



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Dirección Comercial

Temario de la asignatura

Ismael Sallami Moreno

Recursos Ingeniería Informática y Ade

Licencia

Este trabajo está bajo una Licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0.

Permisos: Se permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.

Condiciones: Es necesario dar crédito adecuado, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. No se permite usar el material con fines comerciales ni distribuir material modificado.



Dirección Comercial

Ismael Sallami Moreno

<https://elblogdeismael.github.io>

Índice general

1	Mercado y demanda	9
1.1	Concepto y clasificación de mercado	9
1.2	El mercado de bienes de consumo	9
1.3	Niveles de mercado	10
1.4	El mercado empresarial	10
1.5	El mercado de servicios	11
1.6	Concepto y previsión de la demanda	11
1.7	Ejercicios	13
2	Decisiones sobre producto	15
2.1	Conceptos básicos	15
2.2	Decisiones sobre productos y servicios	15
2.3	Estrategia de marca	16
2.4	Marketing de servicios	17
2.5	Proceso de desarrollo de nuevos productos	17
2.6	El ciclo de vida del producto	18
2.7	Ejercicios	19
3	Decisiones sobre precio	21
3.1	La función del precio en la estrategia de marketing	21
3.2	Objetivos en la fijación de precios	21
3.3	Factores determinantes	22
3.4	Métodos en la fijación de precios	23
3.5	Estrategias de fijación de precios	23
3.6	Estrategias de modificación de precios	24
3.7	Ejercicios	25

4	Decisiones sobre distribución	27
4.1	La distribución en la entrega de valor	27
4.2	Naturaleza e importancia de los canales	27
4.3	Organización de los canales	28
4.4	El diseño del canal	29
4.5	Logística de distribución	30
4.6	Ventas al por mayor y al detallista	30
4.7	Ejercicios	31
5	Decisiones sobre comunicación	33
5.1	El mix de comunicación	33
5.2	El proceso de comunicación	34
5.3	Comunicación integrada de marketing	34
5.4	Establecimiento del mix	35
5.5	Decisiones sobre comunicación masiva	36
5.6	Decisiones sobre comunicación digital	37
5.7	Decisiones sobre comunicación personal	37
5.8	Ejercicios	38
6	Proceso de planificación de marketing	41
6.1	Marketing y planificación estratégica	41
6.2	Planificación estratégica corporativa y divisional	41
6.3	Planificación de las unidades de negocio	43
6.4	Planificación de marketing	43
6.5	Gestión del marketing	44
6.6	Ejercicios	45
7	Temario práctico	47
7.1	Guion de análisis de casos	47
7.2	Caso 1. Dimensionar un mercado	47
7.3	Caso 2. Cartera de productos y canibalización	48
7.4	Caso 3. Decisión de precio	48
7.5	Caso 4. Diseño de canal	48

7.6	Caso 5. Presupuesto de comunicación	49
7.7	Caso 6. Diagnóstico con la descomposición de cuota	49
7.8	Trabajo en grupo: plan de marketing	50
7.9	Simulación de marketing	50

Mercado y demanda

Tema 1 del programa. Concepto y clasificación de mercado, mercado de bienes de consumo, niveles de mercado, mercado empresarial, mercado de servicios y previsión de la demanda.

1.1 Concepto y clasificación de mercado

Definición 1.1 . Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, que comparten una necesidad y disponen de capacidad y voluntad para adquirirlo.

Criterio	Clases
Naturaleza del producto	bienes de consumo, bienes industriales, servicios
Naturaleza del comprador	de consumo, empresarial, institucional, revendedor
Ámbito geográfico	local, regional, nacional, internacional
Estructura competitiva	competencia perfecta, monopolio, oligopolio, competencia monopolística
Fase de desarrollo	emergente, en crecimiento, maduro, en declive

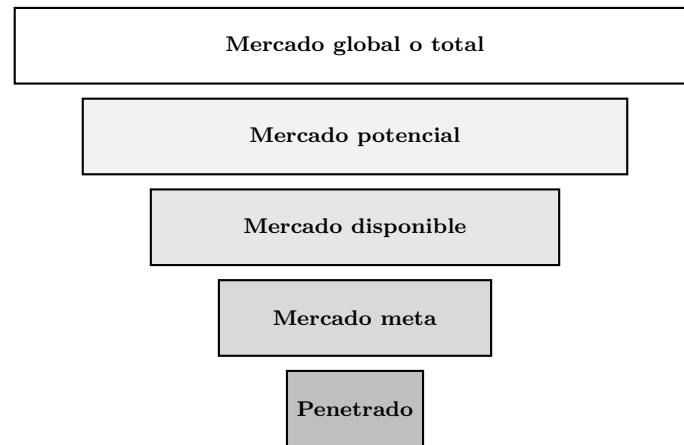
La clasificación no es un ejercicio de etiquetado. Determina quién decide la compra, con qué criterios y en cuántos pasos, y de ahí salen decisiones distintas en las cuatro variables del mix.

1.2 El mercado de bienes de consumo

Tipo de bien	Rasgo	Distribución típica
Conveniencia	compra frecuente, esfuerzo mínimo	intensiva
Compra esporádica	se compara calidad, precio y estilo	selectiva
Especialidad	características únicas, el comprador se desplaza	exclusiva
No buscados	el comprador no piensa en ellos	venta personal activa

Nota 1.1 . La clasificación es del **comportamiento de compra**, no del producto. Un mismo café puede ser bien de conveniencia en el supermercado y de especialidad en una tienda de tueste propio, y las dos versiones exigen distribución, precio y comunicación distintos. Preguntar qué es el producto lleva a error; hay que preguntar cómo se compra.

1.3 Niveles de mercado



Nivel	Definición
Mercado global	toda la población de la zona considerada
Mercado potencial	quienes manifiestan interés por el producto
Mercado disponible	los que además tienen renta y acceso
Mercado meta	la parte del disponible a la que la empresa decide dirigirse
Mercado penetrado	los que ya compran, propios y de la competencia

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}}, \quad \text{Tasa de penetración} = \frac{\text{Mercado penetrado}}{\text{Mercado disponible}}$$

Confundir potencial con disponible infla las previsiones. El interés declarado no es demanda: falta comprobar la renta y el acceso.

1.4 El mercado empresarial

Rasgo	Frente al mercado de consumo
Número de compradores	menos y más grandes
Volumen por operación	mayor
Demanda derivada	depende de la demanda final de otro mercado
Elasticidad a corto	menor: no se cambia de proveedor por una variación de precio
Proceso de compra	formalizado, con varios participantes y criterios técnicos
Relación	estrecha y duradera, con especificaciones conjuntas

Definición 1.2 (Centro de compras). Conjunto de personas que intervienen en la decisión: usuarios, influyentes, decisores, compradores, prescriptores y filtros de acceso a la información.

Situación de compra	Contenido	Esfuerzo comercial
Recompra directa	pedido rutinario al proveedor habitual	mínimo si se es el proveedor; enorme si no
Recompra modificada	se revisan condiciones o especificaciones	oportunidad de entrar
Compra nueva	primera vez, sin experiencia previa	máximo, con asesoramiento

Nota 1.2 . La **demanda derivada** es la característica que más consecuencias tiene: un fabricante de componentes de automoción no puede aumentar sus ventas con acciones comerciales si las matriculaciones caen. De ahí que en mercados industriales la previsión empiece por el mercado final y no por el propio.

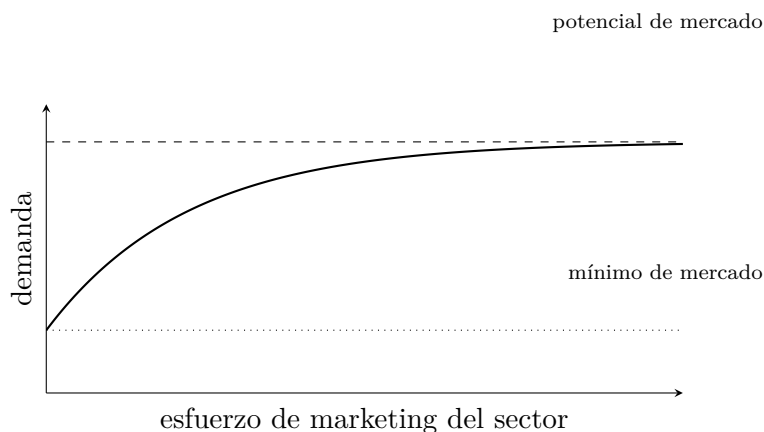
1.5 El mercado de servicios

Característica	Consecuencia comercial
Intangibilidad	no se puede probar antes; hay que dar evidencias físicas
Inseparabilidad	se produce y consume a la vez; el personal es parte del producto
Heterogeneidad	calidad variable; se corrige con protocolos y formación
Caducidad	no se almacena; se gestiona con precios por franja y reservas

Las cuatro características llevan a ampliar el mix con tres variables más: personas, procesos y evidencia física. No son un mix distinto, son el mismo aplicado a un producto que el cliente no puede examinar antes de comprar.

1.6 Concepto y previsión de la demanda

Definición 1.3 . Volumen total que compraría un grupo definido de clientes, en una zona y periodo dados, bajo un entorno y un esfuerzo de marketing determinados.



Concepto	Definición
Mínimo de mercado	ventas que se producirían sin esfuerzo comercial alguno
Potencial de mercado	límite al que tiende la demanda cuando el esfuerzo crece
Sensibilidad de la demanda	distancia entre los dos
Previsión de mercado	demandas esperadas para el esfuerzo sectorial previsto

Cuanto más plana sea la curva, menos rentable es aumentar el gasto comercial. En mercados poco sensibles —productos básicos, categorías maduras— el esfuerzo adicional se reparte entre competidores sin ampliar el pastel, así que la única vía de crecimiento es la cuota.

