



INTRODUCCIÓN AL MARKETING



Dossier de prácticas

Autores:

Ana B. Casado Díaz

Ricardo Sellers Rubio

Departamento de Marketing

Universidad de Alicante

Introducción

Este dossier recoge una serie de prácticas relacionadas con la asignatura **Introducción al Marketing**.

Objetivos

En general, con estas prácticas se pretende que el alumno:

- *Se responsabilice de su aprendizaje, desarrolle su autonomía y sea activo construyendo su conocimiento:* el alumno decide libremente trabajar las prácticas (consultando fuentes de información alternativas, indagando en aspectos concretos, razonando las respuestas y apoyándolas con datos) y también participar en su corrección.
- *Desarrolle el pensamiento crítico, actitudes colaborativas (intercambio de experiencias y opiniones con sus compañeros), destrezas profesionales y capacidad de autoevaluación:* la corrección de las prácticas debe ser un proceso basado en el diálogo con el profesor y con el resto de compañeros, en el intercambio de información y en la búsqueda de una solución consensuada a partir de los datos –objetivos- disponibles.
- *Interactúe social y profesionalmente con su entorno:* la mayoría de las prácticas abordan el estudio de casos reales de empresas que pertenecen a distintos sectores de actividad. Ello permite al alumno familiarizarse con la práctica empresarial, aplicando los conocimientos teóricos a situaciones reales. Además, en muchos casos se utilizan fuentes de información secundaria, especialmente publicaciones económicas, lo que contribuye a que el alumno se familiarice desde el principio de su formación académica con este tipo de fuentes de información.
- *Se comprometa con lo que hace, cómo lo hace y con los resultados que logra:* el alumno conoce de antemano el sistema de evaluación de la asignatura. El alumno sabe que las prácticas son una parte de la asignatura que forma parte de la nota final. Además, el alumno sabe que si trabaja de forma regular y activa durante su corrección puede aumentar las probabilidades de superar la parte práctica de la asignatura y, en su caso, de conseguir una puntuación adicional que le permite mejorar el resultado obtenido en el examen.

Metodología empleada en las clases prácticas

En el marco del proceso de renovación que supone el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), para el desarrollo de estas prácticas se ha empleado una metodología activa como es el **método del caso**. Dentro del método del caso, el modelo adoptado es el de casos centrados en el entrenamiento, en la resolución de situaciones con diversas posibilidades. Estos casos pueden ser de dos tipos:

- *Casos centrados en el análisis de descripciones.* El objetivo no es buscar soluciones sino ejercitarse en el análisis, identificación y descripción de los puntos clave de una situación dada. La idea es debatir y reflexionar junto al resto de compañeros acerca de las diferentes perspectivas desde las que la situación puede ser abordada.
- *Casos de resolución de problemas.* Estos casos se centran en la toma de decisiones. Por un lado, pueden centrarse en el análisis crítico de toma de decisiones descritas (juicio crítico sobre las decisiones tomadas por otros ante una situación problemática). Por otro lado, pueden centrarse en generar propuestas de toma de decisiones para la solución de un problema.

A modo de guía, a continuación se detallan algunos aspectos a tener en cuenta para resolver las prácticas:

- *Fase preliminar:* el alumno debe leer y estudiar el caso para tomar conciencia de la situación descrita en el mismo.
- *Fase de formación de opiniones, impresiones y juicios:* el alumno debe llevar a cabo un trabajo individual de reflexión y resolución de las cuestiones principales. En esta fase, el alumno también debe identificar la información adicional necesaria para dar respuesta a las cuestiones planteadas.
- *Fase de contraste:* el alumno contrasta sus resultados con los de otros compañeros, se sintetizan los mismos y se presentan de forma clara y razonada.

ÍNDICE DE PRÁCTICAS

Práctica 1	5
Comprar, tirar, comprar	5
Práctica 2	7
El Banco Santander amplía el depósito al 4% para castigar más a sus competidores	7
Práctica 3	9
Relaciones con los clientes	9
Práctica 4	11
La guerra del café encapsulado	11
Práctica 5	16
Bodegas Enrique Mendoza	16
Práctica 6	20
Florette y los alimentos funcionales	20
Práctica 7	24
IKEA, la democratización del diseño	24
Práctica 8	27
Los <i>outlets</i> y el <i>smart shopping</i>	27
Práctica 9	31
La compra de servicios turísticos: Experiencia y opiniones, factores decisivos a la hora de reservar hotel...	31
Práctica 10	33
Algo está pasando en Mercedes	33
Práctica 11	37
Tras los pasos de Amancio Ortega	37

Práctica 1. Tema 1. Introducción al Marketing

Comprar, tirar, comprar

Autor: Ana Belén Casado Díaz

Fuente: <http://www.rtve.es/television/documentales/comprar-tirar-comprar/directo/>

Objetivos de la práctica

* Reflexionar acerca de la ética en el marketing

* Fomentar el debate sobre la creación de necesidades que no existen mediante el empleo de técnicas de comercialización y el papel ¿co-responsable? del consumidor en dicho proceso

“Comprar, tirar, comprar” es un documental sobre obsolescencia programada, o lo que es lo mismo, la reducción deliberada de la vida de un producto para incrementar su consumo que la 2 de Televisión Española y RTVE.es emitió el pasado mes de enero de 2011.

Rodado en España, Francia, Alemania, Estados Unidos y Ghana, *Comprar, tirar, comprar*, hace un recorrido por la historia de una práctica empresarial que consiste en la **reducción deliberada de la vida de un producto para incrementar su consumo** porque, como ya publicaba en 1928 una influyente revista de publicidad norteamericana, “un artículo que no se desgasta es una tragedia para los negocios”.

El documental, dirigido por Cosima Dannoritzer y coproducido por Televisión Española, es el resultado de tres años de investigación, hace uso de imágenes de archivo poco conocidas; aporta pruebas documentales y muestra las desastrosas consecuencias medioambientales que se derivan de esta práctica. También presenta diversos ejemplos del espíritu de resistencia que está creciendo entre los consumidores y recoge el análisis y la opinión de economistas, diseñadores e intelectuales que proponen vías alternativas para salvar economía y medio ambiente.



En 1911 se anunciaban bombillas con una duración certificada de 2500 horas pero en 1924 los principales fabricantes pactaron limitar su vida útil a 1000.

El cartel que firmó este pacto, llamado Phoebus, oficialmente nunca existió pero en 'Comprar, tirar, comprar' se nos muestran pruebas documentales del mismo como origen de la obsolescencia programada.

Imagen: 30 años después de que Edison vendiera su primera bombilla, un anuncio en la revista 'Madrid Científico' destacaba las bondades de una marca de bombillas con una duración certificada de 2500 horas

Con motivo de la emisión del documental, diversos programas/espacios charlaron con la directora y el productor del proyecto. A continuación, puedes encontrar los enlaces a dichos programas.

Encuentros digitales - Entrevista a Cosima Dannoritzer

Charla de la directora con internautas del programa “Encuentros digitales” de RTVE.es (10/01/2011).

http://encuentrosdigitales.rtve.es/2011/cosima_dannoritzer.html.

No es un día cualquiera - Caducidad Programada

Dedicamos nuestra tertulia a la caducidad programada. Nos acompañan Manuel Toharia, Paco Álvarez, Joan Úbeda y Cosima Dannoritzer, productora y realizadora del documental "Comprar, tirar ,comprar" (09/01/11).

<http://www.rtve.es/alacarta/audios/radio/caducidad-programada-no-dia-cualquiera/983174/>.

Asuntos propios - Entrevista a Joan Úbeda y Cosima Dannoritzer

¿Por qué, pese a los avances tecnológicos, los productos de consumo duran cada vez menos? Entrevistamos Joan Úbeda y Cosima Dannoritzer, productor y directora del documental "Comprar, tirar, comprar" para que nos revelen el secreto: la obsolescencia programada, o lo que es lo mismo, la reducción deliberada de la vida de un producto para incrementar su consumo. Un concepto que comenzó a aplicarse en los años veinte a las bombillas (05/01/11).

<http://www.rtve.es/alacarta/audios/asuntos-propios/asuntos-propios-comprar-tirar-comprar-motor-sociedad-consumo/981094/>

CUESTIONES:

1. ¿Es necesaria la obsolescencia programada?, ¿tiene esto algo que ver con el debate acerca de si las empresas crean o no necesidades en los consumidores?
2. ¿Qué papel juega el propio consumidor en todo el proceso descrito en el documental?

Nota: Recientemente, el documental ha sido seleccionado para competir en la 25 edición de los Prix Europa (el próximo 29 de octubre en Berlín) y en el International Science Film Festival Pariscience (que tendrá lugar en París entre el 6 y 11 de octubre de este mismo año). En estos momentos, el portal puomarketing ofrece la posibilidad de visionarlo online:

<http://www.puomarketing.com/45/10772/comprar-tirar-comprar-nominado-oscar-europeos.html>

Práctica 2. Tema 1. Introducción al Marketing

El Banco Santander amplía el depósito al 4% para castigar más a sus competidores

Autor: Ricardo Sellers Rubio

Fuente: www.cotizalia.com (Agustín Marco) - 15/06/2010

Objetivos de la práctica

- * Examinar las características diferenciadoras de los servicios frente a los bienes
- * Entender la importancia de la fidelización de clientes en entornos competitivos
- * Profundizar en los conceptos de RSC y marketing 2.0

Banco Santander seguirá castigando a sus competidores con el producto financiero que ha roto el mercado del ahorro en España. La entidad ha decidido prorrogar desde el 31 de mayo hasta al menos el 21 de junio la duración del depósito a un año al 4%, denominado Ganador, y con el que ha captado ya 30.000 millones de euros.

Emilio Botín señaló el pasado viernes que la contratación de este producto, que se ha realizado sin recurrir a ninguna campaña comercial, había concluido a finales de mayo. Sin embargo, cualquier ahorrador que quiera aprovecharse de esta promoción todavía lo puede hacer. El banco ha abierto una ventana de liquidez al menos hasta el próximo 21 de junio para poder hacer frente a los compromisos de aquellos clientes que tenían el dinero retenido en otros productos o entidades hasta la primera quincena de junio. El 21 de este mes, el que quiera aprovecharse de ese 4%, tendrá que tener ya el dinero depositado en el Santander.

Fuentes próximas a la entidad explican que el depósito nació sin ninguna fecha de caducidad, sin límite de plazo de suscripción porque no hubo campaña de marketing alguna. En este sentido, añaden, que la posibilidad de seguir contratándolo depende de cada sucursal y de su objetivo particular de captación, lo cual sorprende bastante porque este tipo de campañas suelen estar coordinadas por la dirección general comercial.

Fuentes financieras apuntan que el dinero que está en “una lista de espera” podría aportar más de 1.000 millones adicionales a los 30.000 ya captados desde marzo hasta el pasado 31 de mayo. Una cantidad espectacular si se tiene en cuenta la dificultad extrema que tienen los bancos y cajas españoles para obtener financiación en los mercados mayoristas, tal y como señaló ayer Francisco González, presidente de BBVA.

El Depósito Ganador ha atraído a 190.000 clientes, de los que 89.300 son nuevos. “El crecimiento de los depósitos del grupo en lo que llevamos de año ha sido de 75.000 millones”, dijo el banquero cantabro ante los accionistas de la entidad el pasado viernes. Botín no especificó datos de captación de pasivo desde Openbank, su banco por Internet, con el mismo producto al 4%, que todavía se puede contratar hasta el 30 de junio. La entidad online amplió por dos veces el plazo inicial de suscripción por el éxito entre los ahorradores particulares.

Espectacular aumento de cuota de mercado

Con esta campaña, el grupo ha aumentado 2,1 puntos porcentuales su cuota de mercado en depósitos en España, hasta el 17%, “un salto sin precedentes desde que en 1989 lanzamos la Supercuenta”, afirmó Botín. Los principales dañados por esta agresiva guerra comercial han sido Caja Madrid, La Caixa y BBVA, sus principales rivales en banca comercial. Especialmente el banco con sede en Bilbao, que respondió a su máximo rival con un depósito combinado con un fondo garantizado, que rentaba un 4,04% por el 40% de la inversión a 6 meses. El resto iba a un fondo a 38 meses que daba hasta un 3,67% TAE.

Un producto mucho menos atractivo que el que puso en el mercado La Caixa, que directamente ofreció un 3,75% para evitar una fuga masiva de ahorro. Le fue bien la reacción, ya que consiguió retener a sus clientes más fieles y captar 4.500 millones. En BBVA, por el contrario, optaron por una respuesta más

fría porque están convencidos que este tipo de ofertas no consiguen fidelizar al inversor, que, una vez finalizado el plazo fijo, vuelve a repatriar el dinero a la entidad de origen.

No obstante, el daño que ha causado el Banco Santander con esta batalla ha sido de tal calibre que ha acelerado la reestructuración del sector financiero, sobre todo de aquellas cajas que han visto salir mucho dinero de su balance en un momento tan crítico como el actual, con los mercados mayoristas sin dar crédito a las instituciones españolas. Para medir la dimensión del agujero provocado por la entidad santanderina a sus rivales basta decir que ING ha captado 15.000 millones en sus once años que lleva en España, la mitad que el Santander en dos meses y medio.

CUESTIONES:

1. ¿Qué productos (bienes, servicios o ideas) ofrece una entidad financiera como el Banco de Santander? Para un particular, ¿qué necesidades viene a cubrir un banco o una entidad financiera?
2. ¿Qué características tienen los servicios que los diferencian de los bienes tangibles?
3. En los últimos años, muchas entidades financieras han llevado a cabo programas de fidelización de diversa índole. Destaque algún programa de fidelización que conozca (con relación al Banco de Santander o con relación a algún producto en concreto).
4. En el texto se comenta que “En BBVA, por el contrario, optaron por una respuesta más fría porque están convencidos que este tipo de ofertas no consiguen fidelizar al inversor, que, una vez finalizado el plazo fijo, vuelve a repatriar el dinero a la entidad de origen”. ¿Puede explicar el sentido de esta frase? ¿Cuándo se puede decir que un banco ha conseguido fidelizar a un cliente?
5. Otra de las líneas de actuación emprendida por las entidades financieras en los últimos años es la responsabilidad social corporativa (RSC). ¿Qué es esto de la RSC y para qué sirve?
6. Muchas veces, las acciones de RSC se plasman en un documento o informe conocido como “Informe de RSC” o “Memoria de sostenibilidad”. Busque en la web del banco (www.bancosantader.com) la memoria de 2009 y comente qué es exactamente esa memoria y para qué sirve.
7. ¿Considera que las actividades de RSC emprendidas en los últimos años por diferentes empresas responden a un cambio de modelo productivo o más bien a un comportamiento oportunista por parte de las mismas?
8. En los últimos años, Internet ha supuesto una verdadera revolución en la forma de entender muchos negocios. El sector financiero, junto con el turístico, ha sido uno de los más afectados por la irrupción de esta nueva tecnología ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene para un banco la utilización de Internet como forma de relacionarse con sus clientes?
9. Desde el punto de vista del cliente ¿Qué ventajas e inconvenientes supone el uso de Internet para relacionarse con un banco?

Práctica 3. Tema 1. Introducción al Marketing Relaciones con los clientes

Autor: Ana Belén Casado Díaz

Fuente: Elaboración propia y Armstrong y otros (2011).

Objetivos de la práctica

* Comprender la importancia de las relaciones con el cliente y de aportar un valor añadido al producto

* Analizar de forma crítica distintas estrategias de marketing centradas en el cliente

Las empresas pueden crear relaciones con los clientes en muchos niveles, dependiendo de la naturaleza del mercado meta. La tendencia es crear relaciones más directas y perdurables con clientes seleccionados cuidadosamente. No se trata sólo de diseñar estrategias de marketing para atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos; se debe aplicar el mismo nivel de interés y relación con los clientes actuales y cultivar relaciones rentables a largo plazo con ellos. Además de relacionarse más profundamente con sus clientes, muchas empresas se están relacionando más directamente, especialmente a través de Internet. A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo las empresas llevan a la práctica la gestión de las relaciones con sus clientes.

