) (48%), por la compra de tres unidades paga dos (3X2) (56%), dos unidades al 50% de descuento (53%) y a distancia folleto (45%) y *temporary price reduction* (25%). La presión promocional la domina la palanca duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado) (14%), seguida de por la compra de tres unidades paga dos (3X2) y *temporary price reduction* (9%), seguidas del folleto con 7% y el último lugar lo ocupa dos unidades al 50% de descuento con 5%.

En formato de tabla quedaría ilustrado de la siguiente manera:

**Tabla 86.** Priorización palancas promocionales por presión promocional-perfumería e higiene/hipermercados.

<b>Priorización de palancas promocionales por presión promocional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Duplo --&gt; dos unidades + una regalo (retractilado)</li> <li>. Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i></li> <li>. Folleto</li> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal + cabecera               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>. Duplo --&gt; dos unidades + una regalo (retractilado)</li> <li>. Folleto</li> <li>. <i>Display</i> solo Lote a PVP redondo</li> </ul> </li> </ul>

Fuente Elaboración propia.

**Tabla 87.** Priorización de palancas promocionales por «eficacia promocional»- perfumería e higiene / hipermercados.

<b>Priorización de palancas promocionales por eficacia promocional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>. Folleto</li> <li>. TPR --&gt; <i>Temporary price reduction</i> (1%-10%)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineal + cabecera                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Por la compra de tres unidades paga dos (3X2)</li> <li>. Dos unidades la segunda al 50% de descuento</li> <li>. Duplo --&gt; dos unidades + un regalo (retractilado)</li> <li>. Folleto</li> <li>. <i>Display</i> solo</li> </ul> </li> </ul>

Fuente Elaboración propia.

En cambio, las palancas más significativas por su eficacia para ventas en lineal + segunda ubicación las lidera por la compra de tres unidades paga dos (3X2) (62%) y dos unidades al 50% de descuento. Duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado) con un (64%) y folleto (62%), para seguirles a distancia *display* solo (31%).

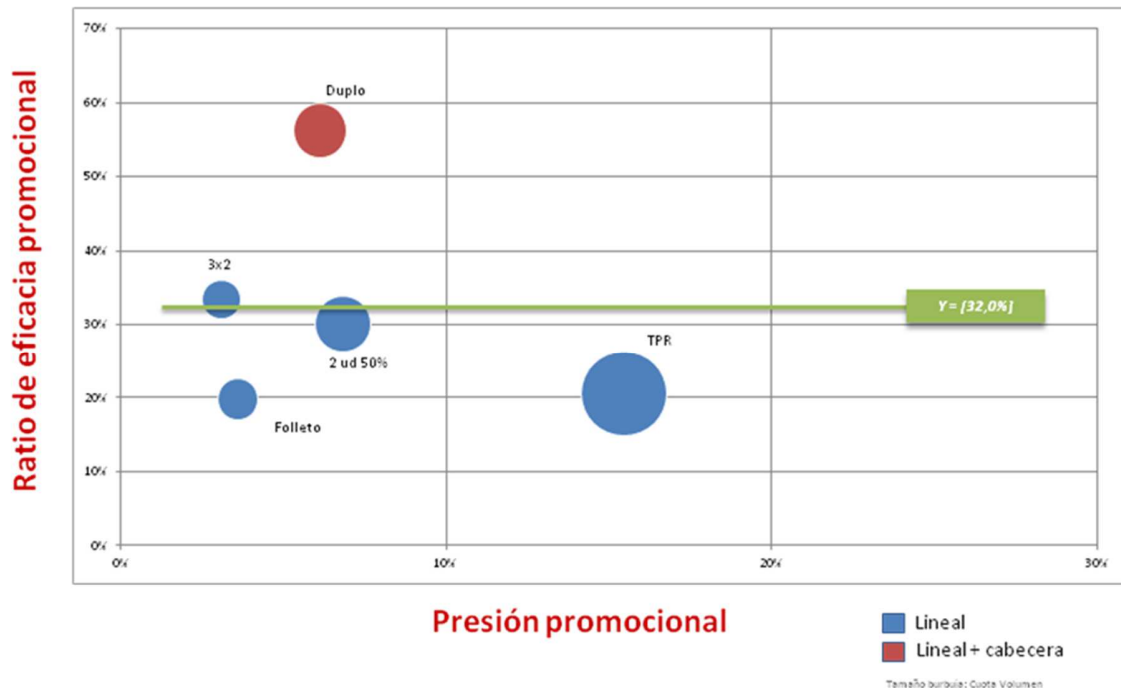
La presión promocional tiene una ordenación similar, pero con valores diferentes, a saber: por la compra de tres unidades paga dos (3X2) (8%), Duplo --> dos unidades + una regalo (retractilado) (7%) y dos unidades al 50% de descuento (5%), quedando *display* solo (5%) y folleto (4%).

Figura 94. Presión y eficacia por palancas - perfumería e higiene / supermercado.

### Análisis comparativo o benchmark presión y eficacia por palanca

Categoría producto: Perfumería e higiene

Establecimiento: Supermercados



Fuente: IRI. Análisis multivariable de palancas promocionales.

#### Análisis del cuadro:

Al analizar la categoría perfumería e higiene (desodorantes) en supermercados nos sorprende la reducción de palancas de promoción que utilizan, *temporary price reduction*, duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado), dos unidades al 50% de descuento, por la compra de tres unidades paga dos (3X2) y folleto.

La eficacia promocional media en supermercado es del 32,0% de sus ventas y su eficacia máxima es del 58%, generado por la propuesta de compra en formato duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado).

En exposiciones de lineal + segunda exposición, únicamente se aplica la palanca duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado), con una presión promocional del 7% y una eficacia promocional del 57%, una de las más altas del conjunto de los *benchmark* que hemos realizado.

En este caso el tamaño de la palanca *temporary price reduction* representa alrededor de un tercio de las ventas en promoción de esta categoría en los supermercados.

### **Análisis de la diferencia de categoría de producto respecto al tipo de establecimientos**

Las eficiencias promocionales medias son muy superiores en los hipermercados que en los supermercados para todas las categorías de productos.

Es significativo que en droguería la eficacia promocional sea muy elevada en hipermercados, la mayoría está por encima del 30% y en supermercados se mantenga. Similar es el comportamiento en perfumería e higiene; en hipermercado y en los supermercados la palanca duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado) le hace dispararse hasta el 58% de eficacia.

En alimentación, tanto en hipermercados como en supermercados, y droguería en hipermercados, la variedad de palancas que se utilizan es muy amplia. En los supermercados de droguería las palancas son limitadas. La categoría perfumería e higiene incorpora palancas singulares: *display* solo y duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado). En droguería y perfumería e higiene también utilizan el folleto, que en alimentación no aparece.

La presión promocional en la categoría alimentación no supera el 10% en hipermercados, en cambio en los supermercados llega a alcanzar el 24%. La presión en droguería es superior a alimentación en hipermercados (15%) y en supermercados no rebasa el 12%. Para perfumería e higiene en hipermercado (14%) y en supermercados (16%), están dominadas en los primeros por la palanca duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado) y en los segundos por *temporary price reduction*.

Puede decirse que por monotonía o seguridad de éxito para los gestores, de las marcas o de la distribución, siempre se utilizan las mismas palancas en las mismas categorías, nuestra línea de futuro puede ayudar a verificar la aceptación o rechazo de determinadas palancas demostrando su impacto en la presión promocional, en el volumen de ventas promocionales respecto del total y en la eficacia promocional como herramienta de crecimiento para las marcas. Además de poder irrumpir en nuevas propuestas creativas que debidamente estudiadas y medidas pueden aportar ventajas competitivas a las marcas frente a la distribución y por supuesto ante los consumidores.

Las cuatro variables analizadas presentan diferencia entre categorías, las palancas promocionales que se utilizan, el impacto que las palancas tienen en las ventas en promoción (eficacia promocional) y en las ventas globales (presión promocional) y dimensión de las ventas en promoción, lo que nos alienta a continuar con el proceso de investigación para monitorizarlos de forma ajustada a un número explicativo del modelo para diversas categorías de productos.





