

Oviedo, Junio de 2013



MADE

MASTER
UNIVERSITARIO EN
ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

UNIVERSIDAD
DE OVIEDO

ANÁLISIS DE CASOS: DESARROLLO DE POLITICAS COMERCIALES EN UN NUEVO PRODUCTO

Autora: Elsa Díaz Peláez

Directora: Celina González Mieres



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. CONCEPTO Y TIPOS DE NUEVOS PRODUCTOS	6
3. PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	8
3.1. Generación de ideas	8
3.2. Filtrado de la idea	9
3.3. Desarrollo y test de concepto	10
3.4. Diseño de la estrategia y análisis de negocio	10
3.5. Desarrollo del producto	11
3.6. Test de producto	12
3.7. Test de mercado	12
3.8. Lanzamiento y comercialización	13
4. FACTORES DE ÉXITO/FRACASO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	15
4.1. DECISIONES COMERCIALES PARA NUEVOS PRODUCTOS	18
4.1.1. Estrategia de producto	18
▪ Ciclo de vida del producto	18
▪ Análisis de la cartera de productos	20
▪ Decisiones comerciales sobre las dimensiones del producto	23
4.1.2. Estrategia de precios	33
▪ Métodos de fijación de precios	33
▪ Estrategias de fijación de precios	35
4.1.3. Estrategia de comunicación	39
▪ Publicidad	39
▪ Promoción de ventas	45
▪ Venta personal	52
▪ Relaciones públicas	53
▪ Marketing directo	57
4.1.4. Estrategia de distribución	59
5. ANÁLISIS DE CASOS	60
5.1. Éxitos	60
5.1.1. Producto de consumo: Trina Light	60
5.1.2. Producto industrial: Mitsubishi Colt	67



5.1.3. Servicio: “Los Pitufos 3D”	72
5.1.4. Campaña social y de divulgación: El Euro	79
5.2. Fracayos	84
5.2.1. Producto de consumo: Cherry Coke	84
5.2.2. Producto industrial: Nexus One	90
5.2.3. Servicio: Nipper	99
5.2.4. Campaña social y de divulgación: La Constitución Europea	105
6. CONCLUSIONES	111
7. BIBLIOGRAFÍA	112



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos.	8
Figura 2. Factores tangibles de fracaso de un nuevo producto.	16
Figura 3. Factores intangibles de fracaso de un nuevo producto.	17
Figura 4. Alternativas sobre la línea de productos.	20
Figura 5. Calzedonia, Intimissimi y Tezenis.	27
Figura 6. Variedad de productos de Kellog's.	28
Figura 7. Variedad de productos Pato WC y simulación de su utilización.	31
Figura 8. Etiqueta de Mayonesa COSAMI.	32
Figura 9. Portadas de las revistas Cuore e InTouch.	37
Figura 10. Realidad aumentada en un folleto de Mini Cabrio.	48
Figura 11. Imagen del uso de un <i>Digital Cosmetic Mirrors</i> de Shiseido.	49
Figura 12. Realidad aumentada Doritos sabor Sweet Chili.	50
Figura 13. Variedades del producto TriNa Light.	60
Figura 14 . Imágenes gráficas de la campaña de TriNa Light.	63
Figura 15. Imagen de Spot TV 10". Título "Caperucita"	63
Figura 16. Mitsubishi Colt 2009 en piezas.	69
Figura 17. Imagen de la campaña promocional del Mitsubishi Colt 2009.	70
Figura 18. Imagen de Júzcar: "Primer Pueblo Pitufu del mundo"	74
Figura 19. Decoración "Primer Pueblo Pitufu del mundo".	75
Figura 20. Visitantes "Primer Pueblo Pitufu del mundo".	76



Figura 21. Valla en 3D de la película: “Los Pitufos en 3D”.	77
Figura 22. Acciones y objetivos de la campaña “El Euro” en función del target.	81
Figura 23. Imagen de los “García”.	82
Figura 24. Imagen del producto Cherry Coke	84
Figura 25. Portada del disco del grupo Cherry Coke.	87
Figura 26. Cabina telefónica promocionando Cherry Coke.	88
Figura 27. Móvil Nexus One de Google.	90
Figura 28. Invitación a la prensa de Google.	95
Figura 29. Logotipo de Nipper.	99
Figura 30. Estética de la web de Nipper.	102
Figura 31. Imagen de la página de registro de Nipper.	104



1. INTRODUCCIÓN

Las estrategias empleadas en el lanzamiento de un nuevo producto, suelen ser decisivas para el éxito de este. Cuando queremos relacionar el concepto de estrategia con el lanzamiento de nuevo producto al mercado, surge la expresión *estrategia de lanzamiento*. Como señala Guiltinan (1999), son las primeras etapas del desarrollo de un nuevo producto, las que suelen concentrar la mayor parte de tiempo del proceso total. Sin embargo, la última fase, conocida como lanzamiento o comercialización, suele ser decisiva para el éxito del nuevo producto. Esta etapa es la que mayores inversiones requiere de todo el proceso, la etapa más costosa del desarrollo de una innovación. A pesar de la trascendencia de la misma, existen escasos trabajos empíricos sobre el tema.

Debido al interés que las estrategias de lanzamiento tienen para la dirección de la empresa y en concreto, para tratar de conseguir el lanzamiento exitoso de un nuevo producto, el objetivo principal de este trabajo va a consistir en analizar la influencia de las políticas comerciales sobre los resultados del lanzamiento de un nuevo producto.

Para ello se comenzará con una breve revisión teórica del concepto y tipos de nuevos productos. En el tercer epígrafe se incluye el proceso de desarrollo de un nuevo producto. A continuación, en el cuarto, se presentan los factores de éxito o de fracaso de los nuevos productos, así como las decisiones comerciales para los mismos. El quinto epígrafe analiza casos reales de políticas comerciales llevadas a cabo en el lanzamiento de nuevos productos cuyos resultados han sido tanto de éxito como de fracaso. La investigación se realizó con datos sobre lanzamientos de nuevos productos de consumo e industriales, así como de nuevos servicios, que resultaron exitosos o, por contraposición, fallidos. Finalmente, se examinan las principales conclusiones obtenidas.



2. CONCEPTO Y TIPOS DE NUEVOS PRODUCTOS

Un nuevo producto puede ser creado o hecho “nuevo” de muchas maneras. Un concepto enteramente nuevo se puede traducir en un nuevo artículo o simples cambios secundarios en un producto ya existente pueden convertirlo en otro “nuevo”. No todos los nuevos productos poseen el mismo grado de innovación.

Aunque existen multitud de clasificaciones alternativas, los nuevos productos o servicios se pueden clasificar, como señala Roberto Rico (2004), en:

- Productos totalmente innovadores que crean nuevos mercados. Innovaciones radicales como el walkman e Internet, entre otros, que no poseen al momento de su ingreso competencia directa.
- Nuevas líneas de productos y servicios que van a nuevos mercados. Por ejemplo, para responder a estrategias de diversificación, tanto para crecer o bien para no decrecer y atomizar riesgos.
- Extensión de líneas de productos y servicios. Generalmente para captar clientes de la competencia, nuevos segmentos o bien para impulsar la demanda.
- Mejora de productos y servicios sustitutivos de los existentes. Basados en estrategias de fidelización, se ofrecen nuevos beneficios y soluciones más avanzadas, como las versiones mejoradas de Windows.
- Reposicionamientos. Cuando se instalan en la mente de los clientes nuevas prestaciones que satisfacen nuevas necesidades.

Por su parte, otros autores como Trespalacios, Bello y Vázquez (2005) establecen otro tipo de clasificación que distingue entre:

- Innovación total: conlleva satisfacer una necesidad no satisfecha por ninguno de los productos existentes en el mercado.
- Innovación tecnológica: nuevas formas de satisfacer una necesidad, productos sustitutivos de otros existentes. En este sentido podemos distinguir:
 - Innovación radical
 - Innovación incremental



- Nuevo producto para la empresa: el producto ya existe en el mercado, pero no en la empresa.
- Nuevo modelo: se trata de una nueva versión de un producto que ya se fabricaba.



3. PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Los responsables de la mercadotecnia consideran el desarrollo de nuevo producto como el primer paso en la gestión del ciclo de vida del producto. El desarrollo de un nuevo producto, consistente en el proceso completo de crear y llevar un nuevo producto al mercado, se lleva a cabo en el ámbito de los negocios, la ingeniería y el diseño. Existen dos aspectos paralelos que se involucran en este proceso: uno implica ingeniería de producto; el otro, análisis de mercado.

La Figura 1 muestra como las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos pueden variar en función del autor que se consulte.

Figura 1. Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos.

Autor	Etapas							
Kotler & Armstrong (2001)	Generación de ideas	Tamizado preliminar	Desarrollo y pruebas de concepto	Análisis financiero	Desarrollo de producto	Comercialización		
Cooper (1983)	Ideas	Evaluación preliminar	Concepto	Desarrollo	Prueba	Experimento	Lanzamiento	
Guiltinan & Paul (1984)	Generación de ideas	Selección	Prueba de concepto	Factibilidad Técnica	Prueba de producto	Análisis de rentabilidad	Marketing de prueba	Introducción al mercado
Rosenthal (1998)	Validación de la idea	Diseño conceptual	Especificaciones y diseño	Producción y pruebas de prototipo	Aceleración gradual de la manufactura	Lanzamiento del proyecto	Aprobación e implementación del proyecto	Aprobación del diseño e inicio producción masiva

Fuente: Roberto Rico, 2004

Un proceso generalmente aceptado es aquel que distingue ocho etapas en el desarrollo de un nuevo producto:

3.1. GENERACIÓN DE IDEAS

La generación de ideas, donde la creatividad es indispensable, son los pasos y procesos del pensamiento en la búsqueda de resolver un problema.

Esta etapa es muy importante, ya que es necesario que una empresa o un particular que quiere emprender genere gran cantidad de ideas de forma sistemática, y no fortuita, dados los distintos escenarios a los que se pueden enfrentar por la rapidez con la que los mercados cambian.



Se pueden obtener ideas para nuevos productos a partir de diversas fuentes: departamento de Investigación y desarrollo (I+D), competencia, grupos objetivo, empleados, ferias comerciales... También se podría acudir a fuentes secundarias de información específicas del sector (Ej. revistas especializadas, artículos sobre la utilidad de nuevos materiales...; a estudios cualitativos (entrevistas en profundidad con consumidores, entrevistas y técnicas de dinámica de grupos con vendedores, minoristas o agentes...); la propia empresa puede ser productora de ideas a través de técnicas o procedimientos que incentiven la creatividad (algunas de ellas son: creación de listas, relaciones forzadas, brainstorming, análisis morfológico y análisis de problemas); utilización de métodos cuantitativos (encuestas) o a través de los servicios de atención al cliente.

Además, algunas técnicas alternativas para inventar y detectar oportunidades reales podrían ser: crear otras necesidades, elegir un nuevo público objetivo, cambiar el momento de consumo, generar experiencias diferentes, redefinir la segmentación, trasladar el lugar de compra, sustituir atributos, mejorar la usabilidad, buscar nuevos usos, alterar el orden de utilización, variar la forma de comunicar el producto, innovar en el canal de distribución, transformar la estrategia de precios, ofrecer un valor añadido, detectar debilidades del mercado, adaptar ideas de fuera, vincular el producto a una fecha señalada, dar soluciones a necesidades no cubiertas, co-crear con los clientes...

3.2. FILTRADO DE LA IDEA

El cribado de ideas es un proceso de evaluación y análisis de las ideas generadas en la etapa anterior. Se trata de ver cuáles son congruentes con las metas de la empresa y apropiadas para los mercados meta, siempre teniendo en cuenta cuáles son demasiado arriesgadas o poco prometedoras, la viabilidad, ventajas, desventajas, potencialidades y limitaciones, relación con la competencia, producto líder o productos que operan en el mercado...

Hay que tener en cuenta que se puede dar el caso de que haya muy buenas ideas que no son adecuadas para el momento en cuestión y que deben ser almacenadas para su posterior consideración.



3.3. DESARROLLO Y TEST DE CONCEPTO

El desarrollo de concepto implica hacer una descripción detallada del producto en términos comprensibles para el consumidor teniendo en cuenta unos elementos básicos como son:

- La identificación de los principales beneficios que el producto ofrecerá a los consumidores
- La descripción de los detalles y características adicionales que hagan al producto más atractivo, fácil de usar, de identificar, ergonomía, etiquetado, marca, ecología, envase...
- Enunciado detallado de todos los componentes del producto total (material o inmaterial, real o psicológico) que lo hagan más competitivo, aceptado y deseado por los consumidores (posicionamiento)

A través del test de concepto se pretende comprobar cómo un grupo de consumidores objetivo interpreta y evalúa el concepto, es decir, qué piensan de la idea. Se trata de captar información antes de lanzar el producto al mercado. Esto se puede conseguir a través de sesiones de grupo, preguntando a los propios trabajadores de la empresa, mediante pruebas de uso, entrevistas telefónicas o por correo, presentaciones en ferias industriales o utilizando consultores externos.

Para algunas pruebas de concepto se utiliza una simple descripción con palabras o imágenes. Sin embargo, el uso de material adicional puede mejorar la fiabilidad de la prueba.

Una vez expuesto el concepto, se pedirá a los consumidores que respondan a una serie de preguntas a partir de cuyas respuestas la empresa podrá tomar decisiones.

3.4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y ANÁLISIS DE NEGOCIO

El diseño de la estrategia de marketing permitirá determinar el mercado objetivo, establecer el posicionamiento deseado para el producto y los objetivos de ventas, valorar la cuota de mercado y los beneficios para los primeros años, estimar aproximadamente el precio de venta, determinar la distribución y el presupuesto de



marketing para el primer año, así como describir los objetivos de marketing y la estrategia de marketing mix.

En esta etapa se realiza, además, un análisis cuantitativo de los resultados de las ventas del producto. Por lo tanto, es preciso estimar la demanda que habrá que atender durante varios periodos, ya que ésta estimación no puede referirse a un período solamente. Por otro lado, es necesario estimar los costes fijos y variables, tanto en el lanzamiento como en todo el horizonte temporal que se estime. El análisis económico en esta fase puede afinarse en una etapa más tardía del proceso, por ejemplo, tras la prueba de mercado, pero es en este momento cuando debe realizarse este tanteo antes de seguir invirtiendo en el diseño.

3.5. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Si el concepto de producto sobrevive al análisis económico, corresponde ya entrar en la fase de crearlo materialmente. Los departamentos de I+D y de producción crean una o varias versiones físicas del concepto del producto: generalmente son prototipos.

El prototipo debe recoger todo lo que describe el concepto, más las sugerencias que se consideran útiles recolectadas entre los encuestados en el test de concepto. Pero debe estar también sujeto a las diferentes técnicas de producción y restringido por los costes previstos en la fase de análisis económico.

Para facilitar la introducción exitosa de productos en el mercado y eliminar posibles deficiencias, se mantienen reuniones interdepartamentales en las que todos los responsables de las áreas clave de la compañía van a participar en la creación del producto: compras, producción, logística, marketing, comercial, servicio postventa, etc. Con ello, se pretende evitar ineficiencias en el producto por pequeños errores de planteamiento que pueden hacerlo fracasar.

La primera aplicación del prototipo consiste en realizar las pruebas funcionales del nuevo producto, con los siguientes objetivos:

- Comprobar que el producto cumple las especificaciones previstas.
- Comprobar que el producto satisface las expectativas expresadas por los sujetos consultados en el test de concepto.



- Asegurarse de que el uso del producto no implica riesgos para el usuario o su propio entorno.

3.6. TEST DE PRODUCTO

El test de producto consiste en el contraste de idoneidad de las alternativas generadas en la fase anterior a través de pruebas o test de laboratorio. Además, los nuevos prototipos deben ser probados por los consumidores potenciales, en situaciones de consumo habitual, con el fin de comprobar en qué medida el producto se adecua al concepto que originó su desarrollo y a las preferencias de los consumidores. Mediante dicho test se evalúa la necesidad de modificar características del producto y, gracias a él, se puede conocer en profundidad el vínculo entre el producto desarrollado y los distintos segmentos de consumidores (evaluación de sus diferentes atributos, situaciones y hábitos de uso, motivos de uso y compra, procesos de información y compra).

Existen multitud de técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas, para llevar a cabo el test de producto. Algunos ejemplos de ellas son las encuestas semi estructuradas o el test ciego.

3.7. TEST DE MERCADO

Contraste en el mercado real del grado de satisfacción que el producto ofrece al cliente y de la idoneidad del Plan de Marketing. Se trata de probar el producto en zonas geográficas representativas del mercado global objetivo y en situaciones típicas de uso, con el fin de hacer ajustes donde sea necesario.

El interés de realizar pruebas de mercado, entre otros, reside en argumentos como:

- Disminuir la incertidumbre y, por tanto, el riesgo.
- Conocer las posibilidades comerciales del nuevo producto en condiciones normales de venta.
- Determinar la efectividad de los diferentes atractivos del producto.
- Conocer la resistencia del nuevo producto ante diferentes niveles de precios.
- Conocer la respuesta a diferentes planes de fomento y publicidad.
- Tener información de las ventas potenciales del producto.
- Probar diferentes planes de marketing.



- Predecir las ventas nacionales.
- Controlar los posibles gastos de inversión.

Todo esto se hace para reducir la incertidumbre asociada al lanzamiento del producto, poder modificar el producto o el plan de marketing o incluso suspender el proceso de lanzamiento.

No obstante, existen una serie de problemas asociados a esta fase:

- Alto coste.
- La competencia podría distorsionar los resultados mediante actuaciones agresivas en los establecimientos de prueba.
- Posibilidad de que se produzca un traslado de compras de las zonas no testadas hacia las que sí, distorsionando así las expectativas de venta.
- Los vendedores o distribuidores pueden modificar los resultados.

3.8. LANZAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN

Para llevar a cabo esta fase, se utilizará la información suministrada por los pasos anteriores, que proporcionan la información para decidir si un producto se lanza o no. En caso positivo, la empresa tendrá que determinar, entre otras cosas, la inversión necesaria a realizar.

La comercialización contempla la respuesta a las preguntas de cuándo introducir el producto y dónde lo introducirá desde el punto de vista geográfico. Además, también atiende a la pregunta de a quién se le venderá el producto, aunque esta información ya se pudo haber obtenido en etapas anteriores y, finalmente, el cómo, que representa la manera en la que se va a introducir al mercado el nuevo producto (Plan de Marketing).

La fase siguiente es la elección del *marketing mix*, que consiste en establecer estrategias referentes al producto, al precio, a la comunicación y a la distribución.

Estos pasos deben ser repetidos tantas veces como se necesite, pero también se puede dar el caso de que algunos puedan ser eliminados, ya que, para reducir el tiempo del



proceso, muchas compañías realizan varios a la vez (lo que se llama ingeniería concurrente).

La mayoría de las compañías líderes ven el desarrollo de nuevos productos como un proceso proactivo donde se invierten recursos para detectar cambios de mercado y adelantarse a las oportunidades de producto antes de que ocurran (en contraste con una estrategia reactiva en la que nada se hace hasta que los problemas aparecen). Muchos líderes consideran el desarrollo de nuevos productos un proceso continuo (al que se llama desarrollo continuo) en el que un nuevo equipo de desarrollo de producto siempre está buscando nuevas oportunidades.



4. FACTORES DE ÉXITO/FRACASO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

El lanzamiento de nuevos productos es siempre una actividad arriesgada, en la que los fracasos son abundantes. Por ello es muy importante intentar identificar aquellos factores que permitan, si no asegurar el éxito, cosa totalmente imposible, al menos aumentar las probabilidades de conseguirlo.

Han sido numerosos los estudios que han examinado esta cuestión y que coinciden en destacar la siguiente lista de factores como los fundamentales para alcanzar el éxito de un nuevo producto:

- El producto ha de presentar una ventaja distintiva: a los ojos del consumidor ha de aparecer como único y superior y ha de presentar una buena relación entre las prestaciones y el coste.
- Es importante conocer las necesidades del consumidor: lo que este quiere y sus gustos y también la orientación del mercado, ya que los datos procedentes del departamento de mercadotecnia juegan un papel importante en la definición del concepto del producto y en su diseño.
- Un buen programa de lanzamiento: venta, promoción y distribución.
- Perfección tecnológica y sinergia: una buena compenetración entre la tecnología del producto y los recursos tecnológicos y las habilidades de la empresa.
- Una sinergia de marketing, es decir, un equilibrio entre los esfuerzos del mercado y de ventas, y las necesidades de distribución del producto y las habilidades que posee la empresa.
- Un mercado atractivo para el nuevo producto: grande, con rápido crecimiento, con potencial de futuro y donde haya poca o ninguna competencia.
- Dedicación y respaldo de la alta dirección.

Por contraposición, en la Figura 2 y 3 se muestran los principales factores de fracaso de un nuevo producto.



Figura 2. Factores tangibles de fracaso de un nuevo producto.