Nescafé: “Un sueldo para toda la vida”

La marca Nescafé lleva años ofreciendo “un sueldo para toda la vida” a sus clientes. En 2011, por cuarto año consecutivo, se puede participar a través de Internet y sms. Para aumentar la participación, Nescafé ha abierto una página en Facebook donde informa de todas las novedades y pone en contacto a todos los fans de la promoción. También ha activado el Canal Vídeo Nescafé, donde se pueden ver los vídeos relacionados con la promoción y se muestran los vídeos que los usuarios suben a YouTube contando cómo se sentirían si ganaran un sueldo de 2.000 euros al mes para toda la vida (www.nescafe.es/sueldo, www.nescafe.es/canalvideo y <http://www.facebook.com/NescafeEspana>).

Carrefour: “El Club Carrefour”

En el año 2005, el grupo Carrefour desarrolló una estrategia de CRM (*Customer Relationship Management*) bajo el emblema de El Club Carrefour (www.carrefour.es/clubcarrefour). Para ser miembro del club, el cliente rellena un cuestionario con sus datos personales en cualquier hipermercado. Una vez tramitado, se le entrega una tarjeta de socio que permite, cada vez que se acude a los hipermercados y se muestre la tarjeta, acumular dinero en *Cheques de Aborro*. El ahorro consiste en un 1% del importe de todas las compras en hipermercados Carrefour y las tiendas de alimentación y electrónica de www.carrefour.es; acumulación extra de hasta un 40% en los artículos señalados en hipermercados Carrefour, supermercados Carrefour Express y las tiendas de alimentación y electrónica de www.carrefour.es identificados con este símbolo; y un 8% del importe repostado en Estaciones de Servicio Carrefour. Los descuentos se acumulan en una cuenta personal durante un periodo de tres meses. Pasado este tiempo, se recibe un *Cheque.Aborro* con el importe de los descuentos acumulados en euros y que se pueden utilizar en futuras compras en Carrefour. Además, cada vez que se utiliza la tarjeta de El Club Carrefour en hipermercados Carrefour o supermercados Carrefour Express se pueden recibir cupones descuento válidos para próximas compras.

Mango: MangoforMango, valor de recompra garantizado

El pasado mes de junio de 2011, Mango puso en marcha el programa Mango for Mango para titulares de la Tarjeta Mango (que sustituye al 15% de descuento directo en las compras realizadas con dicha tarjeta que existía hasta ahora). El programa consiste en que todas las prendas compradas con la Tarjeta Mango mantienen el 25% de su valor durante un año (un 20% si la tarjeta no es financiera). La idea es que si tienes una prenda Mango que ya no te pones, puedes llevarla a la tienda y te devuelven el 25% de su valor para comprar ropa nueva. Para ello, el cliente debe presentar su tarjeta Mango en todas las compras. Cada artículo que se adquiera queda registrado en el Armario Virtual del cliente. Para acceder al Armario Virtual se debe activar la tarjeta Mango en www.MangoforMango.com introduciendo los 13 dígitos del código de barras de la misma. Cuando se desea devolver una o más prendas, se seleccionan en el Armario Virtual, se crea un Cupón MforM y se imprime. El importe de dicho cupón se descuenta del precio de las nuevas

prendas adquiridas. Para cada artículo que se lleve a la tienda se puede adquirir otro nuevo. Las prendas se pueden devolver durante un año, desde el momento de la compra, en cualquier tienda Mango, entregando la prenda, el Cupón MforM y la Tarjeta Mango. Además, por cada compra MfM que realice el cliente, Mango donará el 1% del valor de dicha compra a proyectos solidarios.

100 Montaditos: aplicación “Montaditos” para iPhone

En junio de 2011, Cervecería 100 Montaditos puso en marcha la aplicación “Montaditos”, diseñada para iPhone. En ella se puede, entre otros usos, consultar la carta, apuntar los pedidos, localizar los restaurantes o charlar con los clientes que se encuentran en el restaurante. Quizá lo más llamativo de la aplicación sea la funcionalidad que permite a sus clientes entablar conversaciones con aquellos que tengan la aplicación activa, en ese restaurante o en cualquier otro de la cadena. La original aplicación ayudará a los más tímidos a romper el hielo con frases sugeridas con el sistema. Además, el software medirá la temperatura de una conversación para comprobar la afinidad entre las dos personas. Según una nota de prensa, la cadena “refuerza así su actual estrategia online, orientada a una fuerte apuesta en redes sociales y la sociabilización de la marca”.

CUESTIONES:

La lectura anterior constituye un ejemplo de las numerosas iniciativas que han abordado multitud de empresas de diferentes sectores económicos con la finalidad de fidelizar y retener a sus clientes. A partir de la información suministrada, conteste a las siguientes cuestiones:

1. ¿Por qué piensa usted que se ha producido el cambio de paradigma del marketing transaccional al marketing relacional?
2. ¿Considera que la estrategia de fidelizar y retener cliente mediante el uso de técnicas de marketing relacional es aplicable en todos los sectores económicos? En caso negativo, ponga un ejemplo.
3. Realice una comparación entre las diferentes estrategias de marketing relacional detalladas en base a los siguientes criterios: público objetivo al que se dirige según su sexo, edad, clase social; tipo de beneficio relacional que ofrece (económico, social, estructural); nivel de compromiso/relación que necesita el consumidor para obtener el beneficio (bajo, medio, alto); canales empleados por la empresa para relacionarse con el consumidor (correo ordinario, Internet, tienda, teléfono, etc.); duración de la relación (corto plazo, medio plazo, largo plazo); ventajas e inconvenientes para el consumidor.
4. De todas las estrategias que se han descrito en el texto, ¿cuál le parece más original? ¿y más habitual? ¿y más complicada de acceder para el consumidor?
5. Imagine que usted es el responsable de una cafetería, y que desea mejorar sus relaciones con sus clientes con el objetivo de aumentar su fidelización. De todas las estrategias analizadas, ¿cuál emplearía?; ¿cómo llevaría a cabo dicha estrategia? Razone su respuesta detallando, en la medida de lo posible, aspectos concretos de la misma.

Práctica 4. Tema 2. Planificación Comercial

La guerra del café encapsulado

Autor: Ana Belén Casado Díaz

Fuente: Cristina Delgado, *El País*, Vida&Artes – 05/05/2011

http://www.elpais.com/articulo/sociedad/guerra/cafe/compatible/elpepisoc/20110505elpepisoc_1/Tes

Objetivos de la práctica

- * Familiarizarse con el desarrollo del análisis DAFO y su aplicación en la estrategia de marketing
- * Profundizar en aspectos del análisis de la competencia y conocer su importancia dentro del plan de marketing

La guerra del café encapsulado: Sara Lee vs. Nestlé

Decenas de compañías han sacado al mercado su propio sistema de cafetera con monodosis (ej., Nespresso, Tassimo, Senseo). Para cada cafetera hace falta comprar un tipo de cápsula y Nespresso, de Nestlé, es el líder del sector. Pero Sara Lee comercializa ahora dosis compatibles en supermercados de España, Francia y Holanda. Sara Lee quiere reventar así el sistema exclusivo de Nespresso, cuyas cápsulas solo se pueden comprar en sus tiendas exclusivas o en Internet y amenaza todo su modelo de negocio, ya que venderá las cápsulas compatibles con las cafeteras de Nestlé, más baratas y en los supermercados, y no en tiendas propias como en el caso de las *auténticas*. Entre la original y el sucedáneo, miles de millones en juego.

Por ello, el gigante suizo de la alimentación Nestlé ha desencadenado una guerra del café en Europa contra el grupo estadounidense Sara Lee y un ex alto ejecutivo de Nestlé. El motivo: las lucrativas cápsulas de café que Nespresso ha mantenido casi como un monopolio. Las ventas se han disparado un 30% anual de media en los últimos 10 años, desde que Nespresso emprendió una agresiva campaña para convertir el Nespresso, en principio un producto de oficina, en algo imprescindible entre los urbanitas chic. La compañía suiza lanzó su producto como un *expresso* casero comparable a los que se sirven en cafeterías. Con más de 200 tiendas por todo el mundo y la página web, Nespresso ha vendido más de 20.000 millones de cápsulas desde que irrumpió en el mercado, en el año 2000. España es el tercer mercado de Nespresso, por detrás de Suiza y Francia, y además es el país que cuenta con mayor número de tiendas, 26 en total.

Con miles de millones en juego, Nespresso ha demandado a sus rivales acusándolos de fabricar copias de las cápsulas originales a precios más baratos que violan la propiedad intelectual de Nestlé. Los competidores de Nespresso distribuyen el producto en tiendas de comestibles con la esperanza de abrir mercados en Europa y Estados Unidos. “Nestlé ha invertido millones de euros en desarrollo e innovación de Nespresso durante muchos años”, señaló Richard Girardot, consejero delegado de la marca. “Así que cuando alguien sale con una mera copia del producto, tenemos que protegernos”, añadió.

Pero los competidores alegan que Nestlé intenta cerrarles el mercado de uno de los segmentos de mayor crecimiento del negocio cafetero. Las cápsulas suponen entre un 20% y un 40% del valor de las ventas de café molido en el mercado europeo del café, que mueve más de 13.000 millones de euros, según datos de Euromonitor International.

Jean-Paul Gaillard, que llevó las riendas de Nespresso durante 10 años, se enfrenta ahora a una demanda de Nestlé por desarrollar una versión biodegradable de su cápsula con la empresa Ethical Coffee. “Intentan frenar las copias, pero nuestro producto no es una copia”, concluyó. Este ejecutivo defiende que los verdaderos márgenes del negocio “están ahora en el café en cápsulas, pues básicamente vendes cinco gramos de café por cinco veces el precio de lo que obtendrías con el café molido normal”.

La firma no lo pone fácil a la competencia. Posee 1.700 patentes del producto -la mayoría expira en 2012- y trabaja para impedir a los competidores acceder al sistema de cápsulas de aluminio. Pero la estadounidense Sara Lee comenzó a vender en julio de 2010 su propia versión de las cápsulas perforadas, L'Or Espresso, en los supermercados franceses a 29 céntimos de euro cada una, frente a la horquilla de 34 a 49 que cuesta la de Nespresso. Hasta ahora ha vendido 30 millones de cápsulas, según la firma, que

asegura no violar la patente. “En forma, tamaño, color y material el producto es diferente”, asegura Ernesto Duran, un portavoz de Sara Lee.

La venta de las cápsulas de Marcilla en España, donde se han denominado L'Arôme Espresso, comenzó en mayo de 2011 (www.laromeespresso.es). “Creemos que hay una demanda muy interesante de personas que quieren comprar su café de cápsula al tiempo que compra el pan, la leche y los productos de cada día”, justifica Mauro Schnaidman, presidente para el sur de Europa de Sara Lee. Asegura que la calidad de su café es máxima y el precio, más competitivo. Diez cápsulas de Marcilla valdrán 2,99 euros. Diez cápsulas originales de Nespresso valen entre 3,30 euros y 3,90, según la variedad. Y Sara lee comercializa ya su producto en 1.200 supermercados, que serán 3.000 en una semana y 5.000 en un mes. Entre los distribuidores, algunos de los más potentes: Hipercor, El Corte Inglés, Alcampo, Caprabo, Eroski, Carrefour, Ahorramás... No fabricarán para marca blanca, ha asegurado Schnaidman.

Según Schnaidman todavía no saben si Nespresso les demandará. En Francia ya lo han hecho, aunque aún no hay sentencia al respecto. Sin embargo, el directivo de Sara Lee asegura no estar preocupado. “La cápsula la ha desarrollado nuestro departamento de Innovación y Desarrollo. En nueva y diferente”, justifica. Es de plástico, mientras que las originales de Nespresso son principalmente de aluminio. Tiene una forma más cuadrada, orificios en la parte trasera... Según Marcilla, no violan ninguna patente, sino que simplemente han creado un producto que puede ser usado “en una plataforma de una marca concreta”. En Francia, presumen, han tenido mucho éxito: en un año han vendido 175 millones de cápsulas para Nespresso. Además, tienen una máquina propia, que se llama Senseo, desarrollada con Philips, que dicen seguirán promocionando, al igual que un sistema de cápsulas grandes para cafetera tradicional italiana, de las que en España ha logrado vender 3 millones de unidades en seis meses.

Vincent Termote, Director General de Nespresso para España y Portugal dice que su calidad es mucho mejor. “No voy a especular sobre este tema, y no haré comentarios sobre nuestra estrategia legal. Lo que quiero decir es que la competencia no es nueva para nosotros. En estos momentos ya competimos diariamente contra más de 40 sistemas de café en monodosis a nivel mundial y 15 operan aquí en España”, asegura. “Si continuamos teniendo éxito es porque dedicamos todo nuestro esfuerzo en garantizar la máxima calidad en cada taza de café. Por eso, seguimos confiando en que nuestra oferta de café de la más alta calidad, nuestro servicio personalizado y nuestra exclusiva experiencia de marca seguirán conquistando la confianza y el entusiasmo de nuestros socios del club Nespresso”, añade.

Aftermarket: ¿original o copia?

La discusión por la copia de cápsulas parece nueva, porque las monodosis son jóvenes en el sector del café (suponen en España cerca del 17% del café que se vende en supermercados). Pero en realidad copiar consumibles para máquinas de otros tiene un nombre: *Aftermarket*. Así se conoce, por ejemplo en automoción, a las piezas para un componente que no son originales. También consumibles que encajan en un aparato de una marca, pero las ha fabricado otro. Este fenómeno es el protagonista de una de las grandes guerras por consumibles de los noventa: la de las impresoras.

“Los fabricantes de impresora venden las máquinas a precios muy competitivos. En realidad, el negocio está después en los cartuchos. Por eso no les hizo gracia que hubiera empresas que comenzara a fabricar compatibles”, explica Mattia Rossi, responsable de *marketing* de Prink, empresa italiana líder en Europa en la venta de cartuchos de impresora y especialistas en “compatibles”. El año pasado facturaron más de siete millones de euros vendiendo tinta para impresoras que fabrican otros que venden los cartuchos originales más caros. “Nunca hemos tenido problemas legales. Vendemos cartuchos de marcas originales, compatibles o regenerados, es decir, cartuchos vacíos rellenos”, enumera. Se parece bastante al tema de las cápsulas de cafetera, pero Canon y HP, fabricantes de impresoras, ya no denuncian. Porque tienen claros los límites del sistema. “Las marcas tienen una licencia exclusiva para sus cartuchos que dura cinco años. Pasado ese tiempo, las podemos copiar sin problemas. Sin embargo, durante ese periodo para poder comercializar los cartuchos debemos usar un diseño parecido, pero no igual. Se trata de lograr que el cartucho encaje en el hueco de la impresora y haga su función, pero que la apariencia sea distinta”, explica Rossi. Si el original es cuadrado y con bordes redondeados, el suyo puede ser más achatado y con los bordes afilados. “Los fabricantes originales tratan de ponerlo difícil, porque con los cartuchos es con lo que ganan dinero. Cada mes sacan un nuevo modelo. Esto hace que solo si tienes una capacidad elevada,

como nosotros, puedes ir asumiendo los cambios. Tenemos un departamento de I+D que se encarga de los diseños de cartuchos. También fábrica y almacenes”, explica.

Los expertos en propiedad intelectual son cautos con la guerra entre Marcilla y Nespresso, porque todos coinciden en que, sin ver los documentos de patente y de la demanda que puso Nespresso en Francia, es difícil saber si tiene o no posibilidades de triunfar. Pero al tiempo coinciden en que si Sara Lee se ha lanzado a fabricar y a distribuir de manera tan masiva el producto, es porque deben estar bastante seguros de que tienen todas las armas afiladas.

