



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Introducción al Márketing

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.



Introducción al Márketing

Ismael Sallami Moreno

<https://elblogdeismael.github.io>

Índice general

1	Definición y procesos de marketing	7
1.1	Concepto de marketing	7
1.2	El mercado y las necesidades de los clientes	7
1.3	Estrategia de marketing centrada en los clientes	8
1.4	Creación de relaciones y captación de valor	8
1.5	El nuevo contexto del marketing	9
1.6	El proceso de marketing	9
1.7	Ejercicios	10
2	El análisis del entorno y la competencia	11
2.1	Introducción	11
2.2	El macroentorno	11
2.3	El microentorno	12
2.4	Análisis de la competencia	12
2.5	Estrategias competitivas	13
2.6	Ejercicios	14
3	Fundamentos de investigación comercial	17
3.1	El sistema de información de marketing	17
3.2	El sistema de datos interno	17
3.3	El sistema de inteligencia de marketing	18
3.4	El sistema de investigación de mercados	18
3.5	Ejercicios	20
4	El comportamiento del consumidor	23
4.1	Introducción	23
4.2	Modelo de comportamiento del consumidor final	23

4.3	Variables que afectan al comportamiento	24
4.4	El proceso de decisión de compra	25
4.5	El proceso de decisión de compra de productos nuevos	26
4.6	Ejercicios	27
5	La segmentación del mercado y el posicionamiento	29
5.1	Introducción	29
5.2	Segmentación del mercado	29
5.3	Determinación de mercados objetivo	30
5.4	Posicionamiento en el mercado	31
5.5	Ejercicios	32
6	Políticas de marketing	35
6.1	El marketing mix	35
6.2	El producto	35
6.3	El precio	37
6.4	La distribución comercial	38
6.5	La comunicación comercial	39
6.6	Ejercicios	41
7	Temario práctico	43
7.1	Guion de análisis de un caso	43
7.2	Caso 1. Definición del negocio y miopía comercial	43
7.3	Caso 2. Análisis del entorno de un operador local	44
7.4	Caso 3. Diseño de una investigación	44
7.5	Caso 4. Del comportamiento del consumidor a la comunicación	44
7.6	Caso 5. Segmentación y selección de mercado objetivo	45
7.7	Caso 6. Coherencia del marketing mix	45
7.8	Caso 7. Decisión de precio con cifras	46
7.9	Trabajo en grupo: plan de marketing resumido	46

Definición y procesos de marketing

Tema 1 del programa. Concepto de marketing, el mercado y las necesidades de los clientes, la estrategia centrada en el cliente, la creación de relaciones y la captación de valor, y el nuevo contexto.

1.1 Concepto de marketing

Definición 1.1 . Proceso por el que una organización crea valor para sus clientes y construye relaciones con ellos, con el fin de captar a cambio valor de esos clientes.

La definición tiene dos mitades y las dos importan. La primera, crear valor, es lo que la empresa entrega; la segunda, captarlo, es lo que recibe. Un planteamiento que solo atiende a la primera acaba en una empresa sin margen, y uno que solo atiende a la segunda, en una sin clientes.

Enfoque	Idea central	Riesgo
Producción	producir mucho y barato	ignorar lo que el cliente quiere
Producto	calidad técnica superior	miopía comercial
Ventas	vender lo producido con esfuerzo comercial	relación de una sola vez
Marketing	conocer al cliente y satisfacerlo mejor que la competencia	—
Marketing social	añadir el bienestar colectivo a largo plazo	conflicto con el corto plazo

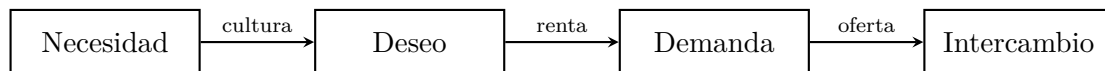
Nota 1.1 . La **miopía comercial** es definir el negocio por el producto y no por la necesidad que cubre. Una empresa que se define como fabricante de reproductores de discos desaparece cuando cambia el soporte; si se define como proveedora de acceso a música, sobrevive al cambio. El enunciado del negocio condiciona qué se considera competencia y qué innovaciones se ven venir.

1.2 El mercado y las necesidades de los clientes

Concepto	Qué es
Necesidad	estado de carencia percibida; no la crea el marketing
Deseo	forma que adopta la necesidad según la cultura y la persona

Concepto	Qué es
Demanda	deseo respaldado por capacidad de compra
Oferta de mercado	combinación de bienes, servicios y experiencias que satisface un deseo
Mercado	conjunto de compradores reales y potenciales de una oferta

El marketing no crea necesidades, actúa sobre los deseos. La necesidad de alimentarse existe con independencia de cualquier empresa; que se traduzca en un deseo de una marca concreta es donde el marketing opera.



1.2.1 Valor y satisfacción

$$\text{Valor percibido} = \text{Beneficios percibidos} - \text{Costes percibidos}$$

Proposición 1.1 . La satisfacción es el resultado de comparar el rendimiento percibido con las expectativas previas. Se sigue de ahí que **prometer de más produce insatisfacción aunque el producto sea bueno**, porque eleva el término con el que se compara.

1.3 Estrategia de marketing centrada en los clientes

Consiste en decidir a quién se sirve y cómo se le sirve mejor que los demás.

Decisión	Pregunta	Herramienta
A quién se sirve	¿qué segmentos?	segmentación y selección de público objetivo
Cómo se le sirve	¿con qué propuesta?	diferenciación y posicionamiento

Definición 1.2 (Propuesta de valor). Conjunto de beneficios que una marca promete entregar a un segmento para satisfacer sus necesidades. Es la respuesta a por qué comprar esta marca y no otra.

1.4 Creación de relaciones y captación de valor

El objetivo ya no es la transacción, es la relación. Retener un cliente cuesta menos que captar uno nuevo, y un cliente satisfecho compra más veces, acepta mejor las novedades y recomienda.

Concepto	Definición
Valor de vida del cliente	valor actual de todos los flujos que generará la relación
Cuota de cliente	porcentaje de las compras de esa categoría que capta la marca
Capital cliente	suma del valor de vida de toda la cartera
Fidelidad	repetición de compra sostenida por preferencia, no por inercia

$$VVC = \sum_{t=1}^n \frac{(\text{margen}_t) r^t}{(1+i)^t}$$

donde r es la tasa de retención. **El horizonte de la relación, no la venta de hoy, es lo que decide cuánto se puede invertir en captar un cliente.**

Nota 1.2 . Clasificar la cartera por rentabilidad y por fidelidad da cuatro grupos, y cada uno pide una política distinta: los rentables y fieles se cuidan, los rentables y poco fieles se explotan mientras dure la relación, los poco rentables y fieles se intenta subir de valor y los poco rentables y poco fieles no merecen inversión. **Tratar a todos los clientes igual es asignar mal el presupuesto.**

1.5 El nuevo contexto del marketing

Cambio	Consecuencia
Digitalización	canales directos, medición del comportamiento, personalización
Redes sociales	la comunicación deja de ser unidireccional
Marketing móvil	contexto y ubicación como variables comerciales
Globalización	competencia y proveedores sin frontera
Sostenibilidad	criterios ambientales y sociales en la decisión de compra
Datos	segmentación fina, con las restricciones de la normativa de protección

El cambio de fondo es el traslado de poder al consumidor, que compara precios al instante, publica su experiencia y llega a mercados enteros con ella. La marca deja de controlar el relato y pasa a participar en él.

Ejemplo 1.1 . Una reseña negativa de un cliente en una plataforma pública tiene más alcance que muchas campañas de la propia marca, y no se puede retirar. La respuesta razonable no es intentar suprimirla sino atenderla en público: la reacción visible ante un problema es información sobre la marca para todos los que la lean después.

1.6 El proceso de marketing

Fase	Contenido
1	comprender el mercado y las necesidades
2	diseñar una estrategia orientada al cliente
3	elaborar un programa de marketing que entregue valor
4	construir relaciones rentables
5	captar valor de los clientes

Las cuatro primeras crean valor para el cliente; la quinta lo devuelve a la empresa en forma de ventas, beneficio y capital cliente.

1.7 Ejercicios

Ejercicio 1.7.1. Distinguir necesidad, deseo y demanda en el caso de una persona que compra un ordenador portátil de gama alta.