## 8. Conclusiones de la tesis doctoral

«Me puedo caer, me puedo herir, puedo quebrarme, pero con eso no desaparecerá mi fuerza de voluntad.»

BEATA MADRE TERESA DE CALCUTA<sup>386</sup>

Tras este trabajo de investigación, tanto del conjunto de informaciones que hemos aportado para comprender cada uno de los elementos que las marcas utilizan para llegar a los consumidores y presidirlos en favor de ellas, sus *packagings*, sus propias marcas, su exposición en el punto de venta o toda la gestión del *merchandising*, así como sus palancas comerciales y promocionales, queremos exponer nuestras opiniones al respecto, contrastando la información recabada de nuestro estudio de esta materia, de la explotación del trabajo de campo que hemos realizado, de nuestra experiencia profesional acumulada a lo largo de años de ejercicio profesional en el área de marketing y de las aportaciones que nos han hecho los profesionales del sector de productos de gran consumo.

Debemos mencionar que la investigación de mercado como herramienta para certificar la hipótesis nos ha sido básica, a pesar de las inevitables limitaciones a las que nos hemos enfrentado, por motivos económicos y de accesibilidad a poder realizar el trabajo de campo con mayor amplitud. De todos modos, queremos advertir que las mencionadas limitaciones no han tenido ninguna influencia en la representatividad de los datos, como tampoco la ha tenido la confidencialidad de los datos de ventas en promoción que nos ha aportado International Resource Inc. -IRI- ni los planogramas ni sus datos de ventas que Condal Distribución –Condis– nos ha proporcionado.

Hemos cerrado cada uno de los apartados con unas conclusiones personalesp sobre ellos.

---

<sup>386</sup> Beata Teresa de Calcuta (Uskub, Imperio otomano —actual Skopje, Macedonia—, 26 de agosto de 1910-Calcuta, India, 5 de septiembre de 1997).

Queremos exponer las conclusiones finales en relación con los objetivos que nos habíamos fijado y que constan en la introducción, objetivos sobre los que han girado nuestros estudios de investigación, tanto teóricos como aplicados que constan en el presente documento.

En nuestro planteamiento, establecimos un nivel de objetivo principal y segundo nivel de objetivos específicos que servirán para complementar la respuesta al objetivo principal.

El objetivo principal que nos fijamos decía: estudiar la importancia de las palancas comerciales y promocionales con el apoyo de la comunicación en el punto de venta en la toma de decisiones de los consumidores en dicho punto de venta.

Definimos en su momento unos objetivos específicos que fueron:

- Ratificar que la actividad de atracción destinada a lograr una compra que se lleva a cabo en el punto de venta y las actividades de dinamización que las marcas desarrollan puntualmente ayudan a consumir el acto de compra.
- Descubrir que según la importancia y el valor para el comprador, las palancas promocionales que utilizan las marcas modifican o no la toma las decisiones del consumidor.
- Analizar que los cambios en la decisión de compra de una marca a otra, por el efecto de las palancas promocionales que implantan cada una de ellas en el punto de venta, impactan en el comprador, por la importancia y el valor que el comprador da a cada una de ellas.
- Demostrar que no todas las palancas promocionales son igualmente válidas para todas las categorías de producto.
- Ratificar que el precio, bien sea de forma directa o bien mediante ficciones<sup>387</sup> del mismo, es la palanca promocional más importante para las marcas y la distribución por su eficacia en ventas.

---

<sup>387</sup> Maneras de generar reducciones de precio sin reducir el precio base de un producto: Por la compra de dos unidades la segunda al 70% de su precio, por la compra de tres unidades una de ellas es gratis.

- Establecer que existen efectos comerciales diferentes entre las palancas promocionales y las categorías de producto que se reflejan en el incremento de las ventas que logran, por eficacia o por la dimensión de ventas de aquella categoría que se realiza en promoción.

Con la investigación bibliográfica y las consultas a profesionales nos ha sido posible establecer que las marcas y la distribución activan a los consumidores hacia ellos mediante un instrumento de gestión que denominan «las palancas de comercialización» y estas se apoyan en una herramientas que les denominan «palancas promocionales».

Se podría entender que ambos tipos de palanca son lo mismo, pero no lo son. ¿Por qué? Profesionalmente, las palancas comerciales son un conjunto de decisiones que se deben tomar como base para el diseño estratégico que las marcas quieran tener en el ámbito del punto de venta.

En cambio, las palancas promocionales son la aplicación de este diseño a cada una de las cadenas de establecimiento de venta al detalle para que el consumidor encuentre y compre sus productos en ellas.

Por lo tanto, era necesario en primer lugar conocer qué eran y cómo se utilizaban por parte de los responsables de marketing de las marcas y de los gestores de la distribución las palancas comerciales y las palancas promocionales.

Las palancas comerciales están gestionadas, según la estructura de cada empresa, por el departamento de marketing y comercial o por el que sea el responsable de la relación con la distribución en la organización.

Como hemos mencionado, las palancas comerciales son aquellas estrategias que las marcas deben tomar como base de su proyecto estratégico para establecer su presencia en los puntos de venta.

La presencia en el punto de venta puede alcanzarse mediante la gestión de cuatro líneas:

- Tener accesibilidad a los consumidores y visibilidad de la marca y de la oferta en la red de distribuidores con capacidad de cubrir los momentos y la forma de compra o consumo de nuestra categoría de producto.
- Disponer de un surtido de producto que por su amplitud y profundidad responda a las máximas posibilidades de la demanda de producto y marca de los consumidores.
- Aprovechamiento de las oportunidades de exposición del producto para captar todas las oportunidades de compra, por compra planificada o compra impulsiva.
- Crear mediante promociones de precio o valor añadido atracción de demanda hacia la marca.

Para utilizar una definición descriptiva podríamos definir las como «decisiones estratégicas asociadas a la gestión para establecer la presencia de las marcas en el punto de venta que nos permitan vender nuestros productos de forma exitosa».

Estas cuatro líneas de actuación las hemos transformado en cuatro palancas comerciales, que tienen actividades puramente de diseño sobre cómo actuaremos, cómo negociaremos con la distribución o sobre qué distribución queremos tener, pasando por temas de respuesta de marketing a las demandas de los consumidores, entiéndase los productos que ofrecemos, cómo queremos estar presentes en el punto de venta y qué acciones de dinamización para la distribución y los consumidores llevaremos a cabo.

Las palancas comerciales tienen un marco de actuación establecido por la compañía:

- Ámbito geográfico de aplicación, pudiendo ser de ejecución local, autonómico, estatal, etcétera.
- Implementación de forma generalista o de forma específica para cada canal de distribución. No todos los canales que pueden comercializar nuestro producto

tienen las mismas características comerciales o de exposición, por ello debe especificarse su aplicación.

- Temporalidad de palanca asociada principalmente a la estacionalidad del consumo, así como del impacto que puede tener en el posicionamiento de la marca.
- Nivel de homogeneidad de su implementación. El consumidor, los territorios y la distribución presentan singularidades que debemos considerar y explotar en beneficio de la marca y su imagen.

Como respuesta al objetivo principal podemos concluir presentando la estructuración del conjunto de actuaciones estratégicas, que resulta de vital importancia considerar su utilización y gestión por parte de los responsables de las marcas en las empresas para que, a través de la negociación con las empresas distribuidoras, dichas actuaciones se lleven a cabo en el punto de venta y cumplan sus objetivos comerciales.

Por lo tanto las palancas comerciales o estratégicas son aquellas que se crean, estructuran y se vinculan a acciones que nos permitan vender nuestros productos en la distribución. Las hemos denominado como:

- **Palanca de acceso del consumo / visibilidad**, que está orientada a identificar, seleccionar y negociar una cartera de clientes para acceder a los consumidores finales, y planificar cómo tener presencia en los puntos de venta con dos objetivos claros: ser accesible y ofrecer visibilidad a los clientes finales.
- **Palanca de surtido**: pretende la mayor presencia en el punto de venta de su gama, ya sea en formatos, variedades, o por momentos de consumo.

