La dirección de marketing

Gisela Ammetller Montes
Òscar López Prieto
Inma Rodríguez Ardura

UOC
www.uoc.edu

Índice

Introducción 5

Objetivos 7

1. La dirección del marketing en la empresa 9

2. Los instrumentos del marketing: el marketing mix 10
2.1. El producto 11
2.2. El precio 14
2.3. La distribución 16
2.4. La comunicación 18

Toma de decisiones de marketing 21
Imaginarium: un mundo para los pequeños 21

Actividades 25

Solucionario 27

Bibliografía 27

Introducción

Bill Bowerman y Phil Knight se conocieron en el año 1957 en la Universidad de Oregon. Bill era entrenador y le gustaba diseñar prototipos de calzado deportivo. Phil era un estudiante apasionado por los deportes. Unos años después, en 1962, crean una empresa, Blue Ribbon Sports. El éxito de esta iniciativa, que sólo el primer año generó un beneficio de ocho mil dólares, les impulsó a dar vida a Nike, http://www.nike.com, en 1972.

Bajo la filosofía que promulga Bowerman, "si tienes un cuerpo, eres un atleta", Nike ofrece zapatillas de deporte con una suela de goma rayada con relieve. Gracias a este nuevo tipo de suela, las zapatillas Nike proporcionan más tracción y comodidad que las que hasta entonces se han ofrecido al mercado.

Figura 1.

La tracción y la comodidad eran los principales valores de Nike en la década de 1970.

Para promocionar las zapatillas y atraer a nuevos consumidores, a partir de 1978 la imagen de Nike se vincula a la de deportistas de élite, como el jugador de tenis John McEnroe. De esta manera, el patrocinio se configura como una herramienta fundamental para la comunicación de Nike, mediante la cual los consumidores asocian la imagen y la notoriedad de estos deportistas con la marca de la que reciben apoyo.

En 1979 Nike amplía su cartera de productos para vestir de arriba abajo a los deportistas, creando varios modelos, que se adaptan a los requerimientos específicos de cada actividad deportiva.

En 1996 Reebok, http://www.reebok.com, que hasta entonces había sido la empresa líder de equipamiento deportivo, cede este puesto de privilegio a Nike. Gran parte de este cambio se debe al patrocinio de Michael Jordan, el extraordinario jugador de baloncesto que es fichado por la empresa al salir de la Universidad de Carolina del Norte. Los éxitos deportivos de Michael Jordan impulsan las ventas de Nike hasta proporcionarle el liderazgo del mercado. Además, los anuncios publicitarios y los eslóganes como *Just Do It*, que promueven la prác-

tica del deporte, logran que durante los años siguientes, Nike se mantenga como la compañía más importante en el mundo del deporte.

Figura 2.

Just Do It es uno de los eslóganes más conocidos de Nike.

¿Podemos decir que el éxito de Nike se debe a la ejecución de un plan concebido para satisfacer y fidelizar a los clientes? ¿Qué papel puede desempeñar la dirección de marketing para conseguir que la empresa alcance una posición como la que ha conseguido Nike?

En este módulo estudiaremos las funciones de la dirección de marketing en la empresa. Además, conoceremos las posibles estrategias que pueden desarrollarse y los principales instrumentos de que dispone la dirección de marketing para alcanzar los objetivos que se han establecido.

Objetivos

En este módulo, que se centra en la dirección de marketing, el estudiante alcanzará los objetivos siguientes:

- Analizar las funciones básicas de la dirección de marketing y su contribución a la estrategia general de la empresa.

- Saber cómo se desarrolla el proceso de planificación estratégica del marketing y los principales tipos de estrategias al servicio de la empresa.

- Establecer un primer contacto con los instrumentos básicos de la dirección de marketing: el producto, el precio, la distribución y la comunicación.

- Profundizar en el análisis del plan de marketing y conocer el proceso de elaboración y los contenidos.

1. La dirección del marketing en la empresa

Para funcionar, las empresas generalmente necesitan la actuación de múltiples áreas de valor: producción, finanzas, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc. Todas ellas comparten una motivación: la de alcanzar los objetivos generales que se han establecido para la empresa.

El **área de valor de marketing** es la que se encarga de llevar a cabo las relaciones de intercambio de la empresa con el mercado. Por lo tanto, se ocupa de averiguar las necesidades de los consumidores y de desarrollar y suministrar productos que se adecuen a ellas.

> Al considerar que el área de valor de marketing centra su actividad en el desarrollo de los procesos de intercambio, definiremos la dirección de marketing como la responsable de facilitar y llevar a cabo tales procesos.

En consecuencia, el principal objetivo de la dirección de marketing es hacer satisfactorias las relaciones de intercambio, tanto para los consumidores como para la misma organización. Para conseguirlo, la dirección de marketing requiere un conjunto de recursos, humanos y materiales, que constituyen el **Departamento de Marketing**.