Las cápsulas funcionan ambas en la misma máquina, pero en apariencia son muy distintas. La original parece de aluminio y tiene una película de este material que protege el café. No huele. Está sellada y es de color. El sucedáneo, sin embargo, es transparente, va en una bolsita y es completamente de plástico. Desprende un fuerte olor a café y la parte trasera es plana y está llena de orificios. “Con tan pocos datos es difícil poder afirmar con rotundidad nada, pero creo que Nespresso lo tendrá difícil. La forma es diferente, por lo que no parece vulnerar el diseño industrial. Si el funcionamiento técnico no es exacto, aunque hayan patentado, podrán fabricarlas”, razona Mario Sol, profesor de propiedad intelectual en la escuela de negocios Esade.

“Cuando un fabricante patenta algo, lo que protege son una serie de características técnicas. Depende de lo bien redactada que esté esa patente será más fácil de superar o no”, comenta Bernabé Zea, técnico del centro de patentes de la Universitat de Barcelona. A modo muy didáctico explica por ejemplo que si se patentara una silla bajo la descripción “base, respaldo y cuatro patas” cualquiera podría fabricar una con tres patas o con cinco. Si en cambio registrara una “base, respaldo y soporte”, todas las patas quedarían protegidas. “Imagino que si alguien sale al mercado con un producto y sabiendo que en otro país ya le han demandado es porque está muy seguro de que ha hecho un buen análisis”, razona el técnico. Aunque a veces, apunta, las empresas pueden arriesgarse, si creen que el negocio vale la pena, a lo que se llama “riesgo de infracción”.

Las imitaciones no son algo nuevo. Las denuncias por plagios están a la orden del día en el mundo de la tecnología. Ya en los ochenta había videoconsolas llamadas 'clónicas' que podían usar juegos de las grandes marcas como Nintendo. Los productos de marca blanca, por ejemplo, son muchas veces una pura imitación. ¿Por qué no se persigue cada uno de ellos? Porque una patente solo protege una novedad técnica. Y si lo que se protege es el diseño industrial, solo se salvaguarda la apariencia. Es decir, que el envase no sea exacto y que el consumidor medio no pueda equivocarse. Una botella de gel que incluya un producto a base de aceite de oliva, por ejemplo, es difícil de proteger, porque con variar un poco la fórmula y ofrecer otro envase, ya no habría ilegalidad. “Que fuera igual la botella sería competencia desleal, porque significaría que la copia se aprovecha de la imagen de la original”, apunta Sol. Este experto cree que es positivo que otra marca rompa la baraja de Nespresso. “Así es como se evitan los monopolios. Este tipo de cosas obliga a las marcas a seguir hacia delante. Les estimula a no acomodarse y a seguir creando”, opina. Si la competencia quisiera esperarse a realizar la copia exacta, también podría dejar pasar 20 años, que es lo que dura la patente.

¿Derecho al monopolio?

Tras la salida al mercado español de las cápsulas de la marca Marcilla (perteneciente a la multinacional Sara Lee) compatibles con las máquinas de café Nespresso, se plantea la cuestión del derecho de Nestlé al monopolio sobre la comercialización de los productos que operan con la mencionada máquina.

En los últimos años las multinacionales han incrementado exponencialmente sus carteras de diseños y patentes, con el ánimo de obtener la exclusividad sobre todos los productos que lanzan al mercado y, además, sobre todas las piezas que han de ser reemplazadas, sustituidas por el uso del producto o que se conectan con el mismo. En ocasiones el registro abusivo de estos derechos de propiedad industrial puede suponer una situación monopolística contraria a la libre competencia, al impedir el mercado de las piezas de recambio o de los productos compatibles.

Es conocido el intento de los fabricantes de impresoras de obtener el monopolio sobre la comercialización de los repuestos de cartuchos de tinta a través de la protección de los mismos como diseños. Con la finalidad de impedir este tipo de situaciones anticompetitivas, la legislación europea en materia de diseños estableció límites a la protección de determinados productos. De esta forma, la

Directiva Comunitaria sobre Diseños establece que “no debe obstaculizarse la interoperabilidad de productos de fabricaciones diferentes haciendo extensiva la protección a diseños de ajustes mecánicos” y “no debe extenderse la protección a aquellos componentes que no sean visibles durante la utilización normal de un producto o a aquellas características de un componente que no sean visibles cuando éste se encuentra montado”.

Del Nespresso a la eternidad (por Vicente Verdú, El País, 7 de mayo de 2011)

Mucha gente habla ahora de Nespresso, el café de Nestlé que adoran los BoBos (*bourgeois-bobemians*), grupo social sensible a los alimentos sin calorías, la fibra de lino, la sopa de mijo, las cocinas industriales, las casas grandes pero ecológicas, el consumo caro pero unido a la caridad.

Estos clientes que describió David Brooks hace diez años (traducción en Grijalbo) no han dejado de crecer y no habiendo ya clases sociales diferenciadas, ellos representan el cogollo culto y delicado que se junta sin revolverse ni perder la individualidad. Nespresso los representa bien.

La marca ofrece casi veinte cápsulas de aluminio esmaltadas de diferentes colores -todos chic- que contienen diferentes porciones de buen café. Todos los BoBos pueden usar el mismo aparato, aunque ya firmas distintas (desde Krups a Siemens, de DeLongui a Essenza) han creado diseños distintos. Porque la capacidad de elección cuenta mucho en este artículo volcado en la ola de la personalización.

Su éxito ha sido tan espectacular que se han vendido más de 100 millones de aparatos en medio centenar de países y habrá más de un millón de personas afiliadas al Club Nespresso o Special Club. Un club cuya sede no se encuentra a la vuelta de la esquina, y ni siquiera su café encapsulado puede adquirirse al margen de sus boutiques abiertas; solo en un puñado de ciudades escogidas.

Nespresso es, pues, más que una marca un suceso social. Y, de hecho, hoy no sería concebible el triunfo de una marca sin su dimensión de acontecimiento. Este fue el caso de Starbucks, del iPhone y de *El Código Da Vinci*.

En la venta de un producto afortunado existe un punto mágico, el llamado *tipping point*, a partir del cual las ventas no son muchísimas sino casi infinitas. Este fenómeno explosivo del *tipping point* que contó Malcom Gladwell en un libro del mismo nombre (traducción en Espasa) fue a su vez un *best seller* divino de carácter divino.

A partir de un número crítico de compradores la demanda crece disparatadamente tal como ahora ocurre con Nespresso, que en 2010 proporcionó la partida de mayores ingresos y beneficios al gigante Nestlé.

Una suerte de locura colectiva (semejante a la especulativa), de contagio vírico y de “efecto demostración” se conjugan en provecho de Nespresso. Pero también algunos signos nuevos emergen a propósito de su concepción y consumo del café.

El café de olla era café colectivo y a granel. El café de Nespresso es, sin embargo, duramente individual y preciso: 40 ml. para un café corto y 110 ml. para un café largo. No se ve ni se toca ni se huele el artículo y su presentación encapsulada lo acerca al porte de una pieza técnica. Pieza que se acopla a la máquina como una parte de ella o encaja en su rendija a la manera de una bala en el tambor de un colt.

La acción del consumidor es también, de hecho, la de alguien que con su fuerza muscular empuja paso a paso hacia el disparo. A diferencia de la cafetera italiana que se abandonaba enroscada (atornillada) y el fuego hacía su lenta labor, aquí el café sale en un segundo dotado de cualidades superiores. Taza para el BoBo *gourmet*.

El café fue, en primer lugar, como una sopa arenosa, después se hizo una infusión y, ahora, se convierte en el resultado de nuestra expresión. ¿Más personalización? El café de infusión aparecía como efecto de alguna presión, el de la cafetera italiana brotaba loco como un orgasmo pero el Nespresso aparece bajo control.

Desde principio a fin, su máquina está diseñada para cautivar nuestros sentidos. Nada semejante a lo que sucedía en la historia anterior. Se hacía café con cariño pero Nespresso llama a la voluptuosidad general, a la ecología moral del aluminio reciclable y a la conciencia del tercer mundo. Nos proporciona, en suma, un sorbo donde el aroma, el color, su tesitura integral convierten la faena en experiencia y así se llama salón “Carpe Diem” al concepto global de la boutique Nespresso que, como recalca el lema de su propaganda,

nos ofrece no una cosa ni otra para pasar sólo el rato sino, simbólicamente, definitivamente, “un sentido de eternidad”.

CUESTIONES:

1. Desde el punto de vista del plan de marketing, realice un análisis DAFO para la marca Nespresso del grupo Nestlé. Dicho análisis debe incluir un estudio detallado del mercado al que se dirige la empresa, y de los principales aspectos del entorno externo e interno que pueden afectar a la misma.
2. Centrándonos en la estrategia de marketing seguida por Sara Lee para sus cápsulas de café compatibles con Nespresso, responda a las siguientes cuestiones:
 - a. ¿Con qué estrategia de crecimiento -de las estudiadas en el tema- se puede relacionar el lanzamiento de las cápsulas L'Arôme Espresso? Razone su respuesta.
 - b. Desde el punto de vista del análisis de la competencia, ¿qué estrategia competitiva ha adoptado Sara Lee frente a Nespresso? ¿Cree que es adecuada? Razone su respuesta.
 - c. Desde el punto de vista del análisis de la situación, ¿dónde se encuadraría la Directiva Comunitaria sobre Diseños y cómo afectaría al desarrollo de la estrategia de marketing de la empresa?
 - d. ¿Cuáles son las principales diferencias de la estrategia de marketing-mix de la empresa (producto, precio, distribución, comunicación) con respecto a la estrategia seguida por Nespresso? ¿Cree que dichas diferencias son coherentes con la estrategia competitiva adoptada? Razone su respuesta.
3. En el texto se menciona el concepto de *Aftermarket*. Para una empresa como HP o Canon, ¿qué implicaciones tiene el desarrollo de este mercado de componentes no originales sobre su estrategia de marketing?.

Práctica 5. Tema 2. Planificación Comercial Bodegas Enrique Mendoza

Autora: Ana Belén Casado Díaz

Fuente: Bodegas Enrique Mendoza

Objetivos de la práctica

- * Ilustrar las fases del desarrollo de un plan de marketing en la PYME a través de un ejemplo real*
- * Profundizar en la elaboración del análisis DAFO y su función en el plan de marketing*
- * Destacar la importancia de las estrategias de crecimiento en la empresa*

Bodegas Enrique Mendoza comienza su andadura en la década de los 70 y de una forma modesta, cuando Enrique Mendoza empezó a comprar, coleccionar e invertir en vino de otras bodegas como aficionado. Más tarde, decidió continuar la tradición familiar en la Marina Baixa de producir vino para consumo familiar (o la venta a granel) y plantó las primeras 2.000 plantas junto a su actual finca en Alfás del Pi, la población natal de la familia. Sin embargo, Enrique Mendoza pronto tuvo claro que si quería elaborar vino en serio, de calidad, los terrenos de Alfás del Pi (muy próximos a la costa y con una humedad elevada) no eran los más óptimos para tal empresa.

En 1989, tras esta fase experimental en Alfás, la familia Mendoza se trasladó hasta la Finca Chaconero en Villena para llevar a cabo la segunda ampliación, hasta un total de 120.000 cepas de variedades internacionales como Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Noir, Petit Verdot. Por aquel entonces, era toda una rareza que alguien se preocupara por aclimatar uvas nobles en su viñedo (cabernet, merlot, la siempre difícil pinot noir y una shiraz de la que entonces muy pocos habían oído hablar), y más aún, viajar por todo el Nuevo Mundo realizando segundas vendimias para aprender.

En 1987 se comercializó el primer vino. Geográficamente, se comenzó por Valencia, después Madrid, y Barcelona, dejando en último lugar Alicante. En 1995 comenzaron su expansión internacional, primero en Europa y más tarde en EEUU. El criterio de decisión en el proceso de expansión fue la proximidad, comenzando por los países europeos más cercanos. En la actualidad, está presente en España, Francia, Reino Unido, Alemania, Italia, Austria, Dinamarca, Suecia, Noruega, Australia, Japón, EEUU, México, y Brasil, entre otros países.

Sin duda, una de las piezas clave en el éxito de los vinos Enrique Mendoza ha sido su aceptación en el mercado exterior. En sus inicios, el mercado extranjero reportaba aproximadamente el 80% de la facturación total de la empresa, frente al 20% del mercado nacional. Estas cifras reflejan la dificultad que tenía la empresa de hacer valer la calidad de su producto frente a las grandes denominaciones de origen nacional (Rioja, fundamentalmente). En la actualidad, la situación se ha equilibrado y la facturación es de un 50% para cada mercado. En lo que respecta a los objetivos de expansión a corto plazo, la empresa apuesta por consolidar las ventas en el mercado norteamericano. A medio y largo plazo, la bodega se plantea ampliar su distribución en el mercado asiático.

La gestión de una empresa familiar con conciencia medioambiental

Bodegas Enrique Mendoza dispone de un total de 300.000 plantas en producción repartidas en dos bodegas. En la Finca El Chaconero situada en Villena, se encuentra el viñedo principal (65 hectáreas) y la bodega de elaboración y es donde se cultivan las variedades tintas. En la bodega de Alfás del Pi (junto al mar), al estilo de un chateaux francés, está la nave de crianza y las instalaciones de embotellado y expedición, unas 400.000 botellas anuales. Además, en esta finca se cultivan las variedades blancas, como el Chardonnay, incluidas 4,5 hectáreas de Moscatel Romano. Según cifras del año 2009, los ingresos de explotación fueron de 1.526.148 euros y contaban con 19 empleados.

La bodega está dirigida por dos de los hijos de Enrique Mendoza: Pepe y Julián. Julián Mendoza es el director ejecutivo y encargado del marketing y la comercialización de los vinos. Por su parte, Pepe Mendoza es el enólogo de la bodega (uno de los de mayor prestigio en España). En el ámbito de gestión

interna, la empresa ha apostado fuerte por la inversión en tecnología e I+D+i. Disponen de las técnicas más avanzadas como la dendrometría o viticultura de precisión que les permite a través de sensores conocer el estrés hídrico de la planta y así producir uvas más frescas, concentradas y de mayor calidad. Otro aspecto importante es que el 100% de su producción es de su propia cosecha. Sin embargo, los costes fijos asociados a la producción (especialmente los derivados de las barricas) son bastante elevados.

Otro aspecto característico de esta empresa es su compromiso con el medioambiente. Desarrollan una viticultura que trabaja con el concepto de residuo cero, esto quiere decir que nunca han utilizado herbicidas, insecticidas o sistémicos, únicamente trabajan con azufre en polvo, cobre, lucha biológica (como el "bacillus turugensis" para la polilla) y mucha conciencia. La tierra es alimentada y cuidada de forma natural con composta realizado por su propio ganado. "Trabajamos las dos vertientes, lo ecológico y la agrotecnología", comenta Pepe, que se reconoce como perteneciente a una generación de técnicos cuya filosofía es la de no agredir al campo y aprovechar la técnica.

Estrategia de marketing-mix

La especialidad de Bodegas Enrique Mendoza es la elaboración de vinos de alta gama reconocidos tanto nacional como internacionalmente por su calidad a partir de variedades foráneas: "viñedos propios, control del agua, las mejores técnicas de viticultura y la mejor uva; estos son los fundamentos para conseguir el mejor vino".

La empresa comercializa un total de 13 referencias de vinos -entre blancos, tintos y dulces- a partir de diversas variedades de uva: Chardonay y Moscatel, en blancas y Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Noir, Petit Verdot, Shiraz y Monastrell en tintas. Los precios oscilan entre los 6,50 euros para un Chardonay joven y los 26 euros de uno de sus vinos estrella, Enrique Mendoza Reserva Santa Rosa. El precio medio para su oferta de vinos suele rondar los 12 euros. La bodega además comercializa su propio aceite de oliva, Aceite Tagarina, proveniente de olivos centenarios de la Sierra de Aitana cultivados con agricultura sostenible. Bodegas Enrique Mendoza se encarga directamente de las labores de etiquetado, marca, embotellado y todas las cuestiones relacionadas con las dimensiones del producto.