Esta palanca está íntimamente ligada con la capacidad de innovación y flexibilidad de la producción para crear una cartera de producto lo más amplia posible y adaptada a las demandas del consumidor.

- **Palanca de crecimiento / mantenimiento**, que aprovecha las máximas oportunidades que le ofrece el punto de venta para generar oportunidades de compra por parte de los consumidores.

Para resultar exitosa, esta palanca debe apoyarse en todos los instrumentos relacionados con la exposición de los productos en los establecimientos comerciales, desde el número de *facing* expuestos, pasando por los diferentes lugares donde puede estar expuesto el producto, hasta las degustaciones u otros actos de atracción de los visitantes de los puntos de venta.

- **Palanca de promoción de ventas:** está enfocada a la dinamización de la compra mediante reducciones de precio o promociones de valor añadido. No debemos reducir su aplicación a prácticas únicamente tácticas, pues los modelos y la forma de trasladarla al mercado son lo que la hacen potente como llamada a la compra de los productos.

Las cuatro palancas deben tener un planteamiento estratégico dando munición a sus vendedores, *key account* o *trade marketing*, para su actividad de negociación y venta ante la distribución.

Tras estas decisiones estratégicas aparecen las palancas promocionales o instrumentos, herramientas, elementos de negociación y argumentación, puramente tácticos y adaptables a cada cliente de la distribución, para ganar espacio en el punto de venta, para poder ser el producto con mayor visibilidad, para ser el más atractivo en precio, o por ofrecer un plus cuando los consumidores compran nuestro producto.

Las palancas promocionales son, en la mayoría de los casos, explotaciones tácticas de elementos de marketing que gestionados debidamente facilitan la implementación de las palancas comerciales.

El *packaging* del producto tiene una gran importancia como palanca promocional: desde su atractividad, singularidad, flexibilidad de creación de *packs* promocionales, pasando por las diferentes modalidades de paletización para generar doble exposiciones y su adaptación a los espacios de exposición, sus dimensiones, *blisters*, etcétera resulta una pieza clave para la palanca de surtido.

También el producto como gama es otra pieza clave para la palanca de surtido y la de crecimiento / mantenimiento.

El *merchandising*, por sus ubicaciones, niveles de exposición en el lineal, demostraciones de producto, desempeña un papel importante y, conjuntamente con la comunicación en el punto de venta, folletos, tarjetas de fidelización, megafonía entre otros, apoyan las palancas de acceso al consumo / visibilidad, surtido y crecimiento / mantenimiento. Como envolvente de todo esto aparece la promoción de ventas en sus dos modalidades: promociones de valor añadido y promociones de precio, utilizadas primordialmente para cerrar el círculo de la gestión de las marcas en el punto de venta.

Para exponerlo de una manera más visual hemos establecido la siguiente tabla de correspondencia entre palancas comerciales o estratégicas y palancas promocionales o tácticas:

**Tabla 88. Correspondencia entre palancas comerciales y palancas promocionales.**

Palancas comerciales (estratégicas)	Competencia de la marca para la implementación de la palanca comercial	Palancas promocionales (tácticas)
<b>Palanca de acceso del consumo / visibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento del consumidor</li> <li>▪ Conocimiento de la distribución</li> <li>▪ Capacidad y atractivo para negociar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer los comportamientos del consumidor consumo del producto</li> <li>▪ Conocer las oportunidades de distribución, para establecer una cartera de clientes</li> <li>▪ Definir un estándar de exposición por tipología de establecimiento, sección donde queremos estar ubicados, número de <i>facings</i> en el lineal, ubicaciones en los lineales, segundas exposiciones, materiales de comunicación de apoyo a la oferta, etcétera</li> <li>▪ Diseñar una estrategia de negociación de la presencia en los distribuidores, en cuanto a precios unitarios, condiciones económicas, condiciones de apoyo a la distribución y condiciones de entrega</li> <li>▪ Desarrollo de la actividad comercial</li> <li>▪ Implantación de la exposición y control</li> </ul>

Fuente: elaboración a partir del libro *Marcas líderes y distribución*.

Tabla 89. Correspondencia entre palancas comerciales y palancas promocionales (cont.).

Palancas comerciales (estratégicas)	Competencia de la marca para la implementación de la palanca comercial	Palancas promocionales (tácticas)
<b>Palanca de surtido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad innovadora y productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gama:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de líneas de producto que dispone la marca</li> <li>- Número de formatos y variedades de cada marca</li> </ul> </li> <li>▪ Nivel de adaptación a las demandas del mercado en formatos y variedades</li> <li>▪ <i>Packaging's</i> -diseño, atraktividad-...</li> </ul>
<b>Palanca de crecimiento / mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Posición de mercado</li> <li>▪ Innovación / productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gama</li> <li>▪ Presencia en el planograma -número de <i>facings</i> en exposición, ubicaciones, exposiciones especiales...</li> <li>▪ <i>Merchandising</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de líneas de producto que dispone la marca</li> <li>- Número de formatos y variedades de cada marca</li> </ul> </li> <li>▪ Promociones colaborativas</li> <li>▪ Publicidad mancomunada -folleto, calendario promocional de la cadena...-</li> </ul>
<b>Palanca de promoción de ventas (valor añadido / precio)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creatividad para su implementación</li> <li>▪ Adaptación /flexibilidad para cada distribuidor</li> <li>▪ Capacidad financiera de reducción temporal del margen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promociones de valor añadido («Gana un sueldo para toda la vida» «Gana una vuelta alrededor del mundo»)</li> <li>▪ Reducción de precio -reducción temporal del precio, por la compra de X unidades paga solo X-1 (3X2) / (4X3), un % extra-...</li> <li>▪ Aportación de valor añadido para el cliente final. Por ejemplo, por la compra dos unidades + un regalo / muestra de producto (retractilado), entre otras</li> </ul>

Fuente: elaboración a partir del libro *Marcas líderes y distribución*.



Podemos ratificar cualitativamente ahora y, posteriormente los haremos cuantitativamente, que las palancas comerciales o estratégicas, protegidas por las palancas promocionales o tácticas, ayudan a la toma de decisión de los consumidores en el punto de venta.

El estudio de evolución de las ventas en volumen de un punto de venta en función de la modificación de la ubicación de los productos en dos momentos de tiempo diferentes: presencia de *packs* promocionales y reducciones de precio, nos ha demostrado cuantitativamente que estos tres elementos de sus correspondientes palancas promocionales afectan a las ventas.

En el estudio de eficacia de las palancas promocionales realizado con el soporte de IRi mediante datos cuantitativos de venta en volumen, ha quedado patente que las palancas promocionales, ubicación -exposición en lineal y exposición en lineal + segunda exposición-, además de un amplio abanico de palancas de reducción de precios y promociones de valor añadido como: compra dos unidades al 70% de descuento la segunda, todo a 1€, duplo --> dos unidades + un regalo (retractilado) o folleto, son importantes en su efecto en el comportamiento de compra de las categorías estudiadas. Incluso tienen un reflejo diferente si los datos que analizamos son en hipermercados o en supermercados.



## 9. Referencias

AAKER, D.A. 1991. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name* [en línea]. New York. Free Press. ISBN 0029001013.

AAKER, D.A. 1994. *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca* [en línea]. Madrid: Díaz de Santos. ISBN 8479781289.

AAKER, D.A. 2002. *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.

AAKER, DAVID A; JOACHIMSTHALER, E. 2001. *Liderazgo de Marca*. Bilbao: Deusto.

EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING.

AEBAN, Asociación Española de *Business Angels*, página web de la asociación. <http://www.aeban.es/sector>.

AGUIAR, F..«Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos», en *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. EMPIRIA. N.º 8, 2004, págs. 139-160.