Las principales funciones de la dirección de marketing se pueden concretar en las siguientes:

1. **Análisis.** Las tareas de dirección de marketing empiezan por identificar y analizar las necesidades de los consumidores.

2. **Planificación.** También hay que definir los objetivos de marketing y las estrategias y acciones que se tienen que llevar a cabo para conseguirlos.

3. **Organización.** La dirección de marketing se encarga, además, de organizar los medios humanos y materiales de los que dispone la organización para llevar a cabo las acciones previstas.

4. **Ejecución.** Hasta este punto no se realizan las acciones que han sido diseñadas para alcanzar los objetivos.

5. **Control.** Por último, es preciso que la dirección de marketing compruebe el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y que establezca acciones correctoras si es necesario.

2. Los instrumentos del marketing: el marketing mix

La finalidad fundamental de la estrategia de una organización es conseguir los objetivos fijados en su plan estratégico. En términos de marketing, las organizaciones diseñan un conjunto de estrategias que les permitirán desarrollar y conseguir ventajas competitivas sostenibles con respecto a la competencia. Para explotar y desarrollar estas ventajas competitivas, el marketing se apoya en uno de sus instrumentos por excelencia, el **marketing mix**.

El marketing mix es el conjunto de herramientas controlables que se interrelacionan entre sí para conseguir los objetivos especificados en el plan de marketing.

El concepto de marketing mix fue introducido por Neil Borden en la década de 1950 (Borden, 1964), y englobaba una lista de doce variables que los responsables de marketing debían tener en cuenta. La intención de Borden era ofrecer una lista abierta de ingredientes de marketing que, pese a no ser aplicable a todas las situaciones de mercado, sirviera de guía para tomar decisiones. Una década más tarde, académica y profesionalmente, se aceptó la reducción del número de variables sometidas a consideración a cuatro. Dicha reducción fue propuesta por E. Jerome McCarthy en su libro *Basic Marketing* (1960).

Así, se empieza a hablar de las **4P (*price*, *product*, *place* y *promotion*)** como las variables fundamentales del marketing mix de toda organización. El precio, el producto, la distribución y la promoción pasan a ocupar un lugar primordial en términos de marketing. Es más, el marketing mix es considerado el elemento básico de la gestión del marketing.

Sin embargo, el concepto de promoción inicialmente recogido por el marketing mix ha sido ampliado. Actualmente se considera que el cuarto elemento es la **comunicación**. Aun así, se ha decidido mantener la denominación de las 4P para designar a las variables del mix de marketing.

A pesar de la importancia de las 4P, debemos recordar que los responsables de marketing no sólo utilizan estas herramientas en sus decisiones, ya que también deben considerar otros elementos, como el capital humano, la información disponible, las consideraciones éticas, etc. A pesar de todo, constituyen un punto de partida ampliamente utilizado y aceptado.

2.1. El producto

El producto es el elemento del marketing mix mediante el cual el consumidor satisface sus necesidades. Por lo tanto, no se puede considerar un producto a partir de sus características físicas o formales, sino más bien considerando todos los beneficios que se derivan de su utilización. Por ejemplo, no se compran juguetes sólo por su aspecto o forma física, sino porque se pasa un buen rato con ellos, porque son educativos, porque son entretenidos, etc.

El diseño de las estrategias de producto es una de las decisiones más importantes de los responsables de marketing por diferentes razones:

- **Si un producto no existe, no puede ser valorado, distribuido ni comunicado**. Sin el producto no tiene sentido utilizar el resto de los instrumentos del marketing mix.

- **El producto fundamenta la relación de intercambio empresarial**. El consumidor satisface sus necesidades gracias al producto y a cambio, la empresa obtiene un beneficio.

- **La estrategia de producto es una decisión a largo plazo**. La formulación de estrategias de producto no puede ser modificada de una manera fácil ni rápida porque existen otros aspectos asociados que lo dificultan:

– Los costes que comporta cambiar o mejorar un producto (su envase, diseño, calidad, etc.) acostumbran a ser elevados.

– El consumidor se forma una determinada imagen de la marca o de la empresa a partir de sus productos, de manera que una modificación puede suponer una variación de sus percepciones.

Además, el diseño de estrategias de producto incluye el estudio de otros elementos fundamentales para la comercialización. Así, se deben tomar decisiones relativas a la cartera de productos, la diferenciación de productos, la marca y la presentación.

- **La cartera de productos**

La **cartera de productos** de una organización está formada por el conjunto de productos que comercializa. Es habitual que los productos de la cartera que tienen unas características similares se agrupen en **líneas**.

Por ejemplo, la FNAC, http://www.fnac.es, comercio líder en la venta de productos culturales y de entretenimiento, tiene varias líneas de productos: libros, programas de juegos y *software*, imagen y sonido, CD musicales, vídeos en DVD y equipamiento informático. El conjunto de estas líneas de producto forma su cartera de productos.