Solución 1.7.1. La necesidad es disponer de capacidad de cómputo para estudiar o trabajar. El deseo es que sea un portátil de una marca y unas prestaciones concretas, y viene de la referencia social, la costumbre y la información disponible. La demanda aparece cuando ese deseo se acompaña de la renta para pagarlo.

La consecuencia práctica: una campaña dirigida a la necesidad compite contra tabletas y ordenadores de sobremesa; una dirigida al deseo compite solo contra los portátiles equivalentes.

Ejercicio 1.7.2. Una cadena de cafeterías capta un cliente por 30 euros de coste. El cliente deja un margen de 200 euros anuales, la tasa de retención anual es del 70 % y el tipo de descuento del 8 %. Estimar el valor de vida.

Solución 1.7.2. Los flujos se descuentan y se ponderan por la probabilidad de seguir siendo cliente, así que la razón de la progresión es $r/(1+i) = 0,7/1,08 = 0,6481$:

$$VVC = 200 \frac{0,6481}{1 - 0,6481} = 200 \cdot 1,8417 = 368,35$$

Frente a un coste de captación de 30 euros, la relación es claramente rentable. Con una retención del 30 % el valor caería a 79,4 euros, y con un coste de captación de 100 la inversión seguiría teniendo sentido pero con mucho menos margen de error.

Ejercicio 1.7.3. Explicar por qué una empresa que supera las expectativas de sus clientes puede tener un problema en el ejercicio siguiente.

Solución 1.7.3. Porque la satisfacción se mide contra las expectativas, y estas se actualizan con la experiencia. Un rendimiento excepcional en un periodo eleva la referencia del siguiente, así que repetir el mismo desempeño produce satisfacción normal en lugar de entusiasmo.

No es un argumento para dar menos, sino para gestionar la promesa: conviene prometer lo que se puede sostener y reservar la sorpresa para lo que no se ha anunciado.

Los fundamentos del marketing y su proceso están desarrollados en Kotler y Armstrong, 2018 y Santesmases Mestre et al., 2018, con un tratamiento más reciente en Alonso Dos Santos, 2026.

El análisis del entorno y la competencia

Tema 2 del programa. Macroentorno y microentorno, análisis de la competencia y estrategias competitivas.

2.1 Introducción

Definición 2.1 (Entorno de marketing). Conjunto de fuerzas y actores ajenos a la función comercial que afectan a la capacidad de la empresa para desarrollar y mantener relaciones con sus clientes.

Nivel	Qué contiene	Control de la empresa
Microentorno	actores cercanos a la actividad	influencia parcial
Macroentorno	fuerzas sociales amplias	ninguno

La distinción no es académica: marca qué se puede negociar y qué solo se puede anticipar. Con un proveedor se negocia; con la pirámide demográfica no.

2.2 El macroentorno

Dimensión	Contenido	Ejemplo de efecto comercial
Demográfica	tamaño, edad, estructura de hogares, migración	envejecimiento y productos de conveniencia
Económica	renta, ciclo, distribución, inflación	desplazamiento hacia marca de distribuidor
Natural	recursos, energía, clima, residuos	envases retornables
Tecnológica	innovación, obsolescencia, automatización	canales digitales directos
Política y legal	regulación, defensa de la competencia, consumo	límites a la publicidad de ciertos productos
Cultural	valores, creencias, estilos de vida	consumo con criterios éticos

Nota 2.1 . Las seis dimensiones se analizan por lo que cambia, no por lo que hay. Un informe que describe la pirámide de población sin decir qué implica para la cartera de productos no es análisis del entorno: es una ficha estadística. La pregunta útil es siempre **qué oportunidad o amenaza concreta** se sigue del dato.

2.3 El microentorno

Actor	Papel
La propia empresa	las demás áreas condicionan lo que marketing puede prometer
Proveedores	disponibilidad, coste y calidad de los insumos
Intermediarios	distribuidores, agencias, logística, servicios financieros
Clientes	de consumo, industriales, distribuidores, institucionales, internacionales
Competidores	los que disputan el mismo presupuesto del cliente
Grupos de interés	medios, administración, comunidad local, empleados

Marketing no controla la promesa que hace. Si producción no puede fabricar en el plazo comprometido o finanzas no acepta el aplazamiento pactado, la promesa se incumple y el coste lo paga la relación con el cliente.

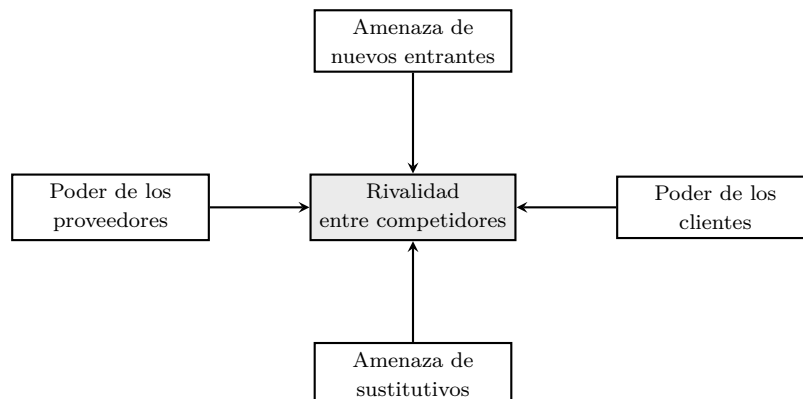
2.4 Análisis de la competencia

2.4.1 Identificar a los competidores

Nivel	Criterio	Ejemplo, para una cadena de cine
Marca	mismo producto, mismo segmento	otra cadena de cines
Sector	mismo tipo de producto	plataformas de vídeo
Necesidad genérica	misma necesidad	teatro, conciertos, deporte
Presupuesto	mismo dinero disponible	cualquier gasto de ocio

Nota 2.2 . Definir la competencia demasiado estrecha es la forma habitual de la miopía comercial. Las cadenas de cine perdieron público frente a competidores que no estaban en su nivel de marca ni en su sector, y quien vigilaba solo a las salas vecinas no vio venir el cambio.

2.4.2 Las cinco fuerzas competitivas



Fuerza	Es intensa cuando
Rivalidad	muchos competidores parecidos, crecimiento lento, costes fijos altos
Nuevos entrantes	barreras de entrada bajas: poca escala, poca marca, poco capital
Sustitutivos	existe otra forma de cubrir la necesidad a menor precio
Proveedores	son pocos, su insumo es crítico o cambiar cuesta
Clientes	son pocos y grandes, el producto está estandarizado, comparan bien

La rentabilidad media de un sector la explica la intensidad conjunta de las cinco, no solo la rivalidad visible entre las marcas conocidas.

2.4.3 Análisis DAFO

	Origen interno	Origen externo
Favorable	Fortalezas	Oportunidades
Desfavorable	Debilidades	Amenazas

Nota 2.3 . El error frecuente del DAFO es colocar en oportunidades lo que en realidad son fortalezas, y al revés. La prueba es sencilla: si desaparece la empresa y el hecho sigue existiendo, es externo. Y el análisis solo sirve si termina en decisiones: fortalezas que aprovechan oportunidades, debilidades que hay que cubrir ante amenazas concretas.

2.5 Estrategias competitivas

2.5.1 Estrategias genéricas

Estrategia	En qué consiste	Riesgo
Liderazgo en costes	ser el productor de menor coste del sector	guerra de precios, imitación
Diferenciación	ofrecer algo percibido como único	que el sobreprecio no se sostenga
Enfoque	concentrarse en un segmento estrecho	que el segmento desaparezca o atraiga a los grandes

Proposición 2.1 . Quedarse a medio camino entre coste y diferenciación deja a la empresa **sin ventaja en ninguna de las dos**: ni es la opción barata ni la preferida, así que solo capta a quienes no encuentran nada mejor.

2.5.2 Estrategias según la posición en el mercado

Posición	Objetivo	Movimientos típicos
Líder	ampliar el mercado y defender la cuota	innovación, cobertura, respuesta rápida
Retador	quitar cuota al líder	ataque frontal o por los flancos
Seguidor	conservar lo que tiene	imitación adaptada, costes bajos
Especialista	dominar un nicho	conocimiento profundo del segmento

Atacar de frente al líder solo funciona con recursos superiores. El retador con menos músculo ataca donde el líder no puede responder sin dañar su propio negocio.