1.6.1 Métodos de previsión

Familia	Métodos	Cuándo
Cualitativos	opinión de expertos, Delphi, fuerza de ventas, intención de compra	productos nuevos, sin histórico
Series temporales	medias móviles, alisado exponencial, descomposición	histórico estable
Causales	regresión, indicadores adelantados	se conocen las variables que la explican
Prueba de mercado	lanzamiento limitado	antes de un lanzamiento grande

$$\hat{Q}_{t+1} = \alpha Q_t + (1 - \alpha)\hat{Q}_t \quad (0 < \alpha < 1)$$

Nota 1.3. En el alisado exponencial, α gobierna la memoria: valores altos siguen de prisa los cambios y amplifican el ruido; valores bajos son estables y llegan tarde a los giros. No hay un valor correcto universal, se elige minimizando el error sobre el histórico, y **conviene comprobarlo con datos que no se usaron para ajustarlo.**

1.6.2 Descomposición de una serie

$$Q_t = T_t \times E_t \times C_t \times I_t$$

Componente	Qué recoge
Tendencia T	evolución de largo plazo
Estacionalidad E	oscilación regular dentro del año
Ciclo C	oscilación plurianual ligada a la coyuntura
Irregular I	lo no explicado

Comparar un mes con el anterior sin desestacionalizar produce conclusiones falsas. La comparación válida es con el mismo mes del año anterior, o con la serie ya corregida.

1.7 Ejercicios

Ejercicio 1.7.1. Una ciudad tiene 400 000 habitantes. Un estudio indica que el 45 % muestra interés por un servicio de bicicleta compartida, de los que el 70 % tiene edad y capacidad para usarlo. La empresa se dirige solo a los tres distritos centrales, que reúnen el 40 % del disponible, y capta a 18 000 usuarios. Calcular los niveles de mercado y la tasa de penetración.

Solución 1.7.1. Potencial: $400\,000 \cdot 0,45 = 180\,000$. Disponible: $180\,000 \cdot 0,70 = 126\,000$. Meta: $126\,000 \cdot 0,40 = 50\,400$.

Penetración sobre el mercado meta: $18\,000/50\,400 = 0,357$, un 35,7 %; sobre el disponible, un 14,3 %.

La distinción importa: un 35,7 % del mercado al que se dirige es una posición fuerte, y un 14,3 % del disponible dice que quedan dos tercios de la ciudad sin servicio. Las dos cifras son correctas y sugieren decisiones opuestas.

Ejercicio 1.7.2. Las ventas de los últimos cuatro trimestres han sido 120, 145, 138 y 190. Con $\alpha = 0,3$ y una previsión inicial de 125, calcular la previsión del quinto trimestre y comentar el resultado.

	t	Q_t	$\hat{Q}_t$	$\hat{Q}_{t+1}$
<i>Solución 1.7.2.</i>	1	120	125,0	123,5
	2	145	123,5	130,0
	3	138	130,0	132,4
	4	190	132,4	149,7

La previsión es de **149,7**, muy por debajo del último dato observado. Con $\alpha = 0,3$ el método reacciona despacio, y si el salto del cuarto trimestre es un cambio de nivel y no ruido, la previsión se quedará corta varios periodos.

Antes de subir α conviene comprobar si el cuarto trimestre es estacional: si todos los años el cuarto es alto, el modelo adecuado no es un alisado simple sino uno con estacionalidad.

Ejercicio 1.7.3. Un fabricante de rodamientos industriales quiere aumentar sus ventas un 20 % con una campaña de comunicación. Valorar la propuesta.

Solución 1.7.3. La demanda es derivada: depende de la producción de las máquinas que montan sus rodamientos. La comunicación no puede crear demanda que el mercado final no genera, así que solo puede aspirar a ganar cuota a costa de los competidores.

En un mercado empresarial con recompra directa, la cuota se mueve despacio: cambiar de proveedor implica homologación técnica y riesgo de suministro. Las palancas realistas son la recompra modificada —entrar cuando el cliente revisa condiciones—, la mejora de servicio y plazo, y la búsqueda de aplicaciones nuevas.

Y la previsión debe partir del mercado final: si la producción de sus clientes crece un 3 %, un objetivo del 20 % exige quitar cuota, y eso hay que decirlo explícitamente en el plan.

El mercado y la previsión de la demanda están desarrollados en Kotler y Armstrong, 2018 y Esteban Talaya, 2018, con el enfoque estratégico de Lambin, 2009.

Decisiones sobre producto

Tema 2 del programa. Conceptos básicos, decisiones sobre productos y servicios, estrategia de marca, marketing de servicios, desarrollo de nuevos productos y ciclo de vida.

2.1 Conceptos básicos

Definición 2.1 . Cualquier bien, servicio, experiencia, persona, lugar, organización o idea que se ofrece al mercado para satisfacer una necesidad.

Nivel	Contenido	Dónde se compite
Beneficio básico Producto real	la necesidad que resuelve marca, calidad, diseño, características, envase	en ninguno: lo dan todos converge con el tiempo
Producto aumentado	garantía, servicio, financiación, entrega	aquí

2.1.1 La cartera de productos

Dimensión	Definición	Decisión asociada
Amplitud	número de líneas	entrar o salir de una categoría
Profundidad	referencias por línea	cubrir escalones de precio y uso
Longitud	referencias totales	
Coherencia	relación entre líneas en uso, canal o tecnología	aprovechar sinergias

Nota 2.1 . Ampliar la cartera casi siempre aumenta ventas y **casi siempre reduce el beneficio por referencia**: más inventario, más roturas de stock, menos escala y más complejidad logística. La comprobación que rara vez se hace es la de canibalización: cuánto de la venta de la nueva referencia procede de otra propia.

2.2 Decisiones sobre productos y servicios

Decisión	Contenido
Atributos	calidad, características, estilo y diseño
Marca	de fabricante, de distribuidor, mixta, licencias
Envase	protección, conservación, identificación, información, sostenibilidad
Etiquetado	información obligatoria y persuasiva
Servicios de apoyo	instalación, garantía, mantenimiento, atención

Nivel de calidad	Contenido
Calidad de resultado	prestaciones que ofrece
Calidad de conformidad	ausencia de defectos, constancia entre unidades

La calidad de conformidad importa más de lo que parece. Un producto excelente con variabilidad alta genera más insatisfacción que uno modesto y constante, porque la insatisfacción se mide contra la expectativa que la propia marca creó.

2.3 Estrategia de marca

Definición 2.2 (Marca). Nombre, término, signo, símbolo o combinación de ellos que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de los de la competencia.

Función	Para el comprador	Para la empresa
Identificación	reduce el tiempo de búsqueda	facilita la repetición
Garantía	reduce el riesgo percibido	permite un sobreprecio
Diferenciación	expresa identidad	protege frente a la imitación
Legal	—	derecho exclusivo de uso

2.3.1 Decisiones de marca

Decisión	Alternativas
Propiedad	marca de fabricante, de distribuidor, licencia, marca conjunta
Alcance	marca única, marcas individuales, marcas por línea, marca paraguas
Desarrollo	extensión de línea, extensión de marca, multimarca, marcas nuevas

Estrategia de desarrollo	Categoría	Marca
Extensión de línea	existente	existente
Extensión de marca	nueva	existente

Estrategia de desarrollo	Categoría	Marca
Multimarca	existente	nueva
Marcas nuevas	nueva	nueva

Nota 2.2 . La extensión de marca es la opción barata y la más arriesgada: aprovecha la notoriedad existente y **expone el capital de marca a la categoría nueva**. Si la extensión no encaja con lo que la marca significa, el daño no se limita al producto nuevo, alcanza al original. La prueba es de coherencia percibida, no de oportunidad comercial.

Definición 2.3 (Capital de marca). Valor añadido que la marca aporta al producto, medido por la respuesta diferencial del consumidor ante el mismo producto con y sin ella.

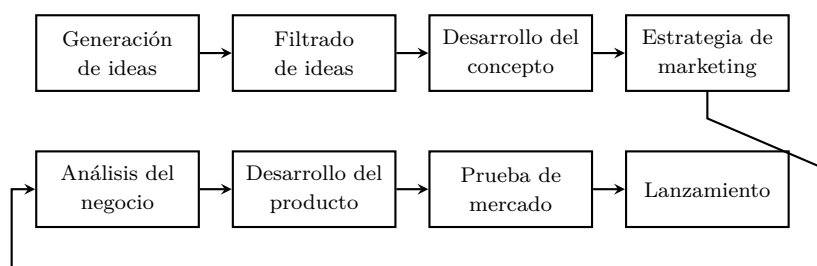
2.4 Marketing de servicios

Característica	Problema	Respuesta comercial
Intangibilidad	no se evalúa antes de comprar	evidencia física, garantías, prueba, reputación
Inseparabilidad	el personal forma parte del producto	selección, formación, protocolos
Heterogeneidad	la calidad varía	estandarización de lo estandarizable
Caducidad	no se almacena	gestión de la capacidad y precios por franja

Tipo de marketing en servicios	Entre quiénes
Externo	empresa y cliente
Interno	empresa y empleados
Interactivo	empleado y cliente

Proposición 2.1 . En servicios, la calidad percibida se forma en el **encuentro** entre empleado y cliente, así que el marketing interno precede al externo: prometer al mercado lo que la plantilla no puede entregar produce insatisfacción garantizada.