<p>FACTORES TANGIBLES (aquellos que una persona totalmente ajena a la empresa puede detectar)</p>	Inutilidad	A menudo un producto nuevo no encaja en ninguna parcela de mercado porque es demasiado estándar o demasiado especializado y, por tanto, resulta ser un producto inútil.
	Baja calidad	Frente las múltiples opciones de compra, los productos con un nivel de calidad igual o inferior al de la competencia no serán capaces de triunfar.
	Precio inadecuado	La relación calidad-precio de un nuevo producto ha de estar perfectamente determinada.
	Subinversión publicitaria	Una inversión inadecuada o una falta de inversión en los planes de mercadotecnia hacen que el nuevo producto no llegue a los consumidores.
	Nombre, presentación y comercialización inadecuados	Cuando el soporte publicitario de un nuevo producto no es ni explícito ni de calidad, el producto suscita una fuerte reacción de rechazo.
	Subestimación de reacciones de competencia	Se ha de considerar el tipo, la intensidad y el calendario de una reacción eventual de la competencia y se ha de medir su impacto potencial sobre las ventas a partir de los modelos de simulación.

Fuente: Adaptación de Lin, 1987.



Figura 3. Factores intangibles de fracaso de un nuevo producto.

<p>FACTORES INTANGIBLES</p> <p>(son aquellos que una persona ajena a la empresa no puede detectar. En general son inherentes al proceso de desarrollo del producto)</p>	<p>Estructura empresarial inadecuada</p>	<p>El hecho de que la responsabilidad del desarrollo de un nuevo producto sea mal compartida conlleva una fuerte descoordinación y limita la iniciativa y el entusiasmo.</p>
	<p>Confusión de velocidad con precipitación</p>	<p>Un sistema empresarial basado sólo en primar el número de lanzamientos de nuevos productos, con atención sólo a las reacciones de la competencia, está condenado al fracaso.</p>
	<p>Utilización incorrecta de los estudios de mercado</p>	<p>La negligencia en los estudios de mercado, su relación a destiempo y la no evaluación de los resultados invalidan su eficacia.</p>
	<p>Toma de decisiones emocional</p>	<p>La subjetividad de una decisión a partir sólo de la opinión entusiasta de un empresario puede hacer que un nuevo producto alcance unos resultados deplorables.</p>

Fuente: Adaptación de Lin, 1987.

Además, es necesario desmitificar las siguientes creencias al respecto:

- Ser el primero en irrumpir en el mercado es sólo un aspecto marginal en el logro del éxito. Tener un producto mejor es más decisivo.
- Una marca conocida y un buen esfuerzo comercial ayudan, pero, de nuevo, la calidad tiene un impacto superior.
- Un precio bajo es menos importante que una buena relación calidad-precio.

Es especialmente relevante entender la importancia del proceso de desarrollo de los nuevos productos, es decir, desde que se tiene la idea hasta que se lanza al mercado, como la clave del éxito. Las empresas que tienen una manera disciplinada de crear nuevos productos, siguiendo unas fases o etapas determinadas, acostumbran a tener más éxito.



4.1. DECISIONES COMERCIALES PARA NUEVOS PRODUCTOS

La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. Por ello, a continuación se analizan las cuatro variables comerciales que es preciso tener en cuenta para la comercialización de los nuevos productos (producto, precio, comunicación y distribución). Sin embargo, el mix comercial original (4P's) fue desarrollado para la comercialización de productos, pero con el desarrollo del marketing para otras áreas (especialmente por la importancia del sector servicios), este mix original ha sido cuestionado y se le han agregado 3P's nuevas:

- Personal
- Evidencia Física (Physical evidence)
- Procesos

4.1.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La política de producto es el punto de partida de la estrategia comercial; por ello, en primer lugar, es necesario determinar qué se entiende por producto. Trespalacios, Iglesias y Santos, (2011-2012) lo definen como “*Cualquier bien, servicio o idea que posea valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad o un deseo es un producto*”. Debe entenderse en sentido amplio: bienes físicos, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, información, ideas...

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es un concepto de gran importancia en el proceso de comercialización del producto, por cuanto el comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia cambian a lo largo del tiempo en el que el producto se comercializa. Estos cambios condicionan el diseño y afectan al desarrollo de la estrategia de marketing. En consecuencia, cabe esperar que la explicación de las tendencias en el comportamiento del producto, a lo largo de su vida, puede contribuir a un mejor diseño y desarrollo de la estrategia comercial.

De acuerdo con esta “ley” sobre el comportamiento del producto en el mercado, todo producto tiene una evolución biológica, que se concreta en una serie de etapas



secuenciales. Las etapas del ciclo de vida se clasifican en las siguientes: introducción, crecimiento, madurez y declive.

En la primera fase de este ciclo de vida, la de introducción, es cuando empieza a distribuirse por primera vez el producto y ya está disponible para su compra. El producto en este momento es nuevo y desconocido, por lo que es necesario emplear algún tiempo en dar a conocer el producto y ganar la aceptación del mercado. Las ventas se inician y crecen muy lentamente y los beneficios son inexistentes en casi toda esta fase.

La duración de esta fase del ciclo depende de la complejidad del producto, del grado de novedad, del mayor o menor ajuste a las necesidades del consumidor y de la presencia o no de sustitutos competitivos. Un producto complejo tendrá un proceso de adopción más largo, lo que dará lugar a que las ventas tarden más en producirse, por el aprendizaje requerido en el manejo del producto. Este hecho tenderá a prolongar la duración de la etapa de desarrollo del mercado y, por consiguiente, a elevar el riesgo de fracaso. La duración de esta fase de ciclo de vida del producto también será más prolongada cuanto mayor sea la novedad del producto, menor la influencia de la moda y más elevado sea el número de personas que intervienen en la decisión de compra.

En esta fase introductoria del producto los competidores suelen ser escasos o inexistentes. Se ofrecen versiones básicas del producto, que adquieren los consumidores más innovadores, a un precio generalmente alto. La promoción es intensa y se apela a los primeros adoptadores del producto. Para conseguir la adquisición del producto por parte de estos líderes de opinión, se llevan a cabo acciones promocionales para estimular la prueba del producto.

La estrategia de marketing-mix debe orientarse para conseguir despertar la demanda. Sin embargo, no debe focalizarse únicamente en conseguir la compra de los consumidores “pioneros”, sino también en lograr que los intermediarios no se resistan a referenciar un producto que es poco conocido o que, en principio, puede tener un dilatado periodo de prueba y aceptación. Durante este periodo puede ser necesario realizar modificaciones en el producto y cambios en su proceso productivo, ya que su diseño no está del todo conseguido y puede presentar algunas deficiencias técnicas.

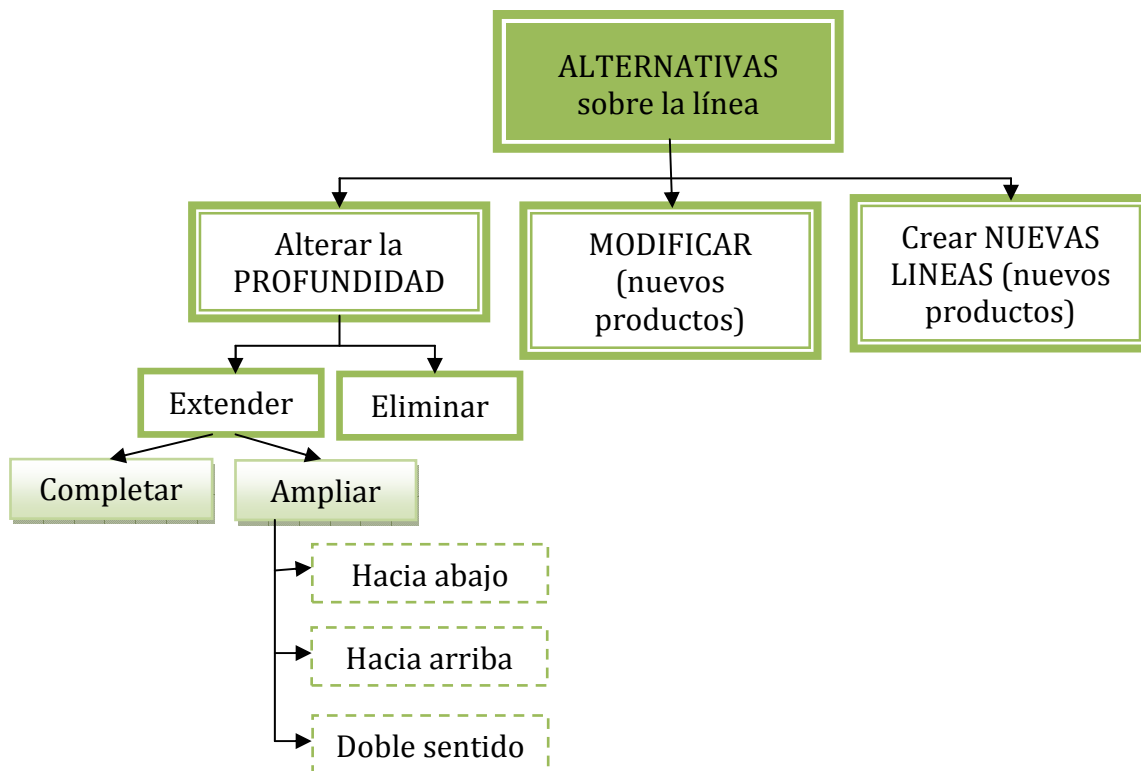


Todo lo anterior explica que las ventas crezcan muy lentamente y que, con frecuencia, los resultados alcanzados sean proporcionalmente muy inferiores al monto de los esfuerzos realizados. Es importante que esta fase se acorte lo más posible, ya que es una etapa típica de altos costes y bajos o nulos beneficios.

Análisis de la cartera de productos

Existen diversas alternativas a la hora de incorporar un nuevo producto a la línea de productos de la empresa, lo que puede conllevar una serie de ventajas e/o inconvenientes para la misma en función cómo se proceda. Para hacernos una idea global de las distintas acciones que se pueden llevar a cabo, seguiremos el esquema propuesto en la Figura 4.

Figura 4. Alternativas sobre la línea de productos.



Fuente: elaboración propia a partir de Trespalacios, Iglesias y Santos, 2011.

Una primera alternativa es que la empresa altere la profundidad de la línea para que esta tenga una longitud óptima en todo momento. Dentro de este contexto, se distinguen dos posibles opciones que se pueden llevar a cabo:



- Extender: consiste en añadir productos a la línea con lo que se incrementarían los beneficios. En este nivel, es fácil pensar en distintas formas de llevarlo a cabo como son:
 - Completar o incluir nuevas referencias en un mismo nivel con el fin de: conseguir beneficios adicionales, satisfacer a los distribuidores que tienen quejas al perder ventas por falta de algún producto en la línea, conseguir utilizar el exceso de capacidad, ofrecer una línea de productos completa o tratar de ocupar huecos del mercado para evitar competidores.

La empresa debe asegurarse de que los nuevos productos tengan alguna diferencia perceptible y que el producto sirva para atender una demanda de mercado y no sea simplemente el resultado de la satisfacción de una necesidad interna.

Aunque existe un lógico riesgo de “canibalización”, es decir, puede afectar negativamente a las ventas de otros productos y también, puede crear confusión en los consumidores.

- Ampliar: se trata de añadir nuevos productos ampliando el rango corriente que ofrece la empresa. Dentro de esta acción también se pueden distinguir tres posibilidades. La primera de ellas, consiste en ampliar la línea de productos hacia abajo, es decir, las empresas añaden con frecuencia modelos al extremo inferior de su línea con objeto de anunciar su marca a partir de un precio inicial bajo. Sin embargo, hay que tener cuidado porque este producto reclamo, aunque sea sencillo, debe mantener la imagen de calidad de la marca. Entre los motivos que se encuentran para llevar a cabo esta opción destaca la idea de que pueda realizarse como respuesta a una amenaza en el extremo superior de la línea para cubrir un hueco de mercado que de otra forma sería cubierto por un competidor. Pero existen riesgos añadidos, como el de “canibalización” de las ventas de productos que se encuentran en niveles superiores.

Otra opción consistiría en ampliar la línea hacia arriba, es decir, una empresa situada en el extremo inferior del mercado se dirige al extremo superior con un producto de mayor calidad y precio. El atractivo puede ser una mayor tasa de



crecimiento, márgenes más altos, la oportunidad de posicionarse como fabricantes que tienen una línea completa o ,a veces, puede ser con la intención de añadir prestigio a sus productos actuales. Pero esta opción no está exenta de posibles riesgos, entre ellos, que los competidores estén bien adiestrados o la falta de experiencia para atender al segmento más alto del mercado.

Finalmente, también cabe la posibilidad de ampliar la línea en doble sentido. Esto se da cuando una empresa situada en el rango medio del mercado se dirige a los extremos superior e inferior del mismo. Presenta la ventaja de poder conseguir una situación de liderazgo al expandirse en los dos sentidos y atender a todo tipo de consumidores.

- Eliminar: también es posible incrementar beneficios restando productos a la línea.

La retirada tanto de artículos dentro de la línea de producto como de líneas enteras de producto puede contribuir a la mejora de los resultados globales de la empresa, no sólo porque se eliminan productos con una contribución negativa a los resultados, sino porque se liberan recursos escasos que pueden ser aplicados a otros productos, es decir, valorando su coste de oportunidad.

El problema consiste en determinar cuáles son estos productos candidatos a la eliminación y en segundo lugar, evaluar entre los productos candidatos aquellos que deben ser eliminados.

A parte de alterar la profundidad de la línea, la empresa también puede modificar la existente con nuevos productos cuando esta se queda obsoleta debido a cambios tecnológicos, en los hábitos de consumo, etc. En este sentido, un cambio lento en la modificación de la línea supone una ventaja al permitir valorar la reacción del público, pero a su vez tiene el inconveniente de que sea muy visible para los competidores y viceversa.

Una última opción para la empresa sería crear nuevas líneas, es decir, diversificar. Se trata de generar nuevas líneas que pueden estar o no, relacionadas con las existentes, y teniendo presente que cabría la posibilidad de ponerle la misma marca u otra distinta, lo que conllevaría muchas ventajas o inconvenientes a tener en cuenta.



Decisiones comerciales sobre las dimensiones del producto

El producto, desde la perspectiva comercial, se contempla como el elemento que sale del proceso productivo más un conjunto complejo de elementos que lo complementan y añaden valor. Aunque la importancia relativa de estos elementos, los denominados genéricamente como atributos, varía según sea el tipo de producto, hay varios que cobran especial relevancia en el marketing actual, como son la marca, el envase y la etiqueta.

A continuación se analizan las decisiones comerciales que se pueden tomar sobre las dimensiones del producto y que pueden resultar ser factor de influencia en el éxito o fracaso de la comercialización de un nuevo producto.

A. Decisiones sobre la forma, el color y el diseño

La *forma* es el aspecto físico del producto y el color, por su parte, es el elemento asociado a dicha forma. Esta dimensión tiene como principal función llamar la atención.

En cuanto al *diseño*, se trata de una característica intrínseca del producto que permite al consumidor un uso cómodo y le confiere determinada estética.

Actuar sobre estas dos dimensiones y sobre el color, repercute a la hora de atraer o fomentar la atención o interés de los consumidores, diferencia los productos de sus competidores, sirve de base para actuaciones promocionales y da información sobre el producto.

B. Decisiones de calidad y garantía

La *calidad* es “el conjunto de aspectos y de características de un bien o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades” (Stanton y otros, 2003:60).

Podemos distinguir dos tipos de calidad:

- Calidad Objetiva o de “conformidad con los requerimientos”: un producto es considerado de calidad cuando determinadas magnitudes se ajustan a unos estándares predeterminados.



- Calidad Percibida o de “adecuación al uso”: un producto es considerado de calidad en la medida en que es capaz de cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades del consumidor.

En cuanto a la *garantía*, esta es la promesa del fabricante (normalmente por escrito) de que sus productos funcionarán de acuerdo con los fines propuestos. Tiene la función de crear seguridad en los consumidores, proteger de los posibles defectos de fabricación y, además, se trata de una poderosa herramienta de comunicación.

C. Decisiones sobre la marca

La marca es, sin duda, el atributo más importante del producto. Una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de algunos de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia del resto de sus competidores. En la marca siempre ha de haber una denominación de marca, que es la parte fonética, que puede pronunciarse y sirve para nombrar el producto para pedirlo y el símbolo de marca que es la parte gráfica o logotipo, que refuerza la parte fonética. La marca, en su aspecto formal, es el conjunto formado por la parte fonética, más el logotipo, si lo hay, más el diseño de las letras más los colores utilizados en todo el diseño. Este conjunto, cuando se registra, es amparable por la ley.

La marca es una combinación de atributos tangibles e intangibles que si se gestionan adecuadamente hacen único al producto, generan un vínculo con el cliente y crean valor para la empresa.

Elegir un nombre adecuado es fundamental para facilitar el recuerdo, el reconocimiento y la buena pronunciación. En general, se consideran como requisitos que debe reunir el nombre de una marca los siguientes: brevedad, fácil lectura y pronunciación, eufonía (agradable al oído), fácil de memorizar, asociación y evocación (relacionado con el producto de que se trate) y ser registrable.

La estrategia de marcas puede ser muy variada. La marca es utilizada como un elemento clave de la estrategia comercial, debido a las múltiples posibilidades de aplicación que



ofrece, la imagen que genera del producto y la potencial lealtad que provoca en los consumidores.

La empresa debe definir su estrategia de marca para sus nuevos productos, para ello, tiene diversas posibilidades: seguir una estrategia de marca única, utilizar múltiples marcas, co-branding o en función del país de destino del producto.

- **ESTRATEGIA DE MARCA ÚNICA: EXTENSIÓN DE MARCA**

Existe la posibilidad de lanzar al mercado nuevos productos con la marca de otros productos de la empresa, como hace Phillips (lámparas Phillips, cafeteras Phillips, televisores Phillips), Sanyo o Nike. El éxito o el fracaso de esta acción depende de una serie de factores entre los que se encuentran: la complementariedad, la sustituibilidad, la transferencia de “saber hacer”, la dificultad en el diseño o fabricación de la extensión, la calidad percibida de la marca original...

Hacer una extensión de marca conlleva una serie de ventajas, ya que facilita la aceptación de nuevos productos por los consumidores y distribuidores (como conocen la marca, relacionan el nuevo producto con los que ya conocen y le otorgan credibilidad); supone una mayor eficiencia en los gastos de marketing realizados debido a que el público conoce la marca y no es preciso crear, registrar y acreditar una nueva; y, además, al contener siempre los mensajes de todo tipo el mismo nombre de marca, se refuerza su recuerdo.

Un buen ejemplo de esto fue el lanzamiento masivo y exitoso de la barra de helado Mars, que creó un mercado completamente nuevo valorado en millones debido a la saludable existencia del halo protector de la marca.

Sin embargo, esta estrategia no está exenta de inconvenientes ya que la imagen de marca puede ser inadecuada para el producto objeto de la extensión, una extensión poco adecuada puede dañar la marca original o puede conllevar a una pérdida de la imagen de marca especializada o experta.

Chupa Chups Bubbly es un claro ejemplo de fracaso de marca causado por una errónea extensión de línea. Chupa Chups quiso competir, con el lanzamiento de Bubbly, directamente contra Kojak, en la categoría de caramelos con chicle. Sin



embargo, y por más que lo ha intentado, nunca ha podido destronar el liderazgo aplastante de la marca de Fiesta. Chupa Chups significa muchas cosas en la mente del consumidor, pero nunca significará “caramelo con chicle”; ese espacio mental es propiedad de Kojak. Ciertamente que Bubbly se sigue vendiendo, pero no es menos cierto que, para una multinacional como Chupa Chups, no conseguir aumentar su market share en una categoría que podría dominar es un fracaso.

▪ ESTRATEGIA DE MÚLTIPLES MARCAS: MULTIMARCA

Muchas veces, para llegar a los distintos segmentos del mercado es necesario utilizar varias marcas que se adecuen a las expectativas y peculiaridades de cada grupo de consumidores. Por ejemplo, tras el éxito de Levi's en el mercado de jeans, la marca pensó que podría hacer lo propio vendiendo bajo su enseña zapatos y pantalones clásicos. Ambos lanzamientos fueron un fracaso. Sin embargo, Levi's aprendió la lección y triunfó con la marca Docker's.

Dentro de la estrategia multimarca encontramos las siguientes opciones:

▪ Segundas marcas:

Son marcas que pertenecen a fabricantes que tienen en el mercado otras marcas de más prestigio. Se lanzan para proteger o diferenciarse de su marca principal. La Estrategia de segundas marcas es también llamada "canibalismo de marketing", ya que al lanzar al mercado una segunda marca la empresa quita parte de su participación de ventas, pero también quita participación de ventas a los otros competidores. El objetivo es quitar una elevada participación a los competidores y una pequeña, la mínima posible, a la propia empresa.

Muchas empresas utilizan esta técnica para llegar a distintos targets por edad o por nivel adquisitivo, pero también se puede dar que lo hagan en función de los momentos de consumo. Este es el caso del grupo italiano Calzedonia, que centrado en la ropa interior tiene tres marcas distintas y muy diferenciadas. Como se intuye en la Figura 5, Intimissimi tiene un componente sensual y se centra en la lencería y en los momentos especiales, mientras que Tezenis es todo lo contrario, totalmente funcional, con modelos muy básicos y económicos que



se repiten en distintos colores. Calzedonia es la tercera marca, con diseños originales y productos para lucir en la calle, vendiendo sobretodo calcetines, medias y ropa de baño.

Figura 5. Calzedonia, Intimissimi y Tezenis.