2.6 Ejercicios

Ejercicio 2.6.1. Clasificar como micro o macroentorno, y justificar: la subida del salario mínimo, la entrada de un competidor extranjero, el cambio de política de un distribuidor clave y el aumento de la preocupación por el envase plástico.

Solución 2.6.1. Macroentorno el primero, dimensión política y legal, y el cuarto, dimensión cultural y natural: existirían aunque la empresa desapareciese y no admiten negociación.

Microentorno el segundo y el tercero: son actores identificables con los que cabe competir o negociar. El competidor extranjero está en el microentorno aunque su llegada se explique por una causa macro, la apertura comercial.

Ejercicio 2.6.2. Aplicar las cinco fuerzas a una tienda de barrio de alimentación.

Solución 2.6.2. Rivalidad alta: muchos establecimientos parecidos y demanda estancada. Nuevos entrantes: barreras bajas, abrir una tienda pequeña exige poco capital. Sustitutivos: fuertes, con la compra en línea y el reparto a domicilio. Proveedores: poder alto frente a un comprador pequeño, que no alcanza volumen para negociar. Clientes: poder moderado, comparan fácil pero valoran la proximidad.

Cuatro de las cinco fuerzas son desfavorables, lo que explica los márgenes estrechos del formato. La ventaja defendible es la proximidad y el trato, que es una diferenciación de enfoque, no de coste.

Ejercicio 2.6.3. Una empresa mediana quiere competir con el líder del sector rebajando precios un 15 %. Valorar la estrategia.

Solución 2.6.3. Es un ataque frontal por precio contra quien probablemente tiene mejor estructura de costes por escala. El líder puede igualar la rebaja y sostenerla más tiempo, así que la mediana acabaría con la misma cuota y menos margen.

Tiene más sentido un ataque por los flancos: un segmento que el líder atiende mal, un canal donde su presencia es débil o una necesidad que su producto estándar no cubre. Ahí la respuesta del líder es costosa porque dañaría su posición principal.

El análisis del entorno y de la competencia está desarrollado en Kotler y Armstrong, 2018 y Esteban Talaya et al., 2008, con casos aplicados en Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2009.

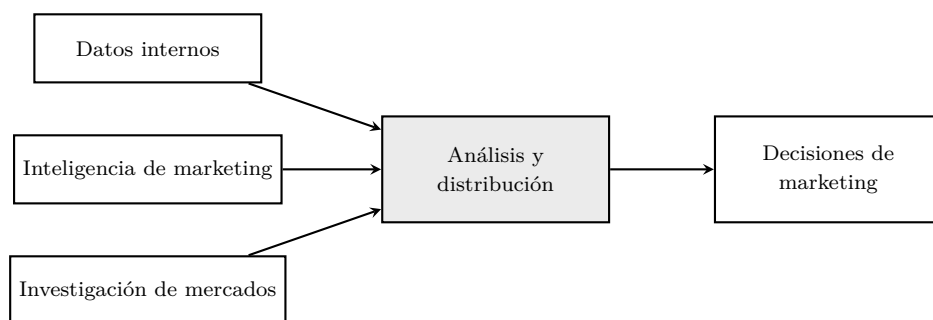
Fundamentos de investigación comercial

Tema 3 del programa. El sistema de información de marketing y sus tres componentes: datos internos, inteligencia de marketing e investigación de mercados.

3.1 El sistema de información de marketing

Definición 3.1 (SIM). Conjunto de personas, equipos y procedimientos que recoge, ordena, analiza y distribuye la información que los responsables de marketing necesitan para decidir.

Componente	Fuente	Naturaleza
Datos internos	la propia empresa	continua, barata, ya existe
Inteligencia de marketing	el entorno, de forma sistemática	continua, pública
Investigación de mercados	estudios específicos	puntual, cara, a medida



El cuello de botella no suele ser la falta de datos, sino la falta de preguntas. La utilidad de un SIM se mide por las decisiones que cambia, no por el volumen que almacena.

3.2 El sistema de datos interno

Reúne lo que la empresa genera al operar.

Origen	Contenido
Contabilidad y facturación	ventas por producto, cliente y periodo; márgenes

Origen	Contenido
Fuerza de ventas	visitas, pedidos, incidencias, información del terreno
Servicio de atención	reclamaciones, devoluciones, motivos
Web y comercio electrónico	tráfico, carritos abandonados, conversión
Programas de fidelización	cesta de la compra individual y su evolución

Ventaja	Limitación
rápido y de coste bajo	recogido con otro fin, no con fin comercial
completo sobre los propios clientes	no dice nada de los no clientes
histórico y comparable	disperso entre sistemas que no se hablan

Nota 3.1 . La limitación decisiva es la segunda: los datos internos describen a quien ya compra. Un análisis de la base de clientes que concluye que el producto gusta está midiendo justamente a quienes lo eligieron, y no ve a los que lo descartaron. **Es sesgo de selección**, y por eso los datos internos no sustituyen a la investigación.

3.3 El sistema de inteligencia de marketing

Definición 3.2 . Recogida y análisis sistemático de información públicamente disponible sobre competidores, clientes y el entorno.

Fuente	Ejemplo
Publicaciones del sector	informes, revistas profesionales
Estadística oficial	INE, Eurostat, cuentas del sector
Comunicación de los competidores	cuentas anuales, notas de prensa, catálogos
Distribuidores y proveedores	qué se mueve y a qué precio
Escucha en redes	mentiones, valoraciones, quejas
La propia fuerza de ventas	lo que ve en el punto de venta

Es sistemática, no ocasional. La diferencia entre inteligencia y rumor es que la primera tiene fuentes establecidas, periodicidad y alguien responsable de destilarla.

Nota 3.2 . Los límites legales y éticos son parte del método: la información pública o cedida voluntariamente se usa; la obtenida por engaño, suplantación o acceso indebido, no. Y el tratamiento de datos personales de clientes está sujeto a la normativa de protección de datos, que exige base legítima, finalidad determinada y minimización.

3.4 El sistema de investigación de mercados

Definición 3.3 . Diseño, obtención, análisis y presentación de datos relativos a una situación de marketing concreta a la que se enfrenta la empresa.

3.4.1 Las cuatro fases

Fase	Contenido
1. Definir el problema	traducir la decisión pendiente en objetivos de información
2. Diseñar el plan	fuentes, método, muestra, instrumentos
3. Ejecutar	recoger y procesar
4. Interpretar e informar	conclusiones orientadas a la decisión

La primera fase es la que decide si el estudio sirve. Un estudio impecable sobre la pregunta equivocada es dinero perdido, y el error no se detecta hasta el final.

3.4.2 Tipos de investigación

Tipo	Objetivo	Métodos
Exploratoria	entender un problema mal definido	fuentes secundarias, dinámicas de grupo, entrevistas
Descriptiva	cuantificar magnitudes y perfiles	encuesta, panel, observación
Causal	establecer relaciones causa-efecto	experimentos, pruebas de mercado

3.4.3 Datos primarios y secundarios

	Secundarios	Primarios
Origen	ya existen, recogidos con otro fin	se obtienen para este estudio
Coste	bajo	alto
Plazo	inmediato	semanas
Ajuste al problema	parcial	total

Siempre se empieza por los secundarios. Pueden resolver la pregunta o, al menos, acotar lo que hay que preguntar.

3.4.4 Métodos de obtención de datos primarios

Método	Fuerte en	Débil en
Encuesta	describir opiniones y perfiles	lo que la gente dice puede no ser lo que hace
Observación	conducta real	no explica motivos
Experimento	causalidad	coste y control de las condiciones

Método	Fuerte en	Débil en
Dinámica de grupo	generar hipótesis	no es representativa

Nota 3.3. La distancia entre lo declarado y lo hecho es el problema central de la encuesta. Preguntar por la disposición a pagar sobreestima sistemáticamente el precio aceptado, porque responder no cuesta dinero. Por eso las decisiones de precio se contrastan con datos de venta reales o con experimentos, no con declaraciones.

3.4.5 Muestreo

Decisión	Alternativas
Unidad	a quién se estudia
Tamaño	cuántos
Procedimiento	probabilístico o no probabilístico

$$n = \frac{z^2 p (1 - p)}{e^2}$$

para una población grande, con z el valor de la normal asociado al nivel de confianza, p la proporción estimada y e el error admitido.