2.5 Proceso de desarrollo de nuevos productos



Etapas	Decisión	Coste del error
Generación de ideas	fuentes internas y externas	bajo
Filtrado	descartar lo inviable	bajo, pero puede matar una buena idea
Desarrollo del concepto	traducir la idea a una propuesta comprensible	bajo
Estrategia de marketing	público, posicionamiento, previsión, mix	medio
Análisis del negocio	ventas, costes y beneficio previstos	medio
Desarrollo del producto	prototipo y pruebas técnicas	alto
Prueba de mercado	ensayo en condiciones reales	alto
Lanzamiento	cuándo, dónde, a quién y cómo	muy alto

El proceso es un embudo con filtros cada vez más caros. Rechazar tarde cuesta mucho más que rechazar pronto, y por eso las primeras etapas deben ser exigentes aunque parezca que frenan la innovación.

Tipo de error del filtrado	Consecuencia
Aceptar una idea mala	se descubre en fases caras o tras el lanzamiento
Rechazar una idea buena	no deja rastro y nadie lo contabiliza

2.6 El ciclo de vida del producto

Etapas	Ventas	Costes por cliente	Beneficio	Competidores	Objetivo
Introducción	bajas	altos	negativo	pocos	dar a conocer y provocar la prueba
Crecimiento	crecen rápido	medios	crece	aumentan	maximizar cuota
Madurez	máximas	bajos	máximo, decreciente	estables y luego caen	defender cuota y maximizar beneficio
Declive	caen	bajos	cae	menos	reducir gasto y cosechar

2.6.1 Estrategias en madurez

Estrategia	En qué consiste
Modificación del mercado	nuevos segmentos, nuevos usos, más frecuencia de uso
Modificación del producto	calidad, características, estilo
Modificación del mix	precio, canal, comunicación, servicio

Nota 2.3 . La madurez es la etapa más larga y donde está la mayor parte del beneficio acumulado, así que gestionarla bien vale más que innovar mal. La modificación del mercado suele ser la vía más barata: aumentar la frecuencia de uso de un producto conocido no exige inversión en producto ni construir notoriedad desde cero.

2.7 Ejercicios

Ejercicio 2.7.1. Una marca de zumos naturales de gama alta plantea lanzar una gama de refrescos azucarados bajo el mismo nombre. Valorar la decisión.

Solución 2.7.1. Es una extensión de marca a una categoría contigua en el lineal y opuesta en el significado. La marca se sostiene sobre naturalidad y calidad; un refresco azucarado contradice directamente ese contenido.

El riesgo no es que el refresco fracase, sino que arrastre a la gama original: el consumidor que asocia la marca a lo natural recibe una señal contraria cada vez que ve el nuevo producto.

La alternativa es la multimarca: categoría nueva con marca nueva, asumiendo el coste de construir notoriedad, o una submarca claramente separada. Es más caro y protege el capital de marca existente, que es el activo más valioso de los dos.

Ejercicio 2.7.2. Un producto en madurez pierde un 4 % de ventas anual. La dirección plantea rebajar el precio un 10 %. Proponer alternativas siguiendo las tres estrategias de madurez.

Solución 2.7.2. Modificación del mercado: buscar segmentos no atendidos, usos nuevos —presentación profesional, canal de hostelería— o aumentar la frecuencia con formatos y ocasiones de consumo distintas.

Modificación del producto: rediseño del envase, mejora de una característica valorada, versión sin un ingrediente que ahora se rechaza.

Modificación del mix: entrar en un canal nuevo, cambiar el mensaje, reforzar el servicio.

La rebaja de precio es la última opción porque se copia en días, reduce el margen de todas las unidades y baja el precio de referencia de forma permanente. Con un margen del 35 %, una rebaja del 10 % exige vender un 40 % más solo para empatar, muy por encima de la caída del 4 % que se quiere corregir.

Ejercicio 2.7.3. Explicar por qué el error de rechazar una buena idea en el filtrado es más peligroso que el de aceptar una mala.

Solución 2.7.3. Porque no deja rastro. El producto malo que llega lejos genera facturas, informes y

una lección que la organización recuerda; la idea buena descartada no genera ningún dato, así que nunca aparece en ninguna revisión.

La consecuencia práctica es que las organizaciones ajustan sus filtros solo contra el error visible y acaban siendo demasiado restrictivas sin saberlo. La corrección es guardar registro de lo descartado y revisarlo periódicamente contra lo que el mercado ha acabado premiando.

Las decisiones sobre producto y marca están desarrolladas en Kotler y Armstrong, 2018 y Kotler y Keller, 2016, con el enfoque de dirección de Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007.

Decisiones sobre precio

Tema 3 del programa. La función del precio, objetivos, factores determinantes, métodos de fijación, estrategias de fijación y estrategias de modificación.

3.1 La función del precio en la estrategia de marketing

Definición 3.1 . Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, y suma de los valores que el consumidor entrega a cambio de los beneficios de tenerlo o usarlo.

Rasgo	Consecuencia
Es la única variable que genera ingresos	las otras tres generan costes
Es la más rápida de modificar	y por eso la más fácil de usar mal
Se copia de inmediato	una rebaja no da ventaja sostenible
Es una señal de posicionamiento	el precio comunica calidad cuando no hay otra pista

$$\text{Beneficio} = (P - CV) \cdot Q - CF$$

Una variación de precio afecta al beneficio por dos vías opuestas: cambia el margen unitario y cambia el volumen. Cuál domina depende de la elasticidad, y por eso ninguna decisión de precio se toma sin estimarla.

3.2 Objetivos en la fijación de precios

Objetivo	Orientación	Precio resultante
Supervivencia	corto plazo	el que cubra costes variables
Maximizar el beneficio actual	corto plazo	el que iguale ingreso y coste marginal
Maximizar la cuota	largo plazo	bajo, de penetración
Descremar el mercado	por segmentos	alto inicialmente
Liderazgo en calidad	posicionamiento	alto y sostenido
Objetivos sociales o no lucrativos		por debajo del coste, con financiación externa

Nota 3.1 . Los objetivos son mutuamente excluyentes en el corto plazo: no se puede maximizar beneficio y cuota a la vez. Cuando una empresa dice perseguir los dos, en la práctica está optando por uno y midiendo el otro, y esa ambigüedad es la que produce políticas de precio erráticas.

3.3 Factores determinantes

Factor	Papel
Costes	suelo del precio a medio plazo
Valor percibido	techo
Competencia	referencia dentro del intervalo
Objetivos y posicionamiento	coherencia con el resto del mix
Elasticidad de la demanda	efecto de la variación sobre el ingreso
Ciclo de vida	descremado o penetración
Marco legal	prohibición de venta a pérdida, de precios predatorios y de acuerdos
Canal	márgenes que exige cada eslabón

3.3.1 Estructura de costes

Coste	Comportamiento	Relevancia para el precio
Fijo	no varía con el volumen	no debe decidir el precio unitario a corto
Variable	proporcional al volumen	suelo absoluto: por debajo, cada venta pierde
Total medio	CT/Q	referencia de largo plazo

$$Q_{\text{umbral}} = \frac{CF}{P - CV}$$

3.3.2 Elasticidad

$$E_p = \frac{\partial Q}{\partial P} \cdot \frac{P}{Q}$$

Factor	La demanda es menos elástica cuando
Sustitutivos	hay pocos o son malos
Peso en el presupuesto	el gasto es pequeño
Urgencia	la compra no se puede posponer
Diferenciación	el producto se percibe único
Información	comparar cuesta esfuerzo

Proposición 3.1 . La **variación de volumen necesaria** para mantener el margen tras una rebaja de precio del x por ciento es

$$\Delta Q = \frac{x}{m - x}$$

donde m es el margen porcentual sobre precio. Con un margen del 30 % y una rebaja del 10 %, hace falta vender un 50 % más.

3.4 Métodos en la fijación de precios

Método	Base	Ventaja	Inconveniente
Coste más margen	coste unitario	simple, defendible	ignora demanda y competencia
Precio objetivo	rentabilidad buscada sobre la inversión	ligado a objetivos financieros	circular: el coste unitario depende del volumen
Valor percibido	lo que el cliente estima que vale	coherente con marketing	exige investigación
Valor añadido	precio alto justificado con prestaciones	sostiene el margen	requiere que el añadido se perciba
Competencia	precios del mercado	fácil	renuncia a la diferenciación
Licitación	oferta esperada de los rivales	necesario en concursos	presiona el margen

$$P = \frac{CU}{1 - m} \quad (\text{margen sobre precio}), \quad P = CU(1 + r) \quad (\text{margen sobre coste})$$

Nota 3.2 . Confundir margen sobre precio con margen sobre coste es un error frecuente y caro. Un coste de 60 con un 40 % *sobre coste* da 84; con un 40 % *sobre precio* da 100. La diferencia es de 16 euros en una operación y de un punto de rentabilidad en el ejercicio.

Proposición 3.2 (Circularidad del coste unitario). En el método del precio objetivo, el coste unitario depende del volumen y el volumen del precio, que a su vez se calcula desde el coste unitario. La solución es fijar un volumen de referencia explícito y comprobar después que el precio resultante lo hace alcanzable.

3.5 Estrategias de fijación de precios

3.5.1 Para productos nuevos

Estrategia	Condiciones que exige
Descremado	segmento dispuesto a pagar, imitación lenta, calidad que respalde el precio alto

Estrategia	Condiciones que exige
Penetración	demanda elástica, economías de escala o de experiencia, competencia disuadible

3.5.2 Para líneas de productos

Estrategia	Contenido
Precio de línea	escalones de precio que ordenan la gama
Producto opcional	base y complementos con precio propio
Producto cautivo	equipo barato, consumible caro
Subproductos	dar salida a residuos con precio marginal
Paquete	conjunto por menos que la suma de las partes

Ejemplo 3.1 . El producto cautivo tiene una condición estructural: que el consumible sea propietario. En cuanto aparece un compatible legal, el modelo se rompe, porque el margen estaba todo en la segunda compra y el equipo se vendía a pérdida. Por eso las empresas que lo usan defienden la compatibilidad con tanta insistencia.