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

- Marcas paraguas, marcas de familia o marcas de identidad validada:

Algunas marcas de producto escogen lanzar sus nuevos productos con el nombre de su compañía “paterna” y nombres de marca individuales. Cada vez que Kellogg’s lanza un nuevo cereal para el desayuno, lo lleva detrás de su nombre Kellogg’s como se aprecia en la Figura 6 (Kellogg’s Frosties, Kellogg’s Bran Flakes, Kellogg’s Rice Krispies, etc.), lo que actúa como una “marca probada de identidad”, y proporciona un halo protector. Así se garantiza una proporción de nuevos consumidores alta debido solo al nombre Kellogg’s, y las probabilidades de que se establezca en la estantería del supermercado aumentan (aunque no quedan nunca aseguradas). Kellogg’s consigue de esta forma proteger a marcas de producto que podrían no tenerse en pie demasiado bien por sí mismas. Un nombre tan común o una descripción tan simple de un producto, como podría ser “cornflakes” (en inglés, copos de maíz) es difícil de registrar como marca en términos legales, pero colocándolo bajo el “paraguas” de una identidad validadas, Kellogg’s Corn Flakes se torna una marca que hace frente a imitadores de poca monta. Hay que tener presente, llegados a este punto, que la estrategia de identidad validada puede funcionar bien cuando todos los productos bajo el



paraguas están en el mismo mercado o uno similar (en este caso, cereales para el desayuno).

Figura 6. Variedad de productos de Kellogg's.



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

- Nuevas marcas:

Se crea una marca independiente para diferenciar los productos nuevos de los actuales (estrategia de marca por producto), tanto si se destinan a una categoría ya existente como si son para una nueva, de manera que compitan independientemente e incluso con otras marcas de la misma empresa. El consumidor no asocia los distintos productos y puede posicionar dos productos en segmentos diferentes, ocupando mayor espacio en los lineales e incluso incrementando la probabilidad de compra. Asimismo, el fracaso de un producto no perjudica al resto, o al menos, los perjudica en menor medida que cuando están bajo una marca única. El principal inconveniente supone que cuando se crea un producto nuevo en la empresa, es preciso crear y registrar un nuevo nombre de marca, tarea nada fácil, además de que se incrementan los costes de lanzamiento y popularización de una nueva marca.

Esta es la opción que utiliza Procter and Gamble para cada producto que comercializa, incluso adopta distintas marcas para una misma clase de producto, como es el caso de los detergentes, que comercializa con marcas como Ariel, Dash o Bold.



- **CO-BRANDING O MARCA COMPARTIDA**

La marca compartida o co-branding es una estrategia de marca utilizada entre productos complementarios, de importancia similar o de un producto principal y la marca de algunos de sus componentes, con la finalidad de conseguir mejorar la imagen de ambos. Cuando se trata de un producto o modelo nuevo, el co-branding implica la utilización simultánea de dos o más marcas distintas, buscando la obtención de mayor valor, imagen y diferenciación del producto o servicio a través de esta combinación. Por ejemplo, este es el caso de Yolka, que es el resultado de la unión de los yogures de Danone y los helados de Frigo; o Nestea, que es la unión de Coca-Cola y Nestlé.

- **A NIVEL INTERNACIONAL**

La integración de los mercados lleva a que muchas empresas utilicen igual marca e incluso las mismas campañas de publicidad en distintos países, como Coca-Cola, Pepsi, Visa, Levi's, planteando problemas de pronunciación y adecuación a las culturas locales. Por otra parte, y teniendo esto en cuenta, algunas empresas optan por utilizar el mismo nombre en países con la misma lengua, (Don Limpio se utiliza en todos los países de habla hispana) y diversas organizaciones optan por traducir el nombre de la marca (por ejemplo, Longuers et Pointes por Raíces y Puntas).

Otras empresas, como Unilever, prefieren utilizar marcas diferentes en cada mercado aunque el producto sea el mismo (Mimosín, Cocolino o Fofó son nombres que utiliza para el suavizante de ropa en diferentes mercados).

D. Decisiones sobre el envase

El envase se puede definir como todo tipo de recipiente, de cualquier material distinto del contenido, que contiene productos para venderlos como un solo artículo y al que cubre total o parcialmente, de modo que no puede alterarse su contenido sin abrirlo o modificarlo.

La práctica comercial ha evidenciado tres tipos de envases diferentes:

- El envase primario, que es el contenedor inmediato del producto.



- El envase secundario, que sirve para proteger al envase primario y se suele desechar cuando se va a utilizar el producto.
- El embalaje, que suele contener lotes de envases primarios o/y secundarios de productos y sirve para protegerlos en las operaciones de transporte, trasiego en los almacenes y en el propio almacenamiento.

En principio, el envase tenía una función puramente utilitaria de protección y almacenamiento y de continente para productos no sólidos. Sin perder del todo esta función, al envase se le han confiado cada vez más funciones, sobre todo en la venta en régimen de autoservicio. Las funciones utilitarias del envase se resumen en: funciones físicas (ahorro de tiempo al minorista al no tener que pesar, se ahorra espacio de almacenamiento y se facilita el transporte y el almacenamiento), de integridad (instrucciones para no dañar el producto, protección del producto, instrucciones de uso, fecha de caducidad, entre otros), comerciales (en los envases se suelen imprimir los mensajes publicitarios, se pueden imprimir cupones promocionales, se describe la composición del producto, las características técnicas del producto, se puede imprimir la tarjeta de garantía y también el precio) y administrativas (código de barras facilita y agiliza la clasificación de productos en almacén, identificación de productos, control de existencias, contabilización automática de las ventas). Las funciones anteriores, con toda su importancia, quedan en segundo plano si se considera la función más relevante que asume el envase: el efecto presentación. En efecto, el envase suele ser lo primero que el consumidor percibe del producto en el punto de venta, por tanto, identifica y comunica lo que es el producto, informa sobre sus características e identidad únicas y el conjunto de forma, material, colores, marca, etc., impacta al posible consumidor.

El pato del lavabo (Pato WC) es un ejemplo brillante de una marca que se hace con una identidad única, tanto visualmente a través de la distintiva forma de la botella (ver Figura 7), como emocionalmente a través de la creencia de que gracias al envase se puede realmente llegar a esos gérmenes más ocultos como ilustra la misma Figura 7.



Figura 7. Variedad de productos Pato WC y simulación de su utilización.



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

E. Decisiones sobre la etiqueta

La etiqueta es toda leyenda, marca, imagen u otro elemento o signo descriptivo o gráfico, escrito, impreso, estampado, litografiado, marcado, grabado en relieve, huecograbado, adherido o sujeto al envase o sobre el propio producto.

La etiqueta suele utilizarse para realizar alguna/s de las siguientes funciones:

- Identificar el producto o la marca.
- Indicador de calidad.
- Descripción del producto según los factores: fabricante, dónde y cuándo se ha fabricado, contenido y composición física o química, formas de utilización y condiciones de seguridad y fechas de caducidad.
- Promoción del producto, mediante diseños que atraigan a los compradores

La variedad de funciones que posee ha dado lugar a una importante variedad de etiquetas:

- Etiqueta de marca: suele ser una pegatina con la marca y el logotipo, adicionalmente puede incluir el nombre y dirección del fabricante.
- Etiqueta de fabricación: además de la marca, suelen contener la planta donde se fabricó el producto, el lote de fabricación y la fecha de envasado.



- Etiquetas de composición: informan sobre la composición física o química de los materiales que integran el producto. En algunos casos esta información es obligatoria por ley.
- Etiquetas informativas: además de lo anterior, informan sobre la correcta utilización y mantenimiento del producto y, a veces, sobre sus usos alternativos.
- Etiquetas de precio: son obligatorias en muchos casos, e informan sobre el precio de venta del producto. Con frecuencia consiste en una pegatina superpuesta a la etiqueta de marca.

Un buen ejemplo de etiqueta, ver Figura 8, se aprecia en la Mayonesa COSAMI, donde se pueden observar importantes características del producto, como son, de arriba abajo y de izquierda a derecha: los ingredientes, el contenido neto, las indicaciones para su conservación, la posibilidad de reciclar el envase, la información del fabricante, fechas de consumo óptimo y el número de lote. Pero no sólo es relevante esta información, sino que, si nos fijamos, la etiqueta tiene un color de fondo amarillo degradado que es posible identificar con el color del producto en sí, y además, en primer plano, se observa el dibujo de dos huevos, ingrediente principal de la mayonesa, por lo que el consumidor tiene claro de qué producto se trata nada más verlo en el lineal. Si analizamos un poco más la imagen principal, se puede intuir que la figura en la que se asienta el nombre de la marca y el del producto, tiene una silueta similar a la de una gallina poniendo un huevo sobre unas hojas, siendo una figura con la que el consumidor puede relacionar el la marca del producto a simple vista.

Figura 8. Etiqueta de Mayonesa COSAMI.



Fuente: www.cosamiweb.com, 24-04-2013.



4.1.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002), una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.

Complementando ésta definición, cabe mencionar que según Geoffrey Randall (2003:243), la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general.

La fijación de precios ha de ser coherente con el resto de políticas comerciales y es imprescindible, a la hora de establecer la estrategia de precios, tener en cuenta que existen multitud de factores condicionantes entre los que destacan:

- Condicionantes básicos:
 - Los costes.
 - La competencia.
 - La demanda.

- Otros condicionantes:
 - Factores internos entre los que se encuentran los costes, el programa de marketing mix y los objetivos de marketing.
 - Factores externos como la demanda, la estructura competitiva del mercado, las partes afectadas, el ciclo de vida del producto y el marco legal.

Métodos de fijación de precios

A continuación se describen los métodos de fijación de precios basados en algunos de estos condicionantes.

- MÉTODOS BASADOS EN LOS COSTES



Los costes son el punto de partida en el proceso de fijación del precio de venta.

$$\text{Precio de coste} + \text{Margen} = \text{Precio de venta}$$

Sin embargo, esta aparente simplicidad lleva añadida una serie de problemas, ya que es una estrategia que ignora la demanda y a la competencia.

- **MÉTODOS BASADOS EN LA COMPETENCIA**

Se trata de actuaciones que se adoptan para hacer frente a las acciones previstas o efectuadas por las otras organizaciones y que puede resultar muy útil cuando los costes son difíciles de calcular o la respuesta de los consumidores es incierta.

Podemos encontrarnos cinco posiciones dentro de esta opción estratégica:

- *Independiente*: en sus decisiones no tienen en cuenta las acciones y reacciones de la competencia ya que goza de una posición de privilegio.
- *Acomodativo*: trata de evitar al máximo el enfrentamiento con sus competidores. Generalmente este comportamiento se plasma en la adopción de acuerdos.
- *Adaptativo*: sus decisiones son consecuencia de las de las compañías competidoras, es decir, reacciona frente a las acciones previas de otras empresas.
- *Anticipativo*: se adelanta con sus acciones a las decisiones y reacciones de la competencia.
- *Agresivo*: actitud anticipativa acompañada de la puesta en marcha de la estrategia que sea más perjudicial o desfavorable para los competidores.

- **MÉTODOS BASADOS EN LA DEMANDA**

Donde se tiene en cuenta, principalmente, la sensibilidad en la cantidad demandada de los consumidores ante variaciones en los precios.

- **INTEGRACIÓN DE LOS TRES MÉTODOS**



Considerar conjuntamente las cuestiones relacionadas con los costes, la competencia y la demanda, resulta, en definitiva, esencial a la hora de definir la estrategia de precios.

Estrategias de fijación de precios

Las estrategias de fijación de precios pueden variar en función del ciclo de vida del producto, pero también se pueden establecer estrategias competitivas, de precios diferenciales, de precios psicológicos o de precios para líneas de productos. A continuación se detallarán las características de cada una de estas opciones.

▪ ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Anteriormente se ha hecho referencia al ciclo de vida del producto, indicando que los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo y pasan por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.

En la fase de introducción, etapa correspondiente al momento en que el nuevo producto se introduce en el mercado, se plantean dos estrategias de fijación de precios:

▪ *Descremación*

Esta estrategia consiste en establecer un precio alto al principio con la finalidad de atraer a la “crema” del mercado. Esto es posible porque el producto es realmente nuevo y la demanda es inelástica al precio.

Un claro ejemplo de esta estrategia se lleva a cabo con los nuevos medicamentos. Esta fue el caso de Genzyme Corporation para introducir Ceredase, primer tratamiento efectivo para la enfermedad de Gaucher (un tipo de enfermedad de las consideradas “raras”). El medicamento les permite a los pacientes evitar años de un deterioro físico doloroso y llevar vidas normales (demanda inelástica al precio).

Por otra parte, las productoras cinematográficas también ejemplifican a la perfección esta idea, ya que ofrecen sus películas en los cines de estreno a un



precio muy elevado. Meses después, en las ciudades grandes que disponen de cines de segundo orden, estas películas son ofrecidas a un precio inferior y, pasados unos meses, los productores lanzan al mercado la versión DVD que los espectadores pueden alquilar y la película se emite a través de canales de televisión de pago. Finalmente, se emite en televisión en abierto.

Uno de los problemas con el que se encuentran los creadores de programas es la copia ilegal de sus productos. Los *top-manta* acortan los circuitos previstos por los creadores y no permiten al productor explotar su estrategia de discriminación de precios. Para demorar el efecto de las copias ilegales, los productores retrasan la distribución de sus productos en los canales más expuestos a la copia. Las ventajas del descremado se ven limitadas si los consumidores con una disponibilidad a pagar elevada anticipan que en el futuro se producirá una reducción del precio y un número suficientemente elevado de ellos posponen su compra hasta que el nuevo precio se materialice. Las empresas pueden moderar este problema sacando nuevas versiones del producto a medida que bajan los precios.

- *Penetración*

Esta estrategia consiste en la fijación de precios bajos desde el principio para llegar a la mayoría de los clientes y penetrar en el mercado. En este caso, el producto no constituye una auténtica novedad y la demanda es altamente sensible al precio.

Son muchas las empresas del sector audiovisual y de medios de comunicación que utilizan esta estrategia de fijación de precios. Por ejemplo, las editoriales utilizan precios de penetración para lanzar nuevos periódicos y revistas. Este ha sido el caso de las revistas Cuore e InTouch, publicaciones destinadas a un sector del mercado joven, no cubierto, que pretende entretenerse, y que comenzaron su andadura en el mercado con un precio de salida de 1,50 euros como se ve en la Figura 9, un precio muy reducido en comparación con el de la competencia, con lo que conseguían atraer al público objetivo. Posteriormente, en el verano del 2012 fijaron el precio de estas revistas en 1,70 euros, una subida



capaz de mantener a sus consumidores fieles al producto y aumentar los beneficios.

Figura 9. Portadas de las revistas Cuore e InTouch.



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

▪ ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Estas estrategias tienen su razón de ser en el entorno competitivo que rodea a la empresa. En situaciones de competencia activa, la empresa se ve obligada a aplicar precios distintos o similares a los de sus competidores, bien por iniciativa propia (acción proactiva), bien como respuesta a la actuación de los mismos (acción reactiva).

Las opciones estratégicas que en materia de precios tiene una empresa para actuar frente a sus competidores son establecer precios iguales, superiores o inferiores a los del sector según las ventajas que se dispongan.

Cualquiera que sea la opción elegida, la empresa debe considerar, previamente, la posible respuesta que tendrán sus clientes y competidores frente a esa decisión.

▪ ESTRATEGIAS DE PRECIOS DIFERENCIALES

Supone vender el producto a precios diferentes, sin que esas diferencias en el precio sean debidas a diferencias en la estructura de costes.



Se trata de estrategias que parten de la demanda a la hora de fijar los precios, concretamente de la existencia de distintas elasticidades al precio.

Existen varias opciones dentro de esta estrategia de fijación de precios, como son:

- Precios negociados
 - Diferenciación en función del tiempo
 - Precios de segundo mercado
- **ESTRATEGIAS DE PRECIOS PSICOLÓGICOS**

Tiene en cuenta las asociaciones que el cliente realiza entre la cuantía del precio y ciertas características o propiedades del mismo, es decir, se fija el precio a partir del valor percibido por los clientes.

Además, en las estrategias de precios psicológicos se incluyen las siguientes variantes:

- Precios pares/impares
 - Precios de prestigio
 - Precios según valor percibido
 - Precios de referencia
- **ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA LÍNEAS DE PRODUCTOS**

Se tiene en consideración las relaciones de complementariedad o sustitución entre los distintos productos de la empresa (elasticidades cruzadas) y la rentabilidad global de la línea o gama de productos de la empresa y no sólo la rentabilidad individual de cada producto.

Dentro de esta estrategia se identifican los siguientes tipos:

- Precios gancho
- Precios de paquete
- Precios de productos opcionales
- Precios de productos cautivos
- Precios con dos partes



4.1.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

El desarrollo de una comunicación efectiva supone seguir los pasos que se relacionan a continuación:

- Identificar el público objetivo
- Determinar los objetivos
- Diseñar las comunicaciones
- Seleccionar los canales de comunicación
- Establecer el presupuesto
- Seleccionar el mix de comunicación
- Medir los resultados
- Gestionar las comunicaciones integradas

Por lo general, los objetivos de las decisiones sobre comunicación se centran en estimular la demanda, informar, persuadir o/y recordar la existencia del producto. Para ello, se dispone del siguiente conjunto de instrumentos de comunicación (mix de comunicación) cuyas características se detallan a continuación.

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Venta personal
- Relaciones públicas
- Marketing directo

PUBLICIDAD

La publicidad es un instrumento de comunicación unilateral, impersonal y remunerado, que emplea los medios de comunicación de masas (televisión, radio, prensa...) para transmitir un mensaje pagado y controlado por el emisor (vendedor).

Resulta imprescindible tener presentes y combinar los siguientes elementos en materia de publicidad:

- Objetivos
- Presupuesto



- Mensaje
- Medios
- Control

A continuación se detallan las características de cada uno de ellos.

- **Objetivos**

Como objetivos de la publicidad se encuentra el de *informar*, por ejemplo, de la aparición de un nuevo producto, de las características del mismo, de sus usos y nuevos usos, de un cambio de precios, de un apoyo a promociones de ventas, de crear imagen de empresa...; *persuadir*, o dicho de otra forma, atraer a nuevos compradores, incrementar la cantidad comprada, crear preferencia de marca, animar a cambiar de marca, persuadir al comprador para comprar ahora...; y *recordar*, en concreto, mantener la notoriedad del producto, recordar la existencia o ventajas del mismo, mantener el recuerdo fuera de temporada, recordar dónde se puede adquirir el producto...

A modo de ejemplo, la campaña publicitaria de Schweppes para lanzar su nuevo producto Citrus en Junio del 2001, contemplaba los siguientes objetivos:

- Dar a conocer el nuevo producto diferenciándolo.
 - Incitar a la prueba y consumo del mismo a un target joven, y dentro de este, a los más infieles, los innovadores, los que lo prueban todo.
 - Posicionarlo como un refresco con gas diferente y único.
- **Presupuesto**

El presupuesto es la cifra contable que indica el importe de los gastos que se pueden dedicar a la publicidad en un periodo de tiempo dado.

Existen diversos métodos a tener en cuenta para establecer el presupuesto, entre ellos se encuentran:

- *Método eficiente*: en función de los objetivos publicitarios y los costes presupuestados.



- *Método del presupuesto disponible:* se trata de asignar de forma arbitraria una cantidad. Gastamos más cuanto más tenemos y menos cuanto menos tenemos.
- *Método del porcentaje de ventas:* actuales o previstas.
- *Método de la paridad competitiva:* se fija un presupuesto similar al de los competidores.
- *Método optimizante:* maximizando el volumen de ventas, beneficio, rentabilidad...

Siguiendo con el ejemplo visto en el apartado anterior del producto Citrus de Schweppes, es preciso tener en cuenta que la marca ocupaba el tercer lugar (6,6%) en el mercado de los cítricos durante los años 2000 y 2001, siendo, este último, el año del lanzamiento del nuevo producto. Y hay que tener presente que esta posición la ostentaba sin realizar ningún tipo de inversión publicitaria en sus productos Schweppes Naranja y Schweppes Limón en dichos años.

La campaña de Citrus representaría la primera inversión específica de Schweppes en este segmento. El presupuesto oscilaba entre los 600.000 euros y 1,2 millones de euros, una inversión escasa en comparación con la fuerte inversión en medios que utilizó Fanta (1.803.036 euros), aquel mismo año (2001), para lanzar sus nuevos sabores: “los sabores de verano”. Una información relevante teniendo en cuenta que:

- Compiten en la misma categoría.
 - Con un posicionamiento similar a Citrus: sabor diferente.
 - Target coincidente con Citrus.
 - Alto grado de referenciación en punto de venta por el fuerte poder de distribución del Grupo Coca-Cola.
- Mensaje

La forma de decirle al consumidor en qué medida el producto o servicio puede solucionar su problema, satisfacer su necesidad o ayudarle a alcanzar sus objetivos, constituye el mensaje publicitario.

El mensaje ha de ser capaz de captar la atención, crear interés, ser comprendido y creíble. Se debe buscar la creatividad para que el mensaje despierte el interés del



público objetivo, mas su elaboración no resulta un proceso creativo exclusivamente ya que la creatividad por sí sola es hueca.