Proposición 3.1. El tamaño de muestra depende del error admitido y del nivel de confianza, y **no del tamaño de la población** mientras esta sea grande. Estudiar una ciudad de cien mil habitantes o un país de cuarenta millones con la misma precisión exige muestras casi idénticas.

El error muestral es el que se calcula; el error no muestral es el que hunde los estudios: preguntas mal redactadas, entrevistadores que inducen la respuesta, marcos de muestreo incompletos y no respuesta concentrada en un perfil.

3.5 Ejercicios

Ejercicio 3.5.1. Una cadena quiere saber por qué han caído sus ventas un 12 % en un trimestre. Proponer un plan de información con los tres componentes del SIM.

Solución 3.5.1. Datos internos: descomponer la caída por tienda, categoría, día y tipo de cliente. Si se concentra en unas pocas tiendas o en una categoría, el problema es local y el estudio posterior se acota mucho.

Inteligencia: comprobar si el sector cae igual, si ha entrado un competidor y qué precios y promociones ha habido.

Investigación: solo si lo anterior no explica la caída. Entrevistas a clientes perdidos, que son los que tienen la respuesta y a los que los datos internos ya no ven.

Ejercicio 3.5.2. Calcular el tamaño de muestra para un error del 3 % con un 95 % de confianza, sin información previa sobre la proporción.

Solución 3.5.2. Sin información previa se toma $p = 0,5$, que maximiza la varianza y da el tamaño más prudente. Con $z = 1,96$:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,03^2} = \frac{0,9604}{0,0009} = 1068$$

Con un error del 5 % bastarían 384. Reducir el error a la mitad multiplica la muestra por cuatro, porque n depende de e^{-2} .

Ejercicio 3.5.3. Una encuesta sobre un envase sostenible concluye que el 78 % pagaría un 10 % más por él. Al lanzarlo, la cuota apenas se mueve. Explicarlo.

Solución 3.5.3. Es la brecha entre actitud declarada y conducta. Responder que se pagaría más no cuesta nada, y además la pregunta expone la opción sostenible de forma aislada, sin las alternativas que compiten con ella en el lineal ni la restricción presupuestaria real.

El diseño alternativo es un experimento en un conjunto de tiendas, con el producto a su precio real junto a los competidores, midiendo ventas y no opiniones.

Los fundamentos de la investigación comercial están desarrollados en Kotler y Armstrong, 2018 y Santesmases Mestre et al., 2018.

El comportamiento del consumidor

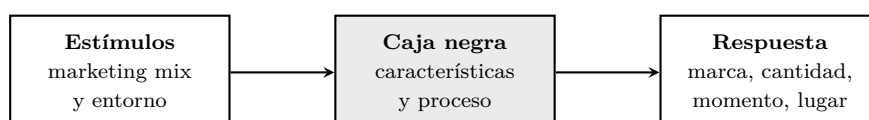
Tema 4 del programa. Modelo de comportamiento del consumidor final, variables que lo afectan, proceso de decisión de compra y adopción de productos nuevos.

4.1 Introducción

Definición 4.1 . Conjunto de actividades que realizan las personas para obtener, consumir y disponer de bienes y servicios, incluidos los procesos de decisión que preceden y siguen a esas acciones.

Estudiar el comportamiento del consumidor no es adivinar por qué compra, es identificar qué se puede observar y sobre qué se puede actuar. Los motivos profundos ni son accesibles ni hacen falta: basta con conocer las variables que la empresa puede modificar y las que debe respetar.

4.2 Modelo de comportamiento del consumidor final



Bloque	Contenido
Estímulos	producto, precio, distribución y comunicación, más el entorno
Caja negra	características del comprador y proceso de decisión
Respuesta	qué marca, cuánto, cuándo, dónde y con qué frecuencia

La empresa controla los estímulos y observa las respuestas. **La caja negra es lo que se intenta comprender**, y ahí están las dos partes del tema: las variables que caracterizan al comprador y las etapas por las que pasa.

4.3 Variables que afectan al comportamiento

4.3.1 Factores culturales

Factor	Qué determina
Cultura	valores y comportamientos aprendidos; la influencia más profunda
Subcultura	grupos con valores compartidos dentro de una cultura
Clase social	divisiones relativamente permanentes, con preferencias propias

4.3.2 Factores sociales

Factor	Cómo actúa
Grupos de referencia	de pertenencia, aspiracionales o disociativos
Líderes de opinión	personas cuya recomendación arrastra dentro del grupo
Familia	quién influye, quién decide, quién compra y quién consume
Rol y estatus	el consumo señala la posición

Nota 4.1 . Los cinco papeles de la compra familiar —iniciador, influyente, decisor, comprador y usuario— pueden recaer en personas distintas, y la comunicación debe dirigirse a quien ocupa el papel relevante. En la compra de un juguete el usuario es el niño y el decisor suele ser el adulto: una campaña que solo persuade al usuario deja sin argumentos a quien paga.

4.3.3 Factores personales

Factor	Efecto
Edad y etapa del ciclo de vida	la cesta cambia con la formación del hogar
Ocupación y situación económica	capacidad y sensibilidad al precio
Estilo de vida	patrón de actividades, intereses y opiniones
Personalidad y autoconcepto	preferencia por marcas coherentes con la imagen propia

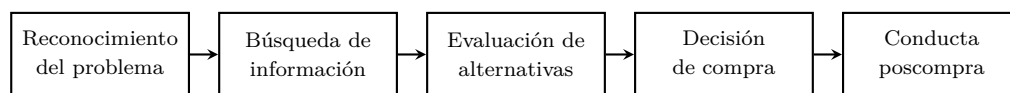
4.3.4 Factores psicológicos

Factor	Contenido
Motivación	la necesidad se vuelve suficientemente intensa para actuar
Percepción	atención, distorsión y retención selectivas
Aprendizaje	la experiencia modifica la conducta futura
Creencias y actitudes	evaluaciones estables, difíciles de cambiar

Proposición 4.1 . La percepción es selectiva en las tres etapas, así que la mayor parte de los mensajes comerciales no llega. Por eso **la repetición y la coherencia pesan más que la originalidad aislada**: un mensaje distinto cada temporada no acumula memoria de marca.

Sobre las actitudes se actúa poco y con esfuerzo. Suele ser más eficaz ajustar la oferta a las actitudes existentes que gastar en modificarlas.

4.4 El proceso de decisión de compra



Etapas	Qué ocurre	Implicación comercial
Reconocimiento	se percibe una diferencia entre estado real y deseado	la comunicación puede activarlo
Búsqueda	fuentes personales, comerciales, públicas y experienciales	estar presente donde se busca
Evaluación	atributos, importancia relativa, creencias de marca	posicionar sobre el atributo que decide
Decisión	intención convertida en compra	actitudes de otros y factores imprevistos pueden frenarla
Poscompra	satisfacción o disonancia	retención, recomendación, reclamación

Nota 4.2 . Las **fuentes personales** son las más persuasivas y las que menos controla la empresa; las comerciales son las que más informan y las que menos convencen. De ahí que el trabajo sobre la recomendación —clientes satisfechos, valoraciones, prescriptores— rinda más que aumentar la presión publicitaria cuando la categoría es de riesgo percibido alto.

4.4.1 La disonancia poscompra

Definición 4.2 . Incomodidad que sigue a una compra importante, causada por las ventajas de las alternativas descartadas y las desventajas de la elegida.

Es mayor cuanto más cara e irreversible sea la compra. **La comunicación posterior a la venta reduce disonancia**, y por eso las marcas de productos duraderos siguen dirigiéndose a quien ya ha comprado.

4.4.2 Tipos de conducta de compra

Implicación	Diferencias entre marcas	Conducta
Alta	grandes	compleja
Alta	pequeñas	reductora de disonancia
Baja	grandes	buscadora de variedad
Baja	pequeñas	habitual

Lo que funciona en una casilla falla en otra. En compra habitual la clave es disponibilidad y recuerdo de marca; en compra compleja, información y prueba.