El vino elaborado por Bodegas Enrique Mendoza tiene D.O. Alicante. En España, hasta hace relativamente poco tiempo, la D.O. era utilizada como indicador de la calidad del producto, entendiéndose que la mejor calidad sólo podía obtenerse en las zonas de tradición vinícola como La Rioja. Conscientes de que la asociación con Alicante era una debilidad, la empresa decidió apostar por crear una marca propia fuerte, Enrique Mendoza, intentando que no se relacionara inseparablemente con la D.O. Alicante. Su lema es "el mejor vino, está en el mejor viñedo", eslogan que refleja su preocupación por la calidad de la materia prima. De hecho, los vinos de Enrique Mendonza siempre aparecen en las guías especializadas con altas puntuaciones y se pueden encontrar en las mejores enotecas y restaurantes de toda España (ej., Guía Peñín, Guía Andrés Proensa). El año pasado, el "gurú" del vino, el estadounidense Robert Parker, director de la publicación especializada The Wine Advocate, otorgó en un sobresaliente (más de 90 puntos sobre 100) a dos vinos de la bodega, el Santa Rosa y el Estrecho.

En 2009, Bodegas Enrique Mendoza colaboró con la empresa Chocolates Valor para la creación de una caja de bombones al vino. Los cuatro tipos de bombones se corresponden con los vinos Merlot, Monastrell, Santa Rosa y Dolç. La caja puede adquirirse de manera individual o como complemento con la botella Dolç de Mendoza en la bodega, en las tiendas Valor y en el supermercado de La Nucía (www.valor.es/promociones/maridajes/maridajes.swf).

En lo que respecta al perfil de sus consumidores, el mercado al que se dirige la bodega es un público moderno ("de mente abierta y sin prejuicios", en palabras del gerente Julián Mendoza), por encima de los 30 años y de clase social media-alta. Los precios medios de sus vinos se sitúan en el rango medio-alto del sector.

En cuanto a la distribución, la bodega emplea tres canales: la restauración (20% del total de las ventas), la tienda especializada (60% del total de las ventas) y la venta directa en la bodega (20%). Con respecto a los dos primeros canales, Bodegas Enrique Mendoza emplea 31 distribuidores en el mercado nacional y 26 importadores para el mercado extranjero (Europa, América, Australia y Japón) a los que vende toda su producción para que sean estos los que se pongan en contacto con los minoristas (restaurantes y/o tiendas especializadas) que finalmente harán llegar el producto al consumidor final.

En cuanto a la venta directa en bodega (a residentes y turistas), éste es un canal que ha visto incrementar un 100% el volumen de ventas (las ventas en este canal han pasado de un 10% a un 20%) desde que hace un par de años la empresa apostase por el enoturismo como estrategia de diversificación. Evidentemente, el canal directo tiene numerosas ventajas como los elevados márgenes de beneficio o la posibilidad de educar al consumidor, obtener información directamente del mercado y crear fidelidad. Por el contrario, el volumen de ventas siempre será menor que en la venta a través de intermediarios. De momento, la empresa no se plantea la comercialización de sus productos online (sin intermediarios).

Finalmente, en lo que respecta a la estrategia de comunicación, la empresa no dedica prácticamente ningún presupuesto a este cometido (ni publicidad en prensa, ni anuncios en televisión) sino que emplea, fundamentalmente, la prescripción en origen, es decir, confía en que las visitas a sus instalaciones fomenten el proceso de comunicación boca a boca para dar a conocer sus vinos.

También acuden a ferias profesionales del sector (como la *London International Wine Fair*), tanto para darse a conocer como para conocer, a su vez, las nuevas tendencias del mercado. Adicionalmente, han desarrollado folletos con información de los productos y de las actividades de la bodega que son distribuidos en hoteles, agencias de viaje, oficinas de turismo y otras empresas de ocio de la zona.

Hace apenas un año, Bodegas Enrique Mendoza encargó el desarrollo de su página web a la empresa ilicitana Grupo Antón. En ella se informa, en español e inglés, de los vinos y de las actividades de enoturismo de la bodega. Incluye un blog llamado “Cuaderno de campo” en el que se cuelgan posts sobre las labores en el viñedo, artículos de viticultura, etc. Además, la empresa cuenta con un espacio en el apartado de ocio de la web Destino Guadalest (www.destinogudalest.com).

Uno de sus proyectos futuros pasa por la incorporación de las redes sociales (con un perfil en Facebook y Twitter y un canal en Youtube) a la estrategia de comunicación de la empresa.

Estrategias de diversificación

Enoturismo

Hace dos años, la empresa decidió abrir una nueva línea de negocio relacionada con el enoturismo o turismo enológico. Así, por un precio de 20 euros por persona (la visita es gratuita para menores de 18 años, no pudiendo participar en la cata posterior), se ofrece un recorrido guiado por las instalaciones de una hora y media de duración. Dicho precio es el más elevado en relación al resto de bodegas de la zona (y de la mayoría de España), pero “es de los más baratos dado el tipo y calidad de los servicios que recibe el cliente”, afirma Julián Mendoza. Un factor diferenciador es que la visita se realiza con las instalaciones en pleno funcionamiento en contraposición a otros modelos, como el californiano, en el que sólo se permite la visita a determinadas secciones en las que no se trabaja activamente. Durante la visita, se explican los aspectos más importantes acerca del proceso de nacimiento, elaboración y conservación del vino y al final, se ofrece una cata comentada de algunas de las variedades que se elaboran junto con un aperitivo de acompañamiento. Se puede elegir el idioma de la visita y de la cata comentada entre español, inglés o francés. Adicionalmente, la visita puede completarse con servicios gastronómicos, pudiendo comer en la bodega (grupos mínimos de 10 personas, previa cita). El perfil del visitante es adulto, con una edad media de 35 años, un poder adquisitivo medio-alto, alojado en hotel de al menos 3 estrellas, de nacionalidad española y extranjera.

Bodegas Enrique Mendoza colabora con el Hotel Casa del Maco (Benissa) y el Hotel Castell de la Solana (Alcalalí) para completar su oferta de enoturismo con la posibilidad de pernoctar en la zona. Los hoteles ofrecen la posibilidad de contratar un paquete enológico con dos noches de hotel, visita a la bodega y cena con degustación de sus vinos. Por su parte, el Hotel Albir Playa (Alfás del Pi) obsequia a sus clientes con dos bonos para una jornada en el spa del hotel por compras superiores a 300 o 600 euros en la bodega. En el futuro, Julián Mendoza se plantea llevar a cabo una remodelación en uno de los edificios anexos a la bodega que se destinaría al desarrollo de actividades hoteleras y hosteleras, lo que permitiría fortalecer y consolidar la apuesta decidida de la empresa por el enoturismo. Adicionalmente se ofrecen los siguientes servicios: visitas personalizadas en compañía de Pepe Mendoza, que diseña un recorrido y una cata acorde con el perfil del visitante; y, degustación gratuita de vinos en la tienda de la bodega los sábados por la mañana.

La provincia de Alicante lleva pocos años trabajando en el enoturismo. Recientemente se ha constituido la Ruta del Vino de Alicante, integrada en el proyecto “Rutas del Vino de España” y que pertenece a ACEVIN, la Asociación Española de Ciudades del Vino. La idea es promover el enoturismo como actividad complementaria al turismo de sol y playa propio de la zona, contribuyendo así a la mejora de infraestructuras y de la economía de los municipios del interior. Sin embargo, todavía queda mucho trabajo por hacer hasta que el enoturismo se consolide en la provincia. Bodegas Enrique Mendoza forma parte del proyecto como socio de la ruta.

Eventos

La bodega también ha apostado por el negocio de eventos, ofreciendo sus instalaciones para bodas, reuniones familiares y de amigos, exposiciones, presentaciones y otras actividades, tanto privadas como empresariales. Para ello, Bodegas Enrique Mendoza dispone de varias ubicaciones dependiendo del número de participantes y de la época del año: interior (hasta 100 comensales sentados y hasta 200 de pie); exterior sin carpa (hasta 250 comensales sentados y hasta 500 de pie); y zona ajardinada sin carpa (hasta 20 comensales sentados y hasta 150 de pie). En colaboración con el Restaurante El Xato, de La Nucía, se ofrecen cuatro menús tematizados abiertos a sugerencias de los clientes. La organización de eventos de cualquier tipo es compatible con visitas y/o catas dirigidas en la bodega. Los servicios abarcan desde desayunos de trabajo hasta cenas pasando por almuerzos con horarios de lunes a domingo, incluido festivos. También existe la posibilidad de hacer catas dirigidas en bodega o particulares y salones de hoteles tanto en castellano, como en inglés o francés.

Premium Experience

Una de las últimas apuestas de Bodegas Enrique Mendoza es el servicio denominado “Premium Experience”. Esta experiencia de alta calidad consiste en ofrecer a los clientes la posibilidad de crear su propio vino, “Premium Wine” (1 barrica=300 botellas) de entre las 1.400 barricas disponibles en la bodega. Para ello, Bodegas Enrique Mendoza pone a disposición de la persona interesada ocho variedades diferentes de uva con diferentes tipologías de suelo, con diferentes bosques, tostados y orígenes, para poder elaborar un producto a medida, exclusivo, “un verdadero vino de autor, en el que el autor es el cliente”. Las experiencias Premium se realizarán del 1 de junio al 30 de octubre siempre bajo reserva y con duración de una jornada. La experiencia incluye una jornada previa junto a Pepe Mendoza para ajustar los gustos y preferencias del cliente y el envío de 300 botellas de su Premium Experience a cualquier punto de la Península. También incluye 6 cubiertos tanto en almuerzos como en comidas para comer en la propia bodega con sus amigos o familiares. Las botellas de vino se entregan en cajas de madera de tres botellas y con etiquetado personalizado. El precio es de 50 euros/botella, todos los servicios e IVA incluidos. Para tramitar la reserva en firme es necesario realizar el pago del 50% de la cantidad total por adelantado.

CUESTIONES:

1. Realice un análisis DAFO para Bodegas Enrique Mendoza identificando las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa. Amplíe la información del texto en el siguiente enlace: <http://www.mercadosdelvino.es/>.
2. Examine las estrategias de crecimiento de Bodegas Enrique Mendoza y valore los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas. ¿Se le ocurre alguna estrategia adicional? En caso afirmativo, detalle la misma.
3. Analice la estrategia de marketing-mix de la marca Enrique Mendoza, destacando los aspectos positivos y negativos de la misma. ¿Cree que podría mejorarse? En caso afirmativo, plantee la(s) alternativa(s) que considere adecuada(s).

Práctica 6. Tema 2. Planificación Comercial Florette y los alimentos funcionales

Autor: Ricardo Sellers Rubio

Fuentes: Achón y Tuñón, M., Alonso Aperte, E., Varela Moreiras, G., García González, A. Alimentos Precocinados. Dirección General de Salud Pública y Alimentación. Comunidad de Madrid (2006).

<http://amazings.es/2011/11/02/las-grandes-mentiras-en-el-etiquetado-de-los-alimentos-funcionales/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Alimentos_funcionales

<http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2008/12/11/182011.php/>

<http://www.florette.es/group/president>

http://www.infoagro.com/industria_auxiliar/cuarta_gama.htm

<http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1067688028005/florette-gama-ensaladas-funcionales.1.html>

Objetivos de la práctica

** Reflexionar sobre la creación de necesidades que no existen mediante el empleo de técnicas de comercialización y el papel del consumidor en dicho proceso*

** Comprender la importancia de aportar valor añadido al producto para atender las necesidades del consumidor*

En los últimos años, los patrones de consumo alimentario en España se han modificado sustancialmente como consecuencia de cambios en la demanda y en las necesidades e inquietudes de los consumidores. Una de las nuevas tendencias emergentes es la aparición y uso cada vez más extendido de alimentos de conveniencia, entre los que se encuentran los productos de cuarta gama y quinta gama, que responden a una necesidad de disminuir el esfuerzo y el tiempo empleado en la preparación de los alimentos.

En concreto, los productos denominados de cuarta gama son alimentos frescos, limpios, pelados, troceados y envasados para su consumo inmediato. Son productos que no han sido sometidos a tratamiento alguno, por lo que deben mantenerse en refrigeración y su periodo de caducidad es corto (alrededor de 7 a 10 días). Este tipo de alimentos, mínimamente procesados, empezaron a comercializarse en España a finales de los años 80, pero hasta pasada una década no tuvieron la total aceptación por parte del consumidor.

A pesar de las indudables ventajas que presentan para el consumidor, no todos los alimentos son adecuados para su presentación como cuarta gama. Así, los productos más idóneos son las hortalizas (lechugas, zanahorias, tomates, espinacas, rábanos, espárragos, ajos, alcachofas, apios y puerros), y, en menor medida, algunas frutas como sandías, naranjas o manzanas (Achón y Tuñón, M., et al., 2006). De hecho, uno de los productos que más ha proliferado en la industria alimentaria son las ensaladas, dado que la demanda se centra sobre todo en productos vegetales, que son indispensables para muchos consumidores para poder seguir una dieta equilibrada, ya que su aporte de fibra, vitaminas y minerales los convierte en un alimento completo y nutritivo.

Junto con el desarrollo de los alimentos de cuarta gama (y también de quinta), merece especial atención el desarrollo de los denominados alimentos funcionales, que son aquellos alimentos elaborados no sólo por sus características nutricionales sino también para cumplir una función específica, como puede ser el mejorar la salud o reducir el riesgo de contraer enfermedades. Para ello, se agrega a los alimentos componentes biológicamente activos, como minerales, vitaminas, ácidos grasos, fibra alimenticia o antioxidantes, etc. Algunos ejemplos de este tipo de alimentos son los huevos enriquecidos con ácidos grasos esenciales omega-3, que ayudan a reducir el riesgo de afecciones cardíacas, las leches y yogures fermentados con cultivos probióticos que facilitan la digestión, los cereales con ácido fólico, que ayudan a reducir el número de niños que nacen con espina bífida, o las margarinas con fitoesteroles (benecol) que reducen el colesterol y disminuyen el riesgo de padecer afecciones cardíacas.

Cuadro 1. Clasificación de las gamas alimentarias en función del tipo de producto y tratamiento recibido.

<p>Productos frescos (I GAMA): Verduras, carnes, pescados y mariscos, huevos. Se trata de alimentos no transformados que no han sufrido ningún tratamiento higienizante ni de conservación. Son, en general, alimentos perecederos y que pueden precisar de refrigeración para su conservación.</p>
<p>Conservas y semiconservas (II GAMA): Productos que han sufrido un tratamiento, normalmente térmico, para su conservación. Se suelen presentar en envases de aluminio. Las semiconservas, como las de las anchoas, necesitan además refrigeración.</p>
<p>Congelados y ultracongelados (III GAMA): Productos frescos congelados en origen para garantizar su conservación. Su manipulación requiere mantener la cadena del frío para evitar su descongelación. Se deben transportar en bolsa isotérmica y respetar las condiciones de almacenamiento y uso.</p>
<p>Productos procesados envasados al vacío o en atmósferas controladas (IV GAMA): Alimentos hortofrutícolas frescos limpios, libres de partes no comestibles y troceados. Están recubiertos por un material plástico flexible y es conveniente comprobar que no existen bolsas de aire en el caso de envasados al vacío. En algunos casos deben combinarse con refrigeración.</p>
<p>Productos de V GAMA: Platos de última generación preparados y envasados listos para su consumo. Los productos son sometidos a procesos higienizantes que aseguran tanto su salubridad y seguridad de consumo como la textura y cualidades organolépticas originales. Su fácil y rápida regeneración para el consumo no precisa de equipos ni formación especial.</p>

Durante muchos años la industria alimentaria ha potenciado el desarrollo de este tipo de productos, con eslóganes del tipo “*Favorece el desarrollo del sistema inmune*”, “*Baja la tensión arterial*”, “*Mejora la salud intestinal*”, “*Reduce la osteoporosis*” y hasta “*Previene el cáncer*”, que han servido para “engancharse” al consumidor, hasta el punto que recientes estadísticas muestran que los alimentos funcionales se consumen en el **40% de los hogares de nuestro país**. De hecho, el auge de este tipo de productos no se da sólo en España, ya que se estima que anualmente el mercado de los alimentos funcionales mueve unos 30.000 millones de euros en el mundo, de los que la mitad se generan en el mercado europeo.