Figura 21. Ejemplos de las diversas líneas de productos de la FNAC.

Las estrategias de marketing que se desarrollan para un producto o una línea de producto determinado no tienen que coincidir necesariamente con las que se diseñan para el resto de productos de la cartera. De hecho, suelen ser bastante diferentes, ya que la competencia, el público objetivo, los productos sustitutivos, etc. de cada producto o de cada línea también suelen ser distintos.

Por otra parte, hay que considerar que las decisiones que se tomen sobre un producto o una línea pueden afectar al conjunto de la cartera. De este modo el diseño de una política de marketing para una línea o un producto no debe realizarse de forma aislada, sino considerando la cartera en su conjunto.

Imaginemos el caso de una papelería que hasta el momento ha contado con un surtido de productos muy variado: bolígrafos, plumas, lápices, folios, carpetas, sobres, etc., pero que con la creciente adopción de Internet ha registrado un descenso en el número de ventas de sobres y de papel de carta, descenso que, según prevé, todavía se acentuará más con el paso del tiempo. Por ello se plantea disminuir el número de marcas y modelos que ofrece en estas dos líneas de producto. Para compensar esta reducción de la cartera, decide introducir una nueva línea: complementos para el ordenador, como alfombrillas para el ratón.

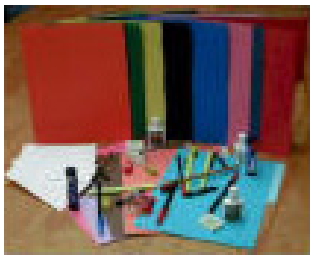


Figura 22. Imagen de algunos productos de papelería.

- **La diferenciación del producto**

No todos los productos de una misma categoría son iguales. Por el contrario, viene siendo habitual que los productos de cada empresa destaquen por características que los diferencian del resto.

Hay muchas escuelas y academias en las que se pueden aprender idiomas, pero algunas destacan por el prestigio y el reconocimiento de la institución, y otras por ofrecer las tarifas más económicas. Wall Street Institute, http://www.wallstreetinstitute.com, apuesta por el autoaprendizaje con libertad de horarios, mientras que las escuelas oficiales de idiomas ofrecen clases presenciales con un profesor en horarios establecidos.

Figura 23.

No todos los consumidores valoran los atributos de un determinado producto de la misma manera. Para algunos lo más importante es una calidad alta; para otros, un precio económico, hay personas que valoran especialmente el servicio de atención personal, etc.

Diferenciar un producto consiste en destacar determinadas características, que pueden ser sustanciales o accesorias, y que permiten que pueda ser percibido por el mercado como diferente del resto de los productos de su categoría.

Las empresas suelen diferenciar sus productos enfatizando alguna de las características o atributos que más valoran los consumidores. Su intención es que, a ojos de los consumidores, el producto sea único y diferente del de los de la competencia.

- **La marca y la presentación del producto**

Los elementos que se utilizan habitualmente para identificar y presentar el producto son la marca y, en caso de que se trate de un bien tangible, el envase o el embalaje y la etiqueta.

La empresa puede hacer especial hincapié en estos elementos, especialmente en la marca, para diferenciar el producto. De hecho, la **marca** es un instrumento de gran importancia en la estrategia de marketing: un mismo producto puede ser percibido como totalmente diferente según la imagen que se hagan los consumidores de su marca.

La marca está formada por el **nombre**, que es la parte que se puede leer y pronunciar, y el **logotipo**, que es el grafismo que facilita su distinción.

La marca Nike, http://www.nike.com, se reconoce fácilmente por su logotipo.

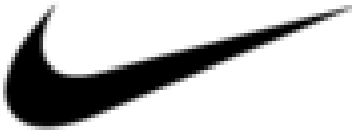


Figura 24.

2.2. El precio

El precio es el único elemento del marketing mix que aporta ingresos a la empresa. No sólo consiste en la cantidad de dinero que el consumidor paga para obtener el producto, sino que también engloba todos los esfuerzos que le comporta adquirirlo, como los costes de buscar y comparar información sobre productos alternativos, el tiempo y las molestias que implica desplazarse hasta el establecimiento donde hace la compra, etc.

El precio es uno de los instrumentos del marketing mix que se fija a corto plazo. Y es que la empresa puede adaptarlo rápidamente según la época del año, las promociones de la competencia, los cambios en los costes de adquisición de las materias primas que se utilizan en la fabricación, etc.

En épocas de rebajas se aplican importantes descuentos, especialmente en las prendas de vestir.

Figura 25.