3.5.3 Ajustes del precio

Ajuste	Contenido
Descuentos y bonificaciones	pronto pago, cantidad, temporada, funcional
Precios segmentados	por cliente, versión, lugar o momento
Precios psicológicos	precios acabados en 9, precio de referencia, precio como señal de calidad
Precios promocionales	reclamos, ofertas por tiempo limitado, financiación
Precios geográficos	según el reparto del coste de transporte
Precios internacionales	según renta, costes y competencia locales

Nota 3.3 . Los precios segmentados solo funcionan si los segmentos se pueden separar y el arbitraje es difícil: si quien compra barato puede revender a quien pagaría caro, la discriminación se deshace sola. Es la razón de que se apoyen en el momento —tarifas por franja horaria—, en el lugar o en versiones distintas del producto.

3.6 Estrategias de modificación de precios

Movimiento	Motivo habitual	Riesgo
Bajada	exceso de capacidad, pérdida de cuota, guerra de precios	señal de calidad baja, imitación inmediata

Movimiento	Motivo habitual	Riesgo
Subida	inflación de costes, exceso de demanda	pérdida de volumen, atención del regulador

3.6.1 Reacción ante el movimiento de un competidor

Pregunta	Por qué importa
¿Por qué lo ha hecho?	ganar cuota, dar salida a stock, responder a costes
¿Es temporal o permanente?	la respuesta a una promoción no es la misma que a un cambio de política
¿Qué pasa si no reacciono?	pérdida de cuota, de margen o nada
¿Cómo reaccionarán los demás?	una bajada puede desencadenar una espiral

Proposición 3.3 . Igualar una bajada de precio es la respuesta más rápida y casi nunca la mejor: mantiene la cuota y destruye margen en todo el sector. Las alternativas —aumentar el valor percibido, lanzar una marca de combate, mejorar el servicio— son más lentas y **no invitan a la escalada**.

3.7 Ejercicios

Ejercicio 3.7.1. Un producto tiene un coste variable de 18 euros y costes fijos de 240 000. Se plantea venderlo a 30 euros. Calcular el umbral de rentabilidad y el beneficio con ventas de 30 000 unidades.

Solución 3.7.1. Margen unitario: $30 - 18 = 12$.

$$Q_{\text{umbral}} = \frac{240\,000}{12} = 20\,000 \text{ unidades}$$

Con 30 000 unidades: $12 \cdot 30\,000 - 240\,000 = 120\,000$ euros de beneficio.

El margen de seguridad es del 33 %: las ventas pueden caer un tercio antes de entrar en pérdidas.

Ejercicio 3.7.2. Con los datos anteriores, evaluar una rebaja del precio a 27 euros que la dirección espera que aumente las ventas un 25 %.

Solución 3.7.2. Nuevo margen unitario: 9. Ventas previstas: $30\,000 \cdot 1,25 = 37\,500$.

Beneficio: $9 \cdot 37\,500 - 240\,000 = 97\,500$, frente a los 120 000 actuales.

El volumen necesario para empatar es $120\,000 + 240\,000$ dividido entre 9, es decir **40 000 unidades**: un aumento del 33,3 %, no del 25 %. La rebaja destruye beneficio salvo que la elasticidad sea mayor de la prevista.

Comprobación con la fórmula: el margen sobre precio es $12/30$, un 40 %, y la rebaja del 10 %, así que $\Delta Q = 10/(40 - 10) = 0,333$, un 33,3 %.

Ejercicio 3.7.3. Una empresa fija sus precios con un 35 % de margen sobre coste. Un distribuidor le exige un 35 % de margen sobre su precio de venta al público. Con un coste de fabricación de 26 euros, calcular el PVP.

Solución 3.7.3. Precio de fabricante: $26 \cdot 1,35 = 35,10$.

El distribuidor quiere un 35 % *sobre precio de venta*, así que

$$\text{PVP} = \frac{35,10}{1 - 0,35} = 54,00 \text{ euros}$$

Si se hubiera aplicado el 35 % sobre el coste de compra del distribuidor, el PVP sería $35,10 \cdot 1,35 = 47,39$, casi siete euros menos. **La misma cifra del 35 % significa cosas distintas en cada eslabón**, y no aclararlo en la negociación es una fuente constante de conflicto con el canal.

Ejercicio 3.7.4. Un competidor baja su precio un 15 %. Plantear el análisis previo a la respuesta.

Solución 3.7.4. Primero, el motivo: si liquida stock o entra un producto nuevo, la bajada es temporal y no merece respuesta estructural; si ha reducido costes, es permanente y el sector entero se reajusta.

Segundo, el efecto de no hacer nada: depende de la elasticidad cruzada y de la fidelidad. Con productos diferenciados y clientes fieles, la pérdida de cuota puede ser menor que el margen sacrificado al igualar.

Tercero, las alternativas a igualar: reforzar el valor percibido con servicio o garantía, lanzar una versión de combate que proteja la marca principal, o segmentar por canal para competir en precio solo donde haga falta.

Cuarto, la dinámica: si igualar invita a otra bajada, el resultado es una guerra que gana quien tiene mejor estructura de costes. Conviene saber de antemano si se es esa empresa.

Las decisiones sobre precio están desarrolladas en Kotler y Armstrong, 2018 y Esteban Talaya, 2018, con el enfoque de dirección de Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007.

Decisiones sobre distribución

Tema 4 del programa. El papel de la distribución en la entrega de valor, naturaleza e importancia de los canales, su organización y diseño, logística y comercio mayorista y minorista.

4.1 La distribución en la entrega de valor

Definición 4.1 (Canal de distribución). Conjunto de organizaciones interdependientes que hacen posible que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo.

Utilidad que crea	Contenido
De forma	fraccionamiento del lote y adecuación al uso
De lugar	acercamiento al comprador
De tiempo	disponibilidad cuando se necesita
De posesión	transmisión de la propiedad, financiación

La distribución no traslada valor, lo crea. Un producto en el almacén del fabricante no satisface ninguna necesidad; el canal es lo que convierte la producción en oferta disponible.

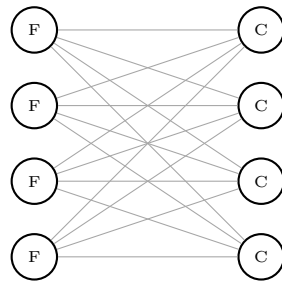
4.2 Naturaleza e importancia de los canales

4.2.1 Funciones

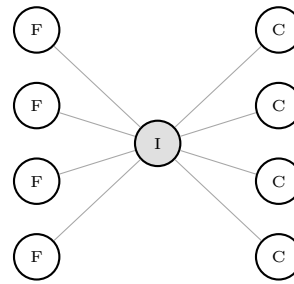
Grupo	Funciones
Transaccionales	compra, venta, asunción del riesgo
Logísticas	transporte, almacenamiento, fraccionamiento, surtido
Facilitadoras	financiación, información de mercado, servicio, promoción

Proposición 4.1 . Las funciones del canal **no se pueden eliminar, solo reasignar**. Prescindir del mayorista no suprime el almacenamiento ni el fraccionamiento: se los queda el fabricante o el minorista, con sus costes. Por eso la desintermediación abarata solo si quien asume la función lo hace mejor.

4.2.2 La eficiencia del intermediario



$$4 \times 4 = 16 \text{ contactos}$$



$$4 + 4 = 8 \text{ contactos}$$

Sin intermediario: $f \cdot c$ Con un intermediario: $f + c$

El ahorro crece con el tamaño del mercado. Con 20 fabricantes y 500 minoristas se pasa de 10 000 contactos a 520, y ahí está la razón económica de que exista el comercio mayorista.

4.3 Organización de los canales

Longitud	Estructura	Uso típico
Directo	fabricante $\rightarrow$ consumidor	industrial, venta en línea, servicios
Corto	fabricante $\rightarrow$ minorista $\rightarrow$ consumidor	gran distribución, duraderos
Largo	fabricante $\rightarrow$ mayorista $\rightarrow$ minorista $\rightarrow$ consumidor	consumo masivo, comercio disperso

4.3.1 Sistemas de canal

Sistema	Contenido
Convencional	miembros independientes, cada uno maximiza lo suyo
Vertical corporativo	un mismo propietario integra las etapas
Vertical contractual	franquicia, cadena voluntaria, cooperativa de detallistas
Vertical administrado	un miembro con poder coordina de hecho
Horizontal	dos empresas del mismo nivel colaboran
Multicanal	varios canales en paralelo para segmentos distintos

Nota 4.1 . El sistema convencional sufre **doble marginalización**: cada eslabón añade su margen sobre el anterior, así que el precio final es mayor y la cantidad vendida menor que si un solo decisor optimizara la cadena entera. Los sistemas verticales existen precisamente para corregir eso, y es la razón económica de la franquicia.

4.3.2 Conflictos en el canal

Tipo	Entre quiénes	Ejemplo
Horizontal	miembros del mismo nivel	dos concesionarios invadiendo zonas
Vertical	niveles distintos	el fabricante vende en línea al precio del minorista
Multicanal	canales distintos del mismo fabricante	tienda física frente a web propia

El conflicto multicanal es el más frecuente hoy y no se resuelve prohibiendo canales. Se gestiona con surtidos, servicios o condiciones distintas por canal, de forma que cada uno tenga una razón de existir que el otro no cubra.