4.5 El proceso de decisión de compra de productos nuevos

Etapas	Contenido
Conocimiento	se sabe que existe, sin detalles
Interés	se busca información
Evaluación	se considera si merece la pena probar
Prueba	se ensaya a pequeña escala
Adopción	se incorpora al uso regular

4.5.1 Categorías de adoptantes

Grupo	Proporción aproximada	Rasgo
Innovadores	2,5	asumen riesgo, buscan novedad
Primeros adoptantes	13,5	líderes de opinión , respetados
Mayoría temprana	34	deliberada, adopta antes que la media
Mayoría tardía	34	escéptica, adopta por presión
Rezagados	16	tradicionales, adoptan cuando ya no hay alternativa

Nota 4.3. El grupo decisivo no es el de los innovadores sino el de los **primeros adoptantes**, porque son los que legitiman el producto ante la mayoría. Un lanzamiento que agrada a los innovadores y no cruza a ese segundo grupo se queda en un fenómeno pequeño y se apaga.

4.5.2 Características que aceleran la adopción

Característica	Efecto
Ventaja relativa	cuanto mejor que lo existente, más rápido
Compatibilidad	encaje con valores y hábitos actuales
Complejidad	cuanto más difícil de entender, más lento

Característica	Efecto
Divisibilidad	posibilidad de probar en pequeño
Comunicabilidad	facilidad de observar y describir el resultado

4.6 Ejercicios

Ejercicio 4.6.1. Identificar los cinco papeles de compra en la adquisición de un coche familiar y decir a quién dirigir cada mensaje.

Solución 4.6.1. Iniciador: quien plantea la necesidad, a menudo por una avería o un cambio en el hogar. Influyentes: pareja, hijos y conocidos con experiencia. Decisor: quien tiene la última palabra sobre el modelo, normalmente quien financia. Comprador: quien firma. Usuarios: toda la familia.

El argumento de seguridad y coste total se dirige al decisor; el de espacio y comodidad, a los usuarios; y la prueba de conducción atiende a los dos a la vez, que es la razón de que sea la herramienta más eficaz del concesionario.

Ejercicio 4.6.2. Clasificar la conducta de compra de: sal de cocina, un seguro de vida, un ordenador portátil y una bebida refrescante.

Solución 4.6.2. Sal: habitual, baja implicación y marcas indiferenciadas. Seguro de vida: reductora de disonancia, alta implicación con productos parecidos entre sí, y de ahí que el vendedor tranquilice más que informe. Portátil: compleja, alta implicación y diferencias reales. Refresco: buscadora de variedad, baja implicación con marcas distintas, y por eso la promoción y la novedad funcionan mejor que el argumento racional.

Ejercicio 4.6.3. Un producto nuevo exige cambiar un hábito arraigado y cuesta el doble que la alternativa. ¿Qué características de la adopción juegan en contra y cómo se compensan?

Solución 4.6.3. En contra: compatibilidad baja, por el cambio de hábito, y ventaja relativa dudosa, porque el precio doble exige un beneficio claramente superior.

Se compensa actuando sobre las otras tres: aumentar la divisibilidad con muestras o suscripción cancelable, reducir la complejidad simplificando el primer uso, y elevar la comunicabilidad haciendo visible el resultado. Y dirigirse primero a los primeros adoptantes, que aceptan mejor el coste de cambiar.

El comportamiento del consumidor está desarrollado en Kotler y Keller, 2016 y Santesmases Mestre et al., 2018, con un planteamiento introductorio en Alonso Dos Santos, 2026.

La segmentación del mercado y el posicionamiento

Tema 5 del programa. Segmentación, determinación de mercados objetivo y posicionamiento.

5.1 Introducción

Definición 5.1 . Proceso por el que la empresa divide el mercado en grupos homogéneos, elige a cuáles servir y define qué lugar quiere ocupar en la mente de esos clientes.

Paso	Pregunta	Nombre
1	¿cómo se divide el mercado?	segmentación
2	¿a qué grupos servir?	selección del mercado objetivo
3	¿con qué lugar en la mente?	posicionamiento

Los tres pasos son consecutivos y ninguno se puede saltar. Posicionar sin haber elegido segmento es decidir qué decir sin saber a quién.

5.2 Segmentación del mercado

5.2.1 Criterios de segmentación en mercados de consumo

Criterio	Variables
Geográfico	país, región, hábitat, clima
Demográfico	edad, sexo, tamaño del hogar, ciclo de vida, renta, ocupación
Psicográfico	clase social, estilo de vida, personalidad
Conductual	ocasión de uso, beneficio buscado, frecuencia, fidelidad, actitud

Nota 5.1 . Los criterios demográficos son fáciles de medir y por eso se abusa de ellos, pero **explican menos la conducta** que el beneficio buscado. Dos personas de la misma edad y renta pueden comprar por razones opuestas, y dos de edades muy distintas comprar por la misma. Lo razonable es segmentar por conducta y describir después el segmento con variables demográficas, que son las que permiten alcanzarlo con medios.

5.2.2 Criterios en mercados industriales

Criterio	Variables
Demográficos de la empresa	sector, tamaño, localización
Operativos	tecnología empleada, volumen de uso
De compra	organización de la función, criterio de adjudicación, relación previa
Situacionales	urgencia, tamaño del pedido, aplicación
Personales	actitud ante el riesgo, fidelidad al proveedor

5.2.3 Requisitos de un segmento útil

Proposición 5.1 . Un segmento sirve como base de estrategia si es **medible, sustancial, accesible, diferenciable** y **accionable**. El incumplimiento de uno solo lo invalida como criterio operativo.

Requisito	Qué exige	Fallo típico
Medible	poder cuantificar tamaño y poder de compra	segmentar por rasgos de personalidad no observables
Sustancial	ser lo bastante grande y rentable	nichos que no cubren el coste de atenderlos
Accesible	poder alcanzarlo y servirlo	perfil real sin medio que llegue solo a él
Diferenciable	responder distinto a la oferta	dos segmentos que compran igual son uno
Accionable	poder diseñar programas eficaces	segmento identificado sin recursos para servirlo

5.3 Determinación de mercados objetivo

5.3.1 Evaluación de los segmentos

Dimensión	Qué se mira
Atractivo	tamaño, crecimiento, rentabilidad, riesgo, intensidad competitiva
Encaje	coherencia con los objetivos y los recursos de la empresa

Un segmento atractivo al que no se puede servir bien no es una oportunidad. Es donde la empresa competirá en desventaja frente a quien sí tiene los recursos.

5.3.2 Estrategias de cobertura

Estrategia	En qué consiste	Cuándo
Indiferenciada	una oferta única para todo el mercado	producto homogéneo, ventaja en costes
Diferenciada	oferta distinta por segmento	mercado maduro y heterogéneo, recursos suficientes
Concentrada	un solo segmento	recursos limitados, segmento defendible
Micromarketing	adaptación local o individual	datos y capacidad de personalizar

Nota 5.2 . La estrategia diferenciada aumenta ventas y **también costes**: más referencias, más campañas, más inventario y menos escala. La comparación correcta es entre el margen adicional que aporta atender bien a cada segmento y el sobre coste de la complejidad, que suele subestimarse porque se reparte entre departamentos.

5.4 Posicionamiento en el mercado

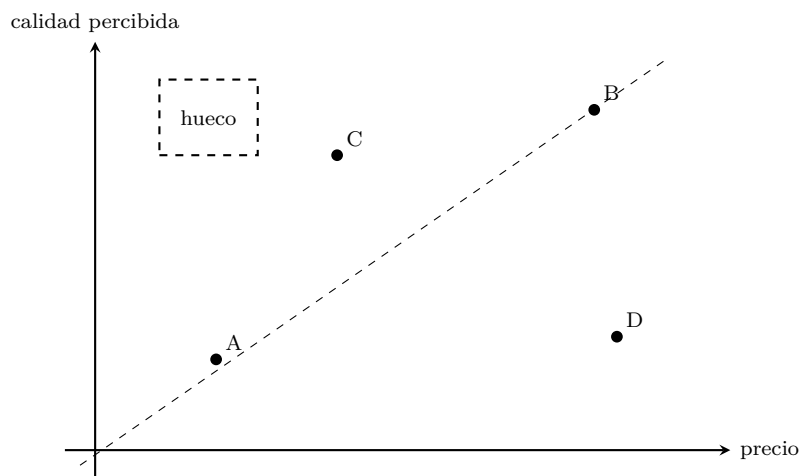
Definición 5.2 . Lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor en relación con los competidores, definido por los atributos que este considera relevantes.

El posicionamiento no está en el producto, está en la mente del cliente. La empresa puede proponerlo; quien lo fija es el mercado.