El precio repercute enormemente sobre otros instrumentos del marketing, como el producto y la distribución. De hecho, la imagen de un producto está muy determinada por el precio. A menudo los consumidores asocian el precio con el nivel de calidad, de manera que consideran que los productos con un precio elevado son los de más calidad, y a la inversa. La selección de los canales de distribución también estará condicionada: los productos con precios elevados y una imagen de gran calidad suelen requerir una distribución más exclusiva, mediante un número de establecimientos limitado.

Cartier, http://www.cartier.com, distribuye productos de precio elevado mediante tiendas propias y distribuidores exclusivos.

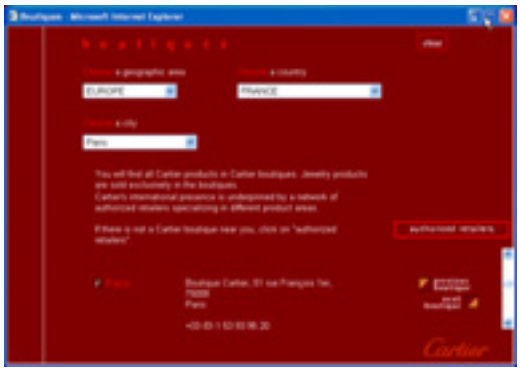


Figura 26.

La fijación del precio no es fácil. Un precio alto proporciona un margen elevado para la empresa, pero puede desanimar a los consumidores que, aunque desean comprar el producto, acaban adquiriendo uno más barato de la competencia. Y al revés, un precio demasiado bajo puede favorecer que el pro-

ducto sea comprado por muchas personas, pero quizá se pierde la oportunidad de ingresar un margen significativo en la venta de cada unidad.

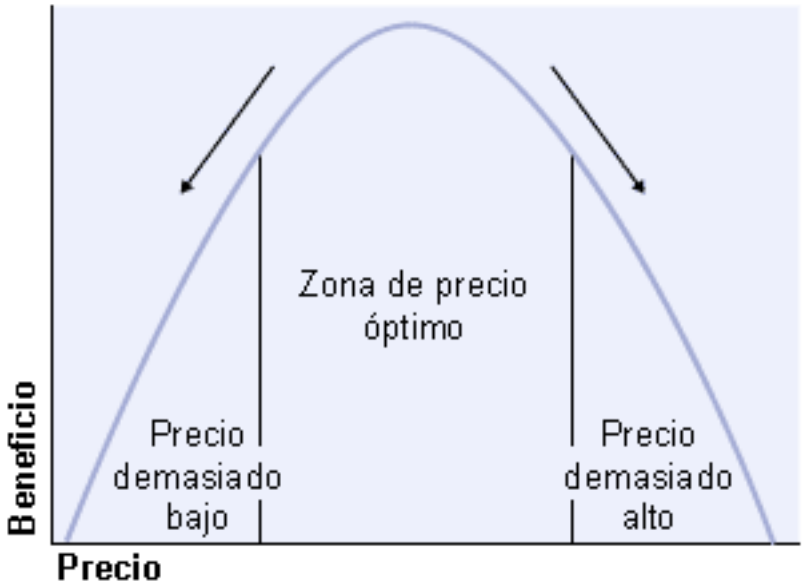
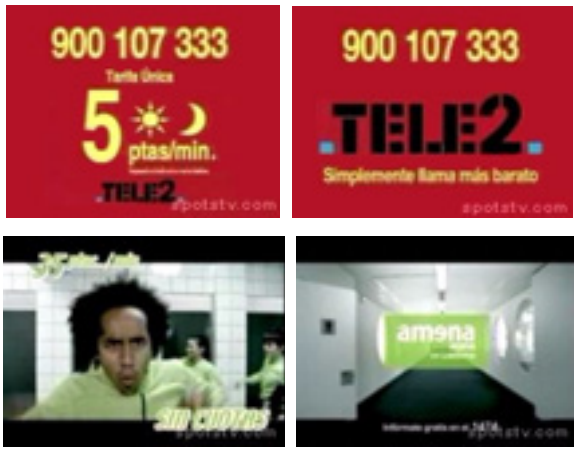


Figura 27. La importancia de fijar un precio óptimo.
Fuente: Bearden (2001, pág. 250).

La empresa debe tener en cuenta necesariamente los **costes de producción y distribución** del producto a la hora de decidir el precio. El precio final que se le asigne debe cubrir estos costes más un margen de beneficio que justifique su actividad como empresa.

También hay que considerar los precios que la **competencia** ha fijado para sus productos. Aunque la empresa se desmarque claramente de la estrategia de los principales competidores, tiene que seguir su evolución por las consecuencias que puede tener una modificación en su política de precios.

Tele2, http://www.tele2.com, y Amena, http://www.amena.com, dos compañías de telefonía y comunicaciones que se observan muy de cerca.



Vídeos 2 y 3.