4.4 El diseño del canal

Decisión	Alternativas
1. Analizar las necesidades del cliente	tamaño del lote, tiempo de espera, dispersión, surtido, servicio
2. Fijar los objetivos del canal	nivel de servicio y coste asumible
3. Identificar alternativas	tipo, número y responsabilidades de los intermediarios
4. Evaluar	criterios económicos, de control y de adaptación

4.4.1 Intensidad de la distribución

Intensidad	Cobertura	Control	Producto
Intensiva	todos los puntos posibles	bajo	conveniencia
Selectiva	varios puntos elegidos	medio	compra esporádica
Exclusiva	uno por zona	alto	especialidad, lujo, automoción

Proposición 4.2 . La intensidad debe seguir al posicionamiento y no al revés. Ampliar la cobertura sube el volumen a corto plazo y **reduce el valor de marca** en productos cuya propuesta se apoya en la exclusividad, y ese daño no se repara reduciendo después los puntos de venta.

4.4.2 Gestión de los miembros del canal

Fase	Contenido
Selección	capacidad financiera, cobertura, imagen, surtido complementario

Fase	Contenido
Motivación	márgenes, exclusividad territorial, formación, apoyo promocional
Evaluación	ventas, nivel de stock, plazo de entrega, servicio, colaboración

4.5 Logística de distribución

Definición 4.2 . Planificación y control del flujo físico de materiales, productos terminados e información, desde el origen hasta el punto de consumo, para satisfacer los requisitos del cliente con beneficio.

Función logística	Decisión
Gestión de inventarios	cuánto y cuándo pedir
Almacenamiento	número, tamaño y localización de los almacenes
Transporte	modo, ruta, propio o subcontratado
Procesamiento de pedidos	plazo y fiabilidad
Información	trazabilidad, previsión, reposición automática

Coste logístico total = Transporte + Almacenamiento + Inventario + Coste de las ventas perdidas

Nota 4.2 . El último sumando es el que se olvida, y es el que impide reducir costes bajando el nivel de servicio hasta el mínimo. Un almacén menos ahorra alquiler y alarga el plazo de entrega; si eso cuesta pedidos, el ahorro es aparente. **La logística se optimiza sobre el coste total, nunca partida a partida.**

Nivel de servicio	Coste	Efecto
Alto	alto	menos ventas perdidas, más inventario
Bajo	bajo	más roturas de stock y clientes perdidos

4.6 Ventas al por mayor y al detallista

4.6.1 Comercio mayorista

Tipo	Rasgo
De servicio completo	almacena, financia, entrega, asesora
De servicio limitado	cash and carry, autoventa, transportista
Agentes y corredores	no adquieren la propiedad, cobran comisión
Sucursales del fabricante	el propio fabricante ejerce la función

Tipo	Rasgo
------	-------

4.6.2 Comercio minorista

Criterio	Formatos
Surtido	especializado, gran superficie especializada, grandes almacenes, hipermercado
Precio y servicio	tienda de descuento, outlet, club de compra
Local	con establecimiento, sin establecimiento, comercio electrónico
Propiedad	independiente, cadena, franquicia, cooperativa

Decisión del minorista	Contenido
Público objetivo y posicionamiento	a quién y con qué propuesta
Surtido y servicios	amplitud, profundidad, marca propia
Precio	alta rotación con margen bajo, o al revés
Localización	el factor con más peso en el comercio con establecimiento
Comunicación y ambiente	escaparate, distribución interior, experiencia

Nota 4.3. La **marca de distribuidor** cambia la relación de poder del canal: el minorista deja de ser solo cliente y pasa a ser competidor del fabricante en su propio lineal, con la ventaja de decidir la colocación. Es el motivo de que los fabricantes de marca líder inviertan tanto en notoriedad: sin demanda que el consumidor exija por su nombre, el canal fija las condiciones.

4.7 Ejercicios

Ejercicio 4.7.1. Un fabricante vende a 40 empresas distribuidoras que atienden a 3000 puntos de venta. Calcular la reducción de contactos frente a la venta directa y comentar cuándo compensaría integrar el canal.

Solución 4.7.1. Directo: $40 \cdot 3000 = 120\,000$ contactos. Con los distribuidores como intermediarios, cada fabricante contacta con los 40 y cada distribuidor con sus puntos: el orden de magnitud baja a unos pocos miles.

Integrar el canal compensa cuando el margen del intermediario supera el coste de asumir sus funciones, cuando el control del punto de venta es crítico para el posicionamiento, o cuando el intermediario no ofrece el nivel de servicio necesario. En un mercado tan atomizado, la integración total exige una estructura logística muy costosa y rara vez se justifica.

Ejercicio 4.7.2. Una marca de calzado con distribución exclusiva en 60 tiendas especializadas recibe la oferta de vender también en su propia web con un 20 % de descuento. Analizar el conflicto y proponer una salida.

Solución 4.7.2. Es conflicto multicanal en su forma más aguda: el fabricante compite con su propio canal y además con mejor precio. Las tiendas soportan el coste de exponer y asesorar y ven cómo la venta se cierra en la web.

La consecuencia previsible es la retirada de apoyo: menos espacio en el lineal, menos recomendación y presión sobre el margen.

Salidas razonables: precio igual en los dos canales, con la web justificada por surtido completo y no por precio; surtido diferenciado, reservando ediciones o tallas extremas a la web; o integrar al canal en la venta en línea con recogida y devolución en tienda, reconociéndole la comisión. Lo que no funciona es competir en precio con quien tiene que vender el producto.

Ejercicio 4.7.3. Una empresa plantea cerrar dos de sus cinco almacenes regionales. Ahorraría 400 000 euros al año y el plazo de entrega pasaría de 24 a 72 horas. Se estima que perdería un 3 % de sus ventas, que son de 30 millones con un margen del 22 %. Valorar.

Solución 4.7.3. Ventas perdidas: $30\,000\,000 \cdot 0,03 = 900\,000$ euros, con un margen perdido de $900\,000 \cdot 0,22 = 198\,000$.

El ahorro neto es $400\,000 - 198\,000 = 202\,000$ euros, así que la operación es favorable con las cifras dadas.

El punto crítico es la estimación del 3 %: bastaría una pérdida del 6,1 % para anular el ahorro. Y hay un efecto que la cifra no recoge: el cliente que se va por un plazo peor no vuelve al año siguiente, así que la pérdida es recurrente mientras el ahorro es fijo. **Antes de decidir, conviene medir la sensibilidad real al plazo**, por ejemplo alargándolo en una zona piloto.

Las decisiones sobre distribución están desarrolladas en Kotler y Armstrong, 2018 y Esteban Talaya, 2018, con el enfoque estratégico de Lambin, 2009.

Decisiones sobre comunicación

Tema 5 del programa. El mix de comunicación, la comunicación integrada de marketing, el establecimiento del mix, y las decisiones sobre comunicación masiva, digital y personal.

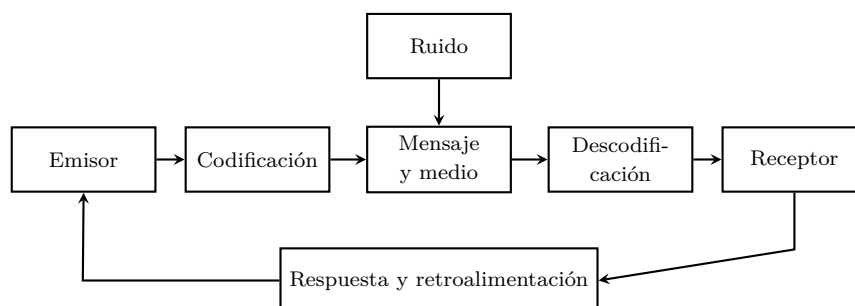
5.1 El mix de comunicación

Definición 5.1 . Combinación de instrumentos con los que la empresa comunica valor a sus clientes y construye relaciones con ellos.

Instrumento	Definición
Publicidad	comunicación no personal, pagada e identificada, de ideas o productos
Promoción de ventas	incentivos a corto plazo para fomentar la compra
Relaciones públicas	construcción de relaciones con los públicos de la empresa
Venta personal	presentación personal de la fuerza de ventas
Marketing directo	conexión directa con clientes individuales seleccionados

Instrumento	Coste por contacto	Control	Credibilidad	Velocidad de efecto
Publicidad	bajo	alto	media	media
Promoción	medio	alto	baja	inmediata
Relaciones públicas	bajo	bajo	alta	lenta
Venta personal	muy alto	alto	alta	media
Marketing directo	medio	alto	media	rápida

5.2 El proceso de comunicación



El emisor controla la codificación y el medio; no controla la decodificación. El mensaje que llega es el que el receptor interpreta con su marco de referencia, y de ahí que la investigación previa del público sea parte del diseño y no un adorno.

5.2.1 Modelos de jerarquía de efectos

Modelo	Etapas
AIDA	atención, interés, deseo, acción
Jerarquía de efectos	conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción, compra
Adopción	conocimiento, interés, evaluación, prueba, adopción

Nota 5.1 . Los tres modelos suponen una secuencia racional que en compras de baja implicación no se cumple: se compra primero y se forma la actitud después. Siguen siendo útiles para **fixar el objetivo de la campaña** —¿falta notoriedad, preferencia o acción?— porque cada etapa pide un instrumento distinto. Publicidad para las primeras, promoción y venta personal para las últimas.

5.3 Comunicación integrada de marketing

Definición 5.2 . Integración cuidadosa y coordinada de todos los canales de comunicación de la empresa, de forma que transmitan un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos.

Problema que resuelve	Manifestación
Fragmentación de medios	el público recibe mensajes por vías que nadie coordina
Departamentos separados	publicidad, promoción y ventas con objetivos distintos
Mensajes contradictorios	la campaña dice calidad y el canal dice descuento

Todo comunica, se planifique o no: el precio, el envase, el punto de venta, el trato del servicio técnico y la respuesta a una queja pública. La integración consiste en decidir qué dice el conjunto,

no solo qué dice la campaña.