5.4.1 Bases para diferenciar

Base	Ejemplo de argumento
Atributo del producto	duración, potencia, composición
Beneficio	lo que resuelve, no lo que es
Ocasión de uso	para un momento concreto
Categoría de usuario	pensado para un perfil
Comparación con el competidor	frente a la alternativa dominante
Calidad y precio	mejor relación, o superioridad de gama

5.4.2 Mapa de posicionamiento



Los ejes son los dos atributos que más pesan en la decisión. **La diagonal es la relación calidad-precio esperada**: por encima está lo que se percibe caro para lo que ofrece, y por debajo, la oferta con ventaja aparente. D vende caro sin calidad percibida y su posición es insostenible; C ofrece calidad alta a precio medio.

Nota 5.3 . Un hueco en el mapa no es automáticamente una oportunidad. Puede estar vacío porque nadie lo quiere, porque es técnicamente inviable a ese precio o porque quien lo intentó fracasó. Antes de ocuparlo hay que comprobar que existe demanda y que se puede servir con margen.

5.4.3 Declaración de posicionamiento

Para segmento, la marca es categoría que beneficio
a quién qué es por qué

Requisito de un buen posicionamiento	Motivo
Relevante	sobre un atributo que al segmento le importa
Diferencial	que los competidores no ocupen ya
Creíble	respaldado por lo que la empresa puede entregar
Sostenible	difícil de imitar a corto plazo
Comunicable	expresable de forma simple

El error más caro es el posicionamiento no creíble, porque atrae a clientes que se van decepcionados y dejan mala referencia. Sale más caro que no atraerlos.

5.5 Ejercicios

Ejercicio 5.5.1. Un fabricante de bicicletas propone segmentar por «personas dinámicas y con espíritu aventurero». Valorar el criterio.

Solución 5.5.1. Falla en medible y en accesible: no hay forma de cuantificar cuántas personas

encajan ni un medio que llegue solo a ellas. Como descripción evocadora sirve para el brief creativo; como base de segmentación, no.

El criterio operativo sería el beneficio buscado o el uso: uso deportivo de fin de semana, desplazamiento urbano diario, montaña técnica. Son medibles por frecuencia y tipo de compra, accesibles por canal y claramente diferenciables en producto.

Ejercicio 5.5.2. Una empresa con recursos limitados duda entre cobertura diferenciada de tres segmentos y concentración en uno. Argumentar.

Solución 5.5.2. Con recursos limitados, la diferenciada reparte el presupuesto en tres frentes y produce una oferta mediocre en cada uno, expuesta en todos ellos a rivales concentrados.

La concentración permite conocer mejor al segmento, ajustar la oferta y construir una posición defendible. El riesgo es la dependencia: si el segmento se contrae o entra un gran competidor, no hay dónde replegarse. Se mitiga eligiendo un segmento con demanda estable y preparando la extensión a un segundo una vez consolidada la posición.

Ejercicio 5.5.3. Redactar la declaración de posicionamiento de un servicio de reparto de comida preparada saludable dirigido a profesionales sin tiempo, y señalar qué debe cumplir la empresa para que sea creíble.

Solución 5.5.3. «Para profesionales con jornadas largas que no quieren renunciar a comer bien, la marca es un servicio de comida preparada que entrega platos equilibrados listos en cinco minutos.»

Para que sea creíble hacen falta tres cosas comprobables: composición nutricional verificable, cumplimiento estricto del plazo de entrega y calidad constante entre pedidos. Si falla la puntualidad, el beneficio prometido —resolver la falta de tiempo— desaparece, y con él todo el posicionamiento.

La segmentación y el posicionamiento están desarrollados en Kotler y Armstrong, 2018 y Kotler y Keller, 2016, con casos aplicados en Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2009.

Políticas de marketing

Tema 6 del programa. El marketing mix y sus cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación comercial.

6.1 El marketing mix

Definición 6.1 . Conjunto de instrumentos controlables que la empresa combina para obtener la respuesta que desea del mercado objetivo.

Variable	Decisión central	Naturaleza
Producto	qué se ofrece	estratégica, de efecto lento
Precio	a cambio de qué	táctica, de efecto inmediato
Distribución	dónde y cómo se entrega	estratégica, difícil de revertir
Comunicación	cómo se da a conocer	táctica, de efecto medio

Nota 6.1 . La distinción entre variables estratégicas y tácticas es operativa: el precio se cambia mañana y la red de distribución no. Por eso un problema comercial suele atacarse primero con precio y comunicación, aunque la causa esté en el producto o en el canal, y por eso las promociones acaban tapando problemas estructurales en vez de resolverlos.

Las cuatro variables deben ser coherentes entre sí. Un producto de gama alta con precio bajo, distribución masiva y publicidad de saldo no es una combinación con cuatro decisiones: es un posicionamiento contradictorio.

6.2 El producto

Definición 6.2 . Todo lo que se ofrece a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o una necesidad.

6.2.1 Dimensiones del producto

Nivel	Contenido
Beneficio básico	la necesidad que resuelve
Producto real	marca, calidad, diseño, características, envase

Nivel	Contenido
Producto aumentado	entrega, instalación, garantía, servicio posventa, financiación

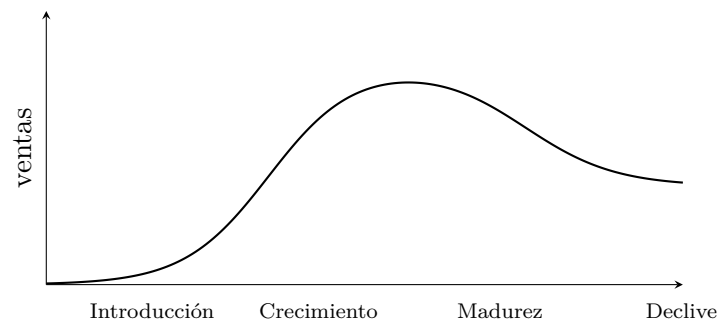
La competencia real se libra en el tercer nivel. El beneficio básico lo dan todos los competidores y el producto real converge con el tiempo; lo que diferencia de forma sostenible suele ser el servicio que rodea a la venta.

6.2.2 Decisiones sobre producto

Decisión	Alternativas
Atributos	calidad, características, estilo y diseño
Marca	de fabricante, de distribuidor, licencia, conjunta
Envase	protección, información, identificación, sostenibilidad
Etiquetado	información legal obligatoria y persuasiva
Servicios de apoyo	garantía, instalación, atención

Decisión de cartera	Qué mide
Amplitud	número de líneas
Profundidad	referencias dentro de cada línea
Longitud	referencias totales
Coherencia	relación entre las líneas

6.2.3 Ciclo de vida del producto



Etapas	Ventas	Beneficio	Prioridad de marketing
Introducción	bajas	negativo	dar a conocer y provocar la prueba
Crecimiento	crecen rápido	crece	construir preferencia y ampliar distribución
Madurez	máximas, se estancan	máximo y decreciente	defender cuota, modificar producto o mercado

Etapas	Ventas	Beneficio	Prioridad de marketing
Declive	caen	cae	cosechar o abandonar

Nota 6.2 . El ciclo de vida describe bien lo ocurrido y predice mal lo que viene: una caída de ventas puede ser declive o un mal año, y tratarla como declive recortando inversión la convierte en profecía cumplida. Es útil como marco de decisión, no como calendario.

6.3 El precio

Definición 6.3 . Cantidad de dinero que se cobra por un producto, o suma de los valores que el consumidor entrega a cambio de los beneficios de tenerlo o usarlo.

Es la única variable del mix que genera ingresos; las otras tres generan costes. Y la más rápida de cambiar, lo que la hace también la más peligrosa: una rebaja se copia en un día y es difícil de deshacer.

6.3.1 Los límites del precio

$$\underbrace{\text{Coste}}_{\text{suelo}} \leq \text{Precio} \leq \underbrace{\text{Valor percibido}}_{\text{techo}}$$

Entre los dos límites operan la competencia, la elasticidad de la demanda y las restricciones legales.

6.3.2 Métodos de fijación

Método	Base	Riesgo
Basado en costes	coste más margen	ignora la demanda y la competencia
Basado en el valor	valor percibido por el cliente	exige conocerlo bien
Basado en la competencia	precios del mercado	renuncia a la diferenciación

Proposición 6.1 . El precio basado en costes fija el precio a partir del producto, y el basado en el valor parte del cliente para llegar al coste objetivo. **El segundo es el coherente con el enfoque de marketing**: el coste condiciona si un producto es viable, no cuánto vale para quien lo compra.