Las empresas tienden a fijar los precios de acuerdo con el **valor percibido**, es decir, el valor que los consumidores atribuyen al producto. Este enfoque, que

precisa la utilización de investigaciones de mercado, satisface las necesidades y los requerimientos de los consumidores, puesto que establece un precio que éstos pueden considerar razonable.

¿Por qué hay consumidores que están dispuestos a pagar mucho más para tener un traje de Giorgio Armani, http://www.giorgioarmani.com? Aunque la necesidad básica también es satisfecha por trajes más económicos, como los de Adolfo Domínguez, http://www.adolfo-dominguez.com, los clientes de Giorgio Armani atribuyen un valor más elevado a las piezas de esta marca y consideran que vale la pena el precio que pagan.

Figura 28. Un maniquí con un traje de Adolfo Domínguez y un modelo con uno de Giorgio Armani.

2.3. La distribución

La distribución engloba todas las actividades que ponen en relación el área de producción con la de consumo. Los canales de distribución, de los que pueden formar parte varias organizaciones externas de la empresa, se encargan de poner el producto a disposición del consumidor en el lugar y en el momento que más le conviene.

Tanto los productos dirigidos a mercados industriales como los servicios suelen ser distribuidos por la misma organización que los produce. En cambio, los fabricantes de bienes tangibles dirigidos al consumo de los particulares suelen contar con varios intermediarios que facilitan la distribución. Aun así, también podemos encontrar casos de distribución directa de bienes de consumo.

Las pizzerías de venta a domicilio, que disponen de sus propios repartidores para transportar y entregar el producto, son un ejemplo de ello. Cada local tiene que coordinar todo el proceso, desde la recepción del pedido hasta el transporte al domicilio del cliente.

Figura 29. Logotipo de Pizza Móvil, http://www.pizzamovil.net, en el que las alas representan la rapidez de entrega de los pedidos.

Las decisiones acerca de los canales de distribución son complejas y difíciles de modificar, ya que suelen involucrar a terceras partes, como mayoristas y minoristas, que desarrollan un papel importante en la comercialización del producto. Por este motivo se suele considerar que son decisiones a largo plazo.

Por ejemplo, algunos fabricantes de perfumería y cosméticos obtienen una parte muy importante de su volumen de negocio con la venta de sus productos en los establecimientos de El Corte Inglés, http://www.elcorteingles.es. Un cambio en el canal que suponga la sustitución de este intermediario es una decisión de gran importancia que requiere un amplio plazo de tiempo para llevarse a cabo.

Figura 30. El Corte Inglés concentra en sus centros una gran parte del mercado español de perfumería y cosméticos.

La distribución física se ocupa de colocar el producto a disposición del consumidor. Así pues, comprende actividades como el procesamiento de los pedidos, el transporte de la mercancía, el control de inventarios y la entrega al comprador.

Aparte de las actividades de logística, la distribución también engloba el ***merchandising***. Entendemos por *merchandising* el conjunto de técnicas y de acciones que se realizan en el punto de venta con la intención de aumentar la rentabilidad del producto. El *merchandising* se ocupa de la disposición y presentación del producto en el establecimiento, así como de la publicidad y la promoción que se llevan a cabo en el mismo punto de venta.

Levi's, http://www.levistrauss.com, utiliza reclamos luminosos para facilitar la localización de sus productos en los establecimientos de El Corte Inglés. Las marcas Polo Jeans y Ralph Lauren, http://www.polo.com, utilizan estanterías especiales para que destaquen sus productos.

Figura 31.

La ubicación de los productos en el establecimiento repercute en el volumen de ventas que se registrará. Los distribuidores de productos de consumo, como los alimentos y los artículos de limpieza e higiene, saben que cuando los clientes inician un recorrido por el establecimiento se concentran en adquirir los productos más imprescindibles para el hogar y que sólo cuando perciben que ya han seleccionado lo más urgente e indispensable, prestan la suficiente atención a otros artículos. Por ello, estos comercios suelen colocar los productos

básicos de alimentación y limpieza al fondo de la tienda. Los productos de compra por impulso, como los chiclés, las pilas y las tarjetas para hacer donativos a organizaciones no gubernamentales se encuentran al final del recorrido, junto a las cajas registradoras.

Junto a las cajas registradoras de supermercados e hipermercados se sitúan los productos de compra por impulso.

Figura 32.

2.4. La comunicación

Tan importante es ofrecer un producto con unas prestaciones adaptadas a sus expectativas, un precio adecuado y que esté disponible para que se pueda comprar cuando y donde se quiera, como el que la empresa dé a conocer todos estos aspectos al consumidor. Y es que si el posible comprador desconoce lo que le ofrece la empresa, es muy probable que acabe comprando un producto de la competencia que le sea conocido y le resulte más familiar.

La comunicación de marketing engloba las actividades mediante las cuales la empresa **informa** de que el producto existe, así como de sus características y los beneficios que se derivan de su consumo, además **persuade** a los consumidores para que lleven a cabo la acción de comprarlo, y **facilita el recuerdo** del producto. Estos tres objetivos se consideran intermedios en la consecución de un objetivo final: influir en las actitudes y los comportamientos de compra respecto al producto de la empresa.