5.4 Establecimiento del mix

5.4.1 Estrategias push y pull

Estrategia	Dirección	Instrumento dominante
Push	fabricante → canal → consumidor	venta personal, promoción al canal
Pull	fabricante → consumidor → canal	publicidad, promoción al consumidor

Las dos son complementarias. Sin push el producto no llega al lineal; sin pull nadie lo pide y el canal deja de reponerlo.

5.4.2 Factores que determinan la combinación

Factor	Empuja hacia
Mercado de consumo, muchos compradores	publicidad y promoción
Mercado industrial, pocos compradores	venta personal
Producto complejo o caro	venta personal
Etapas de introducción	publicidad y relaciones públicas
Etapas de madurez	promoción de ventas
Presupuesto limitado	relaciones públicas y medios propios

5.4.3 El presupuesto

Método	Contenido	Problema
Según disponibilidad	lo que sobre	ignora el objetivo; el presupuesto es lo primero que se recorta
Porcentaje sobre ventas	un tanto por ciento fijo	invierte la causalidad: las ventas determinan la inversión
Paridad competitiva	igualar al sector	supone que los rivales aciertan
Por objetivos y tareas	definir objetivos, tareas y coste	el correcto, y el más exigente

Proposición 5.1 . El método del porcentaje sobre ventas produce un comportamiento procíclico: cuando las ventas caen, se recorta la comunicación, lo que agrava la caída. **Trata la comunicación como consecuencia de las ventas cuando debería ser una de sus causas.**

5.5 Decisiones sobre comunicación masiva

5.5.1 Publicidad

Decisión	Contenido
Objetivo	informar, persuadir o recordar
Presupuesto	según el método elegido
Mensaje	estrategia creativa, tono, ejecución
Medios	alcance, frecuencia, impacto y soportes
Evaluación	efecto en comunicación y efecto en ventas

$$\text{GRP} = \text{Cobertura (\%)} \times \text{Frecuencia media}$$

Concepto	Definición
Cobertura	porcentaje del público objetivo expuesto al menos una vez
Frecuencia	número medio de exposiciones por persona alcanzada
Impacto	valor cualitativo de la exposición en ese soporte
CPM	coste por cada mil personas alcanzadas

Nota 5.2 . Un mismo número de GRP se alcanza con mucha cobertura y poca frecuencia o al revés, y las dos opciones sirven para objetivos distintos: cobertura para dar a conocer un producto nuevo, frecuencia para instalar un mensaje complejo o recordar en categorías maduras. **Optimizar los GRP sin decidir antes el reparto es optimizar una cifra sin significado.**

5.5.2 Promoción de ventas

Destinatario	Herramientas
Consumidor	muestras, cupones, reembolsos, descuentos, regalos, concursos, programas de fidelización
Canal	descuentos, bonificaciones por exposición, artículos gratuitos, ferias
Fuerza de ventas	incentivos, concursos, convenciones

Proposición 5.2 . La promoción produce un pico de ventas seguido de un valle: adelanta compras futuras en lugar de crear demanda nueva. Su uso continuado **reduce el precio de referencia** del consumidor, que deja de comprar fuera de promoción, y el margen no vuelve al nivel anterior.

5.5.3 Relaciones públicas

Herramienta	Contenido
Relaciones con los medios	notas de prensa, entrevistas
Publicidad de producto	presentaciones, eventos
Comunicación corporativa	informes, memorias, acción social
Gestión de crisis	respuesta rápida, información veraz, un solo portavoz

Su fuerza es la credibilidad y su límite es el control: el medio decide qué publica y con qué enfoque, así que la relación se construye antes de necesitarla.

5.6 Decisiones sobre comunicación digital

Medio	Tipo	Control
Propio	web, aplicación, boletín, tienda propia	total
Pagado	display, buscadores, redes, patrocinios	alto
Ganado	menciones, reseñas, recomendaciones	ninguno

Instrumento	Objetivo habitual	Métrica
Buscadores, orgánico y de pago	captar demanda existente	posición, coste por clic, conversión
Redes sociales	notoriedad y comunidad	alcance, interacción
Correo y notificaciones	retención y repetición	tasa de apertura y de conversión
Marketing de contenidos	atraer por utilidad	tráfico, tiempo, conversión asistida
Colaboración con prescriptores	credibilidad prestada	alcance, conversión, coste por adquisición

Nota 5.3 . La ventaja del medio digital es la medición y ahí está también su trampa: se optimiza lo fácil de medir. El último clic antes de la compra recibe todo el mérito, aunque la decisión se formara semanas antes con un contenido que no aparece en el informe. **Los modelos de atribución no son un tecnicismo:** deciden dónde se pone el presupuesto del año siguiente.

El tratamiento de datos personales está sujeto a la normativa de protección de datos, que exige base legítima, información clara y finalidad determinada. El consentimiento para recibir comunicaciones comerciales debe ser expreso y revocable con la misma facilidad con la que se dio.

5.7 Decisiones sobre comunicación personal

Definición 5.3 (Venta personal). Presentación personal realizada por la fuerza de ventas con el fin de vender y de construir relaciones con los clientes.

5.7.1 Gestión de la fuerza de ventas

Fase	Decisión
Diseño	estructura territorial, por producto, por cliente o mixta
Tamaño	número de vendedores necesario
Selección y formación	perfil, conocimiento del producto, técnica de venta
Retribución	fijo, variable o mixto
Supervisión y motivación	cuotas, acompañamiento, reconocimiento
Evaluación	ventas, margen, visitas, cartera, satisfacción del cliente

$$N = \frac{\text{Clientes} \times \text{Visitas al año por cliente}}{\text{Visitas anuales por vendedor}}$$

Retribución	Efecto
Fijo alto	estabilidad, tareas no vendedoras, menos presión al cliente
Variable alto	esfuerzo comercial máximo, riesgo de venta forzada y descuido del servicio

Nota 5.4 . Retribuir solo sobre volumen empuja a vender lo fácil y a conceder descuentos, porque el descuento lo paga la empresa y el volumen lo cobra el vendedor. Retribuir sobre **margen** alinea mejor los incentivos, y añadir un componente de retención evita que la venta de este año se haga a costa de la relación del siguiente.

5.7.2 El proceso de venta

Etapas	Contenido
Prospección y calificación	identificar clientes potenciales que merecen esfuerzo
Preparación	conocer al cliente antes de la visita
Presentación y demostración	propuesta centrada en el beneficio, no en las características
Tratamiento de objeciones	escuchar, aclarar y responder
Cierre	pedir el pedido
Seguimiento	asegurar la satisfacción y preparar la repetición

5.8 Ejercicios

Ejercicio 5.8.1. Una campaña alcanza al 60 % del público objetivo con una frecuencia media de 4 exposiciones. El público es de 500 000 personas y la campaña cuesta 180 000 euros. Calcular los GRP y el CPM.

Solución 5.8.1. $GRP = 60 \cdot 4 = 240$.

Personas alcanzadas: $500\,000 \cdot 0,6 = 300\,000$.

$$CPM = \frac{180\,000}{300\,000/1000} = 600 \text{ euros por mil}$$

Con el mismo presupuesto se podría buscar un 85 % de cobertura con frecuencia 2,8, mismos GRP. Cuál conviene depende del objetivo: si el producto es nuevo, cobertura; si el mensaje es complejo o la categoría está saturada, frecuencia.

Ejercicio 5.8.2. Una empresa industrial tiene 300 clientes que requieren 12 visitas anuales y 900 clientes pequeños que requieren 4. Un vendedor realiza 800 visitas al año. Dimensionar la fuerza de ventas y comentar el resultado.

Solución 5.8.2. Visitas necesarias: $300 \cdot 12 + 900 \cdot 4 = 3600 + 3600 = 7200$.

$$N = \frac{7200}{800} = 9 \text{ vendedores}$$

La mitad del esfuerzo se dedica a los 900 clientes pequeños, que probablemente aportan mucha menos facturación. Con un coste por vendedor de 45 000 euros, atenderlos cuesta unos 200 000 al año.

La alternativa razonable es atenderlos por un canal más barato —telefónico, digital o distribuidor— y concentrar la fuerza de ventas en los 300 grandes. Antes hay que comprobar el margen que dejan los pequeños: si es alto, la conclusión cambia.

Ejercicio 5.8.3. Una marca lleva dos años con promociones de tres por dos casi permanentes y observa que las ventas fuera de promoción se han hundido. Explicar el mecanismo y proponer una salida.

Solución 5.8.3. El consumidor ha actualizado su precio de referencia: el precio válido pasa a ser el de promoción y el ordinario se percibe como caro. Además la promoción continuada adelanta compras y llena la despensa, así que entre promociones no hay demanda.

La salida no es retirar la promoción de golpe, que provocaría una caída inmediata de volumen sin recuperar percepción. Se sale por etapas: reducir la frecuencia, sustituir el descuento por promociones que no toquen el precio —producto adicional, servicio, fidelización—, y reforzar el valor percibido con comunicación de producto.

Y una lección para el diseño de la próxima: la promoción se planifica con calendario, con objetivo y con fecha de finalización. **Una promoción sin fecha de fin deja de ser promoción y pasa a ser el precio.**

Las decisiones sobre comunicación están desarrolladas en Kotler y Armstrong, 2018 y Kotler y Keller, 2016, con la perspectiva de dirección de Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007.

Proceso de planificación de marketing

Tema 6 del programa. Marketing y planificación estratégica, planificación corporativa y divisional, planificación de las unidades de negocio, plan de marketing y gestión.

6.1 Marketing y planificación estratégica

Definición 6.1 (Planificación estratégica). Proceso de desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercado.