Determinar el estilo publicitario, es decir, elegir cómo se dice, es básico a la hora de establecer el mensaje. Existen diversos estilos publicitarios, como por ejemplo la aportación de testimonios, la exposición de los usos y los problemas que soluciona el producto, la utilización del erotismo o del humor, el desarrollo de historias, el empleo de texto escrito sin ilustraciones...

La plataforma de comunicación que enumera de forma breve las cuestiones más importantes a considerar a la hora de diseñar un anuncio o campaña se denomina *Briefing*. Este tiene en cuenta diversos elementos como son: los objetivos de comunicación; el público objetivo del anunciante; la promesa de venta, es decir, lo que el anunciante piensa que hay que destacar de su producto (el motivo); la exposición creativa o tipo de creatividad y la información básica y de apoyo.

Entre las funciones de dicha plataforma de comunicación destaca el hecho de que da coherencia y continuidad a la acción publicitaria, sirve de guía y dirección a los creativos fijando los límites a su imaginación, dota a la agencia y al anunciante de una base común con la que evaluar una propuesta publicitaria, sirve para rechazar los objetivos temporales ligados a circunstancias y resulta esencial a la hora de identificar las decisiones básicas de contenido, evitando anuncios poco comprensibles o faltos de atractivo.

Existen multitud de decisiones a tomar en la elaboración de un anuncio.

En primer lugar, es preciso tomar decisiones sobre la línea argumental que va a llevar el mensaje (eje de comunicación), así como sobre su desarrollo (concepto de comunicación). En cuanto a la elaboración del eje de comunicación, hay que tener presentes las características del producto, así como las necesidades, motivaciones y frenos que puede tener el consumidor respecto al mismo. Existen diversos y muy variados criterios para la elección del eje, como pueden ser la universalidad, la fuerza, la polivalencia, la originalidad, la veracidad, la vulnerabilidad...



El desarrollo de este eje supone la determinación del concepto de comunicación. Dicho concepto puede descansar sobre la evocación directa o indirecta. La primera, plantea la satisfacción de forma directa y asegura la correcta interpretación del anuncio, mas implica que su credibilidad pueda ser menor y que genere contra-argumentos con mayor facilidad. Por el contrario, en la evocación indirecta el espectador debe interpretar lo que el anunciante desea transmitir. En este caso, entre las ventajas que se obtienen, destaca el hecho de que se puede llevar a cabo la mayor creatividad posible y de que se favorece la credibilidad al implicar al consumidor en la interpretación. Pero, añadido a todo ello se desprende una mayor dificultad para la correcta interpretación del anuncio.

Es necesario lograr, en este momento, una combinación de textos, imágenes, símbolos, personajes, sonidos y otros recursos, lo que supone la codificación del mensaje, para expresar el concepto de comunicación desarrollado. Para ello, es preciso elegir el referente (¿sobre quién se va a basar la comunicación? ¿sobre el propio producto o marca, el consumidor o usuario o sobre universos psicológicos/simbólicos asociados al producto o consumidor?), decidir el reclamo (¿qué enfoque se va a emplear para captar la atención del consumidor e influir en sus sentimientos? ¿reclamos racionales o informativos, emocionales o, quizás, una combinación de ambos?), seleccionar el estilo creativo y elegir los elementos de ejecución (los recursos lingüísticos, los recursos de imagen, la fuente del mensaje, el eslogan...)

Schweppes, siguiendo con el ejemplo anterior, se dio cuenta en su campaña para el lanzamiento de Citrus, de que la descripción de los ingredientes induce a error y mata el principal motivo que mueve al target para la prueba: la curiosidad. La propuesta del equipo de marketing fue entonces: “El consumidor no compra ingredientes, compra sabores”. Por ello la estrategia se centró en no mostrar los distintos ingredientes que componían el nuevo producto y el foco de la campaña se centró en despertar en el consumidor joven la curiosidad por el sabor del nuevo producto. Para ello, utilizaron personajes que prueban el producto delante de la cámara y reaccionan con sorpresa ante el sabor de Citrus. Siendo el mensaje: “¿Todavía no has probado el nuevo Schweppes Citrus?”, con un tono joven,



dinámico, fresco y espontáneo. Y utilizando el humor para el desenlace de distintas situaciones.

Por último, la tercera fase consiste en la ejecución del anuncio, donde en un primer momento se presenta un anuncio base como propuesta, esto es una primera expresión de todos los elementos de ejecución descritos.

- Medios

Las decisiones que afectan a qué medios y soportes utilizar para difundir la campaña publicitaria entre el público objetivo se engloban en lo que se conoce con el nombre de *Planificación de Medios Publicitarios*.

Entre los conceptos clave a la hora de hacer la planificación de medios se encuentran:

- Público objetivo o target group
- Medio publicitario: prensa escrita (diarios, revistas...), radio, cine, televisión, publicidad exterior [carteles o vallas, móvil (Ej. Autobuses), estática (Ej. Cabinas telefónicas), mobiliario urbano (Ej. Marquesinas de autobuses), cartel indicativo...], publicidad en el lugar de venta (PLV), nuevos medios (web, teléfono móvil...)
- Soporte publicitario
- Formato publicitario
- Alcance (cobertura), frecuencia, impacto

En el ejemplo de la campaña de Schweppes para Citrus, este pretendía despertar curiosidad, cuestión que exige una estrategia de medios muy concreta. Los formatos elegidos fueron gran variedad de spots (cinco en total) de duraciones cortas (10”) que permitían otorgar una alta rotación, frecuencia y “curiosidad creciente” a la campaña. Se eligió la televisión como medio estrella por ser el más afín al target objetivo (el 36% de dichos spots se emitían en prime-time). Pero también se utilizó material impreso como medio publicitario: las traseras de los camiones de Schweppes.

- Control



Toda empresa debe controlar que su publicidad sea eficaz. Para ello, la eficacia se puede medir con la ayuda de un pretest o un postest. El pretest consiste en mostrar el material a una muestra representativa del público objetivo y verificar que perciben correctamente el mensaje emitido y que no genera reacciones negativas. Este test intenta ayudar en la preparación de la campaña, permitiendo la mejora de los anuncios o comprobando su efectividad antes de la campaña. Por su parte, el postest consiste en la elaboración de estudios posteriores a la campaña publicitaria que pretenden conocer cuántas personas del público objetivo han estado en contacto con la campaña y cuál ha sido el mensaje que el público ha asimilado. Los cuatro tipos de postest más utilizados son: aquellos que miden el recuerdo de la publicidad (tipos de recuerdo: inmediato, a corto plazo, espontáneo y sugerido), la notoriedad o conocimiento del producto o la marca, la actitud de los consumidores y el análisis del comportamiento de compra.

En el caso de Citrus (Schweppes), el éxito de la campaña se tradujo en que los objetivos de ventas se superaron por encima de los objetivos con un +17,6% y la participación de mercado de Citrus consiguió elevarse fuertemente dentro del segmento de cítricos, siendo su mayor participación durante el período de la campaña. La campaña consiguió despertar el interés por el producto e incitar a la prueba del mismo. Y, además, los resultados en imagen demostraron que el mayor impacto de la campaña se dio entre el target más joven (15-18 años y 19-24 años).

PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que refuerzan y vigorizan la oferta normal de la empresa y afectan al comportamiento de los clientes de la misma. En definitiva, están diseñados para estimular rápidamente la compra (efecto a corto plazo) y conllevan una sustancial influencia sobre la imagen de la marca (efectos a largo plazo). Siendo fundamental recalcar que la promoción de ventas no debe considerarse parte del producto esperado.

Existen diversos tipos y técnicas de promoción de ventas en función de su destinatario. A continuación se detallan algunas de estas técnicas para su comprensión.

- Promociones dirigidas a los consumidores.



Dentro de esta clasificación se incluyen, entre otras técnicas, las reducciones del precio de venta unitario, es decir, descuentos (paquetes económicos o paquete múltiples), las muestras, los cupones, las ofertas de devolución de dinero, los premios, los concursos, juegos y sorteos, los regalos publicitarios...

Sin embargo, no es posible hablar de promoción de ventas sin nombrar Internet, las redes sociales y los *smartphones*, ya que estos medios están provocando una enorme revolución en la forma de desarrollar las promociones. Debido a las posibilidades de inmediatez e interactividad que ofrecen, el envío de códigos de barras por vía postal ha quedado restringido a determinadas acciones en las que no hay otra alternativa.

Las ventajas de incluir internet en la mecánica de las promociones son muchas, entre ellas, la facilidad de interactuar con el cliente y la inmediatez de la que goza el consumidor a la hora de participar y saber si ha ganado; a esto se une la posibilidad de tener datos prácticamente en tiempo real de la participación, en lugar de tener que esperar meses a ver y evaluar los resultados, pudiendo actuar para optimizar todo el proceso. La red también ha generado unos mayores porcentajes de participación; y pese a que pueda parecer, a priori, que la red segmenta o limita el target, los expertos desmitifican a través de los estudios que sea sólo un medio para el público joven. Es la propuesta la que define el target y no el canal.

Pero el éxito o fracaso de una campaña no depende exclusivamente de emplear redes sociales o medios tradicionales, sino que multitud de campañas se han diferenciado positivamente por trabajar con los dos medios bajo el mismo objetivo, uniendo sus fuerzas. Este fue el caso del exitoso lanzamiento del nuevo Chicken McGrill de McDonald's en Singapur (año 2011), con lo que se consiguieron superar las expectativas en cifras de ventas en un 4%, se aumentó un 10% la puntuación sobre la percepción de la comida y un 40% en la puntuación como restaurante informal favorito.

Un paso más en la mecánica promocional es la geolocalización, una herramienta que goza cada vez de más predicamento a medida que crece el número de *smartphones* en el mercado. Hablar de geolocalización es hablar del pionero, *Foursquare*. Las posibilidades de la geolocalización y el éxito, sobre todo en



Estados Unidos, de *Foursquare*, han llevado a las redes sociales a no despreciar esta herramienta. Facebook, por ejemplo, añadió una herramienta de geolocalización que ya ha sido usada en España con fines comerciales. Uno de los anunciantes que más está apostando por esta técnica es McDonald's. Una de las acciones que llevó a cabo en este campo fue de la mano de Facebook para promocionar una nueva marca de café que comenzó a vender en sus establecimientos. Los usuarios de Facebook Lugares que se encontrasen en un restaurante McDonald's y abriesen en su *smartphone* la aplicación, podrían tomar el nuevo café totalmente gratis, mostrando en caja que habían seleccionado el nombre del restaurante McDonald's en el que se encontrasen y que habían completado el registro que requiere la aplicación.

La geolocalización también ha dado pie a juegos promocionales para los que algunas marcas han creado aplicaciones de *smartphones* con las que ofrecen entretenimiento y recompensas. Las marcas de coches dirigidas a un target joven también han puesto en marcha este tipo de acciones, este es el caso de Nissan para promocionar su nuevo *crossover* compacto, el Juke. Los perfiles oficiales de Nissan Juke en Facebook y Twiter (@CazaJuke) daban pistas para que los consumidores pudieran localizar y cazar varios Juke escondidos en internet y en las calles de Madrid y Barcelona mediante fotografías. Una aplicación desarrollada específicamente para la compañía convertía los *smartphones* de los concursantes (iPhone y Android) en *cazajukes*. Por su parte, los Nissan Juke estaban personalizados con un código QR único con lo que cada captura subía automáticamente el nivel de energía de los concursantes en su perfil de Facebook. Al final del juego, el concursante que más energía consiguiera, se llevaba un Nissan Juke.

Por otra parte, innovaciones como la realidad aumentada (cuya idea básica es sobreponer gráficos, audio y otras mejoras sobre un entorno del mundo real en tiempo real) ponen a disposición de las empresas un amplio abanico de posibilidades en el terreno del marketing y suponen un recurso popular en las campañas publicitarias de firmas ávidas en demostrar su "status", su potencial innovador. Por ejemplo, Mini sacó en 2008 el Mini Cabrio y utilizó esta nueva tecnología para promocionarlo. Con una revista con el último anuncio de la marca,



una webcam y el PC, como se ve en la Figura 10, tan solo hacía falta visitar la web del fabricante para tener, literalmente, un Mini entre las manos.

Figura 10. Realidad aumentada en un folleto de Mini Cabrio.



Fuente: YouTube,

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=dQQChf4u51k, 08-02-2013: min.0,57

Shiseido, por ejemplo, demuestra que para probar un nuevo producto cosmético no hay por qué aplicarlo necesariamente sobre el rostro. Gracias a la tecnología de la realidad aumentada es posible incluso probar nuevos productos cosméticos en un “espejo virtual” llamado *Digital Cosmetic Mirrors* (ver Figura 11). Su funcionamiento es muy sencillo: primero se escanea la imagen de la persona que desea comprar el producto, luego se crea una imagen en tiempo real donde se ve los cambios antes y después de la aplicación, probando formas, colores y técnicas. Y como si fuera poco, luego se puede imprimir los resultados, como una ficha personal, que a su vez se almacenará en la memoria para futuras compras.



Figura 11. Imagen del uso de un *Digital Cosmetic Mirrors* de Shiseido.



Fuente: YouTube,

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=R5zZ5qZP5Ok, 08-02-2013: min.0,18

Otra opción podría ser combinar dicha realidad aumentada con la utilización de las redes sociales, dos ingredientes empleados en la exitosa campaña de Doritos en Brasil para promocionar su nuevo sabor Sweet Chili en Junio del 2009. Como muestra la Figura 12, los envases llevaban un símbolo impreso que llamaban Doritos Lover, y al ser mostrado este por la webcam era rescatado de su secuestro y saltaba a la web gracias a la tecnología de la realidad aumentada. Una vez puestos en libertad, los "lovers" eran añadidos al perfil de su salvador en Orkut, la red social más grande de Brasil, como una aplicación especial. Sus propietarios pueden hacerles fotos, crear certificados de nacimiento e incluso dejar en adopción a los que no quieran.



Figura 12. Realidad aumentada Doritos sabor Sweet Chili.



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

Es de destacar, en definitiva, que en los nuevos entornos promocionales el peso en las dinámicas promocionales ya no gravita tanto en el valor del premio como en el contenido generado por el consumidor, que a la vez llena de sentido a la promoción.

- Promociones dirigidas a los distribuidores.

Entre las técnicas de promoción de ventas ideadas para los distribuidores de productos se encuentran, entre otras, las ofertas de pruebas de nuevos productos, la ampliación en el número de días que dispone el distribuidor para efectuar el pago de la factura, los descuentos, las bonificaciones, el asesoramiento (información del mercado, cursos de formación, asesoramiento sobre el negocio, etc.), las visitas a fábrica, regalos...

- Promociones dirigidas a los prescriptores.

Los prescriptores son personas que, en un determinado entorno y tipo de producto, son buscadas por los demás para que les recomienden o aconsejen en su decisión de compra. Por lo general, ellos no venden los productos, sólo los recomiendan, por lo que es muy importante que conozcan el producto que se pretende promocionar con la intención de obtener su adhesión y que lo recomienden. Entre las herramientas



ideadas para este fin, se incluyen, entre otras, las muestras gratuitas, los viajes y las visitas a la fábrica, cursos y seminarios organizados por el fabricante, etc.

- Promociones dirigidas a los vendedores de la empresa.

Las técnicas de promoción de ventas orientadas a los vendedores las configuran, principalmente las primas y gratificaciones por ventas, las invitaciones a convenciones o reuniones relacionadas con los productos que venden y los concursos de ventas con los que se premia a los vendedores que alcanzan un mayor volumen de ventas o número de clientes.

Teniendo en cuenta la cantidad de técnicas de promoción de ventas de que se dispone, resulta imprescindible planificar detalladamente la campaña antes llevarla a cabo. Para ello, a continuación se establece una guía que responde a esta función:

- 1º. Análisis de la situación. Para lo que es imprescindible tener en cuenta los objetivos de la promoción y el público objetivo.
- 2º. Planificación de la promoción de ventas. Es preciso hacer una selección de la técnica o técnicas promocionales que se quieren emplear, así como determinar el tamaño del incentivo promocional (original, adaptado al perfil del público y del producto, evaluar los costes para el consumidor...). Además, hay que establecer las condiciones para la participación, la duración de la promoción y los medios para su presentación y distribución. También es relevante fijar un calendario para la promoción (preparación, presentación, distribución, control de resultados...), sin olvidar valorar los costes administrativos y el coste del incentivo.
- 3º. Pre-test de la técnica o técnicas seleccionadas para la promoción de ventas.
- 4º. Ejecución y control de la promoción, con todo lo que ello conlleva: compra o preparación del material que se va a distribuir (envase, vales de descuento, regalos, publicidad, material en el punto de venta...); comunicación a vendedores, distribuidores y consumidores; producción y distribución de las existencias necesarias...
- 5º. Evaluación de los resultados a través de cifras de ventas, estudios sobre los consumidores, experimentos...



VENTA PERSONAL

La venta personal es una forma de comunicación personal e interactiva entre vendedor y comprador. Se trata de una técnica cuyos objetivos generales se centran en buscar y encontrar clientes potenciales, convertir a dichos clientes potenciales en consumidores y asegurar un elevado grado de satisfacción para tales consumidores.

Numerosas ventajas forman parte de elegir esta técnica para la comercialización de nuevos productos, ya que es flexible, completa, selectiva e interactiva, como se analiza a continuación.

- Es flexible, es decir, el vendedor puede reaccionar de forma inmediata ante las respuestas de los consumidores. La presentación y argumentación se puede adaptar a cada situación específica.
- A través de la venta personal se puede abarcar un ciclo comercial completo (reconocer necesidades, mostrar el producto, explicar su funcionamiento, venderlo, entregarlo y cobrarlo y hacer un seguimiento)
- Es selectiva, se puede seleccionar el público objetivo.
- Es interactiva, o lo que es lo mismo, permite a la empresa transmitir información al mercado y obtenerla del mismo.

Pero, pese a tener muchas ventajas añadidas, esta estrategia de comunicación, no está exenta de inconvenientes, ya que tiene un elevado coste relativo a la formación y remuneración de los vendedores y, por otra parte, es un proceso lento en el que se tarda mucho tiempo en llegar a un número elevado de consumidores.

La venta personal fue una de las técnicas de comunicación seleccionadas por Nestlé para lanzar en 2001 su leche condensada La Lechera, producto con más de cien años en el mercado, con un nuevo packaging que pretendía el renacimiento de este producto entrañable pero anticuado. Para el lanzamiento del nuevo Sirvefácil de leche condensada La Lechera se realizó una presentación especial con un CD-Rom a la red de ventas, con el objetivo de presentarles el nuevo formato y conseguir su involucración en ese proceso de revolución del mercado de leche condensada. Pero, además, y con el mismo objetivo, se les presentaron las acciones que se harían al canal: mystery pack, campaña al canal y campaña al consumidor.



RELACIONES PÚBLICAS

La ciencia de las Relaciones Públicas va dirigida a mantener, potenciar, crear o recuperar la credibilidad y confianza de todos y cada uno de los públicos de los que depende una organización para obtener el éxito.

El trabajo de esta ciencia consiste en, mediante profundos conocimientos en ciencias económicas, sociales, empresariales, políticas y la aplicación de estas a técnicas de comunicación unida a gestiones personales, difundir, propagar e informar estratégicamente a tiempo y en el momento oportuno, sobre las personas, mercados, situaciones u organizaciones en función de la imagen que se desprende en la zona de influencia en donde se ejerce la actividad, para que se les respete y diferencie del resto, generando credibilidad y confianza por la calidad y contenidos de los productos, servicios, organizaciones u otros.

Las Relaciones Públicas engloban diversas actividades entre las que se encuentran las que se analizan a continuación.

- **Publicity**

Se trata de información difundida de forma gratuita a través de los medios de comunicación de masas en forma de noticias, reportajes, comentarios, entrevistas... con objeto de promocionar la imagen de un producto o la empresa en su conjunto. La diferencia con la publicidad es que la empresa no controla el mensaje ni paga el espacio o tiempo ocupado en el medio.

- **Mecenazgo y patrocinio**

Estas técnicas ocupan un espacio intermedio entre las actividades de relaciones públicas (Mecenazgo) y de publicidad (Patrocinio).

Permiten asociar y promover una imagen y un prestigio de marca o de empresa utilizando un acontecimiento atractivo para un público objetivo determinado, pero teniendo en cuenta que la actividad objeto de esta técnica no forma parte del cometido principal de la empresa.



Las diferencias básicas entre mecenazgo y patrocinio resaltan al hablar de la imagen pública que se pretende con una y con otra, del público objetivo y de la temporalidad. En el caso del mecenazgo, la imagen que se pretende es social, el público objetivo está restringido y se plantean todos los objetivos a largo plazo. Por otra parte, el patrocinio pretende dar una imagen comercial dirigiéndose a un público amplio y los objetivos y fines son a corto plazo.

- Noticias

Es una de las actividades fundamentales de las relaciones públicas. Los responsables de marketing deben redactar noticias interesantes para el público y favorables para la empresa.

- Conferencias

La empresa no debe descuidar su participación en charlas, coloquios, conferencias, mesas redondas, ruedas de prensa...para infundir sensaciones favorables sobre ella en el público asistente.

- Eventos

La empresa debe participar en cualquier tipo de evento social (estrenos de películas, inauguraciones, celebraciones...) que repercuta en la mejora de su imagen entre los distintos públicos.

- Acciones de lobby

Esta actividad consiste en ejercer una presión legítima frente a las Administraciones Públicas para defender los intereses de la empresa.