Como instrumento de marketing, la comunicación actúa a corto plazo, ya que resulta relativamente rápido tomar decisiones en la materia y llevarlas a la práctica.

Cuando se trata de nuevos productos que se introducen por primera vez en el mercado, la comunicación de tipo informativo es la encargada de darlos a conocer y destacar las ventajas que reporta su uso, ganando notoriedad para la marca.

Vídeo 4. Anuncio de un nuevo producto.

Sin embargo, las comunicaciones también pueden centrarse en persuadir al consumidor para que compre lo que la empresa le ofrece. En caso de que se trate de una iniciativa de marketing no empresarial, la comunicación también puede servir para persuadir la audiencia que adopte una idea o lleve a cabo una acción determinada.

En este caso ANESVAD, http://www.anesvad.es, pretende persuadir a la audiencia para que se hagan socios de su organización.

Vídeo 5.

Finalmente, los productos ya consolidados requieren de comunicaciones que recuerden a los consumidores su existencia y que refuercen el convencimiento de su buena elección.

Los responsables de marketing tienen a su disposición diferentes herramientas de comunicación: la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas, la

promoción de ventas y los instrumentos de marketing directo. Todas ellas, convenientemente combinadas, constituyen el **mix de comunicación**.

El Almendro, http://www.elalmendro.es, es una marca de turrones consolidada en el mercado español que necesita hacer anuncios recordatorios en Navidad. Lo demuestra el hecho de que la canción y el eslogan que utiliza en sus anuncios, "vuelve a casa por Navidad", son reconocidos por la mayoría de los consumidores.

Vídeo 6.

En la práctica, por tanto, estos instrumentos no se utilizan de una manera separada e independiente, sino más bien al contrario: se suelen diseñar programas de comunicación que coordinan adecuadamente dos o más de tales instrumentos. Aun así, el grado de utilización de cada variable de comunicación puede oscilar de una empresa a otra según sus objetivos de marketing, el tipo de producto o las actuaciones de la competencia.

Toma de decisiones de marketing

Imaginarium: un mundo para los pequeños

Por Bàrbara Oliver Olivera

Presentación del caso

El marketing tiene como misión detectar y satisfacer las necesidades latentes de los consumidores. Este objetivo resulta harto difícil; no en vano se afirma a menudo que todo está inventado y que es imposible tener nuevas ideas.

En el próximo caso podréis reflexionar sobre esta afirmación errónea y ver cómo las necesidades de las personas evolucionan y dan lugar a nuevas ideas empresariales.

En especial se trabajan los instrumentos que utiliza la dirección de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes.

El comienzo de todo

En la década de 1980, Félix Tena era un joven emprendedor de Zaragoza que, tras finalizar sus estudios, inventa un juego llamado Zaragozeando. El objetivo del juego consistía en ir de compras por la ciudad y, al pasar por cada tienda del tablero, responder a las cuestiones que se planteaban.

La existencia real de los comercios era uno de los elementos más importantes del juego. Tanto comerciantes como distribuidores aceptaron con mucho gusto esta idea, e incluso pagaron por adelantado su presencia en él.

Pronto nacieron Madrileando, Barceloneando y La Vuelta Ciclista a España, con el mismo éxito. Ello le lleva a crear Publijuego, una empresa que centra su actividad en juegos educativos y que en el año 1990 se vende a un grupo italiano.

A finales de la década de 1980, Félix Tena observa un proceso de cambio en la distribución de juguetes, ya que por entonces los supermercados e hipermercados se inician en su comercialización. Los fabricantes de juguetes topan con dificultades para que sus productos reciban un tratamiento diferenciado del resto de los artículos que se venden en estos establecimientos. Asumir esta realidad vuelve a impulsar a Félix Tena a la creación de una nueva empresa.

Aparecen los juególogos

En 1992 Félix Tena crea en Zaragoza Imaginarium, http://www.imaginarium.es, un espacio donde padres y niños son invitados a descubrir el juguete que buscan. Lo más importante no es el juguete en sí mismo, sino lo que el niño puede hacer con él, cómo puede divertirse y aprender al mismo tiempo.

Las tiendas Imaginarium tienen dos puertas, lo cual refleja la obvia diferencia de estatura de sus dos grupos de clientes. Los padres y madres son altos, y los hijos lo son menos, principalmente porque se trata de niños de hasta diez años. Una vez en el interior, son recibidos por juególogos y juególogas, expertos en el arte de jugar y dispuestos a lograr que padres e hijos se encuentren a gusto.