ALARCÓN DEL AMO, M. del C., ESTEBAN TALAYA, Á. y MOLINA COLLADO, A. 2014. *Investigación de mercados* [en línea]. Madrid: ESIC. ISBN 9788473569873.

ÁLVAREZ ÁLVAREZ, M<sup>a</sup> B.. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales -Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Área de Comercialización e Investigación de mercados

ANDREW, K. 1989. *Marketing de los servicios bancarios y financieros* [en línea]. Madrid [etc.]: Deusto. ISBN 8423407624.

ANSOFF, H.I. 1979. *Strategic management* [en línea]. London [etc.]: Macmillan. [Consulta: 10 septiembre 2015]. ISBN 0333196864.

*Applications of multivariable systems theory*: [collected papers from a symposium, «Application of Multivariable Systems Theory», organised by The Institute of Measurement and Control in Plymouth, UK, 26 to 28 October, 1982 [en línea] 1982. London: The Institute of Measurement and Control.

ARGYRIS, C. 1979. *El Individuo dentro de la organización* [en línea]. Barcelona: Herder. ISBN 8425410622.

ARJONA CIRIA, A. 1970. *Previsión y acción comercial* [en línea]. Bilbao: Deusto.

AYLLÓN TORRES, T., CHÁVEZ FLORES, J. y GARCÍA LEÓN, F. 1985. *Geografía económica para las escuelas preparatorias* [en línea]. México: Limusa. ISBN 968181861X.

BARKER, J.A. 1993. *Paradigms: the business of discovering the future* [en línea]. New York: HarperBusiness. ISBN 0887306470.

BARTELS, R. 1964. *El Desarrollo del pensamiento en mercadotecnia* [en línea]. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.

BARTELS, R. 1970. *Marketing theory and metatheory* [en línea]. Homewood, Ill.,: R. D. Irwin.

BARWISE, P. 2007. *Herramientas de marketing: las 10 estrategias necesarias para triunfar* [en línea]. Barcelona: Deusto. ISBN 9788423424665.

BEST, R.J. 2007. *Marketing estratégico* [en línea]. Madrid [etc.]: Pearson Prentice Hall. ISBN 9788483223420.

BIGERIEGO DE JUAN, F. 1973. *Sistemas de primas e incentivos* [en línea]. Bilbao: Deusto. ISBN 8423402703.

BIGNÈ, E. y ANDREU, L.. 2004. *Modelo cognostivo-afectivo de la satisfacción en servicio de ocio y turismo*. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, nº 21, 2008 (págs. 89-120).

BLACKWELL, R.D., MINIARD, P.W. y ENGEL, J.F. 2002. *Comportamiento del consumidor* [en línea]. México [etc.]: Thomson. ISBN 9706861874.

- BORDEN, N.H. y MARSHALL, M. V. 1959. *Advertising management: text and cases* [en línea]. Homewood (Ill.): Richard D. Irwin.
- BORJA DE MOZOTA, B. 1990. *Design et management* [en línea]. Paris: Les éditions d'organisation. ISBN 2708112589.
- BOWER, G.H. y HILGARD, E.R. 1973. *Teorías del aprendizaje* [en línea]. México: Trillas. ISBN 9682426901.
- BRAIDOT, N.P., BRAIDOT ANNECCHINI, P. y GALIZIA, L. 2005. *Neuromarketing: neuroeconomía y negocios* [en línea]. Madrid: Puerto Norte-Sur. ISBN 8493436909.
- BUSTOS, J.M. 2003. *Marketing operativo* [en línea]. Barcelona: Gestión 2000. ISBN 848088908X.
- CARBÓ PONCE, E. 2000. *Manual de psicología aplicada a la empresa* [en línea]. Barcelona [: Granica. ISBN 8475777805.
- CARRIÓ FIORE, J. 1991. *Marketing estratégico: referencia a productos industriales* [en línea]. Barcelona: Marcombo. ISBN 8426708471.
- CASARES RIPOL, J., REBOLLO ARÉVALO, A., MIQUEL PERIS, S., CASARES RIPOL, J. y REBOLLO ARÉVALO, A. 1996. *Distribución comercial* [en línea]. Madrid: Civitas. ISBN 8447007960.
- CERVERA FANTONI, A.L. 2003. *Los envases del futuro. Envase y embalaje. La venta silenciosa*. S.l.: Esic. pág. 257.
- CERVERA FANTONI, Á.L. 1998. *Envase y embalaje* [en línea]. Madrid: ESIC, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. ISBN 8473561813.
- CERVERÓ I PUIG, J. 1996. *Finanzas para no financieros en la hostelería* [en línea]. Madrid: CDN. ISBN 8486743966.
- CHARAN, R. 2005. *El Consejo de administración como ventaja competitiva* [en línea]. Barcelona: Deusto. ISBN 8423423506.

CHAVES, N. 2005. *La Imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional* [en línea]. Barcelona [etc.]: Gustavo Gili. ISBN 8425220793.

CHAVES, N. y BELLUCCIA, R. 2003. *La Marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos* [en línea]. Buenos Aires: Paidós. ISBN 9501227170.

CHIAS, J. 1991. *El Mercado son personas* [en línea]. Madrid: McGraw Hill. ISBN 8476156014.

CHIAS, J. 1995. *Marketing público: por un gobierno y una administración al servicio del público* [en línea]. Madrid [etc.]: McGraw-Hill. ISBN 8448116860.

CHIAS, J. 1997. *El Màrqueting: comprendre per actuar* [en línea]. Barcelona: Proa. ISBN 8482564560.

CHIAS, J. 1999. *El Mercado todavía son personas: ideología, metodología y experiencias de marketing* [en línea]. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España. ISBN 8448125088.

CHIAVENATO, I. y FUENTE CHÁVEZ, C.L. de la 2006. *Introducción a la teoría general de la administración* [en línea]. México: McGraw-Hill. ISBN 9701055004.

CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. 1994. *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing* [en línea]. Madrid: Díaz de Santos. ISBN 847978170X.

COHEN, W.A. 2002. *El Plan de márketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica* [en línea]. [Lima: El Comercio]. ISBN 8423419371

*Cómo superar a la competencia: guía práctica del Benchmarking* [en línea] 1995. Madrid: Díaz de Santos. ISBN 8479781939.

CÓRDOBA VILLAR, J.L. de, TORRES ROMEU, J.M. y GARRIGUES WALKER, A. 1981. *Teoría y aplicaciones del marketing* [en línea]. Bilbao: Deusto.

DE JUAN VIGARAY, M.D. 2008. *Comercializacion y Retailing*. Distribución Comercial Aplicada. Madrid: Pearson Educación.

DÍAZ MORALES, A. y SÁNCHEZ SUÁREZ, F. 2000. *Gestión por categorías y trade marketing* [en línea]. Madrid: Pearson Educación. ISBN 8420531103.

*Diccionario J. Walter Thompson: comunicación, marketing y nuevas tecnologías* [en línea] 2003. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales. ISBN 8487510442.

DÍEZ DE CASTRO, E.C., LANDA BERCEBAL, F.J. y NAVARRO GARCÍA, A. 2006. *Merchandising: teoría y práctica* [en línea]. Madrid: Pirámide. ISBN 843682038X.

DORNBUSCH, R. y FISCHER, S. 1988. *Macroeconomía* [en línea]. Madrid: McGraw-Hill. ISBN 8476152213.

DRUCKER, P.F. 1999. *Management Challenges for the 21st century* [en línea]. EEUU: Harper Business. ISBN 0887309984.

DWYER, F.R., TANNER, J.F. y LUJÁN SAURI, J.H. 2007. *Marketing industrial: conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje* [en línea]. México: McGraw-Hill Interamericana. ISBN 9789701061442.

EBSTER, C. y GARAUS, M. 2011. *Store design and visual merchandising: creating store space that encourages buying* [en línea]. New York: Business Expert Press. ISBN 9781606490945.