- Ferias

En ellas se puede conseguir contactar con clientes, distribuidores y público en general, además del apoyo que se puede obtener de los medios de comunicación.

- Visitas a empresas



El objetivo fundamental de estas prácticas es dar a los visitantes una imagen de empresa actual y especialmente preocupada por la satisfacción de sus clientes.

- Internet, redes sociales y *smartphones*

Internet, las redes sociales y los *smartphones*, son medios que están provocando una enorme revolución en la forma de desarrollar las relaciones públicas dadas las posibilidades de inmediatez e interactividad que ofrecen.

Una de las plataformas más utilizadas para el lanzamiento de nuevos productos es Facebook, pero existen numerosas herramientas que los anunciantes emplean a la hora de realizar sus creativas campañas publicitarias, como es el caso de Instagram. Este fue el caso del lanzamiento del nuevo Ford Fiesta en el año 2011, combinar Facebook e Instagram. Su finalidad era dar a conocer las nuevas características del coche. La campaña, bautizada bajo el nombre de “Fiestagram”, consistía en un interesante concurso de fotos en el que los fans subían fotos relacionadas con un hashtag definido cada semana sobre alguna de las características del nuevo Fiesta: #Arrancar, #Ocultar, #Escuchar o #Entrada. Durante las siete semanas que duró la promoción, los usuarios contribuyeron con más de 16.000 imágenes

Otra herramienta con gran reclamo es Twitter. Con motivo del lanzamiento de un nuevo juego de mesa Scrabble Trickster, la marca creó un original e innovador pasatiempo llamado: Twitterscrabble. Una nueva forma de conseguir involucrar a personas de todo el mundo en un juego y solamente a través de Twitter con una competición diaria para ser el ganador de un juego de mesa. Proponía a los usuarios el reto de escribir el Scrabble Tweet con la puntuación más alta de una selección al azar de 100 caracteres. Una buena acción viral, que incitaba a la participación y que conseguía transmitir el carácter lúdico del juego.

No obstante, también hay que tener en cuenta que utilizar las redes sociales no es simple garantía de éxito, ya que seguir los patrones habituales no suele generar tráfico ni notoriedad. Por ello, la archiconocida marca sueca IKEA abrió en Noviembre del año 2009 una nueva tienda en la ciudad de Malmö y lo que hicieron fue ponerle una cara humana a la tienda, la de su director Gordon Gustavsson. Le ayudaron a crear un perfil en Facebook y a colgar en su álbum personal las fotos de



las exposiciones de la nueva tienda. Luego propusieron un juego a los usuarios: los que etiquetaran con su nombre y apellido los productos que aparecían en las imágenes, se los ganaban. De este modo tan simple y tan potente se generó toda una campaña viral a través de las noticias de los contactos que todavía puede verse en Facebook. Se trataba de ser capaces de hacer que la marca tuviese una interacción social con los consumidores y que estos percibiesen valor en dedicarle su atención.

Un ejemplo verídico de la aplicación de una elaborada estrategia de Relaciones Públicas fue la creación e incremento de la reputación de una Institución dedicada a la Enseñanza Superior de Administración y Dirección de Empresas Deportivas (ADED) que, con apenas tres años de existencia, consiguió estar implantada en diez ciudades del mundo a pleno éxito y rendimiento. Su objetivo era ser pioneros en este género de educación, pasando a la historia del mundo del deporte por permitir a los deportistas tener un título universitario y darles una formación con la que después ejercer en el mundo empresarial del deporte y ganarse la vida, y conseguir un crecimiento notable en expansión y reputación. A este objetivo en pro del deportista se le unieron muchas trabas en sus inicios, primero por parte de la Administración Pública, ya que se vio como una intromisión en un trabajo que por sus repercusiones, si se les había ocurrido, no se había llevado a cabo; por otro lado daba alas al deportista y muchos asesores de líderes deportistas veían una amenaza a sus intereses empresariales; y por otra parte, a todo esto se sumaron las críticas por la falta de un título universitario que otorgase la Escuela. Para luchar contra estas adversidades, una de las estrategias adoptadas consistió en que fuese Johan Cruyff, uno de los fundadores, reconocido como líder ideológico en la sociedad española e internacional en temas clave de estrategia educativa y deportiva del momento, el que lo diese a conocer. El incremento del liderazgo ideológico fue el principal objetivo de las actividades de Relaciones Públicas de la Escuela, que incluían convocatorias de prensa y actos públicos de radio y televisión en los que se daba a conocer que el deportista es inteligente y rompiendo el tópico de que no lo es y puede estudiar simultáneamente a sus entrenamientos, permitiéndole continuar su trabajo a partir del momento que deja el deporte. El liderazgo ideológico de Cruyff contribuyó a sensibilizar a la opinión pública en torno al problema de la falta de formación superior del deportista. Con esto se consiguieron que líderes políticos, figuras del deporte a nivel internacional, empresas que viven del deporte y asociaciones deportivas de todos los deportes les respaldasen. Una vez conseguidos estos soportes, se decidió unir a todos los



interesados y convertirlos en lobby o grupo de presión ante la administración pública y otros organismos. Se entrevistaron con algunas universidades para conseguir título universitario y se planificó el que los profesores, periodistas, locutores y otros escribiesen y hablasen de la labor social de la Escuela. Por otra parte, decidieron invertir en esfuerzo de publicity y crear más imagen sostenida por la calidad pero manteniendo precios a través de los patrocinadores oficiales, empresas que despuntan por su implicación con el deporte (Canal Plus, Nike, KLM, Philips) y que, además de becar la carrera a deportistas, brindan soporte a la institución. Y, finalmente, decidieron dar más importancia a la marca Escuela Superior Johan Cruyff a través de acciones de Relaciones Públicas integradas que permitieron que se les reconociera entre el resto de escuelas que nacieron a partir de esta y que los deportistas les tuvieran fidelidad de marca a través de las corrientes de credibilidad y confianza que generaban.

Pero es fundamental, al hablar de Relaciones Públicas y tras ver este ejemplo, tener en cuenta que, como apunta Barquero (2005): “En materia de relaciones públicas, no existen campañas en serie, sólo existen campañas a medida.”

MARKETING DIRECTO

Se trata de utilizar los canales de comunicación directos hacia el consumidor final para ponerse en contacto y entregar bienes y servicios a los clientes sin necesidad de utilizar intermediarios de marketing. De este modo, es posible definir el Marketing Directo como una herramienta promocional donde el proceso de comunicación es bi-direccional.

Los objetivos del Marketing Directo pasan por identificar a los potenciales clientes, así como ofrecer asesoramiento/información sobre el uso del producto y/o recompensas a los consumidores habituales de la marca.

Entre los canales de comunicación directos que se utilizan en el Marketing Directo se incluyen: el correo directo (“mailings”), los catálogos, el telemarketing, el fax, la televisión digital e interactiva (aún por desarrollar en toda su potencialidad), los quioscos, el correo electrónico y páginas web y los dispositivos móviles de comunicación.



Un simple ejemplo de lanzamiento de un nuevo producto a través de esta estrategia lo protagonizó Barclays en Septiembre del 2001, cuando por primera vez un banco ofreció un Crédito Hipotecario vinculado a una Cuenta Corriente Remunerada. Se trataba de un producto excelente, caracterizado por una gran complejidad, que integraba múltiples servicios financieros: crédito hipotecario, crédito personal, cuenta corriente remunerada, tarjeta Visa gratis, seguros asociados, extracto integral y descubierto automático. Con el objetivo de colocar el producto, se realizaron, entre otras acciones, dos oleadas de mailing con un total de 70.00 destinatarios, todos ellos clientes de Barclays sin crédito hipotecario con el banco.



4.1.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo, ya que para poner los productos a disposición del consumidor es imprescindible planificar los canales de distribución que se van a utilizar.

Dichos canales de distribución, en función del número de niveles intermedios por los que se caractericen, pueden clasificarse como directos o indirectos (cortos o largos).

Por otra parte, según la intensidad de dicha distribución o la cobertura del mercado que se lleve a cabo, se distingue:

- Distribución intensiva. Trata de maximizar el número de distribuidores que comercializan el producto para aumentar la flexibilidad del producto final al consumidor.
- Distribución selectiva. Selecciona los distribuidores en función de los servicios que son capaces de servir al cliente. Esto conduce a que se reduzca la accesibilidad para el cliente, pero aumenta la imagen de calidad y el control sobre los distribuidores.
- Distribución exclusiva, caracterizada por el hecho de que es un único distribuidor el que da cobertura a cada zona geográfica.

La utilización de intermediarios puede ser atractivo para la empresa, ya que, de esta forma, se disminuyen los costes comerciales y se da una mayor eficiencia en las funciones de distribución, pero la desventaja llega de la mano de la imposibilidad de controlar directamente sobre cómo y a quién se van a vender los productos.

Existen diversos tipos de intermediarios que podemos clasificar en función de si adquieren o no la propiedad de los productos a distribuir. Los primeros serían los llamados comerciales o comerciantes. Podemos distinguir entre ellos, la figura del mayorista, que son intermediarios que venden a otro intermediario, pero nunca al consumidor final; y la figura del minorista, quienes sí venden al consumidor final. Por otra parte, entre los intermediarios que no adquieren la propiedad de los productos (los agentes), encontramos: brokers o corredores, representantes del fabricante...



5. ANÁLISIS DE CASOS

5.1. Éxitos

5.1.1. Producto de consumo

✚ TRINA LIGHT (CADBURY SCHWEPPEES)

Figura 13. Variedades del producto TriNa Light.



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

i. DATOS

- ANUNCIANTE: CADBURY SCHWEPPEES BEBIDAS DE ESPAÑA
- MARCA: TRINA
- PRODUCTO: TRINA LIGHT (ver Figura 13)
- AGENCIA: PUBLICIS CASADEVALL PEDREÑO & PRG
- FECHA: 2001

ii. INTRODUCCIÓN

Se trataba de lanzar una nueva marca (TriNa Light) en el mercado de refrescos light. En el año 2001, este producto no era nuevo para el mercado, mas sí para la empresa, que trataba de completar su gama de productos.

El reto era conseguir penetrar, con limitaciones de presupuesto pero apoyándose en una creatividad cercana y sencilla, en el interesante mercado de los productos light, donde el consumidor demandaba nuevas alternativas (oportunidad de mercado).

iii. ESCENARIO



El segmento de refrescos sin gas era un segmento maduro, pero que en los últimos años había demostrado un gran potencial de diversificación y crecimiento. TriNa era la marca pionera dentro de este segmento, pero se planteaba el reto de conseguir dinamizar y modernizar la marca a los ojos del consumidor a través de la introducción de nuevos productos, acordes con las nuevas tendencias, en especial, la del cuidado del cuerpo y la salud, lo que había hecho que el segmento de las bebidas light fuese muy atractivo. Sin embargo, este segmento tenía poca variedad, puesto que estaba compuesto casi exclusivamente por productos con gas y principalmente de sabor cola.

En respuesta a la demanda de nuevas alternativas del consumidor de refrescos light, básicamente mujeres de 16 a 34 años, y con la intención de que TriNa siguiese siendo una marca pionera en este sector, Schweppes lanzaba al mercado TriNa Light, que pretendía ser una alternativa (la alternativa natural y sin gas) a los refrescos light existentes hasta el momento.

iv. OBJETIVOS

- Objetivos de marketing
 - Cuantitativos: conseguir vender 1.200.000 litros.
 - Cualitativos:
 - Ofrecer una alternativa sin gas en el segmento light, creando y capitalizando la categoría light sin gas, y fomentando la prueba y repetición de compra.
 - Completar la gama de productos TriNa.
- Objetivos de comunicación
 - Dar a conocer el nuevo producto
 - Comunicar el beneficio de producto (es light), asociado a la marca.
 - Contribuir a actualizar la marca TriNa, aportando modernidad y dinamismo.

v. ESTRATEGIA

- Estrategia de comunicación y marketing



El lanzamiento de TriNa Light se desarrolló a través de una estrategia global que contempló:

- Publicidad

Ya que TriNa era un producto ya conocido y posicionado en el mercado como refresco natural y sin gas, sólo hacía falta comunicar la existencia de un TriNa Light, por lo que la clave estratégica, desde el punto de vista de comunicación, fue centrarse en la transmisión de la novedad de producto (“Es Light”), y hacerlo de un modo propio, notorio, divertido y que conectase con el target joven, target principal de la marca TriNa.

- Acciones directas al consumidor pensadas para dar a conocer y fomentar la prueba del mismo:

- Acciones de sampling y degustación en gimnasios.
- Mailings a consumidores de refrescos light comunicando el lanzamiento
- Encartes en revistas para la realización de la prueba de producto gratis.

- Patrocinios

Como complemento a la publicidad, se realizaron diversos patrocinios de pruebas deportivas, tales como el Circuito Nacional de Aerobithones organizado por la Federación Española de Aeróbic (FEDA) y diversas pruebas deportivas de carácter local.

- Acciones en el canal

Acciones de multipacks en los establecimientos de alimentación moderna.

- Estrategia creativa

La clave fue encontrar una solución creativa para explicar el beneficio light fuera de los convencionalismos del mundo del cuidado de la línea y el culto al cuerpo, y hacerlo de un modo sencillo y divertido, con un humor al estilo TriNa.



La idea creativa se centró en advertir a los consumidores, mostrándoles las consecuencias de beber TriNa Light (el “Efecto TriNa Light”). Este mensaje se transmitió perfectamente y sin necesidad de una sola palabra a través del visual “mofletes hundidos” (ver Figuras 14 y 15), un visual divertido y original que se utilizaba a la vez como elemento central de la campaña tanto en los spots de TV como en gráfica, consiguiendo así sinergias entre los medios utilizados.

Figura 14 . Imágenes gráficas de la campaña de TriNa Light.



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

Figura 15. Imagen de Spot TV 10”. Título “Caperucita”



Fuente: <http://www.anuncios.com/television/nuevos-anuncios/1000782012501/trina-light.1.html>, 24-02-2013

El claim de la campaña “Cuidado que es Light”, trabajaba también en este mismo sentido de advertencia sobre posibles efectos de consumir TriNa Light, y conectaba además con el claim de la campaña general de TriNa “Cuidado que engancha”.



El humor propio de TriNa y la sencillez fueron por tanto dos aspectos destacables, comunes tanto para las piezas de televisión como de gráfica. Se trataba en todo caso de un código de comunicación joven, original y capitalizable por la marca, que ayudaba a actualizar también la imagen de TriNa.

- Estrategia de medios
 - Presupuesto: entre 1,2 y 2,4 millones de euros
 - Medios utilizados
 - Prensa
 - Revistas de información
 - Revistas especializadas
 - Mailings
 - Publicidad en el lugar de venta
 - Spot TV
 - Exterior

Dado que se pretendía el lanzamiento de un nuevo producto y apropiarse rápidamente de la categoría de refrescos light sin gas, se eligió el medio TV, realizando una planificación en programas afines al target femenino. Al tratarse de un target básicamente urbano, este lanzamiento se apoyó además con una campaña en el medio exterior, a través de Oppi y columnas en grandes ciudades. También se completó con una pequeña campaña en revistas femeninas. Todo ello se realizó de abril a septiembre del año 2001, coincidiendo con el periodo de máximas ventas del sector.

Resumen de la campaña:

- TV: 886 GRP¹'s en 20" y 1.056 GRP's en 10" (38% prime time). Periodo: Abril-Junio del 2001.

¹ GRP (Gross Rating Points): unidad de medida utilizada para contabilizar el número de impactos de una pauta publicitaria -en cualquier soporte- por cada 100 personas de la población considerada *target* o público objetivo.



- OPPI²: 25 ciudades, número de caras: 4.375.
Periodo: Abril-Junio de 2001.
- Revistas: 14 inserciones en revistas femeninas (Cosmopolitan, Elle, Hola, Ragazza, Woman, Mia, Marie Claire).
Periodo: agosto-septiembre de 2001.

vi. RESULTADOS

- Resultados obtenidos
 - La eficacia de la campaña queda básicamente reflejada en los resultados de ventas obtenidos: 3 millones de litros frente a 1,2 millones de litros previstos; y en la participación alcanzada sobre el segmento de bebidas sin gas: el 1,5%.
 - Además, se consiguieron buenos niveles de awareness de marca (situación en la que los compradores reconocen y asocian una marca con el producto que representa), los más altos que había conseguido cualquier comunicación de la marca TriNa hasta la fecha.
 - La comunicación enfocada al concepto light y de salud, conceptos que configuraban la imagen de marca, estuvo referenciada por el 60% y el 50%, respectivamente, de los que recordaban la campaña.
 - Por otra parte, se consiguieron elevados niveles de notoriedad sugerida de marca, que alcanzó el 89% tras sólo un año de campaña, e intención de prueba, que alcanzó el 36%.
 - En el medio exterior la campaña funcionó excepcionalmente bien, las ejecuciones se mostraron notorias y con muy buena asociación a marca.
 - Es de resaltar el hecho de que, gracias a esta campaña, obtuvieron el “Premio a la Eficacia de Bronce” en la categoría de Gran Consumo B en el año 2002, otorgado por La Asociación Española de Anunciantes (aea) y Grupo Consultores.

- Métodos de medición

² OPPI (Objeto Publicitario Iluminado): soporte de publicidad exterior ideal para ser visto tanto por transeuntes como por automovilistas. Gracias a la iluminación permiten una perfecta visibilidad diurna y nocturna.



Los métodos de medición utilizados para estudiar la evolución de la participación de mercado, la distribución, el comportamiento de los consumidores, las ventas y la eficacia comunicacional de la campaña fueron: IRI, AC, Taylor Nelson Sofres, E-4, ventas propias de la empresa y un tracking de eficacia publicitaria de Alef Millward Brown.

vii. SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO

Actualmente el producto no se comercializa como tal, “TriNa Light”, sino que en el 2012 sacaron a la venta una nueva variedad conocida como “TriNa Sin”, TriNa sin azúcares añadidos, que ocupa el lugar de aquella primera versión light dirigida a un consumidor universal con un claro beneficio de salud y cuidado.

Con esta nueva fórmula, TriNa, sin colorantes, sin aromas artificiales, envasado sin conservantes y con 100% ingredientes de origen natural + vitamina C, se posiciona como el refresco sin gas más natural del mercado, reafirmando su liderazgo en la categoría de Frutas Sin Gas.



5.1.2. Producto industrial

MITSUBISHI COLT (MITSUBISHI)

i. DATOS

- ANUNCIANTE: MITSUBISHI MOTORS ESPAÑA
- MARCA: MITSUBISHI
- PRODUCTO: COLT
- AGENCIA: REMO
- FECHA: 2009

ii. INTRODUCCIÓN

La marca japonesa Mitsubishi puso a la venta en España el Colt 2009 en el año 2009, un lavado de cara del Colt lanzado en 2004 con una estética que lo asemejaba más a su hermano mayor Lancer.

iii. ESCENARIO

No es ningún secreto que Mitsubishi necesitaba de forma urgente un utilitario en su gama de modelos, ya que, cada día que pasaba, el goteo de pérdida de clientes era mayor. El nuevo Mitsubishi Colt 2009 se creó como un coche que podría alzarse con el oro en el mundo de los pequeños utilitarios de calle en un contexto donde la alargada sombra de la crisis estaba oscureciendo las perspectivas del sector.

iv. OBJETIVOS

- Objetivos de marketing
 - Cuantitativos: aumentar las ventas en la gama de modelos de utilitarios.
 - Cualitativos:
 - Completar la gama de productos de Mitsubishi.
 - Ofrecer una alternativa en el segmento de utilitarios.
- Objetivos de comunicación



- Dar a conocer el nuevo producto.
- Posicionar la marca Mitsubishi en la actualidad que se estaba viviendo, donde las descargas de Internet, estaban a la orden del día, por ser el año 2009 el más controvertido en el debate de regulación de las descargas en la red.
- Actualizar la imagen de Mitsubishi.

v. **ESTRATEGIA**

- Estrategia de comunicación y marketing

Se concretó una estrategia de marketing centrada, fundamentalmente, en el uso de Internet. Sin embargo, también se llevaron a cabo acciones de Relaciones Públicas con la prensa especializada a través de pruebas en las que podían manejar el vehículo para poder valorarlo adecuadamente, ferias como la del “Salón de Barcelona 2009”, etc.

- Estrategia creativa

En tiempos de crisis, las marcas buscan las estrategias de marketing más originales y, en este sentido, Mitsubishi propuso y promovió la idea de descargarse un coche por Internet. Promocionar la venta de un vehículo a través de Internet no era nada nuevo, pero hacerlo por piezas ya es menos usual. La idea era dar a conocer el nuevo producto de una forma novedosa y cercana al público objetivo (gente joven, de ciudad, que está inmersa en el mundo de las nuevas tecnologías); por ello, el fabricante nipón descuartizó el nuevo Mitsubishi Colt 2009 en 30 piezas (ver Figura 16) y cada una de ellas se subieron a la Red. Los concursantes debían rastrear diversas webs y encontrar todas las piezas, para después reunir las y montar el coche virtualmente. El primero que lo consiguiera, se llevaba un Colt.



Figura 16. Mitsubishi Colt 2009 en piezas.