Nivel	Decide	Horizonte
Corporativo	en qué negocios estar	largo
Divisional o de unidad de negocio	cómo competir en cada uno	medio
Funcional	qué hace cada área para lograrlo	corto

El plan de marketing es funcional y su margen de maniobra viene fijado desde arriba. Un objetivo de crecimiento incompatible con el negocio en el que la empresa ha decidido estar no lo arregla ninguna campaña.

6.2 Planificación estratégica corporativa y divisional

Paso	Contenido
1	definir la misión: en qué negocio se está y para quién
2	fijar los objetivos corporativos
3	diseñar la cartera de negocios
4	planificar el crecimiento

6.2.1 La misión

Buena misión	Mala misión
Orientada al mercado y a la necesidad	orientada al producto
Específica y motivadora	genérica e intercambiable
Realista con los recursos	ambición sin base

Nota 6.1 . La prueba de una misión es sustituir el nombre de la empresa por el de un competidor: si sigue teniendo sentido, la misión no dice nada. **Una misión que vale para cualquiera no orienta ninguna decisión**, que es exactamente para lo que existe.

6.2.2 Análisis de la cartera de negocios

Matriz de crecimiento y participación:

crecimiento del mercado	Interrogantes invertir o abandonar	Estrellas invertir para sostener
	Perros desinvertir	Vacas ordeñar
	baja	alta

cuota relativa

Cuadrante	Flujo de caja	Estrategia
Estrella	genera y consume	invertir para mantener el liderazgo
Vaca	genera mucho, consume poco	ordeñar y financiar a los demás
Interrogante	consume	seleccionar: invertir en unos pocos, abandonar el resto
Perro	neutro o negativo	desinvertir, salvo que cubra un hueco estratégico

Nota 6.2 . La matriz tiene dos limitaciones que conviene decir en voz alta: reduce el atractivo de un negocio a una sola variable, el crecimiento, y su ventaja competitiva a otra, la cuota; y trata los negocios como independientes cuando muchas veces comparten tecnología, marca o canal. Un «perro» que alimenta el surtido de una «vaca» no se elimina sin más. **Es una herramienta de conversación, no un algoritmo de decisión.**

6.2.3 Estrategias de crecimiento

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación
Estrategia	Riesgo	Ejemplo de acción
Penetración	bajo	aumentar frecuencia de uso, ganar cuota
Desarrollo de mercado	medio	nueva zona geográfica, nuevo segmento
Desarrollo de producto	medio	versiones y extensiones para el cliente actual
Diversificación	alto	negocio nuevo en mercado nuevo

El riesgo crece con la distancia a lo conocido. La diversificación exige justificar qué capacidad de la empresa se aplica en el negocio nuevo; sin esa respuesta es una apuesta, no una estrategia.

6.3 Planificación de las unidades de negocio

Fase	Contenido
Misión de la unidad	qué papel juega dentro de la cartera
Análisis externo e interno	entorno, competencia, recursos; se resume en un DAFO
Formulación de objetivos	específicos, medibles, alcanzables y con plazo
Formulación de la estrategia	genérica, de crecimiento y competitiva
Programas	acciones concretas con responsable y coste
Implantación	estructura, sistemas, cultura y personas
Control	seguimiento y corrección

Proposición 6.1 . La estrategia y la organización deben ser coherentes: una estrategia de diferenciación por servicio con una estructura que premia solo el volumen **no se ejecuta**, por bien formulada que esté. La causa más frecuente del fracaso de un plan no es el análisis, es la implantación.

6.4 Planificación de marketing

6.4.1 Contenido del plan

Apartado	Contenido
1. Resumen ejecutivo	los puntos clave en una página

Apartado	Contenido
2. Análisis de la situación	mercado, producto, competencia, distribución, macroentorno
3. DAFO	fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
4. Objetivos	de marketing y financieros, cuantificados
5. Estrategia	segmentación, público objetivo, posicionamiento
6. Programas de acción	qué, quién, cuándo y cuánto, para las cuatro variables
7. Presupuesto	cuenta de resultados prevista del plan
8. Control	indicadores, frecuencia y plan de contingencia

Nota 6.3 . Los apartados 6 a 8 son los que distinguen un plan de un informe. Un documento con análisis excelente y sin responsables, fechas ni indicadores no se puede ejecutar ni evaluar, y a los tres meses nadie sabe si va bien. **Lo que no tiene responsable no ocurre.**

6.4.2 Objetivos bien formulados

Requisito	Ejemplo malo	Ejemplo correcto
Específico	«mejorar la imagen»	«elevar la notoriedad espontánea»
Medible	«vender más»	«crecer un 8 % en unidades»
Alcanzable	«duplicar la cuota en un año»	«ganar 2 puntos de cuota»
Con plazo	«a medio plazo»	«a 31 de diciembre»

6.5 Gestión del marketing

6.5.1 Implantación

Elemento	Contenido
Programa de acción	tareas, responsables y calendario
Estructura organizativa	por funciones, por producto, por mercado o matricial
Sistemas de decisión y recompensa	qué se mide y qué se premia
Recursos humanos	perfiles y capacidades
Cultura	valores compartidos que sostienen la ejecución

6.5.2 Control

Tipo de control	Responsable	Objeto	Herramientas
Del plan anual	dirección	cumplimiento de objetivos	ventas, cuota, gastos sobre ventas, satisfacción
De rentabilidad	controller de marketing	dónde se gana y se pierde dinero	rentabilidad por producto, cliente, canal y zona
De eficiencia	dirección de marketing	rendimiento de cada instrumento	eficiencia de ventas, publicidad, promoción, distribución
Estratégico	alta dirección y auditoría externa	si se persiguen las mejores oportunidades	auditoría de marketing

$$\text{Cuota de mercado} = \underbrace{\text{Penetración}}_{\% \text{ que compra la categoría}} \times \underbrace{\text{Fidelidad}}_{\% \text{ de sus compras}} \times \underbrace{\text{Selectividad}}_{\text{gasto relativo}}$$

Proposición 6.2 . La descomposición anterior convierte una caída de cuota en un diagnóstico: si cae la penetración, el problema es de captación; si cae la fidelidad, de retención; y si cae la selectividad, de precio o de gama. **Una cifra agregada no dice qué hacer; sus componentes sí.**

6.5.3 La auditoría de marketing

Definición 6.2 . Examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades de marketing de una empresa, con el fin de determinar áreas problemáticas y oportunidades y recomendar un plan de acción.

Las cuatro condiciones importan: **independiente** porque quien diseñó el plan no es buen juez de él; **periódica** porque hacerla solo cuando las cosas van mal la convierte en un juicio y no en un diagnóstico.

6.6 Ejercicios

Ejercicio 6.6.1. Una empresa de software de gestión quiere crecer un 30 % en tres años. Proponer una acción para cada una de las cuatro estrategias de crecimiento y ordenarlas por riesgo.

Solución 6.6.1. Penetración: aumentar el número de módulos contratados por el cliente actual y reducir la tasa de abandono. Riesgo bajo, techo limitado.

Desarrollo de mercado: llevar el producto actual a otro país o a un sector nuevo. Riesgo medio, exige adaptación legal y comercial.

Desarrollo de producto: un módulo nuevo para la base instalada. Riesgo medio, se conoce al cliente.

Diversificación: entrar en consultoría o en hardware. Riesgo alto.

Un objetivo del 30 % en tres años es un 9,1 % anual acumulativo, alcanzable combinando las tres primeras. La diversificación no hace falta, y añadirla al plan solo por ambición consumiría recursos

de las vías que sí funcionan.

Ejercicio 6.6.2. La cuota de una marca cae del 14 % al 11 %. La penetración pasa del 40 % al 39 %, la fidelidad del 30 % al 24 % y la selectividad se mantiene en 1,17. Diagnosticar.

Solución 6.6.2. Comprobación: $0,40 \cdot 0,30 \cdot 1,17 = 0,140$ y $0,39 \cdot 0,24 \cdot 1,17 = 0,110$. Los datos cuadran.

La penetración apenas se mueve: la marca sigue llegando a la misma gente. Lo que se hunde es la fidelidad, un 20 % relativo: quienes la compran le dedican mucha menos parte de su gasto en la categoría.

El problema es de retención, no de captación. Invertir en notoriedad sería gastar donde no está el problema. Las palancas correctas son las que explican por qué el cliente reparte su compra: disponibilidad en el punto de venta, un competidor con mejor relación calidad-precio, o una caída de calidad percibida. El siguiente paso es preguntar a los clientes que se han repartido, no a los que se han ido.

Ejercicio 6.6.3. Un plan de marketing presenta un análisis de 40 páginas, objetivos como «consolidar el liderazgo» y un presupuesto global. Señalar qué le falta.

Solución 6.6.3. Le faltan los tres apartados ejecutables. Los objetivos no son medibles: «consolidar el liderazgo» no se puede comprobar a fin de año. No hay programas de acción con responsable, fecha y coste, así que nadie sabe qué tiene que hacer. Y un presupuesto global sin desglose por acción impide saber qué se recorta si hay que recortar.

Tampoco hay apartado de control: sin indicadores ni frecuencia de revisión, la desviación se detecta cuando ya no se puede corregir.

El análisis extenso da sensación de rigor y no sustituye a nada de esto. Un plan de ocho páginas con objetivos cuantificados y acciones asignadas es mejor plan que uno de cuarenta sin ellos.

El proceso de planificación de marketing está desarrollado en Kotler y Keller, 2016 y Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007, con casos en González Vázquez y Yalén González, 2005.

Temario práctico

Trabajo autónomo por tema, análisis de casos, trabajo en grupo y simulación de marketing. Este capítulo recoge el guion de trabajo y los casos resueltos.