EGUIZÁBAL MAZA, R. 1999. *Historia de la Publicidad*. Madrid: Ediciones, Editorial Eresma & Celeste.

EIGLIER, P. y LANGEARD, E. 1993. *Servucción: el marketing de servicios* [en línea]. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España. ISBN 8476153279.

EIGLIER, P., LANGEARD, E. y MOLLÁ DESCALS, A. 1989. *Servucción: el marketing de servicios* [en línea]. Madrid: McGraw-Hill. ISBN 8476153279.

ERDEM, T.; SWAIT, J. 1998. Brand Equity as a Signaling Phenomenon, *Journal of Consumer Psychology* 7.

ESCOBAR, M. 2007. *El Análisis de segmentación: técnicas y aplicaciones de los árboles de clasificación* [en línea]. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. ISBN 9788474764321.

EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING.

FARRIS, P. 2006. *Marketing metrics: 50 metrics every executive should master* [en línea]. Upper Saddle River: Pearson Education. ISBN 0131873709.

FARRIS, P. 2010. *Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance* [en línea]. Upper Saddle River, N.J.: Pearson, FT Press. ISBN 9780137058297.

FERNÁNDEZ, P. 2007. Valoración de marcas e intangibles. Documento de Investigación nº 686. IESE Business School - Universidad de Navarra. Barcelona.

FERNÁNDEZ SOUSO, A.B. Documento «La imagen corporativa en los ecosistemas de comunicación local». Universidad de Vigo.

FERNÁNDEZ VALIÑAS, R. 2002. *Segmentación de mercados* [en línea]. México: International Thomson. ISBN 9706861017.

FERRER MUÑOZ, J.L. 1995. *Síntesis sobre diseño* [en línea]. Valencia: Fundación Universitaria San Pablo CEU. ISBN 8486792312.

FERRER ROSELLÓ, C. 1982. *Cien encuentros con la publicidad* [en línea]. Madrid: GESEDI.

FINIZIO, G. 2002. *Design* [en línea]. Milano: Skira. ISBN 9788884911728.

FORD, H., PUMAREGA, M. y CROWTHER, S. 1926. *Hoy y mañana* [en línea]. Madrid: M. Aguilar, Editor.

FONDEVILA GASCÓN, Joan Francesc; DEL OLMO ARRIAGA, Josep Lluís (2012). "The Internationalization of University: Ethic Factors in the Marketing Strategies. Barcelona. ISBN 978-84-695-4073-2.



FONDEVILA GASCÓN, Joan Francesc; DEL OLMO ARRIAGA, Josep Lluís; BERIAIN BAÑARES, Ana; CALVIÑO PÉREZ, Silvia (2013). *Marketing online aplicado a gestores administrativos: estudio de caso*. <[http://www.academia.edu/4458586/Marketing\\_online\\_aplicado\\_a\\_gestores\\_administrativ\\_estudio\\_de\\_caso](http://www.academia.edu/4458586/Marketing_online_aplicado_a_gestores_administrativ_estudio_de_caso)>.

FONDEVILA GASCÓN, Joan Francesc (2015). "Investigación sobre marketing digital y turismo: el factor hipertextualidad, multimedia e interactividad". III Jornada AECIT (Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo) sobre proyectos de investigación en turismo. Escola Universitària Mediterrani (Universitat de Girona), Barcelona.2015.

FRANCISCO-MAFFEZZOLLI , E. C., MULLER PRADO, PAULO HENRIQUE y MONTAÑA, J. «Effects of brand identification in consumer-brand relationships». En 42th Annual Conference European Marketing Academy (EMAC 2013). Istanbul Technical University (ITU), junio de 2013.

FREIJE URIARTE, A. 1989. *Estrategia y políticas de empresa* [en línea]. Madrid [etc.]: Deusto. ISBN 8423405052.

FREUD, S. 1948. *Obras completas* [en línea]. Madrid: Biblioteca Nueva.

GALBRAITH, J.K. 1984. *The Affluent society* [en línea]. London: André Deutsch. ISBN 0233977716.

GALE, B.T. y WOOD, R.C. 1994. *Managing customer value: creating quality and service that customers can see* [en línea]. New York (N.Y.): Free Press. ISBN 0029110459.

GARCÍA BOBADILLA, L.M. 2006. *Ventas* [en línea]. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC. ISBN 9788473567596.

GARCÍA SÁNCHEZ, M.D. y MOLINILLO JIMÉNEZ, S. 2008. *El canal de distribución. Manual de Marketing*. Madrid: Esic Editorial. pág. 439.

GARCÍA UCEDA, M. 2008. *Las claves de la publicidad* [en línea]. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC. ISBN 9788473565684.

GIDRON, G. y RUEDA, B. 1998. *Nuevos modelos de gestión empresarial: el outsourcing de procesos de negocios* [en línea]. Madrid: Círculo de Empresarios. ISBN 8471147645.

GOLEMAN, D., GONZÁLEZ RAGA, D. y MORA, F. 1996. *Inteligencia emocional* [en línea]. Barcelona: Kairós. ISBN 8472453715.

GRANDE ESTEBAN, ILDEFONSO; ABASCAL FERNÁNDEZ, E. 2011. *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. S.l.: s.n.

GREENWOOD, W.T. 1978. *Teoría de decisiones y sistemas de información: introducción a la toma de decisiones administrativas* [en línea]. S.l.: Trillas.

GUILTINAN, J.P. y PAUL, G.W. 1991. *Marketing management: strategies and programs* [en línea]. New York [N.Y.] [etc.]: McGraw-Hill. ISBN 0070489424.

GUINJOAN I FERRÉ, M. y LLAURADOR, J.M. 1999. *L'Empresari familiar i el seu pla de successió* [en línea]. Barcelona: Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial CIDEM.

GUINJOAN I FERRÉ, M., MURILLO, C. y PONS NOVELL, J. 2004. *L'Empresa familiar a Catalunya: quantificació i característiques* [en línea]. [Barcelona]: Generalitat de Catalunya, CIDEM. ISBN 843936380X.

HESKETT, J. y NÚÑEZ, I. 2005. *El diseño en la vida cotidiana* [en línea]. Barcelona: Gustavo Gili. ISBN 8425219817.

HARVARD BUSINESS REVIEW .

HILL, S., RIFKIN, G. y HASSAN, A. de 2000. *Marketing radical: desde Harvard hasta Harley-Davidson, lecciones de diez organizaciones que rompieron las reglas y triunfaron* [en línea]. [Barcelona]: Gestión 2000. ISBN 8480884169.

HOMEDES, J.C. 1991. *La Promoción de ventas y el soplo divino* [en línea]. Barcelona: Barcelona Business Books. ISBN 8488069006.

HOWARD, J.A. y SHETH, J.N. 1969. *The Theory of buyer behavior* [en línea]. New York [etc.]: John Wiley. ISBN 0-471-41657-6.

INTERNATIONAL JOURNAL OF CONSUMER STUDIES.

IVORRA, C. 2007. *Matemáticas económico-empresariales* [en línea]. València: Universitat de València. ISBN 9788437065700.

JOANNIS, H. 1990. *El Proceso de creación publicitaria: planteamiento, concepción y realización de los mensajes* [en línea]. Madrid: Deusto. ISBN 842340644X.

JOMINI, A.H. de 1977. *Précis de l'art de la guerre: ou Nouveau Tableau analytique des principales combinaisons de la stratégie, de la grande tactique et de la politique militaire* [en línea]. Paris: Éditions Champ Libre.

JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH.

JOURNAL OF MARKETING.

JOURNAL OF MARKETING RESEARCH.

JOURNAL OF RETAILING.

KAPFERER, J.-N. 2012. *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking* [en línea]. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 9780749465155.

KAPFERER, JEAN-NOËL; THOENIG, J.-C. 1997. *La marca*. Madrid: McGraw Hill.

KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. 2004. *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles* [en línea]. Barcelona: Gestión 2000. ISBN 848088486X.