Fuente: <http://interactivadigital.com/interactiva/interactiva/noticias/quiero-estar-al-dia/soluciones-tecnologicas/descargate-un-coche-con-mitsubishi>; 10-01-2013

Para ello, había que registrarse en bajateuncoltgratis.com y comenzar a buscar. Las piezas estaban escondidas en banners, webs de descarga y aplicaciones de intercambio de archivos p2p (tipo eMule, eDonkey, Bittorrent y similares). Además, las piezas repetidas, así como información, podían ser intercambiadas con otros participantes en un foro creado para la ocasión. Una estrategia muy notoria y especialmente atractiva para el target joven, quien disfrutó de lo lindo en el “quiosco” de cromos/piezas del coche creado para la marca y el site habilitado para que, quienes lo desearan, pudieran ir completando su “álbum” e intercambiar piezas e información. El ganador sería la primera persona de la historia en ‘descargarse un coche gratis en Internet’: Mitsubishi le regalaría uno de los nuevos Colt montado o por piezas, cuestión que dependía de los votos y bondad del resto de participantes.

El claim de la campaña “Bájate un Colt gratis”, como se ve en la Figura 17, estaba enfocado a llamar la atención de todo ese público joven que realizaba descargas por Internet. Se trataba de una comunicación original, innovadora y cercana al público objetivo, que ayudaba a actualizar también la imagen de Mitsubishi.



Figura 17. Imagen de la campaña promocional del Mitsubishi Colt 2009.



Fuente: <http://bajateuncoltgratis.lacoctelera.net/post/2009/05/05/bajate-colt-gratis>, 11-01-2013

- Estrategia de medios
 - Presupuesto: 140.000 euros
 - Medios utilizados
 - Red
 - Ferias: Salón del Automóvil de Barcelona (Mayo de 2009)
 - Revistas especializadas

vi. RESULTADOS

Lo creativo de la estrategia movilizó a miles de personas, quienes ocuparon su tiempo en ver los vídeos del “desmontaje” del vehículo, difundir la iniciativa en la Red o directamente pasar a la acción y convertir el ciberespacio en un campo de juegos.



Por otra parte, la estrategia, con una inversión total de 140.000€ fue valorada por Infoadex en nada menos que 498.000€, cifra a la que se sumó más tarde lo estimado por la re-construcción del clipping en seguimiento de la noticia y que ascendió a 518.000€. El resto de resultados se contaron igualmente por miles, superándose en algunos casos los ratios de media del mercado.

Además, gracias a los sites habilitados para que quienes lo desearan pudieran ir completando su “álbum” e intercambiaran piezas e información, la agencia tuvo además el control sobre el número de personas que seguían el concurso, la cantidad de piezas que conseguían y desde dónde las descargaban, lo que le permitió afinar la puntería al máximo apurando al límite el presupuesto disponible.

Por todo ello, agencia y anunciante se hicieron con un Oro por su Eficacia en Medios en los Premios Eficacia 2010.

vii. SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO

A pesar de los resultados obtenidos por la campaña, el Mitsubishi Colt no fue un modelo rentable para la filial española desde que fuera lanzado con el restyling. A partir de ese momento las ventas cayeron notablemente y era imposible mantener cierto stock para luego matricular 1 ó 2 unidades mensuales.

En la última actualización de precios de la firma, los Colt ya no aparecen, lo que indica que su comercialización ha cesado en nuestro país.



5.1.3. Servicio

PELICULA “LOS PITUFOS 3D” (SONY PICTURES RELEASING)

i. DATOS

- ANUNCIANTE: SONY PICTURES RELEASING ESPAÑA
- MARCA: SONY PICTURES RELEASING
- PRODUCTO: PELICULA “LOS PITUFOS 3D”
- AGENCIA: BUNGALOW 25
- FECHA: 2011

ii. INTRODUCCIÓN

“Los pitufos 3D”, de la franquicia de los Pitufos, era la primera película que combinaba rodaje real con dibujos animados. Dirigida por Raja Gosnell, y protagonizada por Sofía Vergara y Katy Perry, entre otros, contaba con la distribuidora Columbia Pictures como pilar de éxito.

La película se estrenó mundialmente el 16 de junio de 2011, en Júzcar, un pueblo de la provincia de Málaga.

iii. ESCENARIO

La promoción de un territorio como escenario de una película (*product placement*) es algo que han disfrutado unos pocos que se han propuesto como candidatos, y han pagado por ser inspiración de directores y productores. Sin llegar a ser lo mismo, ya que el municipio malagueño de Júzcar no sale en la película, desde el punto de vista del destino, el municipio, sin necesidad de presentarse voluntario, ha sido una herramienta de promoción de la película.

iv. OBJETIVOS

- Objetivos de marketing

La campaña responde a las necesidades planteadas por Sony Pictures a la agencia: una campaña dirigida a sus dos targets más potentes, el público general (infantil y



familiar) y los mass media. Necesitaban productos, servicios e ideas para esta película que nunca antes se hubieran realizado, frescas, divertidas e impactantes. El tono debía ser fácil de entender, divertido, familiar, entrañable, cercano e innovador. Además, los partners debían tener especial relevancia, con propuestas de nuevas marcas que pudieran ser complementarias por el tipo de target infantil y familiar de Los Pitufos.

- **Objetivos de comunicación**

El evento tenía como objetivo presentar la película “Los Pitufos en 3D” a los medios del sector nacional e internacional, como salas de cine o distribuidores.

v. **ESTRATEGIA**

- **Estrategia de comunicación y marketing**

“El pueblo azul de los Pitufos” fue una acción de impacto dentro del desarrollo de la campaña general. El objetivo de la acción era organizar un evento de prensa nacional e internacional para conseguir la máxima repercusión y cobertura mediática de cara al estreno de la película.

La segunda fase de la campaña era una estrategia basada en un plan de medios convencional, compuesto de gráfica para prensa y revistas, exterior (marquesinas, vallas, columnas, autobuses y lonas) y decoración de cines, que se desarrolló a lo largo del mes de junio, julio y agosto del 2011.

- **Estrategia creativa**

Teniendo en cuenta de qué película se trataba, se quiso jugar con los iconos más reconocibles que tienen los Pitufos, el color azul y su lugar de residencia (habitan en el bosque y forman parte de la naturaleza), para definir el concepto creativo de la campaña y conseguir la notoriedad que pretendían. La idea era dar a conocer a estos singulares personajes en su hábitat: El pueblo de los Pitufos.

Tras unas pruebas de selección entre más de trescientos pueblos blancos de toda España, Júzcar, un pueblo malagueño de 250 habitantes famoso por el cultivo y



producción de setas (este hecho conectaba de una forma directa con los Pitufos, ya que estos pequeños seres viven en ellas), fue el elegido para albergar una iniciativa relacionada con estos personajes de tamaño diminuto y color azul.

La aprobación del proyecto tenía que contar con el consenso del pueblo. Por ello, se realizó una asamblea popular donde se explicó a los vecinos en qué iba a consistir y se les pidió una respuesta para aceptar o no el reto, decidiendo, finalmente, involucrarse en la iniciativa de forma unánime.

En total, 180 casas blancas fueron pintadas para convertir a Júzcar en el escenario de la presentación (ver Figura 18). Pero no sólo fueron las casas, otros lugares, como el colegio, el Ayuntamiento, la iglesia o el cementerio, se transformaron para la ocasión. Además, los vecinos fueron contratados para participar en la acción. Tal fue la modificación del paisaje que hasta el dueño del bar del pueblo y el perro que corre por sus calles tuvieron el pelo azul.

Figura 18. Imagen de Júzcar: “Primer Pueblo Pitufu del mundo”



Fuente: <http://casosdemarketing.com/2011/06/20/el-pueblo-de-los-pitufos-sony-pictures/>, 15-02-2013

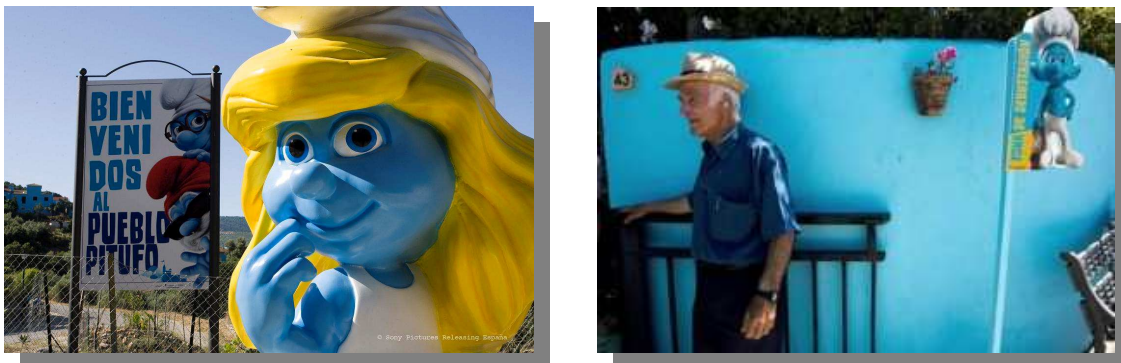
El 16 de Junio tuvo lugar la presentación oficial al mundo de “El Pueblo Azul de los Pitufos”. Para esta presentación se desarrollaron diferentes acciones:

- Romería con el manto de la Virgen de color azul.
- Boda pitufa.
- Inauguración del bar de Gargamel.
- Asistencia de más de 500 niños de toda la Sierra de Ronda disfrazados de Pitufos.



- Visita y desfile de Los Pitufos al pueblo de Júzcar.
- Exposición de la relación de los Pitufos con la micología.
- Talleres para niños impartidos por el Pitufito correspondiente: clase de pintura con Pitufito Pintor, clase de jardinería con Pitufina, taller de repostería infantil con Pitufito Goloso y cuentacuentos con Pitufito Filósofo.
- Talleres de respeto y cuidado al medioambiente dadas por el gran Papa Pitufito: plantar árboles, haz tu propio huerto, construye casas para pájaros...
- Decoración general del espacio con lonas, corpóreos de los personajes, título de la película a la entrada del pueblo, banderolas en las farolas...(ver Figura 19)
- Reforestación parcela “El Bujeo” (Los Riscos) convirtiéndose en el bosque Think Blue de Los Pitufos.
- En el bar del pueblo, venta de tapas, aperitivos y platos tematizados en azul (tostas de queso azul, palomitas dulces azules...) y cocktails de Los Pitufos.

Figura 19. Decoración “Primer Pueblo Pitufito del mundo”.



Fuente: <http://www.vamosdeturismo.com/vistiando-juzcar-el-primer-pueblo-pitufito-del-mundo/>, 15-02-2013

Además se repartió entre los ciudadanos y visitantes el “Kit Pitufito”, compuesto por el gorro blanco, camiseta azul y pantalones blancos como se observa en la Figura 20, así como un plano del pueblo el emplazamiento de todas las actividades.



Figura 20. Visitantes “Primer Pueblo Pitufo del mundo”.



Fuente:

http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=11607&id_seccion=20, 15-02-2013

La acción permitió participar a diferentes empresas como partners. Pinturas Kölmer fue la responsable de proporcionar la pintura de color azul con la que fue encalado el pueblo, Volkswagen se encargó del traslado de los medios de comunicación desde Ronda al pueblo de Júzcar, TomTom programó con las voces de los Pitufos sus navegadores instalados en los coches que trasladaban a los medios y Nivea instaló diferentes elementos decorativos y una carpa de formación continuando con la celebración de su 100 aniversario.

Una vez realizado el evento, Sony se comprometió a devolver a la localidad andaluza su habitual color blanco, pero, seis meses después del estreno, los residentes votaron para mantener el color, puesto que habían recibido la visita de más de 80.000 turistas.

- Estrategia de medios
 - Medios utilizados
 - Spot TV
 - Prensa
 - Revistas especializadas
 - Publicidad en el lugar de venta
 - Exterior



Al tratarse de un target básicamente urbano, el estreno de la película de “Los Pitufos 3D” tiñó de azul no sólo la cartelera y la televisión, sino también las calles de muchas ciudades de España. Desde carteles publicitarios, OPPI³ o vallas en 3 dimensiones hasta acciones de street marketing, la fiebre azul lo inundó todo.

Las vallas en 3 dimensiones, por su parte, resultaban muy llamativas ya que resaltaban los cuerpos de los míticos personajes azules a través de una original creatividad, con elementos silueteados y efectos 3D. En la Figura 21 se ve como una de estas vallas emula la mítica instantánea de los trabajadores almorzando en una viga durante las obras de construcción del Rockefeller Center de Nueva York, aportando gran visibilidad y notoriedad a la campaña.

Figura 21. Valla en 3D de la película: “Los Pitufos en 3D”.



Fuente: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/los-pitufos-cobran-vida-en-las-vallas-con-el-circuito-xtra-de-cbs-outdoor/>, 16-02-2013

vi. RESULTADOS

La película fue una de las más taquilleras del año, si bien la crítica fue mayoritariamente negativa.

³ OPPI (Objeto Publicitario Iluminado): soporte de publicidad exterior ideal para ser visto tanto por transeuntes como por automovilistas. Gracias a la iluminación permiten una perfecta visibilidad diurna y nocturna.



Por su parte, la campaña obtuvo el Premio a la Eficacia en Comunicación Comercial (Plata) y a la Eficacia en Medios (Plata) en el año 2012 otorgado por La Asociación Española de Anunciantes (aea) y Grupo Consultores.

En cuanto al pueblo, desde que Júzcar perdiera su color blanco original y fuese declarado “Primer Pueblo Pitufu” del mundo “*se han contabilizado 80.000 visitas*”, según el alcalde, que también destacó la generación de empleo y la proliferación de autónomos y nuevas empresas.

vii. SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO

Los juzcareños decidieron el 18 de diciembre de 2011, mediante un sondeo popular, mantener el color azul de las fachadas de sus viviendas y que Júzcar siga siendo, por tanto, un pueblo pitufu. Pero, además, el municipio malagueño revalidará su declaración como primer pueblo pitufu del mundo, ya que en el mes de junio de 2013 acogerá el inicio de la promoción internacional de la segunda parte de la película de animación, cuyo estreno en España está previsto para agosto del mismo año.

Desde que Júzcar fue declarado primer pueblo pitufu del mundo, se abrieron en el municipio malagueño ocho establecimientos, tales como tiendas de artículos de regalos, un restaurante, una tetería, una taberna con productos autóctonos o una cafetería-pastelería. Y esa publicidad se nota también en el número de visitas, ya que desde que acogió el pistoletazo de salida de la promoción de 'Los Pitufos 3D', más de 185.000 personas han pasado por Júzcar.



5.1.4. Campaña social y de divulgación

EL EURO (MINISTERIO DE ECONOMIA)

i. DATOS

- ANUNCIANTE: MINISTERIO DE ECONOMIA
- MARCA: EURO
- PRODUCTO: EURO
- AGENCIA: TBWA (MADRID)
- FECHA: MARZO 2001 – FEBRERO 2002

ii. INTRODUCCIÓN

Los españoles éramos en general reacios a las complicaciones que traía consigo manejar una nueva moneda, ya que suponía dificultades y provocaba desconfianza. El Ministerio de Economía requería desdramatizar este hecho para facilitar la aceptación total de la población.

Estábamos ante una situación histórica, irrepetible y absolutamente monitorizada por la Administración española, donde la familia “García” conseguiría que España mejorase drásticamente su actitud hacia la nueva moneda, consiguiendo un éxito muy superior al de las campañas de euro que elaboraron los restantes países de la Unión Europea.

iii. ESCENARIO

Al inicio del 2001, había una aceptación mayoritaria a pertenecer al sistema euro (69% a favor), una de las más elevadas de Europa (58% de media), que no se correspondía con las reticencias sobre la introducción física de la moneda: el 80% de los ciudadanos consideraba que la sustitución generaría dificultades y complicaciones. Y, además, sólo el 25% de las empresas estaban preparadas para el euro.

A todo esto, había que sumarle diversas dificultades:

- Del propio proceso:



- La equivalencia euro-peseta (1 euro = 166,386 €) es de las más difíciles de la UEM⁴ para su conversión mental.
 - En febrero de 2001, tras dos años de vida de la equivalencia fija, todavía un 30% de los españoles la desconocía (Encuesta SETE. Sociedad Esp. De Transición al Euro).
 - Existían recelos sobre los cambios de valor de los ingresos y ahorros, implicación del cambio sobre los contratos derivados del desconocimiento de “producto”.
 - La población pensaba que el euro haría subir los precios.
- De las características sociodemográficas poco favorables:
 - El 22% de la población tenía más de 60 años.
 - El 49% de los municipios (3.966) no tenían entidades financieras.
 - El 90% de las empresas eran pymes con menos de 5 empleados.
 - Un índice de lectura bajo en relación a la UE (sólo el 35% leía prensa diariamente) y había una baja receptividad a campañas didácticas o informativas.

iv. OBJETIVOS

Los objetivos de la campaña consistían en informar sobre el euro y el proceso de implantación (equivalencia; fechas y períodos de introducción, doble circulación y eliminación; euroetiquetas...) y generar confianza entre los diferentes públicos.

v. ESTRATEGIA

- Estrategia de comunicación y marketing

En función del target, se llevaron a cabo acciones variadas y objetivos específicos, como se aprecia en la Figura 22.

⁴ Unidad Económica y Monetaria.



Figura 22. Acciones y objetivos de la campaña “El Euro” en función del target.

TARGET	ACCIONES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
GENERAL A los 40 millones de españoles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campaña multimedia ▪ RRPP ▪ Internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los básicos y generales de campaña mediante presencia en medios masivos a través de publicidad y de involucración/participación desinteresada de los medios ▪ Página web de los García
MEDIO RURAL <5.000 hab.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Euromóviles ▪ Exposiciones itinerantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llegar a más de 2.000 localidades y a más de 2 millones de personas
PERSONAS MAYORES Y DISCAPACITADOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formadores ▪ Entrega de juegos y materiales euro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseñar y hacerles practicar ▪ Llegar al 100% de las residencias públicas y los hogares de ancianos. ▪ Colaboración de la ONCE.
POBLACIÓN ESCOLAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Material didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de centros de enseñanza y profesores, llegar al menos a un 50% de los escolares
PYMES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad ▪ Intermediarios ▪ Guías y folletos ▪ Ferias ▪ Telef. De atención 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de cámaras de comercio, gestorías, asesorías fiscales, empresas de informática...

Fuente: Asociación Española de Anunciantes (2003:401)

- Estrategia creativa

La creación de la familia “García” consiguió que España mejorase drásticamente su actitud hacia la nueva moneda.

Esta familia servía para responder al reto de comunicación en todas sus variedades, ya que sus tres generaciones se identificaban con los targets objetivos. Un padre trabajador en una pyme, una ama de casa, un hijo pasotilla, otro empollón, la pequeña muy viva, un abuelo pensionista y un



loro como mascota (ver Figura 23) permitían modular tonos, inquietudes, situaciones y ayudaban a percibir los mensajes como desde los propios ciudadanos, no como desde la administración.

Figura 23. Imagen de los “García”.



Fuente: <http://bolsaspain.com/2011/12/28/los-garcia-mintieron-el-euro-subio-los-precios-un-31-y-los-sueldos-un-13/>, 20-01-2013

Estos personajes fueron creados en plastilina por tres razones fundamentales:

- Por notoriedad y diferenciación.
 - Por contribuir al efecto “acontecimiento extraordinario”.
 - Por desdramatizar los contenidos o mensajes informativos.
- Estrategia de medios
- Presupuesto: Se trataba de una campaña a nivel nacional que supuso un presupuesto de más de 6 millones de euros.
 - Medios utilizados
 - Publicidad: a través de material impreso (prensa, revistas de información, revistas sectoriales, exterior...), en formato visual (spots TV, anuncios cine, microespacios en “El Precio Justo” TVE...) o en formato audio (cuñas).



- Marketing directo: mailings, euromóvil, exposición itinerante, folletos, juegos, merchandising, formación de formadores...
- Relaciones Públicas: carpetas de prensa, media Tour en TV y cadenas de radio, ruedas de prensa, eventos especiales...
- Nuevos medios: internet, creación y desarrollo de www.loseurogarcia.net.

vi. RESULTADOS

Gracias a la campaña de “Los García” los ciudadanos españoles conocieron, valoraron y aceptaron el cambio con mejores índices que la media de la UEM y el Ministerio de Economía lo calificó de éxito, ya que, por ejemplo, a los tres meses de iniciarse la campaña, el conocimiento de equivalencia euro-peseta había subido un 23% y de la fecha de introducción se incrementaba un 22%. Además, en diciembre de 2001, el 83% de las pymes estaban preparadas (frente al 25% que lo estaba en marzo del mismo año) y el 78% de la población confiaría en tiendas con euroetiqueta. Y, por otra parte, en cuanto a la notoriedad publicitaria conseguida, se comprobó que el recuerdo espontáneo de la misma fue del 67%, frente al 35% de la campaña anterior, y el recuerdo sugerido de un 87%, frente al 90% de la campaña anterior. La calidad del recuerdo (% sugerido/% espontáneo) duplicaba a la de la campaña anterior.

Por todo ello, esta campaña obtuvo el “Premio a la Eficacia de Bronce” en la categoría de Campañas Sociales y de Divulgación en el año 2002, otorgado por La Asociación Española de Anunciantes (aea) y Grupo Consultores.

vii. SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO

Los españoles miraron en un principio con recelo la llegada del euro y el adiós a la peseta, pero pasados ya doce años parecen haber hecho las paces con la moneda comunitaria y no quieren una vuelta atrás, aunque la impresión negativa de que ha supuesto una subida de los precios es general.