6.3.3 Elasticidad

$$E_p = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

Valor	Demanda	Efecto de subir el precio
$ E_p > 1$	elástica	el ingreso baja

Valor	Demanda	Efecto de subir el precio
$ E_p = 1$	unitaria	el ingreso no cambia
$ E_p < 1$	inelástica	el ingreso sube

6.3.4 Estrategias de precios

Situación	Estrategia	Contenido
Producto nuevo	descremado	precio alto inicial, se baja por etapas
Producto nuevo	penetración	precio bajo para ganar cuota de prisa
Cartera	línea de productos	escalones de precio entre referencias
Cartera Ajuste	producto cautivo descuentos, precios psicológicos, precios promocionales	equipo barato, consumible caro

Nota 6.3 . El descremado exige que haya un segmento dispuesto a pagar más y que la imitación tarde; la penetración exige que los costes bajen con el volumen y que el mercado sea sensible al precio. **Elegir mal es difícil de corregir**: subir el precio después de haber entrado barato es mucho más costoso que bajarlo.

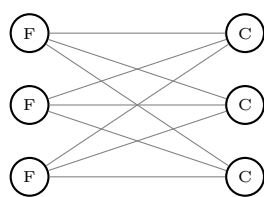
6.4 La distribución comercial

Definición 6.4 (Canal de distribución). Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto a disposición del consumidor.

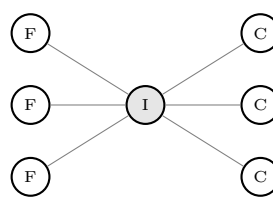
6.4.1 Funciones del canal

Función	Contenido
Transaccional	compra, venta, asunción de riesgo
Logística	transporte, almacenamiento, fraccionamiento del lote
Facilitadora	financiación, información de mercado, servicio

Proposición 6.2 . El intermediario reduce el número de contactos necesarios. Con f fabricantes y c clientes, la venta directa exige $f \cdot c$ contactos y con un intermediario bastan $f + c$. Con 10 y 100, se pasa de 1000 a 110.



sin intermediario: 9



con intermediario: 6

6.4.2 Tipos de intermediarios

Intermediario	Rasgo
Mayorista	compra en grandes lotes y vende a otros intermediarios o a empresas
Minorista	vende al consumidor final
Agente o comisionista	negocia sin adquirir la propiedad
Central de compras	agrupa pedidos para negociar mejor

6.4.3 Decisiones de distribución

Decisión	Alternativas
Longitud del canal	directo, corto, largo
Intensidad	intensiva, selectiva, exclusiva
Reparto de funciones	quién almacena, financia y da servicio
Gestión	selección, motivación y evaluación de los miembros

Intensidad	Cobertura	Producto típico
Intensiva	todos los puntos posibles	conveniencia, compra rutinaria
Selectiva	varios puntos elegidos	electrodomésticos, ropa
Exclusiva	uno por zona	automóviles de gama alta, lujo

La intensidad debe seguir al posicionamiento. Una marca de lujo en distribución intensiva deja de ser percibida como lujo, y el daño no se repara bajando después la cobertura.

6.5 La comunicación comercial

Definición 6.5 . Conjunto de instrumentos con los que la empresa informa, persuade y recuerda al mercado sobre su oferta, de forma coordinada y coherente.

6.5.1 Instrumentos

Instrumento	Qué es	Fuerte en
Publicidad	comunicación pagada e impersonal	alcance y construcción de marca
Promoción de ventas	incentivos a corto plazo	provocar acción inmediata
Venta personal	interacción directa	productos complejos y de importe alto
Relaciones públicas	gestión de la imagen y de los públicos	credibilidad
Marketing directo	contacto individual y medible	segmentación y respuesta

Instrumento	Coste por contacto	Control del mensaje	Efecto
Publicidad	bajo	alto	medio plazo
Promoción	medio	alto	inmediato
Venta personal	muy alto	alto	medio plazo
Relaciones públicas	bajo	bajo	largo plazo

Nota 6.4 . La promoción de ventas produce resultados visibles enseguida y por eso se abusa de ella. El efecto es adelantar compras que se habrían producido igual y **entrenar al cliente a esperar el descuento**, con lo que el precio de referencia baja y el margen no vuelve al nivel anterior. Una marca en promoción permanente ha cambiado su posicionamiento sin decidirlo.

6.5.2 Estrategias de comunicación

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

Las dos se combinan. Sin push el producto no está en el lineal; sin pull nadie lo pide y el canal deja de reponerlo.

6.5.3 El proceso de comunicación

Etapas	Decisión
1	identificar la audiencia objetivo
2	fijar el objetivo: informar, persuadir o recordar
3	diseñar el mensaje: contenido, estructura y formato
4	elegir los medios y la frecuencia
5	fijar el presupuesto
6	medir los resultados

El paso que más se omite es el sexto. Sin medición no hay forma de saber qué parte del presupuesto funciona, y la asignación del año siguiente se hace por inercia.

6.6 Ejercicios

Ejercicio 6.6.1. Identificar los tres niveles del producto en un teléfono móvil de gama media.

Solución 6.6.1. Beneficio básico: comunicarse y acceder a información en movilidad. Producto real: marca, pantalla, cámara, memoria, sistema operativo, diseño y envase. Producto aumentado: garantía, actualizaciones de software durante varios años, servicio técnico, financiación y plan de recompra.

Entre dos terminales de características casi idénticas, la duración del soporte de software y la red de reparación deciden la compra: la competencia está en el tercer nivel.

Ejercicio 6.6.2. Un producto se vende a 20 euros con un coste variable de 12 y ventas de 10 000 unidades. Se plantea una rebaja del 10 %. ¿Cuánto tienen que crecer las ventas para mantener el margen?

Solución 6.6.2. Margen actual: $(20 - 12) \cdot 10\,000 = 80\,000$ euros.

Con precio 18, el margen unitario baja a 6, así que hacen falta $80\,000/6 = 13\,334$ unidades: un crecimiento del **33,3 %**.

Una rebaja del 10 % exige vender un tercio más. Es la razón de que las rebajas de precio en productos con margen estrecho casi nunca se recuperen por volumen: la elasticidad necesaria supera la real.

Ejercicio 6.6.3. Una marca de relojes de gama alta recibe la oferta de una gran superficie para vender en todos sus establecimientos con un descuento del 30 %. Valorar la decisión.

Solución 6.6.3. Aumentaría el volumen a corto plazo y destruiría el posicionamiento: distribución intensiva y descuento permanente son incompatibles con la exclusividad que sostiene el precio.

Además el canal actual, selectivo o exclusivo, perdería motivación al ver su margen socavado, y recuperarlo después sería muy costoso. La respuesta coherente es rechazar la oferta, o aceptarla con una línea distinta y otra marca, que es lo que hacen los grupos con varias enseñas.

Ejercicio 6.6.4. Una empresa lanza un producto innovador protegido por patente en un mercado poco sensible al precio. ¿Descremado o penetración?

Solución 6.6.4. Descremado. Las tres condiciones se cumplen: hay un segmento dispuesto a pagar por ser el primero, la patente retrasa la imitación y la demanda es poco elástica, así que el precio alto no frena mucho el volumen.

Permite además recuperar la inversión antes y bajar el precio por etapas conforme se agota cada segmento. La penetración tendría sentido si los costes cayeran fuerte con el volumen y la ventaja fuese la escala, no la patente.

Las políticas de marketing están desarrolladas en Kotler y Armstrong, 2018 y Santesmases Mestre et al., 2018, con tratamiento ampliado de la gestión en Kotler y Keller, 2016.

Temario práctico

Actividades de trabajo autónomo y en grupo, y discusión de casos y lecturas relacionadas con los contenidos teóricos. Este capítulo recoge los casos trabajados, con el guion de análisis y la resolución.

7.1 Guion de análisis de un caso

Paso	Contenido
1	identificar la decisión pendiente, no el relato
2	separar hechos de opiniones y de supuestos
3	analizar entorno, competencia y cliente con los marcos del temario
4	plantear alternativas reales, al menos dos
5	elegir con criterio explícito y cuantificar lo que se pueda
6	señalar riesgos y qué haría cambiar de decisión

El paso que decide la calidad del análisis es el primero. Un caso resumido con corrección pero sin decisión identificada no es análisis: es paráfrasis.