No obstante, a pesar de la importancia y desarrollo de los alimentos funcionales, existe una preocupación creciente desde finales del siglo XX por parte de las autoridades sanitarias en lo que respecta a la educación del consumidor sobre el consumo y las propiedades atribuidas a este tipo de alimentos. De hecho, las autoridades alimentarias y sanitarias de todo el mundo reclaman a los consumidores que el consumo de estos alimentos sea parte de una dieta equilibrada y en ningún caso un sustituto de la misma. Además, a pesar del crecimiento en la demanda de este tipo de productos, la comunidad científica mundial todavía se encuentra evaluando la idoneidad para la salud humana del consumo de este tipo de alimentos, sobre todo si se consideran consumos a largo plazo. De hecho, la aparición de los alimentos funcionales ha creado desde su comienzo una gran esperanza entre los consumidores que buscan con afán productos más saludables, productos que mejoren su calidad de vida y enfermedades que los afectan. Sin embargo, y aunque se han publicado numerosos estudios científicos que avalan la eficiencia de los alimentos funcionales y demuestran el éxito para la mejora de diversos cuadros clínicos, también existen numerosos estudios que evidencian la ausencia de beneficios para la salud derivados del consumo de este tipo de alimentos, por lo que critican su empleo. Si a esto le añadimos el hecho de que este tipo de productos suelen ser entre un 20% y un 30% más caros que los productos no enriquecidos o no funcionales, la polémica está servida.

Además, en los últimos años, la **Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA)**, máxima responsable continental en temas de alimentación, se ha convertido en el *azote de las grandes multinacionales alimentarias*, quien ha abierto la caja de los truenos. La aprobación por el *Parlamento Europeo* del **Reglamento 1924/2006** relativo a las declaraciones nutricionales y de propiedades saludables en los alimentos, no sin una dura resistencia por parte de las grandes multinacionales alimentarias, todavía ha añadido más controversia. Recientemente la EFSA ha culminado el trabajo que ha estado realizando durante más de tres años basado en la aplicación de dicho Reglamento y en el que se han evaluado las

solicitudes de miles de empresas para poder publicitar las bondades de sus productos. De todas las solicitudes presentadas solamente una de cada cinco declaraciones presentadas se basa en pruebas científicas sólidas. El resto de las alegaciones saludables propuestas han sido rechazadas por diferentes motivos, por lo que las empresas implicadas se han visto obligadas a retirar la publicidad de determinados alimentos funcionales, al menos hasta que sean capaces de aportar informes que demuestren la verdad de sus afirmaciones.

A pesar de las turbulencias en torno al mercado de los alimentos funcionales, nadie duda de la importancia que tienen para la industria alimentaria, dada su elevada aceptación por parte de los consumidores.

En esta línea, y de cara a la época estival, Florette ha lanzado este año una nueva gama de ensaladas funcionales, llamada Cuidatte, fruto de una encuesta entre consumidores realizada por la compañía.

Florette, empresa líder europea de verduras y ensaladas de cuarta gama listas para consumir, centra su actividad en ofrecer productos sanos, frescos, que respondan a las auténticas expectativas de una alimentación saludable y natural, y anticipándose a las necesidades de los consumidores. La estructura corporativa del Grupo Florette se llama Florette SAS, una sociedad anónima simplificada cuya oficina central está ubicada en Lessay (Normandía). A su vez, Florette SAS forma parte de la división de verduras del Grupo AGRIAL, una cooperativa agrícola que se encuentra en el oeste de Francia. En Europa, el Grupo Florette está compuesto por 2.700 personas en 2011, 12 plantas de producción distribuidas en 5 países. En el año 2011 la empresa alcanzó un volumen de negocio de 402 millones de euros, con un total de 91.000 toneladas de productos terminados.

Según la propia empresa, las ensaladas Cuidatte han sido especialmente elaboradas para ayudar a mantener el funcionamiento saludable del organismo, además de contribuir a una correcta nutrición y ayudar a prevenir el desarrollo de ciertas enfermedades.

Estas ensaladas son el resultado de una encuesta sobre alimentación funcional realizada por Florette durante los meses de enero y febrero de 2012 a 50.000 personas registradas en la web www.florette.es. Esta encuesta señaló que más del 65% de los entrevistados se mostraron muy interesados en que las ensaladas aportaran un beneficio añadido a la salud. Entre los beneficios más demandados, en primer lugar destacó el de regular el tránsito intestinal, elegido por más del 45% de los entrevistados, seguido del efecto antioxidante y la activación del funcionamiento de las defensas escogidos por el 30% de los mismos.

Por ello, Cuidatte consta de tres variedades relacionadas con los beneficios más elegidos: Digest, Antiox e Inmuno. Además, para la elaboración de la gama y la explicación de los beneficios de cada ensalada, se cuenta con la colaboración de Serafín Murillo, nutricionista e investigador del CIBERDEM – Hospital Clinic de Barcelona y portavoz de Florette.

Según Marketing News, para el lanzamiento del producto Florette no hizo ninguna campaña de publicidad, pero sí una campaña de promoción en el punto de venta, con materiales de PLV (vinilos, marcos, stoppers y cartelería).

Otra de las patas de la comunicación del lanzamiento es un microsite al que se puede acceder a través de un código QR presente en el packaging y que redirecciona al microsite con consejos para el target, www.floretterapia.com/cuidatte. La agencia que ha desarrollado esta web ha sido Artworks Comunicación. Además Florette ha desarrollado una campaña de relaciones públicas mediante el envío de notas de prensa e imágenes a medios afines a través de la agencia Communicate PR Consultancy.

CUESTIONES:

1. Indique, al menos, dos factores del macroentorno que pudieran haber afectado al auge y desarrollo de los productos de alimentación de cuarta y quinta gama. Justifique su respuesta.
2. Cómo piensa que puede afectar la actual crisis económica al sector de la alimentación desde el punto de vista de toda la cadena de suministro, desde el proveedor de la materia prima hasta el consumidor (Agricultores – Industria alimentaria – Distribuidores – Hostelería – Consumidor).

3. Con relación a la polémica suscitada en torno a los alimentos funcionales, ¿considera que el desarrollo del mercado de los alimentos funcionales responde a una verdadera necesidad del mercado o responde a una estrategia premeditada de la industria alimentaria?
4. En el texto se comenta que las ensaladas Cuidatte son el resultado de una encuesta a 50.000 personas registradas en la web www.florette.es. ¿Cuáles son los principales inconvenientes de este método de contacto para la realización de una encuesta?
5. Centrándonos en la estrategia de marketing seguida por Florette para sus nuevas ensaladas Cuidatte, responda a las siguientes cuestiones:
 - a. ¿Con qué estrategia de crecimiento -de las estudiadas en el tema 2- se puede relacionar el lanzamiento de las ensaladas funcionales? Razone su respuesta.
 - b. En el texto se comenta que la empresa ha lanzado una campaña basada en códigos QR. ¿Qué son estos códigos y para qué sirven? ¿Con qué tendencia actual de marketing asociaría este tipo de códigos?

Práctica 7. Tema 4. Mercado y Comportamiento del Consumidor IKEA, la democratización del diseño

Autor: Ana Belén Casado Díaz

Fuente: Maite Nieto, *El País Semanal* - 03/01/2010

Objetivos de la práctica

* Comprender los distintos elementos que afectan al comportamiento de compra del consumidor y cómo varían en función del tipo de producto que se esté comercializando/adquiriendo

* Profundizar en el papel de las emociones en la estrategia de marketing y la relación con los consumidores

* Debatir acerca de las particularidades del uso de las redes sociales en la estrategia de marketing

Cuando estos suecos llegaron a España en 1996 (¡por fin unos que no vienen a tomar el sol!, rezaba su publicidad de entonces) llevaban casi 40 años fabricando y vendiendo muebles y traían una fórmula de negocio que había triunfado en otros países, pero también una incógnita: ¿aceptarían los españoles transportar y montar ellos mismos los muebles y accesorios que adquirieran en sus tiendas? Los estudios que la firma realizó ante su futuro desembarco daban un resultado unánime: “¡Ni hablar!”. En un país acostumbrado a un comercio donde el cliente era el rey, el sistema Ikea no se las prometía felices. Pero desde el día que abrió la tienda de Badalona, en mayo de 1996, las cifras se han encargado de desmentir los sondeos.

Trece tiendas en la península (11 en España y 2 en Portugal), 7.800 empleados, 1.411 millones de euros de facturación, más de 36 millones de visitantes, 11,1 millones de catálogos, 35 millones de visitas a su página web, una media de 20 tráilers diarios descargando mercancía en cada una de sus tiendas...y todo en el año 2009, un ejercicio no precisamente fácil para el sector.

“Entras por la esquina de una inmensa nave de fachada azul; haces un recorrido en el que parece que te adentras en las habitaciones de una casa que contiene cientos de ideas, miles de objetos y muchos carteles que te dan la información que necesitas para poder sobrevivir de forma independiente. Terminas en un enorme almacén donde buscas y recoges lo que te ha interesado; sales por la otra esquina de la nave azul y, ese mismo día, lo disfrutas en tu casa. El cliente es inteligente y sabe que ninguna empresa da nada gratis, así que prefiere sudar un poco y comprar entre un 20% y un 40% más barato”, así resume un empleado de Ikea la clave del éxito de la empresa. Un concepto único de cómo exponer (crean ambientes de medidas reales y dejan que todo se pueda probar y tocar), vender y comunicarse con los potenciales clientes.

Apostados frente a la línea de cajas de una de las tiendas de Ikea en España, observamos el retrato sociológico que se despliega ante nuestros ojos: familias con niños; compañeros en busca de complementos para la oficina; pareja gay a la caza del menaje de su nueva cocina; señora de clase alta cargada con todo tipo de artilugios para organizar los armarios; dos mujeres inmigrantes con una estantería y un futón; un chico y dos chicas, estudiantes, con cortinas, cojines y sartenes; un hombre de aspecto elegante con varias litografías y marcos que termina abandonando cansado de hacer cola para pagar; una pareja discutiendo frente a una de las estanterías del almacén de recogida de mercancías...Ikea en estado puro.

“A veces vengo sin necesitar nada. Me da *subidón*. Salgo con ganas de cambiar cosas, con nuevas ideas, puedo probar y tocar los muebles...Pero mi casa no es toda Ikea, sería como vestir de una sola marca. Me gusta mezclar, y aquí me enseñan a hacerlo”, comenta María, una clienta de 43 años.

“Yo conocí Ikea en Suiza. Cuando entré se me aceleró el pulso. Era una auténtica experiencia visual. Había comprado muebles con mi abuela, con mis padres...pero aquello era cubrir una necesidad funcional, nunca algo divertido y agradable”, afirma Montse Maresch, directora general adjunta de Ikea Ibérica.

Cuando la empresa aterrizó en España, todo estaba en su contra: los españoles tenían un gusto muy clásico, se vivía mucho más fuera de casa que en otros países, los muebles se compraban para toda la vida, en habitaciones como el salón o el dormitorio todo tenía que estar conjuntado y las casas se concebían

más para enseñarlas que para vivirlas. Se necesitaba aire fresco e Ikea lo trajo en forma de vendaval. Ya soplaban brisas de modernización en el mobiliario y los accesorios, pero sólo llegaban a los pocos que podían pagarlo. Ikea democratizó el diseño e hizo creer a los españoles que se podía tener un hogar bonito, divertido, cómodo, funcional y a la última por poco dinero.

“Creo que llegamos en el momento idóneo: aparecían nuevas tendencias en la forma de vivir, arrancaba el crecimiento económico y había una enorme expansión de la construcción. Pero es que, además, el mensaje que proponíamos, ‘tu hogar no tiene que ser para siempre, puede ser libre, bonito y práctico a la vez’, coincidía con lo que estaba esperando la sociedad española”, sostiene Ulf Grane, actual director de Ikea Asturias.

En un negocio como éste, nada es casual. Se empieza sabiendo hacer muebles; se continúa haciendo preguntas y estudios de todo y a todos hasta poder vanagloriarse de conocer mejor que nadie a sus potenciales clientes, y se tiene en cuenta hasta el mínimo detalle para convencerles de que hacer una parte del trabajo les sale a cuenta.

Desde la misma entrada, cada interrogante tiene una respuesta. ¿A quién está dirigido este negocio? A la familia. Pues aquí tienen un centro de juegos para dejar a los niños vigilados mientras los adultos compran. ¿Cuál es una de las bases que permite su excelente relación calidad-precio? La participación del cliente en parte del proceso. Por tanto, metros, bolsas, papel y lápiz para medir y tomar nota de los productos que puedan interesar. ¿Qué esperan encontrar los visitantes? Ideas prácticas. Dicho y hecho, suba a la primera planta y encontrará a la derecha, el lado que prefiere la mirada, ambientes, incluso viviendas enteras de varios tamaños para que compruebe que lo que busca es posible. Y no se preocupen, porque si a la diestra está la parte que inspira, a la izquierda tiene la zona para personalizar su elección. Allí decidirá qué tela quiere, si las patas serán de madera o de acero o si le conviene más que el sofá sea también cama. Si lo necesita, puede pedir ayuda, pero tiene información por todas partes: medidas, precios, acabados, funciones, pruebas de calidad...y, sobre todo: su propia experiencia. En Ikea todo se toca y se prueba. ¡Tumbese, siéntese! ¿Cómo va a comprar un colchón o un sillón sin comprobar si es cómodo? ¿Está cansado? Relájese en la cafetería. Los muebles y estampados escandinavos le seguirán acompañando en unas instalaciones que ofrecen asiento para más de 600 personas en cada centro. Cambie de mentalidad y tome aliento. Si la planta de arriba está dedicada a la compra planificada, la de abajo es para la compra emocional. Le esperan cientos de metros divididos por funciones y utilidades: menaje de cocina, textiles, orden en casa, baños, decoración...

Conseguir que todo esto ocurra depende de lo que en Ikea llaman el *Trinity* (ventas, logística y *com-in*, comunicación y diseño de interiores), un triángulo que tiene que funcionar como un reloj. Los cientos de estudios que la compañía realiza van dibujando un retrato de las tendencias que llegarán en los próximos años, los gustos y formas de vivir según cada zona. Por tanto, el primer paso es estar preparados. De nada sirve tener tiendas atractivas si los clientes no encuentran lo que necesitan.

Con estos datos, los más de 200 diseñadores que colaboran con la empresa se lanzan a crear mano a mano con los productores. No vale idear algo bonito; tiene que ser funcional, poder fabricarse y caber en una caja plana para ahorrar en transporte y en impacto ambiental, otra de las señas de identidad por las que ha apostado la multinacional desde su creación. Logística se encarga de mejorar el proceso para que los precios sean los más bajos posibles, buscar los proveedores y conseguir que las tiendas estén siempre surtidas.

El público español, los decoradores e incluso diseñadores de prestigio están de acuerdo en que, a pesar de las pegas que se le puedan poner al invento sueco, éste ha contribuido a abrir en nuestro país el abanico de estilos, a perder el miedo a que las cosas no sean para siempre, y ha ayudado a aprender a juzgar, algo muy poco desarrollado en una España acostumbrada a que en decoración nos dieran todo hecho.

Sus detractores afirman que el proceso de compra es infernal, que la calidad deja mucho que desear y que genera frustración en el punto de venta porque la atención al cliente sigue siendo su gran problema.

Estos *suecos*, en cuya plantilla conviven 67 nacionalidades distintas, no son ajenos a las críticas. Conocen las quejas de sus clientes y también las bromas que circulan sobre los impronunciabiles nombres de sus productos o sobre la llave mágica que monta hasta el más complejo de sus muebles.