5.2. Fracazos

5.2.1. Productos de consumo

CHERRY COKE (Coca-Cola)

Figura 24. Imagen del producto Cherry Coke



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

i. DATOS

- ANUNCIANTE: COCA-COLA COMPANY
- MARCA: COCA-COLA
- PRODUCTO: CHERRY COKE (ver Figura 24)
- AGENCIA: -
- FECHA: 1995

ii. INTRODUCCIÓN

La comercialización de Coca Cola en España comenzó en 1953 y fue años después, en 1995, cuando empezó a comercializar la Cherry Coke en nuestro país, pese a llevar diez años vendiéndose en EE.UU.

Coca Cola ha destacado desde sus comienzos en nuestro país por las campañas publicitarias capaces de captar la atención seduciendo a los consumidores y en la promoción de este nuevo producto, que contaba con la particularidad de ser una especie de Coca-Cola con sabor a cereza, sabores más o menos complementarios, con diseño innovador y juvenil, no iba a ser menos.



iii. ESCENARIO

El mercado español era bastante cerrado y no contaba con una amplia variedad en el sector de los refrescos en el año del lanzamiento del producto (1995), incluso era difícil encontrar algún zumo distinto a los comunes de naranja, piña o melocotón en los supermercados habituales.

Por otra parte, la compañía disponía de un posicionamiento bastante diferenciador con respecto a su competencia en España, Coca-Cola era única por disponer de un sabor original. De esta forma, los consumidores se caracterizaban por ser tradicionales en la demanda del sabor original de la Coca-Cola y eran bastante reacios a experimentar nuevos sabores.

iv. OBJETIVOS

- Objetivos de marketing
 - Cualitativos:
 - Ofrecer una alternativa en el mundo de los refrescos.
 - Animar a los consumidores a probar la nueva bebida.
- Objetivos de comunicación
 - Dar a conocer el nuevo producto.
 - Comunicar la característica diferenciadora del producto.
 - Contribuir a actualizar la marca, aportando modernidad y dinamismo.

v. ESTRATEGIA

- Estrategia de comunicación y marketing

Como siempre, Coca Cola es “para todos”, pero en esta campaña se centró la atención en un público joven y desenfadado, que vivía muy acorde al ambiente, moda y música de la época.

El lanzamiento se desarrolló a través de una estrategia global que contempló:



- Publicidad
 - Acciones directas al consumidor pensadas para dar a conocer y fomentar la prueba del mismo, como acciones de sampling y degustación en colegios, institutos y universidades o encartes en revistas para la realización de la prueba de producto gratis.
 - Patrocinio del grupo Cherry Coke, con actuaciones en todo el territorio Español.
 - Importantes y numerosas acciones de Relaciones Públicas entre las que destacaba la creación, producción e implantación de fiestas Cherry Coke.
- Estrategia creativa

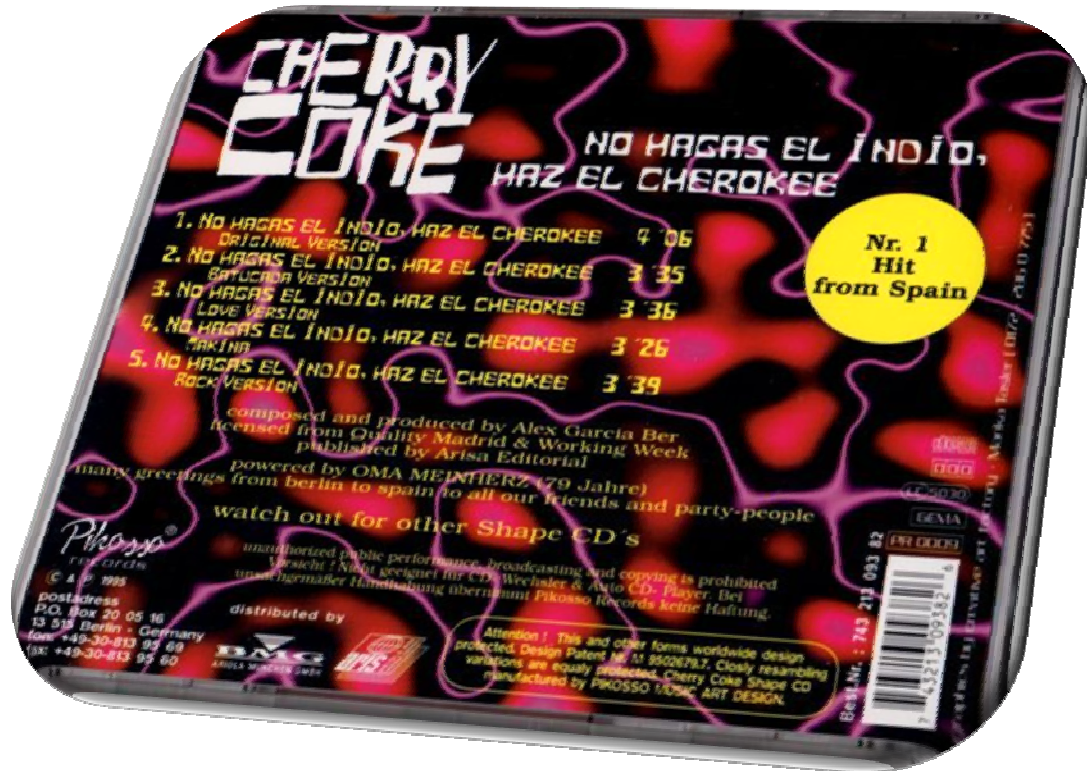
La compañía sacó un famoso eslogan publicitario en sus anuncios para promocionar la bebida: *"No hagas el Indio, Haz el Cherokee"*. A partir de esa famosa frase, se realizó una fuerte campaña publicitaria.

La propia marca llevó al panorama musical a un grupo musical ficticio bautizado con el nombre del producto, "Cherry Coke", cuyo único éxito fue la canción del anuncio, muy acorde con la música de moda en aquella época. Se lanzó solamente un single, que incluía la canción titulada *"No hagas el indio, haz el Cherokee"*, en diferentes versiones (ver Figura 25).

Esa era precisamente la banda sonora que acompañaba al spot de televisión de la nueva bebida, al mismo tiempo que ganaba adeptos, siendo raro encontrar alguna discoteca que no pinchara ese tema en sus sesiones.



Figura 25. Portada del disco del grupo Cherry Coke.



Fuente: <http://vimeo.com/28501600>, 20-02-2013

- Estrategia de medios
 - Medios utilizados
 - Spot TV
 - Radio
 - Prensa
 - Revistas de información
 - Revistas especializadas
 - Publicidad en el lugar de venta
 - Publicidad exterior: vallas, marquesinas, cabinas telefónicas (ver Figura 26)...



Figura 26. Cabina telefónica promocionando Cherry Coke.



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

La canción tecno que se compuso para la época, digna de la mítica ruta del bacalao, sonaba en todas partes (radio, televisión, eventos, fiestas, festivales...) y el slogan “*No hagas el indio, haz el cherokee*” irrumpía en cada esquina con fuerza.

vi. RESULTADOS

La Cherry Coke salió a principios de los años 90 en España y se retiró prácticamente un par de años después del mercado, pese a que en otros mercados como en Inglaterra o Estados Unidos sigue vendiéndose desde 1985; incluso con su versión light, la “Diet Cherry Coke”, lanzada un año después.

Realizaron un producto excelente, un diseño atractivo, un lanzamiento y difusión a bombo y platillo, con una publicidad tremenda en todos los medios, principalmente en TV, con una banda sonora creada para ello que tuvo un número de ventas de más de 2



millones de unidades y estuvo varias semanas en el puesto número 1 de varias listas (teniendo licencia del tema en más de 35 países). Todo brillante e impactante, como acostumbra Coca-cola con su "buen hacer".

Pero en España no tuvo el éxito que se podía esperar ya que no se contó con el propio mercado. El marketing mix puede estar bien pero todo debe ir además relacionado con la investigación de mercado, sino fracasa.

En EEUU el producto fue bien testado y por eso tuvo éxito. Después intentó extrapolarse el mismo caso a otros países pero en algunos no tuvieron éxito, como fue el caso español. En España, los gustos por los refrescos y bebidas de distintos sabores era muy limitada. Un cliente que fuese buscando Coca-Cola, no quería sabores distintos, quería el sabor original.

Por tanto, en una idea compulsiva de querer globalizar el sabor de la cereza, Coca-cola se equivocó, siguiendo además una filosofía de orientación a las ventas y no adaptándose al mercado español.

Pero el fracaso de este lanzamiento se debió, además, a otros factores, como al slogan y a un posicionamiento incorrectos. El problema residió en que Cherry Coke no se posicionó bien en el mercado, debido a que el posicionamiento alcanzado en el mercado español, con los valores de los indios Cherokees (indios nativos de varios estados de los EEUU), simplemente no cuajó. El consumidor no se veía reflejado en ese nuevo producto. En definitiva, no se comunicó el mensaje de forma adecuada.

vii. SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO

Actualmente la Cherry Coke no se comercializa en muchos países, entre ellos España, aunque sí es posible encontrarla en tiendas especializadas o en establecimientos con gran afluencia de turistas extranjeros, principalmente americanos o alemanes.



5.2.2. Producto industrial

✚ NEXUS ONE (GOOGLE)

Figura 27. Móvil Nexus One de Google.



Fuente: <http://tecnologia21.com/18715/google-nexus-one-fin>, 22-02-2013

i. DATOS

- ANUNCIANTE: GOOGLE
- MARCA: GOOGLE INC.
- PRODUCTO: NEXUS ONE (ver Figura 27)
- AGENCIA: -
- FECHA: Enero del 2010

ii. INTRODUCCIÓN

Google, el gigante de la Red que hasta entonces había comercializado únicamente terminales de otras marcas que utilizaban su sistema operativo Android, lanzó en Enero del año 2010 el primer teléfono móvil en el que tanto software como hardware lucirán la marca Google.

Se trataba de un teléfono fabricado por la empresa china HTC, que utiliza como sistema operativo: Android 2.1., y que, por todas sus características, durante su puesta de largo, cargada de expectación, se le llegó a calificar de *superphone*.



Google también quería más control sobre la experiencia de sus clientes, así que la empresa decidió integrar fuertemente el software y hardware y vender directamente su propio dispositivo, lo que suponía la gran novedad. Con este lanzamiento, Google pretendía librarse del control que los suministradores de telefonía tienen sobre los dispositivos móviles, llevándonos a un mundo en el que eliges tu teléfono y suministrador sin un contrato, pero, a su vez, enfrentándose a la incertidumbre de si el cliente estaría dispuesto a pagar más por tener un móvil desvinculado del suministrador.

iii. ESCENARIO

En un mercado, el de la telefonía móvil, que estaba en plena expansión (4.600 millones de suscripciones en el mundo a finales del año 2009, de las que 600 millones eran de líneas de banda ancha, lo que supone que 67 de cada cien personas tenían un teléfono móvil según estadísticas publicadas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)); el crecimiento de los *smartphones* y el desinterés del público por teléfonos convencionales hizo que todas las compañías potenciasen su línea de teléfonos inteligentes. De esta forma, Google entraba, con el nuevo Nexus One, de lleno en la guerra de los *smartphones*, donde competiría con otros gigantes como el Iphone de Apple o las BlackBerry de RIM, con una cuota de mercado del 14,4% y 19,9% respectivamente.

La plataforma Android de Google estaba presente en un montón de dispositivos, y aunque el catálogo de aplicaciones de Google para Android –con 18.000 aplicaciones–, era inferior al de Apple –con más de 100.000 aplicaciones–, y ocupaba un sólido segundo puesto, Google tenía que posicionarse para el futuro.

Por todo ello se lanzó Nexus One, uno de los móviles más avanzados del mercado, con una excelente capacidad de procesamiento sumada a la formidable versión 2.1 del sistema operativo Android. Teniendo tanto el hardware como el software a su favor, lo lógico era suponer que el Nexus One tendría una aceptación muy elevada entre los consumidores.

iv. OBJETIVOS

- Objetivos de marketing



- Cuantitativos: Google contaba con vender 3,5 millones de unidades durante su primer año de comercialización.
- Cualitativos:
 - Ofrecer una alternativa en el mercado de los *smartphones* basada en nuevas especificaciones del producto
 - Potenciar el despegue de Android. En general, Google estaba algo insatisfecho con el ritmo de innovación y adopción de Android. De hecho, en un informe la empresa afirmaba que el Nexus One estaba diseñado para mostrar lo que podía hacer Android si Google integraba su software, servicios de Internet y hardware.
 - Romper con las barreras de distribución y vender el Nexus One directamente a los consumidores. Para vender el teléfono prescindiendo de los suministradores de servicios en los que se basaba el tradicional modelo de ventas, Google creó su propia tienda online. Se trataba de una nueva forma de distribución avalada por la reputación del gigante de los buscadores: Google.
- Objetivos de comunicación
 - Dar a conocer el nuevo producto y comunicar sus beneficios.
 - Contribuir a posicionar la marca para el futuro, aportando innovación y dinamismo.

v. ESTRATEGIA

- Estrategia de comunicación y marketing

El nuevo dispositivo, el Nexus One, estuvo, en un principio, solamente disponible para sus empleados, quienes lo estuvieron probando para colaborar en el desarrollo y mejora del terminal.

Posteriormente, en EEUU se vendería libre por 530 dólares, aunque podía conseguirse por 180 dólares vinculado a T-Mobile por dos años. Los operadores Vodafone y Verizon también ofrecerían servicio en Europa y EEUU, respectivamente.



La novedad del lanzamiento consistía en la manera de adquirir este dispositivo, directamente a través de la tienda 'online' de Google, tanto el dispositivo libre como el vinculado a una determinada operadora. Pero también se pretendía abrir tienda en EEUU, y en otros sitios como Reino Unido, Singapur y Hong Kong, aunque se trataría de ir ampliando con acuerdos con otras compañías. Además, estaba previsto que en dicha tienda se incluyesen otros dispositivos más adelante.

Al igual que todo lo que hace Google, la estrategia final de la empresa con el móvil descansaba en la publicidad, los datos y la conexión entre consumidores y empresas, ya que el gigante de las búsquedas realmente vende acceso a los clientes. Para lograr dicha integración, Google necesitaba controlar múltiples partes de la cadena de alimentación de los móviles e integrar todas esas partes sin fisuras, lo que le llevaría a posicionarse muy por encima de sus competidores que no podrían ofrecer un acceso tan fácil.

El lanzamiento se desarrolló a través de una estrategia simple basada en el boca a boca, publicidad en su página de inicio (sólo en los países en los que se vendía) y virales en forma de serie de vídeos dentro de su canal (“Canal de GoogleNexusOne”) donde se relataba el proceso de fabricación del terminal con la finalidad de demostrar su calidad. Esta falta de promoción la podemos achacar a la propia Google, y a la operadora que inicialmente se hizo con sus servicios en EEUU, T-Mobile, que cuenta con la red 3G más pequeña en el país.

- Estrategia creativa

La estrategia creativa de Google para el lanzamiento del nuevo Nexus One fue nula. Exclusivamente el nombre elegido para el producto resultó ser un punto clave. Google solicitó el registro de este nombre un año después de que Integra Telecom lo hiciera (Integra Telecom informó de que la marca Nexus producía unos beneficios de más de 60 millones de dólares cada año), por lo que la oficina de patentes lo rechazó. La oficina basaba su resolución en la similitud de los nombre (Nexus One y Nexus), la semejanza de los servicios ofrecidos (ambos facilitan comunicación de voz) y la analogía de los canales de intercambio de bienes (ambos trabajan en el mercado de los datos digitales). Google tenía entonces dos opciones: pagar a Integra



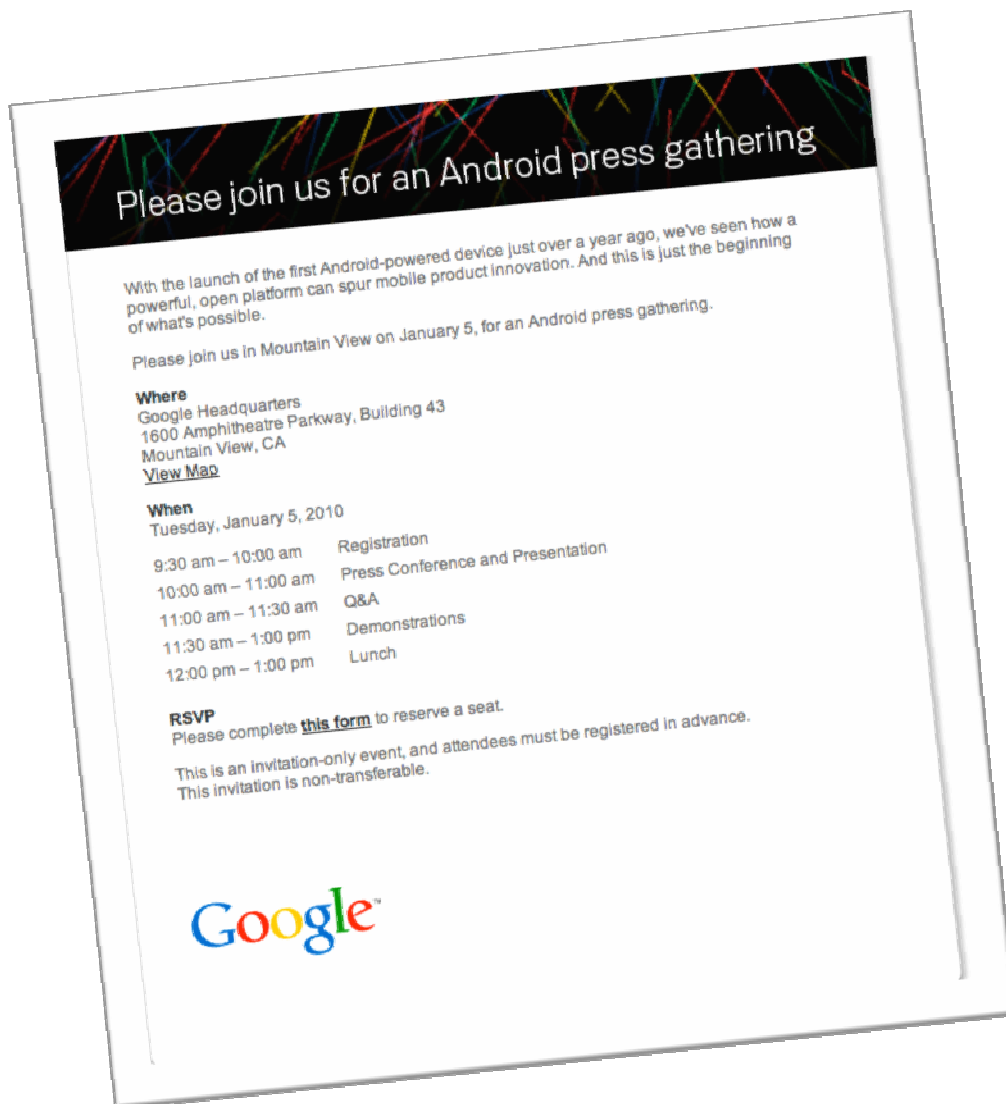
los derechos para utilizar el nombre o cambiar el nombre del producto, mas las consecuencias en la venta y comercialización del producto ya estaban provocadas.

- Estrategia de medios
 - Presupuesto: nulo.
 - Medios utilizados

La compañía de Mountain View, y en particular su CEO Eric Schmidt, enviaron invitaciones (ver Figura 28) a la prensa anunciando un evento, sin especificaciones, que tendría lugar el día 5 de enero del 2010 y estaría relacionado con Android, y seguramente con Nexus One. El teléfono de Google no había hecho más que levantar expectación desde las primeras filtraciones hasta la corroboración por parte de trabajadores de la existencia del mismo. La elección de dicha fecha resultaba ser muy inteligente dado que era antes de que comenzase el *Consumer Electronics Show -CES 2010-* de Las Vegas, el 7 de enero, y por tanto tendría todas las miradas centradas en él. Google pretendía así enfatizar el aire de exclusividad al igual que las presentaciones de Apple y Steve Jobs.



Figura 28. Invitación a la prensa de Google.



Fuente: http://www.muycomputerpro.com/2009/12/30/actualidadnoticiasevento-android-el-5-de-enero_we9erk2xxdbjeyzfr_gauj8qchana3yngdezlch6cr8g6dnj9eeuik3km9epcy7/, 22-02-2013

Por otra parte, Nexus One no ha contado con ninguna campaña especial, más que la que pueden hacer indirectamente los medios especializados o los blogs, pero esto, de alguna manera, queda dentro de una burbuja que no llega a muchos potenciales usuarios.

vi. RESULTADOS



El Nexus One de Google generó muchos comentarios antes de su presentación a principios de enero, generando unas expectativas difíciles de satisfacer. No obstante, la luna de miel no le duró mucho. Google recibió una oleada de quejas de sus clientes en relación con todo lo imaginable, desde la cobertura de la red inalámbrica hasta las pantallas táctiles con las que los clientes no eran capaces de escribir, baterías que no duraban una recarga, etc.