7.1 Guion de análisis de casos

Paso	Contenido
1	identificar la decisión que hay que tomar
2	separar los hechos de los supuestos del enunciado
3	aplicar los marcos del tema correspondiente
4	cuantificar lo cuantificable
5	elegir con criterio explícito
6	indicar los riesgos y qué dato haría cambiar la decisión

El paso 4 es el que separa un análisis de una opinión. Casi toda decisión comercial admite un cálculo aproximado, y ese cálculo suele descartar por sí solo la mitad de las alternativas.

7.2 Caso 1. Dimensionar un mercado

Una empresa quiere lanzar un servicio de suscripción de comida para mascotas en una provincia de 900 000 habitantes. El 32 % de los hogares tiene perro o gato, el tamaño medio del hogar es de 2,5 personas, el 55 % de esos hogares compra pienso de gama media o alta y la empresa cubrirá inicialmente el 30 % del territorio.

Ejercicio 7.2.1. Estimar los niveles de mercado y la facturación potencial con un gasto medio de 45 euros mensuales y una penetración objetivo del 6 % del mercado meta.

Solución 7.2.1. Hogares: $900\,000/2,5 = 360\,000$. Con mascota: $360\,000 \cdot 0,32 = 115\,200$, que es el mercado potencial.

Disponible, los que compran gama media o alta: $115\,200 \cdot 0,55 = 63\,360$.

Meta, con el 30 % del territorio cubierto: $63\,360 \cdot 0,30 = 19\,008$.

Clientes objetivo: $19\,008 \cdot 0,06 = 1140$. Facturación anual: $1140 \cdot 45 \cdot 12 = 615\,600$ euros.

La cifra es sensible a los tres filtros: si el porcentaje de gama media y alta fuese del 40 % en lugar del 55 %, la facturación caería a 448 000. **Conviene presentar la estimación con un rango**, no con un número único, y decir de qué supuesto depende cada extremo.

7.3 Caso 2. Cartera de productos y canibalización

Ejercicio 7.3.1. Una marca de café vende 100 000 unidades de su referencia clásica a 4 euros, con un coste variable de 2,40. Lanza una versión premium a 6 euros con coste variable de 3,90 y vende 25 000 unidades, pero la clásica cae a 88 000. Valorar el lanzamiento.

Solución 7.3.1. Margen antes: $100\,000 \cdot 1,60 = 160\,000$ euros.

Margen después: clásica $88\,000 \cdot 1,60 = 140\,800$; premium $25\,000 \cdot 2,10 = 52\,500$. Total **193 300**.

La ganancia neta es de 33 300 euros. De las 25 000 unidades de la premium, 12 000 son canibalización —casi la mitad—, pero como su margen unitario es mayor, incluso las unidades robadas a la propia gama aportan $12\,000 \cdot (2,10 - 1,60) = 6\,000$ euros.

La conclusión se invertiría si el margen de la premium fuese menor que el de la clásica: ahí cada unidad canibalizada destruiría margen y el lanzamiento solo compensaría con volumen verdaderamente incremental.

7.4 Caso 3. Decisión de precio

Ejercicio 7.4.1. Un fabricante vende un electrodoméstico a 220 euros, con coste variable de 130 y costes fijos de 1 800 000. Vende 40 000 unidades. Evaluar tres propuestas: subir el precio un 5 % perdiendo un 8 % de unidades; bajarlo un 5 % ganando un 12 %; o mantener el precio invirtiendo 300 000 euros en publicidad que aportaría un 10 % más de ventas.

Solución 7.4.1. Situación actual: margen unitario 90, margen total 3 600 000, beneficio 1 800 000.

Escenario	Precio	Unidades	Margen total	Beneficio
Actual	220	40 000	3 600 000	1 800 000
Subida 5 %	231	36 800	3 716 800	1 916 800
Bajada 5 %	209	44 800	3 539 200	1 739 200
Publicidad	220	44 000	3 960 000	1 860 000

Gana la subida de precio. La bajada destruye beneficio: con un margen del 40,9 % sobre precio, una rebaja del 5 % exige un 13,9 % más de volumen y solo se prevé un 12 %.

La publicidad mejora la situación actual y queda por debajo de la subida, pero tiene una ventaja que la tabla no recoge: construye marca y su efecto dura más de un ejercicio, mientras que la subida de precio agota su recorrido en cuanto la competencia no la sigue.

7.5 Caso 4. Diseño de canal

Ejercicio 7.5.1. Un fabricante de muebles vende hoy a través de 120 tiendas independientes con un margen del 45 % sobre PVP. Estudia abrir tienda propia en línea con el mismo PVP. Los costes anuales de la operación en línea serían de 700 000 euros y se estima captar un 15 % de las ventas actuales, que son de 12 millones a PVP. Valorar.

Solución 7.5.1. Ventas a PVP: 12 millones, de los que el fabricante ingresa el 55 %, es decir 6,6 millones.

El 15 % desviado a la web son 1,8 millones a PVP. Por el canal actual le habrían dejado $1,8 \cdot 0,55 = 990\,000$; por la web ingresa el PVP completo, 1,8 millones. Diferencia: 810 000 euros.

Menos los 700 000 de coste, el resultado es **+110 000** euros. Es positivo y muy ajustado, y no incluye la reacción del canal.

Ese es el punto decisivo: 120 tiendas que ven al fabricante vender directamente al mismo precio pueden reducir exposición, promocionar marcas rivales o retirar la enseña. Basta que las ventas del canal físico caigan un 2 % adicional por esa reacción —204 000 euros de ingreso perdido— para que la operación destruya valor.

Salida razonable: web con surtido diferenciado, recogida en tienda con comisión para el establecimiento, y comunicación previa al canal explicando el reparto de papeles.

7.6 Caso 5. Presupuesto de comunicación

Ejercicio 7.6.1. Una marca quiere elevar la notoriedad espontánea del 12 % al 20 % en su público objetivo, que son 800 000 personas. La experiencia del sector indica que hace falta alcanzar al 70 % con una frecuencia mínima de 5. El CPM del medio elegido es de 9 euros. Presupuestar por objetivos y tareas.

Solución 7.6.1. Personas a alcanzar: $800\,000 \cdot 0,70 = 560\,000$.

Impactos necesarios: $560\,000 \cdot 5 = 2\,800\,000$.

Coste: $2\,800\,000/1000 \cdot 9 = 25\,200$ euros de compra de medios, a los que hay que sumar producción creativa y gestión.

Los GRP son $70 \cdot 5 = 350$. Este método parte del objetivo y llega al coste, que es lo contrario del porcentaje sobre ventas. Su exigencia está en el dato de partida: si la frecuencia mínima de 5 no está bien estimada, todo el presupuesto lo hereda. Por eso se contrasta con el histórico propio de campañas anteriores antes de aprobarlo.

7.7 Caso 6. Diagnóstico con la descomposición de cuota

Ejercicio 7.7.1. Dos marcas pierden un punto de cuota. En A la penetración cae del 25 % al 21 % y la fidelidad se mantiene; en B la penetración se mantiene y la fidelidad cae del 35 % al 30 %. Proponer una acción distinta para cada una.

Solución 7.7.1. Marca A: pierde compradores. El problema está en la captación o en la disponibilidad, así que las palancas son notoriedad, prueba —muestras, promoción de primera compra— y cobertura de distribución. Conviene comprobar antes si ha perdido puntos de venta, porque es la causa más frecuente y la más barata de corregir.

Marca B: conserva compradores que le dedican menos gasto. El problema es de repetición: surtido incompleto, roturas de stock, o un competidor que ha mejorado su relación calidad-precio. Las palancas son fidelización, gama y disponibilidad en el lineal.

La misma pérdida de cuota exige inversiones opuestas, y ese es el motivo de descomponerla antes de decidir.

7.8 Trabajo en grupo: plan de marketing

Apartado	Entregable
1	análisis de la situación con fuentes citadas
2	DAFO que termine en implicaciones, no en listas
3	segmentación, público objetivo y declaración de posicionamiento
4	las cuatro variables, con la comprobación de coherencia entre ellas
5	presupuesto y cuenta de resultados prevista
6	indicadores, calendario y responsables

7.9 Simulación de marketing

Los programas de simulación reproducen varios periodos de decisión en un mercado con competidores. Las decisiones habituales por periodo son precio, producción, inversión en I+D, publicidad, fuerza de ventas y distribución.

Error frecuente en la simulación	Por qué ocurre
Bajar precio en la primera ronda	parece la vía rápida a la cuota y desencadena una guerra
Ignorar el inventario	producir de más consume caja sin generar margen
Cambiar de estrategia cada periodo	ninguna llega a dar resultado
Optimizar cuota sin mirar el margen	se gana el mercado y se pierde el ejercicio
No leer los informes de mercado	se decide sin la información que el propio juego facilita

Nota 7.1 . La lección que la simulación enseña mejor que ningún caso escrito es la de la interacción: las decisiones propias solo producen resultado en función de lo que hagan los demás. Una subida de precio es acertada o desastrosa según la sigan o no, y eso no se puede resolver sobre el papel. **Conviene decidir qué se hará en cada respuesta posible antes de mover ficha**, que es exactamente lo que pide el análisis de reacción del tema 3.

Los casos siguen el planteamiento de González Vázquez y Yalén González, 2005 y Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007, con el marco teórico de Kotler y Armstrong, 2018.

Bibliografía

- Esteban Talaya, Á. (2018). *Principios de marketing*. ESIC.
- González Vázquez, E., & Yalén González, E. (2005). *Casos de dirección de marketing*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Prentice-Hall.
- Lambin, J.-J. (2009). *Marketing estratégico*. ESIC.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.