“Puede resultar contradictorio, pero 2009, aunque ha sido muy difícil en ventas, nos ha venido bien”, afirma Montse Maresch. “Lo hemos aprovechado para invertir en las tiendas y en formar al personal. Ha sido como una tregua en la que hemos sido muy exigentes con nosotros mismos para aprender a vender mejor y hacer hincapié en la calidad sin que lo noten los precios”.

Mientras el sector ha visto bajar su facturación a un -25% respecto a 2008, Ikea ha conseguido frenar la caída en el -3%. Su nueva campaña de comunicación, uno de los valores añadidos de la marca en España, ha vuelto a conectar con el público. Después de vender temporalidad y cambio con el lema *Redecora tu vida*, personalización y refugio con *Bienvenido a la república independiente de tu casa*, es el turno de la solidaridad con esa expresión tan española de *Donde caben dos, caben tres* (y su posterior adaptación al dormitorio con *Donde cabe uno, caben dos*).

Un portavoz de Ymedia, la agencia que gestionará a partir de este mes la inversión publicitaria de la multinacional en España, afirma que Ikea es innovadora y ha logrado convertirse en una marca aspiracional.

“El reto no era vender enseñando producto”, explica Natalia Cazcarra, directora de servicios al cliente de SCPF, la agencia que crea sus campañas desde hace 10 años, “sino conseguir que los clientes sintieran: Esta marca me entiende, es mi cómplice y confío en ella. Hay pocas empresas que tengan el liderazgo de apostar por la emoción, pero no deja de ser una decisión racional encaminada a que los clientes se identifiquen con ella y la prefieran a otras posibles competencias”.

CUESTIONES:

1. De todos los factores externos e internos que afectan al comportamiento de compra del consumidor, ¿cuál o cuáles cree que han tenido mayor impacto en el éxito de Ikea en España? Razone la respuesta.
2. Relacione la estrategia comercial adoptada por Ikea (ej., comunicación, punto de venta, logística, precio, producto) con las diferentes etapas del proceso de decisión de compra del consumidor, explicando cómo se intenta influir en cada una de dichas etapas para conseguir que el consumidor adquiera los productos que la empresa comercializa.
3. Según Natalia Cazcarra, la marca ha apostado por la emoción en su comunicación, ¿qué significa esto? ¿cómo se relaciona con el comportamiento de compra del consumidor?
4. Visite la página www.elhogar.de. ¿Qué objetivos persigue Ikea con el desarrollo de esta red social? ¿Cómo cree que puede influir en el comportamiento de compra de sus usuarios? ¿Le parece una estrategia acertada?
5. ¿Alguna vez ha comprado un producto influenciado/a por una red social (ej. Facebook, Twitter)? ¿Por qué motivo? ¿Quedó satisfecho? ¿Volvería a comprar de nuevo un producto recomendado en una red social?

Práctica 8. Tema 4. Mercado y Comportamiento del Consumidor

Los outlets y el smart shopping

Autor: Ana Belén Casado Díaz

Fuente: Carmen Manana, El País Sociedad- 07/05/2011

Objetivos de la práctica

* Comprender los distintos elementos que afectan al comportamiento de compra del consumidor y cómo varían en función del tipo de producto que se esté comercializando/adquiriendo

* Debatir acerca de las particularidades de la compra de productos "outlet"

Las marcas cuidan al consumidor sensible al precio - La cultura del 'outlet' se extiende y sofisticada - En vez de una vía para liquidar existencias, estas tiendas ya son un mercado propio y rentable

Conseguir por 60 euros unos zapatos que hace siete meses costaban 200 es una ganga. Un chollo. Un buen negocio para el comprador y, aunque el producto se venda al 30% de su valor original, también para la firma y para la empresa que comercializa sus *stocks*, o restos de colecciones anteriores. Es decir, para los *outlets*, un modelo de negocio en constante expansión y muy rentable. De hecho, representa el 12% de la facturación del sector textil en España, cuando hace 10 años suponía menos del 1%, según estudios de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y de Complementos (Acotex). Y mientras en 2009 los ingresos del sector del lujo caían un 8%, los de los *outlets* aumentaban un 7%, según un informe de la consultora estadounidense Bains & Company.

La crisis económica ha tenido en este mercado un efecto contrario al del resto de la industria de la moda. Ya no es algo residual, como asegura Feli Benítez, directora general de Privalia en España, una web de venta con descuento, que en 2010 obtuvo unos ingresos de 170 millones de euros y que prevé llegar a los 400 este año. La proliferación de *outlets online* terminó por asentar este negocio como un eslabón casi imprescindible en la cadena textil, y modificó las reglas del juego. Ya no sirve con ofrecer solo productos rebajados. La mesa con una montaña de ropa arrugada en la que los clientes rebuscan y bucean se ha sofisticado y profesionalizado.

Ahora, hay que dar salida a los *stocks* de forma cualitativa, mimando la presentación, el servicio, y, si es posible, convirtiendo el acto de comprar en una experiencia, en ocio. "Se trata de que la marca valore su imagen, recupere algo de lo invertido y se libere de una serie de artículos", explica Fernando Maudó, director general del portal Vente Privée en España. Así dicho parece muy sencillo, pero los 970 millones de euros que su empresa facturó el año pasado y la previsión de crecer un 15% este insinúan un entramado mucho más complejo y rentable.

Vente Privée, portal pionero en comercio *online* con descuento por suscripción, vendió 2.500 relojes de una prestigiosa firma en 48 segundos. Su récord es de 470.000 artículos agotados en una sola venta.

Pero empezamos por donde aflora el fenómeno. Según Benitez, en 2009 se dieron dos factores que favorecieron la expansión de los *outlets*. En primer lugar, el "consumidor se vuelve más sensible al precio". La crisis hace que todos escruten las etiquetas, los que se han visto afectados por ella y los que no. Como explica Susana Campuzano, directora del Curso Superior de Dirección y gestión Estratégica del Universo del Lujo del IE, deja de estar bien visto (si es que alguna vez lo estuvo) aparentar, hacer ostentación. "La gente no esconde que va al Día o al Lidl, porque así comunica que está haciendo un esfuerzo. Presume de comprar productos baratos; eso de 'mira que divina estoy y que poco me ha costado'. El *smart shopping* o compra inteligente está de moda".

Adriana Peta responsable de las 20 tiendas de la cadena de marroquinería Salvador Bachiller, lo confirma: "Nuestros *outlets* han dado muy buen resultado y con la crisis mucho más: en 2010 las ventas crecieron un 15% con respecto a 2009. A los clientes les parece que se están llevando un chollo increíble. Y conseguir,

por ejemplo, una maleta de gran calidad que es simplemente de la temporada pasada a mitad de precio, lo es”.

Por otro lado, la crisis cogió por sorpresa a las firmas esa temporada. “Vendieron menos de lo esperado y generaron muchos *stocks*. Entonces fue el *boom*: para darles salida surgieron muchas empresas de *outlets*”, explica Benítez, cuya compañía, que trabaja con más de 500 firmas, ha conseguido cinco millones de suscriptores desde su fundación en 2006.

Ahora las ventas de las marcas han subido: los beneficios de Hermès, por ejemplo, han aumentado un 46% en 2010, y los de LVMH, el mayor conglomerado del sector del lujo, un 72,7%. Pero, además, las firmas tienen menos sobrantes porque han ajustado su previsión de ventas.

Podría pensarse que los *outlets* han perdido fuerza dentro de la cadena textil, pero con la recesión, muchas firmas descubrieron que este canal no solo era una salida de emergencia para rascar algo de beneficio a productos que no ha querido comprar nadie, sino también un elemento, un colchón, a tener en cuenta de entrada, al hacer su planificación de producción. “Las empresas saben que tienen que asumir un porcentaje de pérdida; que tienen que elegir entre producir solo 80 unidades y dejar igual a 20 compradores potenciales insatisfechos y perder esas 20 ventas. O producir 120, dejar a 100 compradores satisfechos y que le sobren 20 unidades. Y nosotros ayudamos a que ese 20% no sea un riesgo para ellos”, argumenta Elena Foguet, directora de marketing de los centros de La Roca y Las Rozas Village, dos pequeñas ciudades *outlet* situadas a las afueras de Barcelona y Madrid, respectivamente. Ambas pertenecen a la empresa Value Retail, que posee otros 11 negocios semejantes en Europa y factura unos 1.000 millones de euros anuales.

Los *outlets* se convierten así en una herramienta que facilita la gestión de las firmas. De hecho, muchas de estas empresas, como Vente Privée, definen su negocio como B2B (*business to business*). Es decir, su cliente no son los compradores sino las propias firmas y su objetivo, generar servicios y beneficios para ellas. “Yo no pienso primero en el consumidor sino en Camper. Pero sé que si hago un buen proyecto con Camper va a interesar al consumidor”, explica Maudó.

¿Y esos clientes a los que quieren seducir? Según todos los expertos y empresarios consultados, son mayoritariamente mujeres de entre 20 y 35 años, profesionales, urbanas, de clase media o media alta que compran para toda la familia, no solo para ellas. “No es el *opinion leader* ni el *trendsetter* [alguien que marca tendencia]. No busca la pieza que ha salido hace tres meses. Es un cliente que conoce las marcas de prestigio y sabe que una camisa de, por ejemplo, Ermenegildo Zegna tiene los mismos valores de calidad y clasicismo aunque sea de la temporada anterior”, puntualiza Foguet.

“La actitud en la industria está cambiando, los fabricantes consideran los *outlets* no solo como una forma de deshacerse de la mercancía problemática, sino como otra vía de negocio igual que Internet. Los *outlets* permiten a las empresas ser más disciplinadas con las mercancías a precio completo”, declaraba a *WomansWearDaily* Marvin Traub, director de la cadena de grandes almacenes estadounidenses Bloomingdale's, que se une a la corriente de abrir *outlet* siguiendo a otros grandes centros comerciales como Neiman Marcus, Saks Fifth Avenue y firmas como Ralph Lauren, Calvin Klein, Adidas, Lacoste, Tommy Hilfiger...

Los *outlets* se reafirman así como un canal cada vez más importante dentro de la cadena textil. Muchas firmas tienen una persona responsable de ellos, ya sean propios o externos. “Para gran cantidad de marcas son una fuente de ingresos muy importante, no algo periférico”, asegura Campuzano.

Pero, ¿cómo es posible? La mayor parte de los *outlets* ofrecen descuentos que van del 50% al 70% del precio inicial. Los *outlets* físicos deben hacer frente a inversiones en alquiler, personal, mantenimiento; y los *online*, en logística, producciones fotográficas, campañas de publicidad...Y aún así hay margen de beneficios para el *outlet* y la firma. Por eso, cuando muchos tienen en la mano esos zapatos a 60 euros que antes costaban 200, dos pensamientos suelen asaltarles. El primero: ¿Cuánto debe costar fabricarlos para que al venderlos al 30% de su valor aún ganen dinero las empresas? El segundo: expresiones altisonantes trufadas de palabras como *estafa* o *primada*, cuando el que sujeta el zapato pagó por él 200 euros hace siete meses.

Los responsables de los *outlets* aseguran que los márgenes son pequeños, pero que, en palabras de Foguet, “unidos al volumen de ventas y al tiempo dan beneficios”. El objetivo, dice Maudó, no es tanto obtener

una gran rentabilidad sino recuperar el precio de coste. “Antes lo que sobraba de una campaña textil se vendía por cuatro euros. Recuperaba un poquito, y ahora un poquito más. Pongamos que lo que tú compras a 100, tiene un precio de coste para la marca de 20 o 25; si lo ponen a 50, se lleva lo que va de 40 a 25. En el textil hay márgenes muy ajustados pero que permiten vivir a todo el mundo”.

Pero no se trata solo de evitar a toda costa que esos restos computen como pérdidas en sus informes financieros. Elegir una vía poco apropiada para liquidar estos *stocks* puede dañar y mucho la imagen de la marca, ese valor intangible que les reporta beneficios muy materiales. “Sí, los *outlets* ayudamos a que se deshagan de sus restos de una forma rápida y discreta. Pero también les permitimos controlar dónde han ido a parar, saber que no han llegado a un mercado que no les interesa. Es un tema de *branding*, si tu producto de lujo acaba en un rastrillo callejero de Marruecos, tu mensaje, tu imagen se diluye”, cuenta Benitez.

Incluso pueden ayudar a dar a conocer una marca a un público mayor, como ha sucedido en el caso de Salvador Bachiller. “Tenemos una imagen de firma cara y esta es una forma de acceder a gente que igual nunca se hubiese acercado y hacer de ellos clientes”, asegura Adriana Peta.

Hay que mimar los *stocks*, valorarlos en la medida en que se quiere que el cliente los valore. Lo dicho, las montañas de prendas enmarañadas, los saldos, son historia. Y por supuesto, se confirma que poner en circulación piezas con taras es contraproducente. Una presentación cuidadosa no solo preserva la imagen de marca sino que mejora las cifras de ventas.

En Vente Privée, lo tienen claro: “A nosotros nos llega ese artículo que en rebajas nadie quiere y lo que hacemos es generar un evento muy cualitativo para sacarlo al mercado. Lo agrupamos y lo presentamos bien y a buen precio. Le damos una vida digna otra vez y con nosotros vuelve a ser atractivo”, dice orgulloso Maudo. Y para conseguir esas campañas y webs tan atrayentes cuentan con un equipo de 200 personas entre fotógrafos, modelos, estilistas... poseen estudios propios. “Y todas nuestras campañas tienen música propia”, remata el director general.

Además de maravillosas fotografías de las piezas y de organizar los materiales por productos, colores o tendencias -para hacer más cómoda la compra-, los *outlets online* ofrecen otros extras: servicio de asesoría y estilismo, plazos de entrega cada vez más rápido, facilidades de devolución...

El comercio *online* en España creció un 27% en 2010 tras facturar 7.317,6 millones de euros, como revela el último informe publicado por la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones. Según Susana Campuzano, directora del Curso Superior de Dirección y gestión Estratégica del Universo del Lujo del IE, “las webs de ventas con rebajas son responsables de buena parte de este crecimiento”.

El mercado cambia, y como insiste Foguet, no basta con ofertar zapatos rebajados, con centrarse en el precio. Es necesario dar al cliente algo más. Porque “la persona que busca productos asequibles no necesita ir a un *outlet*, los hay muy buenos a precios más que razonables fuera de él”. Campuzano está de acuerdo: hay que aportar más valor. Y pone como ejemplo el caso de Factory, que posee cuatro enormes *outlets* en España, que en 2009 recibieron 12 millones de visitas, un 16% más que el año anterior. “Es increíble como ha mejorado en cuanto a oferta de marcas y a presentación. No tiene nada que ver con hace unos años. Antes era un *outlet* más y se han dado cuenta de que tienen que ofrecer valor añadido”.

Sobre todo para competir con las webs, que permiten comprar sin moverse de casa, sin atascos, pudiendo comparar precios. Por eso, *outlets* físicos como La Roca y Las Rozas Villages buscan crear, como explica su responsable, “una experiencia de compra muy ligada al concepto de disfrute”, a pasar la tarde con la familia y los amigos, tomarse un café. Entre otras cosas, porque estos enormes *outlets* se sitúan a las afueras de las ciudades y, generalmente, en medio de la nada. “Estamos lejos, porque no queremos interferir con nuestro cliente, con el negocio que está haciendo con su primera colección en la calle”, explica Forquet. Lo que obliga al cliente a ir ex profeso.

“Si busca solo eficiencia irá cada vez más a Internet. Pero para mí la tendencia al disfrute es la tendencia del consumidor. Nosotros con nuestro modelo de negocio generamos un cliente dispuesto a hacer el gasto que las marcas necesitan”. Más concretamente, un cliente que gasta 120 euros de media al día, si es español, y 400 euros, si es extranjero. Por eso su estrategia y campañas de comunicación se encaminan a

posicionarse como “destino de compras”, es decir, como una parada consumista en el itinerario turístico tras la Sagrada Familia o El Museo del Prado.

Los clientes internacionales gastan una media de 400 euros al día en los *outlets* físicos, mientras los españoles invierten 120, según cálculos de la Roca y las Rozas Village, dos centros *outlet* situados en Barcelona y Madrid respectivamente.