KEAT, P.G. y YOUNG, P.K.Y. 2004. *Economía de empresa* [en línea]. México: Pearson Education. ISBN 9702604419.

KELLER, K.L. 1993. *Managing Customer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing. Vol. 57, no. January, págs. 1-22.

KELLER, K.L. 2003. *Strategic Brand Management*. New Jersey: s.n.

KELLER, K.L. y GARZA-CASTILLÓN CANTÚ, R. 2008. *Administración estratégica de marca branding* [en línea]. México, D.F.: Pearson Educación. ISBN 9789702612841.

KENDALL, M.G. 1957. *A Course in multivariate analysis* [en línea]. London: Charles Griffin.

KERGROHENN, Y. y SALÉN, H. 1987. *Promoción y merchandising: Dinamita para sus ventas!: las claves del éxito, la estrategia promocional...* [en línea]. Barcelona: Distribucions consulting. ISBN 8440402635.

KIM, W.C. y MAUBORGNE, R. 2005. *La Estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante* [en línea]. Barcelona: Granica. ISBN 8475774113.

KINNEAR, T.C. y BERNHARDT, K.L. 1990. *Principles of marketing* [en línea]. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company. ISBN 0-673-38565-5.

KLEPPNER, O., RUSSELL, T. y VERRILL, G. 1988. *Publicidad* [en línea]. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall. ISBN 9688801089.

KOTLER, P. 1980. *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, y control* [en línea]. México: Diana.

KOTLER, P. 2003. *Marketing management* [en línea]. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 0130497150.

KOTLER, P. 2004. *Marketing* [en línea]. Madrid [etc.]: Prentice Hall. ISBN 8420541982.

KOTLER, P., KELLER, K.L., MUES ZEPEDA, M.A. y ASCANIO RIVERA, M. de la L.E. 2012. *Dirección de marketing* [en línea]. México: Pearson Educación de México. ISBN 9786073212458.

- KOTLER, P. y KOTLER, M. 2014. *8 maneras de crecer: [estrategias de marketing para desarrollar tu negocio]* [en línea]. Madrid: LID. ISBN 9788483565087.
- KOTLER, PHILIP; CÁMARA, DIONISIO; GRANDE, ILDEFONOS; CRUZ, I. 2000. *Dirección de Marketing*. Edición Milenio. Edición de. Madrid (España): Pearson Educación.
- KRALJIC, P. 1983. *Purchasing must become supply management*. Harvard Business Review [en línea]. Vol. 61, no. 5.
- KUHN, T.S. 1981. *La estructura de la revoluciones científicas* [en línea]. Madrid: Fondo de cultura económica.
- LAMBIN, J.-J. 1993. *Marketing estratégico* [en línea]. Madrid: McGraw Hill. ISBN 84-7615-704-5.
- LASSWELL, H.D., LERNER, D. y SPEIER, H. 1979. *Propaganda and communication in world history* [en línea]. Honolulu: East-West Center. ISBN 0-8248-0496-1.
- LENDERMAN, M. 2008. *Marketing experiencial: la revolución de las marcas* [en línea]. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC. ISBN 9788473565455.
- LENDREVIE, J., LINDON, D. y LAUFER, R. 1980. *Mercator: teoría y práctica del marketing* [en línea]. Madrid: Tecniban. ISBN 8430802738.
- LEÓN, J.L. y OLÁBARRI, E. 1996. *Conducta del consumidor y márketing* [en línea]. Bilbao: Deusto. ISBN 8423410377.
- LEVINSON, J.C. 2008. *Guerrilla marketing: easy and inexpensive strategies for making big profits from your small business* [en línea]. London: Piatkus. ISBN 9780749928117.
- LEVITT, T. . 1970. «La moral de la Publicidad». *Harvard Business Review*. Julio-agosto de 1970.
- LEVITT, T. 1960. *Marketing Myopia*. Harvard Business Review. págs. 138-149.

LEVITT, T.. 1980. «Marketing Succes Through Diffentiations of Anything». *Harvard Business Reviw*, vol.58 nº 1 enero-febrero de 1980

LEVITT, T. 1980. «Marketing Succes Through Diffentiations of Anything». *Harvard Business Review* [en línea]. Vol. 58, no. 1. LEWISON, D.M. y SÁNCHEZ CARRIÓN, M.Á. 1999. *Ventas al detalle* [en línea]. México: Pearson Educación. ISBN 9701701879.

LILLO JOVER, J.. 1991. «*Sobre el cómo y el qué de la integración*». *Cognitiva*, 1991 by Aprendizaje (págs. 55-65). ISSN: 0214-3550.

LINN, R.L. y ERICKSON, F. 1990. *Quantitative methods* [en línea]. New York [etc.]: Macmillan [etc.].

LIRIA, E. 2001. *La Revolución comercial: el key account, el trade marketing y el category manager* [en línea]. Madrid: McGraw-Hill Interamericana. ISBN 8448132025.

LIRIA FERNÁNDEZ, E. 2002. *Desenvolupament de la distribució moderna i conseqüències per a les marques i la seva comunicació*. [en línea]. no. 2001: 15 (juny de 2000), págs. 107-115, págs. 107 - 115. ISSN 1131-5687.

LYSONS, K. 2000. *Purchasing and supply chain management* [en línea]. Harlow [etc.]: Prentice Hall. ISBN 0273646761.

MAGEE, J.F. 1964. *Árbol de decisión de compra*. *Harvard Business Review* [en línea]. Vol. 42, no. 4.

MANZANO ANTÓN, R. 2012. *Marketing sensorial: comunicar con los sentidos en el punto de venta* [en línea]. Madrid: Pearson. ISBN 9788483228128.

MARSHALL, A. 1931. *Principios de economía: introducción al estudio de esta ciencia* [en línea]. Barcelona: El Consultor Bibliográfico.

MARSHALL, A. 1957. *Principios de economía: un tratado de introducción* [en línea]. Madrid: Aguilar.

MARTÍN DE LA GUARDIA, R.M. y PÉREZ SÁNCHEZ, G.A. 1999. *El Mundo después de la Segunda Guerra Mundial* [en línea]. Torrejón de Ardoz: Akal. ISBN 847600981X (o.c.).

MARTÍN FUENTES, M.T. y ROMÁN GONZÁLEZ, M.V. 2006. *Utilización de modelos de predicción del uso de la tecnología como base para la segmentación: una aplicación al sector sanitario* [en línea]. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones. ISBN 9788497729413.

MARTÍN PLIEGO, F.J. y RUIZ-MAYA, L. 1998. *Fundamentos de probabilidad* [en línea]. Madrid: Editorial AC. ISBN 8472881768.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, I.J. 2005. *La Comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y on-line* [en línea]. Madrid: ESIC. ISBN 8473564049.

MARX, K., DEVILLE, G.P., PARETO, V. y LAFARGUE, P. [sin fecha]. *El Capital* [en línea]. Madrid: Francisco Beltran.

MASSON, J.E. y WELLHOFF, A. 1993. *El merchandising: rentabilidad y gestion del punto de venta* [en línea]. Madrid [etc.]: Deusto. ISBN 84-234-0511-7.

MASSON, J.-E. y WELLHOFF, A. 1988. *El merchandising: rentabilidad y gestión del punto de venta* [en línea]. Madrid [etc.]: Deusto. ISBN 8423408736 (cart.).

MAXWELL, R.G.I. 1989. *Marketing: un nuevo enfoque* [en línea]. Madrid [etc.]: Deusto. ISBN 8423408124.

MCCARTHY, E.J. y PERREAULT, W.D. 1987. *Comercialización: un enfoque gerencial* [en línea]. Buenos Aires [etc.]: El Ateneo. ISBN 9500236028.

MCCARTHY, E.J. y PERREAULT, W.D. 1993. *Basic marketing: a global-managerial approach. International Student Edition* [en línea]. Homewood, IL: Irwin. ISBN 025610509X.