Figura 1. La entrada de Imaginarium

Imaginarium vende juguetes que divierten, al mismo tiempo que forman y educan. Por esta razón es muy importante prestar atención a todo lo que se expone en las tiendas. Cada año se lanzan dos colecciones de contenidos muy diferentes, que son catalogadas en función de su valor psicopedagógico.

Los juguetes son diseñados por el mismo Imaginarium o bien seleccionados y comprados en exclusiva en ferias especializadas en juguetes para educar. La selección del color adquiere una gran importancia, por lo que disponen de una gama propia, no limitada a los clásicos amarillo, verde, rojo y azul.

Figura 2. Los juguetes educativos se pueden ver tanto en la tienda virtual como en las tradicionales.

El Club Imaginarium

Tena conoce la importancia de Internet y de las nuevas tecnologías. En el año 2001 Imaginarium recibe el premio de la revista *Actualidad Económica* por su sitio web, donde se puede conocer la misión de Imaginarium, localizar las tiendas físicas, consultar el catálogo de su colección y comprar los productos. También se puede visitar una tienda virtual y participar en las actividades que propone el Club Imaginarium.

Figura 3. El Club Imaginarium propone actividades para sus socios.

Los nuevos juególogos

Félix Tena está convencido de que el éxito no sólo se debe al concepto, sino a todos los elementos en juego. Según él, lo más importante es la forma de hacer llegar los juguetes a los clientes.

Para crecer rápidamente, Imaginarium utiliza la franquicia, una fórmula empresarial que relaciona una empresa franquiciadora con otras que llamamos franquiciadas. La empresa franquiciadora cede su nombre comercial y los procedimientos. A cambio recibe una contraprestación económica en forma de *royalties* y de comisión sobre las ventas. Es frecuente que la empresa franquiciadora sea el proveedor exclusivo de la franquicia y que esta empresa se vea obligada al cumplimiento de unas normas determinadas para mantener la relación.

Tena desea que el formato de la tienda Imaginarium se mantenga sin que los franquiciados creen uno diferente en cada ubicación. Para evitar esta situación, Imaginarium dispone de un mínimo del 50% del capital de la empresa franquiciada y mantiene una relación muy estrecha con el responsable del otro 50% del capital. De esta manera, los franquiciados se sienten más apoyados e Imaginarium puede participar directamente en su actividad cotidiana, por lo que ambas partes salen beneficiadas.

La selección de los franquiciados se hace teniendo en cuenta el grado de atracción por el concepto y, sobre todo, su formación. La mayoría son licenciados universitarios relacionados de alguna manera con el mundo infantil. El objetivo de esta selección es garantizar que los responsables de los establecimientos Imaginarium estén preparados para ser, más que dependientes, juególogos.

El contacto personal con el franquiciado no se limita únicamente al periodo de preparación y apertura del establecimiento, sino que perdura a lo largo del tiempo. Esta constancia facilita que los franquiciados estén contentos y que los miembros de la empresa sepan cómo se desarrollan los gustos e intereses de los clientes.

En el año 2001 Imaginarium cuenta con 195 tiendas, ciento veinticinco de las cuales están en España y las setenta restantes, en Europa e Iberoamérica. Para el año 2002 prevé disponer de doscientas cuarenta tiendas.

Cuestiones para la reflexión y el debate

- ¿Cuál consideráis que es la necesidad o el grupo de necesidades que satisface Imaginarium con su oferta en las tiendas físicas? ¿Hay alguna diferencia con respecto a las necesidades que satisface desde su establecimiento en la web?

- ¿Qué combinación de instrumentos o mix de marketing ha decidido utilizar para satisfacer a los consumidores? Tratad de definir la estrategia de producto, precio, distribución y comunicación de Imaginarium.

Referencias bibliográficas

Lianes, L.M. (2002). "Para los locos bajitos". *Emprendedores* (núm. 52, enero, pág. 28-32).

Imaginarium (2002). Sitio web disponible en: http://www.imaginarium.es

Actividades

Actividad 1. ¿Conocéis las siguientes organizaciones y los negocios a los que se dedican? Para cada una, distinguid entre la definición que incorpora mejor la perspectiva de marketing y que enfatiza las necesidades que se quieren satisfacer, y la definición que está más centrada en el producto.

	Definiciones orientadas al marketing	Definiciones orientadas al producto
Telefónica		
UOC		
Puig		
Kodak		

Definiciones que tenéis que clasificar
• Ofrece comunicaciones telefónicas y servicios de comunicación por Internet.
• Ayuda a perfumar todos los momentos de la vida de la persona.
• Ofrece fragancias para todos los gustos y presupuestos.
• Hace posible la formación universitaria a distancia.
• Integra la formación universitaria en la vida cotidiana de la persona.
• Ayuda a conservar los acontecimientos memorables de la vida de la persona.
• Fabrica y comercializa cámaras fotográficas y películas de revelado.
• Ofrece confianza y eficiencia en las comunicaciones de las personas.