CUESTIONES:

1. Desde el punto de vista de las empresas fabricantes de los productos que se venden a través de las tiendas *outlet*, ¿cuáles son las ventajas de emplear este canal de distribución? ¿y los inconvenientes? ¿De qué manera se pueden minimizar/disminuir los inconvenientes?
2. De todos los factores externos e internos que afectan al comportamiento de compra del consumidor, ¿cuál o cuáles cree que han tenido mayor impacto en el éxito de los *outlets* online en España? Razone la respuesta.
3. ¿Cuál es el perfil del comprador de productos en las tiendas *outlets*? Según Vente Privée, ¿quién es el cliente de los *outlets* online? ¿Cómo se refleja esta diferencia entre el comprador y el cliente en la estrategia que adopta la empresa?
4. En lo que respecta a las etapas del proceso de decisión de compra del consumidor, ¿cuál o cuáles cree que son las principales diferencias en la estrategia de marketing adoptada por las tiendas físicas no *outlet* y por las tiendas *outlet* online para influir en dicho proceso?
5. ¿Alguna vez ha comprado algún producto en una tienda *outlet*? En caso afirmativo, describa el proceso de decisión de compra de la última vez que compró un producto en una tienda *outlet* (ya sea física u online), ¿qué factores influyeron en su compra? ¿qué etapas del proceso atravesó? ¿cuál fue su evaluación postcompra? ¿cree que esta experiencia influirá en sus compras futuras en tiendas *outlet*? ¿de qué modo?

Práctica 9. Tema 4. Mercado y Comportamiento del Consumidor

La compra de servicios turísticos: Experiencia y opiniones, factores decisivos a la hora de reservar hotel en vacaciones

Autor: Ricardo Sellers Rubio

Fuentes: www.puromarketing.com/38/13645/experiencia-opiniones-factores-decisivos-hora-reservar-hotel-vacaciones.html. 17-07-2012 (09:18:13) por Carmen Santo.
www.tripadvisor.com

Objetivos de la práctica

- * Comprender los distintos elementos que afectan al comportamiento de compra del consumidor y cómo varían en función del tipo de producto que se esté comercializando/adquiriendo
- * Aprender las diferentes fases del comportamiento del consumidor

Los usuarios cada vez se prestan más a hablar sobre su experiencia, necesitan contar al resto de potenciales clientes qué se van a encontrar al llegar a ese establecimiento

Cuando te preguntan ¿dónde has estado de vacaciones? la siguiente pregunta obligada es ¿qué tal estaba el hotel? En ese momento automáticamente te viene a la mente el establecimiento donde has pasado estos días de asueto. Tu cara lo dice todo: si la experiencia ha sido positiva, se dibujará una amplia sonrisa en tu cara y comenzarás a relatar las bondades del establecimiento. Pero como te hayas quedado con mal sabor de boca, un rayo cruzará tu rostro y acto seguido, cargado de rencor, surgirá de tu interior toda una retahíla de frases despectivas... te vas a encargar personalmente de que nadie de tu entorno pase por lo mismo que tú.

Esta misma situación se vive a diario en el medio online, donde existe una tendencia claramente ascendente por parte de los clientes a dejar su opinión acerca del hotel en el que han estado. De hecho, según un estudio llevado a cabo por la empresa de servicios de marketing turístico Olery, los usuarios cada vez se prestan más a hablar sobre su experiencia, necesitan contar al resto de potenciales clientes qué se van a encontrar al llegar a ese establecimiento, de forma que el 46% de los viajeros deja su huella a su paso por el hotel. Este interés es recíproco, dado que el 81% de los viajeros considera muy importantes los comentarios de otros usuarios. El grado de importancia de lo que digan los demás es tal, que el 49% de los usuarios afirma que no formalizaría su reserva en un establecimiento que no contara con opiniones de sus usuarios.

Cuanto mayor es la categoría de un hotel, mejores comentarios se espera de éste. Este dato posee cierta lógica, dado que, a mayor nivel, mayores expectativas de satisfacción por parte de los usuarios.

Por otro lado, casi la mitad de los comentarios están firmadas por adultos de entre 35 y 49 años. Le siguen de cerca el segmento de población de entre 25 y 34 años, copando el 30% de las opiniones. En cuanto al sexo de los autores, la distribución es muy equitativa, aunque se puede decir que las mujeres comentan ligeramente más que los hombres, ya que el 53% de las opiniones llevan su firma.

El peso de estas opiniones se hace presente principalmente a la hora de elegir un lugar donde pasar las vacaciones. Contrasta que únicamente el 6% de los usuarios que buscan un establecimiento para realizar su reserva por motivos de trabajo valore los comentarios sobre el mismo, frente al 58% de los clientes turísticos.

Además, el índice de penetración de los dispositivos móviles se hace presente también en este apartado, donde ya el 22% de los usuarios leen los comentarios a través de su smartphone. Cualquier lugar es bueno para informarse acerca del hotel que te interesa.

Entre las webs de viajes, la principal fuente de opiniones es, sin lugar a dudas, TripAdvisor (www.tripadvisor.com), cuya influencia goza de mucho respeto por parte de todo el sector hostelero. Este hecho está avalado por la nada despreciable cifra de 60 millones de comentarios. Su indiscutible

protagonismo la convierte en un lugar de referencia obligada para los usuarios que estén buscando su hotel de vacaciones.

En concreto, según datos de la propia empresa extraídos de su página web, TripAdvisor es un sitio de viajes que permite que los viajeros planifiquen su viaje con antelación, al proporcionar consejos fiables de viajeros reales y una amplia variedad de opciones y funciones de planificación con enlaces directos a las herramientas de reserva. De hecho, los diferentes websites de la marca TripAdvisor conforman una de las comunidades de servicios de viajes más grande del mundo, gracias a sus más de 50 millones de visitantes únicos al mes y sus más de 60 millones de opiniones y comentarios. Los sitios operan en 30 países de todo el mundo, incluida China. TripAdvisor también gestiona TripAdvisor for Business, una división específica que ofrece al sector de la industria turística acceso a los millones de personas que visitan TripAdvisor cada mes. Tanto si el viajero prefiere una gran cadena hotelera o un pequeño hotel con encanto, en TripAdvisor se pueden encontrar opiniones auténticas al respecto en las que se puede confiar. Además, junto con los comentarios, positivos o negativos, los usuarios pueden colgar fotos de hoteles que también ayudarán a elegir el alojamiento, así como las fotos de destinos que ayudarán a empezar a conocer el destino antes de viajar.

Sin duda alguna, la creciente importancia de los comentarios y opiniones de los usuarios en el proceso de decisión de compra de servicios turísticos debe hacer pensar a las empresas hosteleras, quienes han de considerar dichos comentarios y opiniones como una oportunidad para mejorar su estrategia de reputación online. El éxito de su negocio, ahora más que nunca, está en boca de los clientes.

CUESTIONES:

1. ¿Hasta qué punto considera que las opiniones vertidas por los usuarios en una web del tipo TripAdvisor pueden ser importantes a la hora de tomar una decisión de compra de un producto turístico? Justifique su respuesta.
2. En el texto se comenta que el peso de las opiniones de otros usuarios se hace presente principalmente a la hora de elegir un lugar donde pasar las vacaciones, dado que únicamente el 6% de los usuarios que buscan un establecimiento para realizar su reserva por motivos de trabajo valora los comentarios sobre el mismo, frente al 58% de los clientes turísticos. ¿Podría explicar las razones que justifiquen dicha diferencia?
3. Dentro del proceso de decisión de compra, ¿En qué fase del mismo considera que pueden ser importantes los consejos obtenidos en una web de viajes del estilo de TripAdvisor?
4. Suponga que es usted una persona de 30 años, de clase social media, que va a pasar las próximas vacaciones de navidad en compañía de su pareja en una estación de esquí española. Justifique la importancia de las variables “clase social” y “personalidad” en el proceso de decisión de compra del producto analizado.
5. Describa el proceso de decisión de compra que atravesará el consumidor descrito en la pregunta anterior para realizar una reserva de una semana de duración en la estación de esquí elegida.

Práctica 10. Tema 5. Segmentación y Posicionamiento

Algo está pasando en Mercedes

Autor: Ricardo Sellers Rubio

Fuente: www.algoestapasandoenmercedes.com

<http://www.pacocostas.com/motor/blog/opinion/la-seguridad-es-lo-mas-valorado-por-los-consumidores-a-la-hora-de-comprar-u/>

<http://www.marketingdirecto.com/creacion/spots/algo-esta-pasando-en-mercedes/>

Objetivos de la práctica

* Revisar los conceptos de segmentación y posicionamiento aplicados al mercado del automóvil

1. Mercedes-Benz: *das beste oder nichts, the best or nothing, lo mejor o nada*

El mercado de automóviles de lujo está copado por tres grandes marcas (Mercedes-Benz, Audi y BMW) que libran una importante batalla por convertirse en las preferidas por parte de este segmento de mercado. De hecho, desde hace algunos años, las principales marcas *premium* más vendidas en el sector de la automoción vienen desarrollando diferentes estrategias de comunicación orientadas a reforzar y/o modificar su posicionamiento en el mercado, con el fin de lograr una mayor identificación entre los valores que las propias marcas representan y los gustos y preferencias de sus respectivos targets de mercados.

En general, dentro del sector de la automoción, la marca Mercedes-Benz encarna los valores del *premium* clásico, asociado al prestigio social y al status que representa dicha marca, mientras que BMW y Audi encarnan los valores del lujo más próximos a la modernidad, con el matiz de que BMW exprime más factores asociados a la potencia, la deportividad y la juventud, mientras que Audi se identifica con factores tecnológicos y de innovación.

Mercedes-Benz viene desarrollando desde el año 2006 una estrategia global para renovar la identidad visual de la marca, y que se ha introducido progresivamente en todas las unidades de negocio (tanto vehículos de automóviles de pasajeros como en vehículos comerciales) y en todos los mercados del mundo desde el 1 de noviembre de 2007. Esta nueva identidad ha sido desarrollada sobre la base de la historia de la marca, y concluye un proceso de posicionamiento de la marca, más preciso, iniciado en 2006. El tema central de la nueva identidad es el lema de "La estrella siempre brilla desde arriba". Esta nueva identidad se aplicó inicialmente con el lanzamiento de la nueva Clase C Estate desde el mes de noviembre de 2007.

Como inventor del automóvil, Mercedes-Benz es una de las marcas *premium* mejor valoradas por el mercado. Durante sus 120 años de historia, Mercedes-Benz ha trabajado para lograr esta posición con innovaciones pioneras, un claro posicionamiento de la marca y un modelo de gestión basado en la ampliación selectiva de su cartera de negocios. "Además de contar con productos de gran interés y una marca fuerte, Mercedes se distingue sobre todo por una presencia y un posicionamiento que son inmediatamente reconocibles en cualquier momento, en cualquier lugar y en cualquier medio", señala el Dr. Klaus Maier, vicepresidente ejecutivo de Mercedes Car Group, y responsable de Ventas y Marketing.

La identidad de la marca es la expresión más visible de lo que Mercedes-Benz busca: reafirmar y enfatizar la posición de la compañía como el fabricante mundial de automóviles más tradicional, pero reflejando una capacidad innovadora creativa. "La nueva identidad de marca de Mercedes-Benz revive nuestra presencia en todo, y asegura una imagen inconfundible que combina la tradición con un enfoque orientado hacia el futuro", señala Maier.

1.1. La estrella de Mercedes-Benz como punto de partida para la nueva identidad visual

“Con nuestra nueva identidad de marca se está completando el proceso de enfocar el posicionamiento de la marca Mercedes-Benz para nuestros clientes”, indica el Dr. Olaf Göttgens, Vice-Presidente de Comunicaciones de marca. Mercedes-Benz tiene una de las marcas más reconocidas del mundo en la forma de su logotipo: la estrella de tres puntas. En consecuencia, Mercedes-Benz también está dando a este logotipo de renombre mundial una posición central dentro de todas sus actividades de comunicación. “La imagen que ha establecido la identidad de marca en las últimas décadas es y sigue siendo la estrella. En el futuro destacaremos esto todavía más, allá donde sea visible para nuestros clientes”, señala Göttgens.

Como novedad importante dentro del cambio de identidad visual, la estrella como símbolo central de la marca “*always shines from above*” (siempre brilla desde arriba) en el nuevo diseño. Las reproducciones gráficas mostrarán la estrella en dos dimensiones (por ejemplo, en la prensa escrita), si bien seguirá siendo de tres dimensiones en las representaciones físicas (por ejemplo, en vehículos o concesionarios). Por otra parte, el logotipo de la estrella y la marca escrita se mostrarán por separado en las futuras actividades de comunicación. De esta manera, la estrella creará un efecto comunicativo de vinculación con la marca. Ya sea en forma de imagen o texto escrito, en las piezas gráficas cada mensaje central se colocará visualmente entre la estrella y la marca escrita.

Con el fin de reflejar la nueva personalidad de la marca, el tipo de imágenes a utilizar tanto en las piezas de comunicación relacionadas con los turismos y los vehículos industriales será uniforme. De hecho, no sólo se contará con imágenes de automóviles, sino también con fotos de edificios de singular arquitectura, gente y/o paisajes que buscan una mayor identificación de la marca con su nueva personalidad. Además, las composiciones gráficas elegidas tratarán de crear perspectivas inusuales que, en combinación con el uso específico de la iluminación buscará crear entusiasmo e ilustrar la nueva personalidad de la marca. Atributos como la vitalidad y el dinamismo serán los principales componentes del lenguaje visual, en combinación con el uso de recursos gráficos que acentúen la profundidad de campo o el uso de imágenes desenfocadas.

El color corporativo de la marca Mercedes-Benz será el elegante “flecha de plata”, mientras que el color principal para la señalización en los concesionarios será el poderoso “azul medianoche”. El nuevo diseño de la marca Mercedes-Benz ha sido desarrollado por un equipo de proyecto en el local de trabajo en cooperación con la agencia de Noel Koch GmbH identidad.

1.2. Nuevos modelos de automóvil y nuevas formas de comunicación

Junto con el proceso de renovación de la identidad visual de la marca, la empresa ha planteado el lanzamiento de 16 modelos de automóviles (entre modelos nuevos y modelos renovados) y que se producirá entre los años 2010 y 2011. Para facilitar el lanzamiento de estos nuevos modelos la marca estrenó una campaña de publicidad global a mediados de 2010, en la que presentaba su nuevo eslogan “*The best or nothing*” (lo mejor o nada) junto con el un nuevo rediseño de su estrella de tres puntas, con efecto tridimensional y cromada. “Nuestro lema tiene que reflejar que queremos ser los mejores en todas las disciplinas” afirmó a los periodistas Joachim Schmidt, director de ventas de Mercedes-Benz. El nuevo lema se atribuye a Gottlieb Daimler, fundador de Mercedes Benz. La campaña, estrenada el 10 de junio de 2010, incluye piezas gráficas y de televisión, en combinación con Internet, y su creatividad ha sido desarrollada por la agencia alemana Jung Von Matt.

1.3. Algo está pasando en Mercedes

En esta misma línea, y como estrategia previa al lanzamiento de algunos de sus nuevos modelos, la marca Mercedes-Benz ha desarrollado durante el primer semestre de 2011 una campaña de comunicación que, en torno al lema “Algo está pasando en Mercedes”, tiene como principal objetivo crear expectación sobre las novedades que traen los diferentes modelos de la marca CLS, Clase A, Clase C Berlina y el C Coupé a lo largo del año 2011.

La campaña, creada por Contrapunto BBDO, tiene tres protagonistas diferentes, uno por cada spot: una mujer que tiene que confesar algo a su marido, un hombre que no quiere hacerse millonario y un hombre con la crisis de los cuarenta. En los tres spots que protagonizan estos personajes se menciona el coche, y se puede ver la reacción de los protagonistas al ver el coche, sin embargo, el coche no aparece en ningún momento en los spots.