MCGOLDRICK, P.J., GREENLAND, S.J. y MERCADO IDOETA, C. 1996. *Comercialización y venta de servicios financieros* [en línea]. Madrid: McGraw-Hill. ISBN 8448106415.

MELKMAN, A. 2004. *La Gestión rentable de clientes importantes* [en línea]. Barcelona: Planeta DeAgostini Profesional y Formación. ISBN 842342278X.

MENDENHALL, W., BEAVER, R.J. y BEAVER, B.J. 2002. *Introducción a la probabilidad y estadística* [en línea]. México [etc.]: International Thomson. ISBN 9706861955.

MÉNDIZ NOGUERO, A. 2000. *Nuevas formas publicitarias: patrocinio, product placement, publicidad en Internet* [en línea]. Málaga: Universidad de Málaga. ISBN 8474967708.

MESONERO, M., ALCAIDE, J.C., PRIETO, Ó. y BRIZUELA, J. 2012. *Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente* [en línea]. Madrid: ESIC. ISBN 9788473568609.

MOLINA COLLADO, A.. 2008. *El consumidor y su comportamiento de compra*. Curso de Especialista en Derecho y Economía del Consumo. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú.

MOLLÁ DESCALS, A., BERENGUER CONTRÍ, G., GÓMEZ BORJA, M.Á. y QUINTANILLA, I. 2014. *Comportament del consumidor* [en línea]. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

MONTAÑA, J.. «Barcelona: City of design», en *Management of Creativity in an Innovation Society*. Universitat de Barcelona. Montreal, julio de 2010.

MONTAÑA, J. 1991a. *Diseño de nuevos productos*. [en línea]. no. 1991: N°: 5 Edició català-castellà-anglès, págs. 159-164. ISSN 0213-6023.

MONTAÑA, J. «Diseño e innovación. La gestión innovadora del diseño en la empresa». En *Sinèrgies: Disseny, Innovació i Empresa*. Roca. Barcelona, junio de 2010.

MONTAÑA, J. 1991b. *Disseny de nous productes*. [en línea]. no. 1991: N°: 5 Edició català-castellà-anglès, p. 81-86, págs. 81-86. ISSN 0213-6023.

MONTAÑA, J. y MOLL, I. *El poder de la marca. El papel del diseño en su creación*. Barcelona, Profit Editorial, 2013.



MONTAÑA, J. «Manual sobre la gestión del diseño para empresas que abran nuevos mercados». Colección Ediciones interactivas TUK, S.L., y el Laboratorio de aplicaciones multimedia de la Universidad Politécnica de Cataluña. Editado por BCD, Barcelona Centro de Diseño.

MORGAN, T. 2008. *Visual merchandising: escaparates e interiores comerciales* [en línea]. Barcelona: Gustavo Gili. ISBN 9788425222627.

MOUTON, D. y CRU, T. 1990. *Merchandising estratégico* [en línea]. Barcelona: Gestió 2000. ISBN 8486703093.

MUNUERA ALEMÁN, J.L. y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. 2006. *Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica* [en línea]. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC. ISBN 8473564596.

NEVADO PEÑA, D. 2007. *Consultor: especial directivos: dirección general* [en línea]. Madrid: Wolters Kluwer. ISBN 9788493440848.

NICOSIA, F.M. 1966. *Consumer decision processes: marketing and advertising implications* [en línea]. S.l.: Prentice-Hall.

O'HARA, P.D. 1994. *El Plan empresarial integral: cómo prepararlo, redactarlo y revisarlo* [en línea]. Madrid [etc.]: Deusto. ISBN 8423412628.

OEJO MONTANO, E. 1998. *Dirección de arte* [en línea]. Madrid: Eresma. ISBN 8482111752.

OGILVY, D. 1985. *Ogilvy on advertising* [en línea]. New York: Vintage Books. ISBN 039472903X.

OMAE, K., HAAS GARCÍA, R., FERRER CAMPOS, Y., CAMPOS CALVO-SOTELO, M., HAAS GARCÍA, R. y FERRER CAMPOS, Y. 2004. *La Mente del estratega* [en línea]. Madrid [etc.]: McGraw-Hill. ISBN 8448142314.

ORTEGA MARTÍNEZ, E. 1990a. *Manual de investigación comercial* [en línea]. Madrid: Pirámide. ISBN 8436805178.

ORTEGA MARTÍNEZ, E. 1990b. *Nuevo diccionario de marketing* [en línea]. Madrid: Esic. ISBN 8473560647.

OSBORN, A.F. 1963. *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving* [en línea]. New York: Charles Scribner's Sons. ISBN 0684104393.

PALOMARES BORJA, R. 2001. *Merchandising: cómo vender más en establecimientos comerciales* [en línea]. Barcelona: Gestión 2000. ISBN 8480886226.

PANDA, T. y SAHADEV, S. 2006. *Sales and Distribution Management*. New Delhi (India): Oxford University Press.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L.L. [sin fecha]. *Un modelo conceptual de calidad de servicio y sus implicaciones para futuras investigaciones*. El Diario de Marketing, vol. 49, No. 4 (Otoño, 1985), págs. 41-50.

PARASURAMAN; ZEITHAML Y BERRY. 1982. Adaptación del modelo "*Differential perceptions of suppliers and clients of Industrial Service*" en "*Emerging Perspectives on Services Marketing*" para productos de consumo. American Marketing, Chicago, 1982.

PARRA GUERRERO, F. 2005. *Gestión de stocks* [en línea]. Madrid: ESIC. ISBN 8473564294.

PAVLOV, I.P. y MARAÑÓN, G. 1929. *Los Reflejos condicionados: lecciones sobre la función de los grandes hemisferios* [en línea]. Madrid: Morata.

PECHMAN, J.A., SIMLER, N.J., TOBIN, J., CASAS PARDO, J. y HELLER, W.W. 1991. *La Economía al servicio público: papers en honor de Walter W. Heller* [en línea]. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda. Instituto de Estudios Fiscales. ISBN 8471969114.

PEREIRA SOLER, F., BALLARÍN FREDES, E. y ROSANAS I MARTÍ, J.M. 1981. *Contabilidad para dirección* [en línea]. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra. ISBN 8431301899.

PERREAULT, W.D. y MCCARTHY, E.J. 1996. *Basic marketing: a global-managerial approach* [en línea]. Chicago [etc.]: Irwin. ISBN 02562068072.

PETERS, T.J. 2002. *El Meollo del <<branding>>: manifiesto* [en línea]. Madrid: Nowtilus. ISBN 8493222186.

PHILLIPS, J.J. 1997. *Return on investment in training and performance improvement programs* [en línea]. Houston, Tex.: Gulf Pub. Co. ISBN 0884154920.

PHILLIPS, P.P. y PHILLIPS, J.J. 2005. *Return on investment (ROI) basics* [en línea]. Alexandria, VA: ASTD Press. ISBN 1562864068.

PIAGET, J. y GONZÁLEZ ARAMBURO, F. 1969. *Biología y conocimiento: ensayo sobre las relaciones entre las regulaciones orgánicas y los procesos cognoscitivos* [en línea]. Madrid: Siglo XXI.

PORTER, M.E. 2000. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* [en línea]. México: Compañía Editorial Continental. ISBN 9682611849.

PRESBREY, F. 1968. *The History and Development of Advertising* [en línea]. New York: Greenwood Press.

QUELCH, J.A. 1989. *Sales promotion management* [en línea]. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. ISBN 0137878052.

RALPH, S., BROWN, J.L. y LEES, T. 1998. *What price creativity: papers from the 28th University of Manchester Broadcasting Symposium, 1997* [en línea]. Luton: University of Luton Press. ISBN 1860205534.

REEVES, R. 1964. *La Realidad en la publicidad* [en línea]. Valladolid [etc.]: Sever-Cuesta.

RICO, R.R. y DORIA, E. 2003. *Retail marketing: el nuevo marketing para el negocio minorista* [en línea]. Buenos Aires [etc.]: Pearson Education. ISBN 9871147082.