7.2 Caso 1. Definición del negocio y miopía comercial

Una empresa fabrica lectores de tarjetas físicas para control de acceso en oficinas. Sus ventas caen un 8 % anual desde hace tres ejercicios mientras el mercado de control de acceso crece.

Ejercicio 7.2.1. Diagnosticar el problema y proponer una redefinición del negocio.

Solución 7.2.1. El diagnóstico es miopía comercial: la empresa se define por el producto —lectores de tarjeta— y no por la necesidad, que es controlar y registrar quién accede a un espacio. Su mercado, así definido, se contrae mientras la necesidad crece, porque la cubren otras tecnologías.

La redefinición razonable es «soluciones de control de acceso», que incluye credenciales en el teléfono, biometría y gestión en la nube. Consecuencias inmediatas: la competencia deja de ser el otro fabricante de lectores y pasa a incluir a los proveedores de software, y la inversión debe desplazarse de la mecánica al software y al servicio.

El riesgo de la redefinición es abrirla demasiado: «seguridad» incluiría vigilancia y ciberseguridad, donde la empresa no tiene ninguna capacidad. La definición útil es la más amplia que la empresa pueda servir con ventaja.

7.3 Caso 2. Análisis del entorno de un operador local

Una cadena de seis gimnasios de barrio observa que sus altas caen y que las bajas se concentran en los socios de menos de treinta años.

Ejercicio 7.3.1. Realizar el análisis del entorno y proponer una respuesta.

Solución 7.3.1. Macroentorno: demográfico, con menos población joven en el barrio; tecnológico, con aplicaciones de entrenamiento en casa; cultural, con el auge del ejercicio al aire libre.

Microentorno: entrada de cadenas de bajo coste y horario amplio, que compiten por el mismo segmento joven, y sustitutivos que no son gimnasios.

La respuesta por precio es la peor opción: la cadena de bajo coste tiene mejor estructura de costes por escala. La respuesta coherente es de enfoque, sobre lo que un gimnasio de barrio puede dar y el operador grande no: acompañamiento personalizado, comunidad y horarios de proximidad. Se mide con la retención a doce meses, no con las altas.

7.4 Caso 3. Diseño de una investigación

Una empresa de productos de limpieza plantea lanzar un formato concentrado que reduce el plástico un 60 % y cuesta un 15 % más.

Ejercicio 7.4.1. Diseñar el plan de investigación.

Solución 7.4.1. Problema de decisión: lanzar o no, y a qué precio. *Objetivos de información:* tamaño del segmento sensible al envase, disposición real a pagar y efecto de canibalización sobre el formato actual.

Fase exploratoria: fuentes secundarias sobre consumo sostenible y dos dinámicas de grupo para entender objeciones al formato concentrado, que suelen ser de uso, no de precio.

Fase descriptiva: encuesta con muestra probabilística para dimensionar el segmento.

Fase causal: prueba de mercado en un conjunto de tiendas con los dos formatos en el lineal a precio real, midiendo ventas. Es la única que responde a la pregunta de precio, y la encuesta por sí sola sobreestimaría la disposición a pagar.

7.5 Caso 4. Del comportamiento del consumidor a la comunicación

Un fabricante de colchones observa que el 70 % de los visitantes de sus tiendas no compra en la primera visita y que la mitad de los que compran lo hacen tras consultar opiniones en línea.

Ejercicio 7.5.1. Interpretar el dato y proponer acciones.

Solución 7.5.1. Es una conducta de compra compleja: alta implicación, importe alto, uso prolongado y diferencias reales entre marcas. La búsqueda de información es larga y las fuentes personales pesan más que las comerciales, que es lo que refleja el 50 %.

Acciones coherentes: facilitar la búsqueda con información comparable y comprobable, en lugar de presionar en la primera visita; trabajar la recomendación con valoraciones verificadas de clientes reales; y reducir el riesgo percibido con periodo de prueba y devolución, que es lo que desbloquea la decisión.

Y una acción de poscompra: comunicación al cliente reciente para reducir la disonancia, que en importes altos es alta y explica parte de las devoluciones.

7.6 Caso 5. Segmentación y selección de mercado objetivo

Una empresa de software de gestión para pymes atiende hoy a todo tipo de cliente con un producto único. Su tasa de abandono anual es del 25 %.

Ejercicio 7.6.1. Proponer una segmentación y una estrategia de cobertura.

Solución 7.6.1. Segmentar por beneficio buscado y por complejidad operativa da tres grupos: microempresas que necesitan facturar y poco más, pymes con inventario y varios usuarios, y empresas medianas con procesos propios.

Los tres cumplen los cinco requisitos: son medibles por facturación y número de empleados, sustanciales, accesibles por canal profesional, diferenciables en necesidades y accionables.

Con recursos limitados, concentración en el segundo grupo: el primero es muy sensible al precio y hay competencia gratuita; el tercero exige personalización que la empresa no puede sostener. La tasa de abandono del 25 % probablemente se concentra en los extremos, y es lo primero que hay que comprobar con los datos internos.

7.7 Caso 6. Coherencia del marketing mix

Una marca de cosmética natural se posiciona como artesanal y sostenible, vende a precio premium y estudia entrar en una cadena de descuento con una promoción de tres por dos.

Ejercicio 7.7.1. Valorar la coherencia del mix resultante.

Solución 7.7.1. Las cuatro variables entran en contradicción. Producto y precio dicen exclusividad y cuidado; distribución en descuento y promoción de tres por dos dicen volumen y precio bajo. El cliente lee las cuatro a la vez, y la señal que domina es la del canal.

Efectos previsibles: caída del precio de referencia, pérdida de credibilidad del argumento artesanal y conflicto con el canal especializado actual, que ve devaluado su surtido.

Alternativas coherentes: crecer en distribución selectiva ampliando puntos de venta afines; o entrar en el canal de descuento con una segunda marca y una formulación distinta, asumiendo el coste

de construirla. Lo que no cabe es hacerlo con la misma marca y esperar que el posicionamiento sobreviva.

7.8 Caso 7. Decisión de precio con cifras

Un fabricante vende 40 000 unidades a 25 euros, con coste variable de 15 y costes fijos de 280 000 euros.

Ejercicio 7.8.1. Calcular el umbral de rentabilidad y evaluar dos propuestas: subir el precio un 8 % perdiendo un 12 % de unidades, o bajarlo un 8 % ganando un 20 %.

Solución 7.8.1. Situación actual: margen unitario 10, margen total 400 000, beneficio 120 000. Umbral: $280\,000/10 = 28\,000$ unidades.

Subida: precio 27, margen unitario 12, unidades 35 200. Margen total 422 400, beneficio **142 400**.

Bajada: precio 23, margen unitario 8, unidades 48 000. Margen total 384 000, beneficio **104 000**.

La subida gana, pese a vender menos. Con un margen del 40 % sobre precio, una bajada del 8 % exige un 25 % más de volumen solo para empatar, y el 20 % previsto no llega. La comparación relevante es siempre de margen total, no de ingresos.

7.9 Trabajo en grupo: plan de marketing resumido

Apartado	Contenido
1	análisis del entorno y de la competencia, terminado en DAFO
2	investigación: qué se sabe, de dónde y qué falta
3	segmentación, público objetivo y declaración de posicionamiento
4	las cuatro políticas, comprobando su coherencia entre sí
5	presupuesto, calendario e indicadores de control

El apartado 5 es el que distingue un plan de una declaración de intenciones. Sin indicadores no hay forma de saber si el plan funciona, y sin calendario ninguna acción tiene responsable.

Los marcos aplicados en estos casos son los de Kotler y Armstrong, 2018 y Santesmases Mestre et al., 2018; los casos de estrategia comercial en organizaciones están recogidos en Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2009.

Bibliografía

- Alonso Dos Santos, M. (2026). *Introducción al marketing*. Ediciones Pirámide.
- Esteban Talaya, Á., García de Madariaga Miranda, J., Narros González, M. J., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E., & Saco Vázquez, M. (2008). *Principios de marketing*. ESIC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2009). *Casos de marketing estratégico en las organizaciones*. ESIC.
- Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M. J., Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2018). *Fundamentos de marketing*. Pirámide.