Las historias están incompletas, tratando de crear en el espectador el deseo de ver el coche del que hablan en los anuncios, y es aquí donde viene la siguiente estrategia de la campaña, para conocer el coche los espectadores deben visitar una página creada especialmente para ello (consultar el siguiente enlace: www.algoestapasandoenmercedes.com).

En una original forma de crear incertidumbre, el principal objetivo de la firma alemana es generar interés y despertar la curiosidad del público, para ello la campaña se ha difundido a través de televisión y medios tradicionales e internet y redes sociales.

Entre los modelos de automóviles nuevos y renovados, destacan tanto el Clase C, el Clase A (modelo compacto de la marca), y el deportivo Clase CLC.

La exitosa historia del Mercedes Clase C llega a su quinta generación en primavera de 2011 con el lanzamiento de las carrocerías berlina y familiar, que la marca alemana denomina 'estate'. En junio se ampliará la familia con la versión coupé que tendrá un precio un 10% más bajo. Toda la gama lleva de serie el sistema de arranque y parada ECO, en combinación con el cambio automático, y un modo de conducción para reducir el consumo, también denominado ECO, que se puede desactivar. Desde el lanzamiento de este modelo en 1982, Mercedes ha vendido en todo el mundo 8,5 millones de unidades, 1,2 millones de la anterior generación, que llegó al mercado en marzo de 2007. David Perdomo, director de marketing en España de la compañía, espera incrementar con este modelo sus clientes accediendo a compradores más jóvenes y con una atención especial desde este año a autónomos y pymes a través de un nuevo programa propio de renting que permite acceder a un Clase C 200 Cdi por 628 euros al mes.

Con relación al Clase A, el compacto de la estrella cambiará completamente su estilo por uno totalmente deportivo en su tercera generación. Anticipado por la web Mega Autos Digital a mediados de marzo de 2011 con un bosquejo, las primeras imágenes e información oficiales del futuro Clase A anticipan un automóvil que se mantiene fiel al segmento de los compactos y que conserva la tracción delantera, pero que cambia radicalmente el resto de atributos del vehículo. Es obvio que el benjamín de Mercedes-Benz busca su lugar entre los compactos de lujo deportivos y para ello el nuevo Clase A ya no será lo que es hoy.

Si algo no funciona como uno espera, no hay más remedio que cambiar de estrategia. Ese ha sido el pensamiento de los máximos dirigentes de Mercedes-Benz en relación al Clase CLC, el compacto derivado del Clase C que durante la última década -entre 2000 y 2008 se denominó Clase C Sportcoupé- ha sido competencia de modelos como el Audi A3, el BMW Serie 1 o el Volkswagen Golf. Como no ha tenido todo el éxito que esperaba, la firma de Stuttgart ha apostado por un cambio significativo: un coupé de dos puertas y cuatro plazas más próximo a modelos como el Audi A5 Coupé o el BMW Serie 3 Coupé. El nuevo Clase C Coupé, que se comenzará a comercializar a partir del próximo mes de junio de 2011, supone un claro avance con respecto al Clase CLC, tanto por tamaño como por diseño y posicionamiento en el mercado.

2. La seguridad es lo más valorado por los consumidores a la hora de comprar un vehículo

El estudio “En continuo movimiento” desarrollado por la consultora Deloitte, analiza desde el punto de vista del consumidor la situación de la industria en cuanto a tendencias, preferencias de consumo y hábitos de uso del vehículo, y realiza una segmentación del conductor español en función de su comportamiento con el vehículo. Según el estudio elaborado por Deloitte en España, 9 de cada 10 encuestados dispone de vehículo. La media de coches por unidad familiar se sitúa en 1,69 y la antigüedad media de los automóviles es, atendiendo a las respuestas de los encuestados, de 5,75 años. La seguridad es el elemento más valorado por los consumidores a la hora de comprar un vehículo, por delante de factores como el precio, la marca o el equipamiento interior. El uso más frecuente que los españoles dan al vehículo es para desplazamientos cortos, tanto en días laborables como en festivos. Esto quiere decir que el conductor español utiliza el vehículo para ir a trabajar entre semana y para realizar viajes cortos los fines de semana.

2.1. Segmentación de usuarios

El análisis de las diferentes variables tenidas en cuenta en el estudio elaborado por Deloitte, hace posible la agrupación del conjunto de encuestados en cuatro segmentos, cada uno de los cuales representa un amplio porcentaje de usuarios y muestra unas características y un modo de actuar concreto. Estos grupos son los conductores por moda, los conductores familiares, los conductores de estreno y los conductores pragmáticos.

1. *Conductor por moda.* El conductor por moda (23,7% de encuestados) valora los accesorios tecnológicos del vehículo y que la marca sea de prestigio. El diseño y la marca son los atributos que más valora este tipo de conductor respecto al resto de segmentos, y considera imprescindible en un vehículo equipamientos como el DVD y el manos libres.

2. *Conductor familiar.* El conductor familiar (27,7%) considera el vehículo como un instrumento de uso familiar que no debe suponer derroche económico. El precio y el consumo son los atributos que más valora, mientras que cree imprescindible para un vehículo elementos como el airbag, el ABS y el limitador de velocidad.

3. *Conductor de estreno.* El conductor de estreno (36%) considera el coche como parte de su imagen y cree que debe tener todos los accesorios posibles. Los atributos que más valora respecto a la media son la marca, el diseño, la potencia y el equipamiento. Aunque considera imprescindibles todos los accesorios extra del vehículo, destaca el DVD, el MP3, el ordenador de a bordo, el cambio automático, el control de estacionamiento, el navegador y el bluetooth.

4. *Conductor pragmático.* El conductor pragmático (12,6%) considera que el coche sólo sirve para desplazarse, sin gastar mucho dinero en él. Considera el precio y el consumo como los atributos principales de un vehículo, y no señala como imprescindible ningún equipamiento extra, aunque considera de gran utilidad el airbag y el ABS.

CUESTIONES:

1. ¿Cuáles son los principales atributos que considera el consumidor a la hora de elegir un automóvil?
2. ¿Cree usted que todos los consumidores otorgan la misma importancia a los atributos anteriores cuando van a comprar un coche? En caso negativo, ¿qué influencia puede tener este hecho en la estrategia de marketing de las empresas fabricantes de automóviles?
3. En base a la respuesta anterior, ¿cuáles son los principales criterios de segmentación que se consideran dentro del mercado de automóviles?
4. ¿Cuáles piensa usted que son los atributos que la marca Mercedes-Benz está tratando de potenciar con su nueva estrategia de marca? ¿Por qué?
5. Con relación a los segmentos identificados en el estudio de Deloitte, ¿a qué segmento del mercado piensa usted que se dirige la marca Mercedes-Benz?
6. Con relación a la campaña de comunicación “Algo está pasando en Mercedes”. ¿Le parece acertada la campaña? Razone su respuesta en términos del mensaje transmitido, público objetivo, medios empleados, etc.. ¿Considera usted que ha conseguido levantar la expectación pretendida?
7. ¿Considera usted que, en general, Mercedes-Benz está apostando por una estrategia correcta? ¿Cree que tendrá resultados en términos de ganar cuota de mercado a sus rivales Audi y BMW?

Práctica 11. Repaso para el examen final Tras los pasos de Amancio Ortega

Autora: Ana Belén Casado

Fuente: Vega Campos, Emprendedores, junio 2012, páginas 30-32.

Objetivos de la práctica

** Familiarizar al alumno con el formato de examen en su apartado práctico y repasar de forma global alguno de los conceptos más importantes analizados a lo largo del curso*

La empresa Comdipunt, dirigida por Julián Imaz, es la propietaria de dos marcas de ropa que en los últimos años se están haciendo un hueco en el panorama de la distribución nacional e internacional, Friday's Project y Shana.

Julián Imaz y Comdipunt han tenido desde sus inicios una estrecha relación con Inditex. De hecho, Imaz es la persona que estuvo detrás del lanzamiento de Bershka. Antes de eso, dirigía Comdipunt, que fue una empresa proveedora del grupo hasta que en 2000 Julián Imaz llegó a un acuerdo para hacerse con el 100% de Comdipunt. Hasta diciembre de ese año, la compañía siguió trabajando como proveedor en exclusiva para Inditex, llegando a producir más de 50 millones de prendas al año. La empresa estaba volcada en la fabricación de la colección de Lefties, la enseña de moda low cost del grupo de Ortega, adquiriendo un importante know how en este segmento.

En paralelo, y ya en 2005, Julián Imaz se introdujo en el negocio de la venta al detalle (retail) con la cadena Friday's Project. Pero no sería hasta 2010, con el lanzamiento de Shana, cuando Comdipunt comenzó a reorientar su negocio a la distribución, tejiendo una red de tiendas que hoy cuenta con unos 250 establecimientos en varios países del mundo: la empresa dejaba de ser un mero proveedor para crear su propia marca y generar valor añadido.

“En abril de 2010 percibimos que el mercado empezaba a demandar moda más económica. Apostamos por una marca que teníamos registrada desde hacía tiempo, Shana; y creamos un concepto que no estaba en el mercado, similar al de Bershka hace 15 años: moda joven a un precio sin competencia”, declara Óscar Imaz, hijo de Julián y la cara visible de la empresa en los medios. “De abril a diciembre vimos que la marca iba muy rápida y fuimos transformando tiendas de Friday's Project en Shana para coger cierto volumen e independizarnos de Inditex, porque no se puede fabricar sólo para 10 tiendas. Entonces empezamos a abrir franquicias y tiendas propias y nos plantamos a fin de año con 50 tiendas y un volumen que permitía afrontar 2011 de forma independiente”, explica.

Friday's Project y Shana tienen puntos en común, puesto que se trata de moda de bajo precio orientada a un público joven. Pero presentan matices. “Shana va dirigida a un público más joven, de entre 14 y 30 años, y es más dinámica y moderna; mientras que Friday's Project va dirigida a un target de entre 25 y 45 años y es moda más sencilla, para ir a trabajar. Y en precio, Friday's Project es un 15-20% más cara que Shana”. El tique medio de esta última se sitúa en torno a los 10 euros.

Julián Imaz ha aprovechado la experiencia adquirida con Bershka y Lefties para desarrollar un concepto muy próximo a ellas, aplicando aspectos diferenciales del modo de gestión de Inditex:

Productos integrados. La empresa ha reproducido el modo de producción del grupo gallego, caracterizado por una relación muy estrecha con los fabricantes. “Son proveedores integrados, empresas que trabajan en exclusiva para nosotros y que controlamos en cuanto a márgenes y beneficios. Les damos los diseños y las producciones y les fijamos el margen que van a ganar. El 80% es producto de cercanía, que se fabrica en Europa, sobre todo en España, Portugal e Italia.”

Producto moda. Igual que Inditex, Comdipunt ha cambiado el viejo modelo de temporada por la renovación constante del catálogo y del producto en tienda. Esto permite adaptar mejor la oferta a la demanda, atraer a la clientela por la novedad constante y eliminar stocks al producir solamente aquello que se vende bien y al ritmo que marca el mercado. “Desde nuestras oficinas en el centro de Barcelona, diseñamos y programamos la fabricación y distribución semanal de ropa y accesorios de moda joven a todas nuestras tiendas. Hoy en día, con el sistema logístico que tenemos, distribuimos como mínimo una vez por semana.”

En cuanto al comercio online, Imaz declara que van a seguir apostando por la tienda física y no por la venta online. Sin embargo, el empresario se apoya en Internet para publicitar Shana y tener una relación mucho más cercana con sus clientes: “la publicidad en redes sociales puede dar mucha de la imagen de la marca”. Tampoco se descarta entrar en el segmento de la moda masculina.

El crecimiento de Comdipunt está siendo realmente meteórico. En 2010, cerró con 30 millones de facturación. Un año después, en 2011, ya eran 72 millones. Este año espera cerrar con unas ventas en torno a los 125 millones. Esta progresión viene apoyada por un frenético ritmo de aperturas, 240 establecimientos a finales de 2011 (una quinta parte de estos establecimientos son tiendas propias, el resto son tiendas franquiciadas), con el objetivo de llegar a 400 a finales de 2012. Adicionalmente, se ha puesto en marcha una nueva estrategia que consiste en incorporar la palabra Barcelona a la marca Shana, que pasará a denominarse Shana Barcelona pero sólo en las tiendas que la compañía tiene en el extranjero. El motivo es el elevado posicionamiento internacional del que goza la ciudad.

CUESTIONES:

- 1) Según el texto, la empresa apuesta por la publicidad a través de las redes sociales para dar imagen de marca. Esta acción empresarial entra dentro de lo que se conoce como:
 - a) Marketing integrado.
 - b) Marketing holístico.
 - c) Responsabilidad Social Corporativa.
 - d) Marketing 2.0.
- 2) El paso de Comdipunt de proveedor en exclusiva de Inditex a fabricante y distribuidor de marcas propias es un ejemplo de estrategia de:
 - a) Integración hacia atrás.
 - b) Integración hacia delante.
 - c) Expansión del producto.
 - d) Especialización en nichos.
- 3) La empresa Comdipunt comenzó su andadura con la marca Friday's Project para después lanzar la marca Shana. Desde el punto de vista de las estrategias de crecimiento de una empresa, el lanzamiento de Shana es un ejemplo de estrategia de:
 - a) Penetración del mercado.
 - b) Desarrollo del mercado.
 - c) Desarrollo del producto.
 - d) Diversificación.
- 4) En el texto se comenta que el tiempo en el que Comdipunt estuvo centrada en la fabricación de la colección de Lefties, la enseña de moda *low cost* del grupo Inditex, le permitió adquirir un importante *know how* en ese segmento. Desde el punto de vista del análisis DAFO de Comdipunt, este dato supone:
 - a) Una oportunidad.
 - b) Una amenaza.
 - c) Una debilidad.
 - d) Una fortaleza.
- 5) La marca Shana está dirigida a un público joven, ofertando moda a un precio muy competitivo. Este tipo de estrategia es fácilmente imitable por la competencia (de hecho, marcas como Primark siguen un modelo parecido). Desde el punto de vista de la evaluación de la estrategia de marketing, éste sería un problema de:
 - a) Validez.
 - b) Consistencia.
 - c) Vulnerabilidad.
 - d) Adecuación.

- 6) En el texto se menciona que la empresa Comdipunt ha cerrado el ejercicio 2011 con una facturación de 72 millones de euros. Desde el punto de vista del análisis de la demanda, este dato se corresponde con la tarea de:
 - a) Pronosticar la demanda.
 - b) Explicar la demanda.
 - c) Medir la demanda.
 - d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.
- 7) En el texto se menciona que “en abril de 2010 percibimos que el mercado empezaba a demandar moda más económica”. Desde el punto de vista de los factores que afectan al comportamiento del consumidor, éste sería un aspecto relacionado con:
 - a) El macroentorno.
 - b) Los estados antecedentes.
 - c) Los grupos sociales.
 - d) La cultura.
- 8) Según la empresa Comdipunt, Shana se dirige a un público que busca moda “más dinámica y moderna”. Desde el punto de vista de la segmentación de mercados, este producto responde a una segmentación basada en un criterio:
 - a) Sociodemográfico.
 - b) Psicográfico.
 - c) Indiferenciado.
 - d) De comportamiento.
- 9) En el texto se menciona que Shana incorporará la palabra Barcelona a su marca en las tiendas en el extranjero. Con esta acción quieren aprovechar el gran reconocimiento internacional de la ciudad para aportar valor a su marca y facilitar su introducción en otros países. Desde el punto de vista de las estrategias de marca, esta acción podría considerarse una estrategia de:
 - a) Segunda marca.
 - b) Licencia de marca.
 - c) Marca derivada.
 - d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.
- 10) En el texto se menciona que una quinta parte de los establecimientos bajo las marcas Friday's Project y Shana, son tiendas propias y el resto son tiendas franquiciadas. Esta última forma de distribución se denomina:
 - a) Distribución indirecta.
 - b) Distribución directa.
 - c) Trade marketing.
 - d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.