Actividad 2. Seleccionad al azar cinco empresas que pertenezcan a negocios muy diferentes y tratad de definir sus correspondientes misiones corporativas. Podéis ayudaros de la información que proporcionan en sus sitios web. ¿Todas se ajustan a un enfoque de marketing? Razonad vuestra respuesta.

Actividad 3. La empresa de alimentación Casa Tarradellas, http://www.casatarradellas.es, introdujo en 1997 las pizzas frescas de masa fina, que ofrece con diferentes sabores y tamaños. El producto, que ha tenido una acogida excelente en el mercado español, ha registrado unas cifras de ventas en constante crecimiento durante los años inmediatamente posteriores a su introducción. Elaborad un análisis DAFO para esta línea de productos de Casa Tarradellas.

Figura 1. Diferentes sabores y tamaños de las pizzas de Casa Tarradellas.

Actividad 4. En el sector de la telefonía se encuentran ejemplos de diferentes estrategias competitivas que siguen las empresas que participan en el mismo. Elegid un mercado en concreto e identificad la empresa líder, las seguidoras y, si existen en este caso, las retadoras. Explicad las estrategias competitivas que llevan a cabo en relación con las demás y justificad vuestra respuesta con ejemplos de sus actuaciones.

Actividad 5. ¿Qué estrategia ha desarrollado la empresa hotelera NH, http://www.nh-hoteles.es, al adquirir la cadena hotelera alemana Astron, http://www.astron-hotels.de? ¿Es coherente con otras acciones de la compañía?

¿Esta estrategia es equivalente a la que ha seguido Amazon, http://www.amazon.com, al adquirir otras compañías como, por ejemplo, Gear.com, http://www.gear.com (especializada en la

venta de artículos deportivos), PetsMart.com, http://www.petsmart.com (que proporciona información sobre mascotas), Internet Movie Database, http://www.imdb.com (un archivo de cine en Internet) o Drugstore.com, http://www.drugstore.com (que vende medicinas y productos de salud y belleza por Internet)? Justificad vuestra respuesta.

Actividad 6. ¿Por qué se hace necesaria la elaboración de un plan de marketing para los productos de la empresa? ¿El cumplimiento del plan de marketing se debe entender como una herramienta o como un objetivo por sí mismo?

Actividad 7. Elaborad un plan de marketing para un candidato político que se presenta a unas elecciones.

Solucionario

	Definiciones orientadas al marketing	Definiciones orientadas al producto
Telefónica	Ofrece confianza y eficiencia en las comunicaciones de las personas.	Ofrece comunicaciones telefónicas y servicios de comunicación por Internet.
UOC	Integra la formación universitaria en la vida cotidiana de la persona.	Hace posible la formación universitaria a distancia.
Puig	Ayuda a perfumar todos los momentos de la vida de la persona.	Ofrece fragancias para todos los gustos y presupuestos.
Kodak	Ayuda a conservar los acontecimientos memorables de la vida de la persona.	Fabrica y comercializa cámaras fotográficas y películas de revelado.

Bibliografía

Alet, J. (2000). *Marketing directo integrado. Cómo crear y fidelizar clientes creciendo en rentabilidad* (3.ª edición). Barcelona: Gestió 2000.

Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.

Bearden, W.O.; Ingram, T.N; LaForge, R.W. (2001). *Marketing. Principles & Perspectives* (3.ª edición). Nueva York: McGraw-Hill.

Borden, N.H. (1964). "The concept of marketing mix". *Journal of Advertising Research* (vol. 4, junio, pág. 2-7).

Díez, E.C.; Landa, F.J. (1998). *Merchandising. Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2001). *Principles of marketing* (9.ª edición). Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.

Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I.; Cruz, I. (2000). *Dirección de marketing* (10.ª edición). Madrid: Prentice Hall.

Levitt, T. (1960). "Marketing myopia". *Harvard Business Review* (julio-agosto, pág. 45-56).

McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing*. Homewood (Illinois): Irvin.

McCarthy, E.J.; Perreault, W.D. (2001). *Marketing. Un enfoque global* (13.ª edición). México: McGraw-Hill.

Perreault, W.D.; McCarthy, E.J.; Parkinson, S.; Stewart, K. (2002). *Basic marketing. European edition*. Berkshire (Gran Bretaña): McGraw-Hill.

Porter, M.E. (1980). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.

Santesmases, M. (2001). *Marketing. Conceptos y estrategias* (4.ª edición). Madrid: Ediciones Pirámide y ESIC Editorial.

Solomon, M.R.; Stuart, E.W. (2001). *Marketing. Personas reales, decisiones reales* (2.ª edición). Bogotá (Colombia): Prentice Hall.

Stanton, W.J.; Etzel, M.J.; Walker, B.J. (2002). *Fundamentos de marketing* (11.ª edición). México: McGraw-Hill.