RIES, A. y TROUT, J. 1993. *Posicionamiento* [en línea]. Madrid [etc.]: McGraw-Hill. ISBN 8448101111.

RIVERA CAMINO, J. y JUAN VIGARAY, M.D. de 2000. *La Promoción de ventas: variable clave del marketing* [en línea]. Madrid: ESIC. ISBN 8473562259.

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.A. y ÁLVAREZ ÁLVAREZ, M.B. 2001. *Comunicación comercial: casos prácticos* [en línea]. Madrid: Civitas. ISBN 8447016854.

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.A., BALLINA BALLINA, J. de la y SANTOS VIJANDE, L. 1997. *Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones* [en línea]. Madrid: Civitas. ISBN 844700869X.

RODRÍGUEZ, S. 2006. *Creatividad en marketing directo* [en línea]. Barcelona: Deusto. ISBN 8423424987.

ROM, J. 2014a. *Las claves del diseño gráfico*. Barcelona: Facultat Blanquerna Comunicació.

ROM, J. 2014b. *Las Claves del diseño gráfico: lenguaje, metodología y proceso en el diseño de la comunicación visual* [en línea]. Barcelona: Trípodos. ISBN 9788494119316.

SABATÉ, J. 1997. *La publicitat* [en línea]. [Barcelona]: Pòrtic.

SÁINZ DE VICUÑA, J.M. 1995. *El Plan de marketing en la práctica* [en línea]. Madrid: ESIC. ISBN 8473561201.

SALÉN, H. 1994. *Los Secretos del merchandising activo o cómo ser el número 1 en el punto de venta* [en línea]. Madrid: Díaz de Santos. ISBN 8479781246.

SALINAS, G. 2007. *Valoración de marcas: revisión de enfoques, metodologías y proveedores* [en línea]. Barcelona: Deusto. ISBN 9788423425211.

SÁNCHEZ PÉREZ, F. 1991. *Evolución política del mundo desarrollado después de la Segunda Guerra Mundial* [en línea]. Madrid: Akal. ISBN 8476006861.

SANTANA LÓPEZ, EVA. *Tesis doctoral - Las promociones publicitarias en la prensa*. <<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4110/evs1de4.pdf?sequence=1>>.

- SANTESMASES MESTRE, M. 1992. *Marketing: conceptos y estrategias* [en línea]. Madrid: Pirámide. ISBN 84-368-0576-3.
- SANTESMASES MESTRE, M. 1996. *Términos de marketing: diccionario-base de datos* [en línea]. Madrid: Pirámide. ISBN 8436809475.
- SCHULTZ, D.E. y ROBINSON, W.A. 1995. *Cómo dirigir la promoción de sus ventas* [en línea]. Barcelona: Granica. ISBN 8475773884.
- SHIGLEY, J.E. 1978. *Diseño en ingeniería mecánica* [en línea]. México [etc.]: McGraw-Hill. ISBN 9686046097.
- SKINNER, W. 1980. «Un enfoque integral mercado-producción es la base de un gran éxito». *Harvard Business Review* (dossiers 84). ISBN 8423404870.
- SMITH, A. 1805. *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* [en línea]. Madrid: Viuda y Hijos Santander.
- SORDET, J. 1970. *Les Modèles, instruments de décision* [en línea]. [Paris]: Dunod.
- STAPLETON, J. 1992. *Cómo preparar un plan de marketing* [en línea]. Madrid [etc.]: Deusto. ISBN 8423410315.
- STEWART, B. y FORTÚN, G. 2008. *Packaging: manual de diseño y producción* [en línea]. Barcelona: Gustavo Gili. ISBN 9788425222313.
- STOLLE, J.F. 1967. *La distribución física*. Harvard Business Review [en línea]. Vol. 45, no. 4.
- STONE, B. 1990. *Marketing Directo - Métodos para alcanzar el éxito*. Biblioteca. S.l.: Biblioteca del Marketing Directo - AEMD.
- STONICH, P.J. 1983a. *Cómo implementar la estrategia* [en línea]. Madrid: Instituto de Empresa. ISBN 8485669274.
- STONICH, P.J. 1983b. *Cómo implementar la estrategia*. Editorial. Madrid: Editorial Instituto de Empresa.

STRAFFORD, J. y GRANT, C. 1990. *Manual del director de ventas* [en línea]. Madrid: Deusto. ISBN 8423407160.

SUN, T. 1990. *El Arte de la guerra* [en línea]. Madrid: Fundamentos. ISBN 84-245-0126-8.

TAYLOR, F.W. y FAYOL, H. 2003. *Principios de la administración científica* [en línea]. Bogotá: Edigrama. ISBN 9789588211039.

TELLIS, G.J. 1998. *Advertising and sales promotion strategy* [en línea]. Reading, Massachusetts [etc.]: Addison-Wesley. ISBN 0321014111.

TUCKER, S.A. 1976. *Política de precios* [en línea]. S.l.: Deusto. ISBN 8423400689.

VALDERREY SANZ, P. 2010. *Investigación de mercados* [en línea]. Madrid: Starbook editorial. ISBN 9788492650262.

VIDAL, M. 1971. *Publicité et gestion* [en línea]. Paris: Dunod.

VILAS, J.M. 2011. *Marcas líderes y distribuidores: buenas prácticas de colaboración* [en línea]. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.

VILLALBA, F.J. (2002): Tesis doctoral: *La influencia de la promoción de ventas en el consumidor. Evidencias empíricas en los mercados de consumo*. Universidad del País Vasco.

VILLALBA MERLO, F.J. 202d. C. *La influencia de la promoción de ventas en el consumidor. Evidencias empíricas en los mercados de consumo*. S.l.: Universidad del País Vasco, en en la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 14, nº 3.

VITRAC, J.-P. y GATÉ, J.-C. 1994. *La Estrategia de producto y diseño en el plan de marketing* [en línea]. Barcelona: Gestión 2000.

VÖGELE, S. 1996. *Marketing directo: las 99 respuestas clave* [en línea]. Bilbao: Deusto. ISBN 8423414353.

WALKER, J.M. 2002. *Antiguas civilizaciones de Mesopotamia* [en línea]. [Madrid]: Edimat Libros. ISBN 8484033104.

WALTER THOMPSON, J. 2003. *Diccionario*.

WEILBACHER, W.M. 1999. *El Marketing de la marca: cómo construir estrategias de marca ganadoras para obtener valor y satisfacción del cliente* [en línea]. Barcelona [etc.]: Granica. ISBN 8475776442.

WELCH, J. 2001. *Jack: straight from the gut* [en línea]. New York: Warner Books. ISBN 0446528382.

WILCOX, D.L. y XIFRA, J. 2001. *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* [en línea]. Madrid: Addison Wesley. ISBN 8478290419.

WILCOX, D.L., XIFRA, J., MORENO LÓPEZ, Y. y CAMERON, G.T. 2006. *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* [en línea]. Madrid: Addison Wesley. ISBN 8420550353.

WILD, J. 1975. *Dirección de productos: objetivos, responsabilidad y técnicas de trabajo del director de productos* [en línea]. Bilbao: Deusto.

WILSON, A. 1991. *New directions in marketing: business-to-business strategies for the 1990s* [en línea]. London: Kogan Page.

WRIGLEY E. A. 2010. *Energy and the English Industrial Revolution*. Paperback – September 27,2010.

YANKELOVICH, D. y MEER, D. 2006. *REDISCOVERING MARKET SEGMENTATION*. Harvard Business Review [en línea]. Vol. 84, no. 2.

YUSTAS LÓPEZ, Y. 2000. *Promociones de ventas en mercados españoles de alimentación* [en línea]. Madrid: Idelco.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. 1993. *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores* [en línea]. Madrid: Díaz de Santos. ISBN 8479780614.

ZIMMERMANN, Y. Artículo bajo el título «El diseño como enfermedad de los objetos» para FOROALFA.

ZIMMERMANN, Y. 2002. *Del diseño* [en línea]. Barcelona: Gustavo Gili. ISBN 8425218780.