Google contaba con vender 3,5 millones de unidades del *smartphone* durante su primer año de comercialización. Y, pese a que a los 74 días de ponerse a la venta había conseguido vender 135.000 unidades, cifra en la que Google "cubría los gastos" de su inversión, las cifras de ventas del Nexus One no se aproximaron ni por un momento a las del iPhone, que en ese mismo periodo de tiempo alcanzó el millón de unidades vendidas. Se cree que las causas del pobre volumen de ventas son, entre otras, las que se especifican a continuación.

- En primer lugar, no se tuvieron en cuenta ciertos aspectos a la hora de elegir la *fecha de lanzamiento* como podrían ser el momento de finalización de los contratos de permanencia que los potenciales clientes pudieran tener, cuándo fue el lanzamiento del último móvil con el que podría competir o, simplemente, que la fecha de lanzamiento elegida, 5 de Enero, se correspondía con la finalización de la etapa Navideña.
- El *método de adquisición y distribución* del móvil no era convencional. Para comprar un Nexus One había que hacerlo directamente sobre la página de Google, negando la posibilidad de que un potencial cliente pudiese ir a un establecimiento especializado para conocer al móvil antes de realizar la compra. Es muy importante que el producto esté accesible físicamente para los clientes, para valorar su compra.
- El enfoque adoptado por la empresa, vender un móvil libre de manera que los consumidores pudiesen adquirirlo *sin un contrato* con el suministrador, resultaba difícil de creer ya que era poco probable que Google pudiese convencer a los consumidores para que dejaran de comprar los móviles subvencionados. Además, es importante señalar que los consumidores necesitan mucho tiempo antes de cambiar su comportamiento a la hora de adquirir un móvil. La verdadera oportunidad de Google habría sido asumir pérdidas con el Nexus One y venderlo a un precio muy bajo para que su plataforma Android ganase cuota de mercado, así conseguiría que



se utilizaran más sus servicios, incluyendo el Google Maps, el servicio Google Voice o YouTube, y por tanto, también se vieron muchos más anuncios, ya que el modelo de la empresa depende de que la gente utilice el móvil.

- A algunos clientes les molestó la *tasa de “recuperación del equipo”* del Nexus One. Google cobraba a los consumidores 350 dólares si devolvían el Nexus One en los primeros 120 días. La tasa era adicional a la *comisión por cese de contrato* que el cliente pagaría al suministrador. Según Google, la tasa de recuperación del equipo no era una multa, sino que servía para cubrir los daños y perjuicios soportados por Google como consecuencia de la cancelación.
- Los clientes insatisfechos con el funcionamiento del teléfono se enfrentaron a un modelo de venta al por menor poco habitual y confuso que desembocaba en un mal *servicio al cliente* que podía dañar el buen nombre de la empresa. Por ejemplo, la página de ayuda de Google instaba a los consumidores a escribir un correo electrónico a la empresa para cualquier cuestión sobre pedidos, precios, devoluciones o sus cuentas. Si el problema era con el hardware, devoluciones o reparaciones, la empresa también explicaba a los clientes que debían contactar con HTC, e incluía los números de teléfono en su propia página. Y las preguntas relacionadas con el servicio debían dirigirse a T-Mobile, que en su página de ayuda incluía una línea directa de asistencia. Es decir, si un cliente no tenía clara la naturaleza del problema podría verse envuelto en un fuego a tres bandas. Sin embargo, bajo el modelo de móviles subvencionados, los clientes principalmente tratan con el suministrador, el cual coordina la resolución de problemas a través de sus agentes.
- También había que tener en consideración la *posición del proveedor*, T-Mobile, en el mercado de las telecomunicaciones estadounidense. T-Mobile se posicionaba cuarta en ese mercado, detrás de Sprint, AT&T (que tiene al iPhone) y Verizon (con el Droid de Motorola), sin mencionar que sus sistemas de cobertura no estaban del todo desarrollados en comparación con sus rivales.
- Google canceló el lanzamiento de su Nexus One en *China*, uno de los mercados más importantes del mundo debido a su número de compradores potenciales. Tras sus enfrentamientos con el país asiático, la compañía decidió retrasar su presentación, incluso trató de posponer la de todos los móviles con Android. La tensión entre la compañía estadounidense y el país asiático era evidente no sólo en el terreno de



buscadores y la censura del gobierno comunista, sino también en el terreno de los *smartphones*.

- Pero el factor más importante en el bajo volumen de ventas del Nexus One parece haber sido su falta de *publicidad*. Debido a sus amplios detalles técnicos y su capacidad de procesamiento, el Nexus One era muy conocido en el entorno informático, pero fuera de él sucedía todo lo contrario.

A mediados de mayo del 2010, sin llegar a haber cumplido los 5 meses, Google dio un primer paso para la sepultura definitiva de su proyecto de telefonía móvil cerrando la tienda online del Nexus One. El dispositivo pasó entonces a venderse exclusivamente a través de los puntos de venta tradicionales. Pero en vista de las poco abultadas cifras de ventas, Google decidió dejar de comercializar el dispositivo en Estados Unidos en Julio del mismo año, poniendo fin al intento de la compañía de cambiar radicalmente los métodos de distribución de los teléfonos móviles.

En Europa y Corea del Sur, donde el Nexus One lo comercializaban Vodafone y KT respectivamente, se seguirían vendiendo *smartphones* de Google, pero sólo hasta que se agotasen las existencias.

vii. SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO

El Nexus One dejó de comercializarse el mismo año de su lanzamiento y actualmente sólo es posible adquirirlo a través de la compra-venta entre minoristas.

Sin embargo, y pese a su rápida desaparición, el Nexus One ha sido noticia el 25 de Febrero de este año 2013 por contar con el privilegio de ser el primer *smarthphone* de la historia puesto en órbita gracias a un proyecto desarrollado por Surrey Satellite Technology y el Surray Space Centre con el objetivo de evaluar cómo la tecnología de consumo responde a un entorno tan atípico como el espacio.

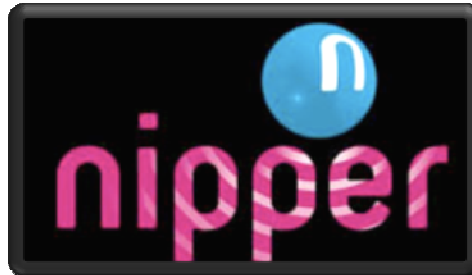
Finalmente, señalar que Google no cesó en su intento con el fracaso del Nexos One y sacó posteriores versiones mejoradas de este dispositivo a los que acompañó de una campaña estratégica más elaborada, siendo, en la actualidad, el Nexos 4 el vigente en el mercado.



5.2.3. Servicio

+ Nipper

Figura 29. Logotipo de Nipper.



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

i. DATOS

- ANUNCIANTE: FONDO DE INFRAESTRUCTURA DE MEDIOS DE PAGOS ELECTRÓNICOS (FIMPE) Y DIVERSAS ENTIDADES FINANCIERAS (Banamex, Santander, BBVA-Bancomer, Banorte, Ixe Grupo Financiero, Bansi, Banco Azteca, HSBC...)
- MARCA: NIPPER (ver logotipo en la Figura 29)
- PRODUCTO: PAGO POR INTERNET VÍA TELÉFONO MÓVIL.
- AGENCIA: -
- FECHA: NOVIEMBRE 2007

ii. INTRODUCCIÓN

Nipper fue un portal, nacido en Noviembre del año 2007, que pretendía promover una nueva forma de pago por Internet a través del uso del teléfono móvil en México. Además permitía a los usuarios de teléfonos móviles realizar compras en tiempo real con cargo a una tarjeta de débito o crédito. Para permitir este sistema de pagos vía móvil, Nipper entró en operación en agosto de 2008 con la participación de Telefónica Movistar e Iusacell, en conjunto con los bancos Bancomer, Banca Mifel, HSBC,



Banregio, Santander, Banco del Bajío, Banco Azteca, Scotiabank, IXE Banco, Bansi, Banco Inbursa y Banamex.

A parte de este servicio, Nipper también era un portal dirigido a jóvenes, con formato de red social, donde había una comunidad (que incluía servicios como: podcasts, blogs, textos en líneas, mensajes, galerías de imágenes y videos, contacto y comunicación entre los miembros, entre otros), y concursos.

iii. ESCENARIO

En un país donde se estimaba que hubiese más de 50 millones de móviles y 40 millones de cuentas bancarias, los teléfonos podrían funcionar de manera ideal como terminales punto de venta como pretendía el servidor Nipper.

Nipper era una iniciativa heredera del sistema Celopago, un servicio de pagos a través de teléfonos móviles GSM, impulsado por BBVA-Bancomer en México. El teléfono quedaba asociado a una tarjeta de crédito o débito de la entidad y se podían realizar compras en comercios y autoexpendedoras adheridos al servicio utilizando un número de identificación personal (NIP) como elemento de seguridad.

Es relevante resaltar que se trataba de un sistema innovador ya que en el mundo sólo había tres naciones que contasen con esta tecnología: Japón, Corea y España.

iv. OBJETIVOS

- **Objetivos de marketing**

La campaña tuvo un especial énfasis en atender a la población joven (entre 16 y 25 años) que aún no tenía contacto con una institución bancaria, pero que entendía el uso de los nuevos medios electrónicos de pago.

Pese a que se dirigía a jóvenes de un segmento medio y alto de la población, la intención era que se incorporasen más usuarios, ya que este medio será uno de los más fáciles y seguros.

- Cuantitativos: captar 200 mil usuarios.
- Cualitativos:



- Ofrecer una alternativa a las tradicionales formas de pago y fomentar su uso.
- Favorecer la utilización de la nueva comunidad.

- **Objetivos de comunicación**
 - Generar expectación sobre el nuevo servicio antes de su implantación.
 - Dar a conocer el nuevo servicio.
 - Comunicar los beneficios y posibilidades de la utilización del sistema.
 - Crear marca, asociando la misma a un contexto innovador y moderno acorde con el público objetivo.

v. ESTRATEGIA

- Estrategia de comunicación y marketing

El lanzamiento se desarrolló a través de una estrategia que contempló:

- Publicidad
- Campañas virales a través de YouTube.com
- Acciones de Relaciones Públicas como eventos
- Un sistema de premios por puntos basado en el registro, invitación a otros usuarios y fidelización.
- Además para lograr un avance más efectivo, se establecieron convenios con algunas de las cadenas con quienes los jóvenes tenían mayor contacto, como Domino's y Starbucks, Zara, Mix Up, Cinemex o Cinépolis. Se trataba de que Nipper se convirtiera en un hábito entre los jóvenes y que de ahí se expandiera a los padres.

- Estrategia creativa

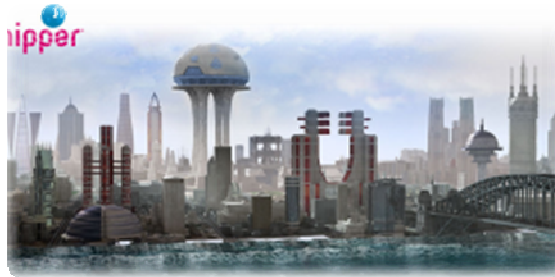
La estrategia de Nipper estaba enfocada hacia los jóvenes, mediante una imagen fresca y atractiva, basada en el inminente impacto de las redes sociales y su conjunción con la telefonía móvil.

El nombre Nipper venía del término NIP o número de identificación personal, es decir, la clave personal que se utiliza para las transacciones financieras a través del



móvil; pero también significa Nipón, término que se utiliza para llamar a los japoneses y de esta forma estaba diseñado el estilo principal de su sitio web: pantallas y anuncios llamativos así como dibujos al más puro estilo japonés como se aprecia en la Figura 30.

Figura 30. Estética de la web de Nipper.



Fuente: Buscador de imágenes de Google.

- Estrategia de medios
 - Presupuesto: inversión inicial de 220 millones de pesos mexicanos (aproximadamente 13.600.000 euros)
 - Medios utilizados
 - Spot TV
 - Prensa
 - Revistas de información
 - Revistas especializadas
 - Radio

vi. RESULTADOS

Según el diario El Universal, un mes después del lanzamiento del servicio, 300.000 personas se habían registrado, la mayoría de ellas jóvenes entre 16 y 25 años, pero lo cierto es que se trataba únicamente de preinscritos en la comunidad, y no de usuarios del sistema de pagos, objetivo principal del programa.



Por otra parte, se sumaban numerosos inconvenientes para que el servicio saliese adelante, entre los que destacan los que se detallan a continuación.

- Pese a que radio, prensa y televisión estaban saturados de sus anuncios, nunca nadie supo decir lo que realmente era Nipper. La campaña de marketing y comunicación era confusa y generaba unas expectativas que no se cumplieron ya que el portal estuvo inaccesible durante meses.
- Entrar en la web (ver Figura 31) era muy complicado, su forma de utilización y el peso del sitio retrasaban enormemente el uso del mismo.
- Además, y añadido a todo esto, no había suficiente tráfico como para armar una auténtica comunidad en línea.
- Pese a contar con el apoyo de los principales bancos del país, los únicos operadores que participan en Nipper eran Movistar y Iusacell. Telcel, que contaba con cerca del 70% del mercado de telefonía móvil en México, no quiso entrar en Nipper.
- Así mismo, las operaciones se realizaban de distinta manera en función del operador (a través de códigos en Movistar y a través del navegador en Iusacell), añadiendo complejidad al uso del sistema. En los casos en los que se debía acceder a un portal WAP o similar, el coste de la operación podía resultar elevado.
- Por otra parte, para efectuar pagos se debía disponer de una tarjeta de débito y, por extensión, de una cuenta bancaria asociada, con lo que sólo podían acceder jóvenes de rentas medias o altas, lo que suponía una gran limitación en cuanto a los usuarios que accedían. Aunque se podría argumentar que Nipper podía contribuir al acceso a la banca de los jóvenes, quizá habría sido más interesante asociar el móvil a una cuenta prepago.

No se lograron los resultados que se esperaban y, finalmente, el programa se suspendió de forma temporal.



Figura 31. Imagen de la página de registro de Nipper.



Fuente: <http://loogic.com/que-es-nipper/>, 26-02-2013

vii. SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO

En la actualidad, Nipper está restringido a la recarga de tarjetas preprago de telefonía móvil con cargo a una tarjeta.

Pero otros proyectos han ocupado su lugar, uno de los más sólidos es WANDA, donde Telefónica en asociación con MasterCard crearon, en el año 2012, una “cartera móvil” para las cuentas preprago que pretendía influir en los cerca de 87 millones de usuarios de Movistar en Latinoamérica.



5.1.4. Campaña social y de divulgación

LA CONSTITUCIÓN EUROPEA (MINISTERIO DE INTERIORES, MINISTERIO EXTERIORES Y MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA)

i. DATOS

- ANUNCIANTE: MINISTERIO DE INTERIORES, MINISTERIO DE EXTERIORES Y MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA
- MARCA: -
- PRODUCTO: CONSTITUCIÓN EUROPEA
- AGENCIA: -
- FECHA: ENERO DE 2005 – 20 DE FEBRERO DE 2005

ii. INTRODUCCIÓN

El día 20 de febrero de 2005 se celebró en España el referéndum consultivo acerca del Tratado por el que se instituía una Constitución para Europa.

La pregunta que se hacía a los votantes era:

“¿Aprueba usted el Tratado por el que se establece una Constitución para Europa?”

El referéndum no era legalmente vinculante para el Gobierno, pero allanó el camino de la ratificación parlamentaria.

iii. ESCENARIO

Una de las principales razones por las que se elaboró la Constitución europea fue supuestamente para corregir el desentendimiento ciudadano respecto a Europa. La idea era que una constitución acercara la Unión Europea a sus ciudadanos haciéndola más llevadera y más amigable.

Entre otros objetivos del tratado se encontraban el de armonizar y estabilizar la legislación comunitaria ya existente en un mismo documento jurídicamente vinculante, definir la Unión Europea como una unión de estados y ciudadanos



con unos derechos fundamentales, establecer un reparto de competencias mejorado o cambiar el sistema de voto establecido en el Tratado de Niza concediendo más poder a los países con más población.

En España, una de las razones de la convocatoria del referéndum era cívica-democrática. En un país en el que ni la adhesión a la Unión en 1986 ni sus sucesivos Tratados (Maastricht, Ámsterdam y Niza) habían sido sometidos a consulta popular, la convocatoria de un referéndum estaba plenamente justificada desde el punto de vista cívico-democrático, máxime cuando las aspiraciones formales y nominales del nuevo Tratado han sido elevadas hasta el rango constitucional. Abrir espacios de debate europeo en una sociedad históricamente poco propensa a ello, parecía no sólo justificable, sino deseable.

iv. OBJETIVOS

Entre los objetivos de la campaña institucional destacaban los siguientes:

- Informar a los ciudadanos sobre la fecha de la votación, el procedimiento para votar y los requisitos y trámite del voto por correo, sin influir, en ningún caso, en la orientación del voto de los electores.
- Divulgar el contenido y la relevancia del Proyecto de Tratado por el que se establece una Constitución para Europa sin influir en la orientación del voto.
- Promover la participación ciudadana en el referéndum. La batalla era superar el 40% de participación, frontera habitual de las elecciones europeas.
- Abrir un nuevo espacio de participación democrática a la sociedad.
- Exportar entusiasmo al resto de la Unión Europea acerca del proceso de ratificación de la Constitución Europea.

v. ESTRATEGIA

- Estrategia de comunicación y marketing

Institucionalmente el Ejecutivo no podía hacer campaña por el sí a la Constitución Europea, según la ley del referéndum, pero sí quería que los medios de comunicación se pronunciasen e hiciesen campaña a favor de la Constitución Europea. En su estrategia para conseguir el máximo apoyo al



documento en el referéndum, el Ejecutivo acudió primero a Gran Hermano; después a la Liga de Fútbol Profesional con la que suscribió un acuerdo para divulgarla en los estadios de fútbol de Primera y Segunda División; y, posteriormente, a las grandes empresas de comunicación y los grandes medios.

El Gobierno socialista recurrió así a la práctica del *endorsement*, el apoyo expreso a una opción política, habitual en otros países y culturas periodísticas como la anglosajona.

- Estrategia creativa

La razón que explicaba la selección de la fecha del 20 de febrero, tiene que ver con razones de política exterior. Como se sabe, el entonces Gobierno del país hizo del lema “volver a Europa”, uno de los ejes principales de la campaña electoral que le llevo a la victoria. La integración europea y el Tratado Constitucional, inmediatamente desbloqueado por el Presidente Rodríguez Zapatero, se convirtió así en el emblema del giro de política exterior emprendido por el Gobierno. Una ratificación pronta y abrumadora de la Constitución muy fácilmente constituiría un activo político del Gobierno tanto hacia dentro como hacia fuera, al esperarse que el éxito del referéndum en España tuviera un efecto arrastre sobre otros países, particularmente Francia. Además, dado que la agenda europea del actual Gobierno iba a comenzar inmediatamente a complicarse con varias citas problemáticas (particularmente, el reparto de los fondos para el periodo 2007-2013), una fecha temprana podría servir mucho mejor a los intereses del Gobierno y del PSOE que una fecha tardía.

- Estrategia de medios

- Presupuesto: 6 millones de euros
- Medios utilizados:

Gracias a la participación de conocidas personalidades del fútbol, el periodismo y la cultura, se podía ver en televisión y en vallas exteriores,



leer en prensa y escuchar en la radio los espacios que conformaban esta campaña. La campaña, presentada por Moratinos, incluía el reparto de cinco millones de ejemplares del Tratado con los periódicos del día 16 de Enero de 2005 y la emisión de anuncios de radio y televisión protagonizados por Emilio Butragueño, Johan Cruyff, Antonio Gala, Luis del Olmo, Iñaki Gabilondo, Loquillo y los actores infantiles Natalia Sánchez y Eduardo García.

Sin embargo, el Gobierno decidió no incluir el marketing online en su campaña. Los fondos limitados y la afirmación de que se trataba de una campaña de masas, muy visual, y diseñada de una forma tradicional fueron los motivos señalados para tomar esta decisión. Aún así, el Gobierno recordaba a los ciudadanos la existencia de una página web a su disposición donde podían encontrar el contenido del Tratado e información sobre el referéndum.

vi. RESULTADOS

Pese a que el resultado fue una victoria del 'sí', con el 77% de los votos, es necesario matizar las conclusiones.

En primer lugar, hasta la fecha, por razones históricas evidentes, Europa, sus opciones y alternativas, costes y beneficios, no había sido debatida en España. Diecinueve años después de la adhesión, tenía sentido hablar no tanto de “Europa sí” o “Europa no”, sino de cómo estar en Europa y para qué. Por tanto, si el objetivo del referéndum era que en España se hablara de Europa, no podemos hablar de un éxito. Ello se debe en primer lugar a que la mayoría de las fuerzas políticas, de una manera u otra, habían comenzado negando el debate donde era más necesario: en su propio seno. En contraste con Francia u otros países, en España fueron las cúpulas de los partidos, pero también las direcciones de las organizaciones sindicales y empresariales las que decidieron por todos, sin consultar a sus bases y sin generar el más mínimo debate al respecto.



Además, numerosas organizaciones sociales, políticas y sindicales de todo el Estado español presentaron ante la Junta Electoral Central (JEC) un escrito en el que denunciaban los atropellos, coacciones y represión que estaban sufriendo las ciudadanas y ciudadanos que estaban impulsando una campaña informativa y que pedían rechazar el Tratado Constitucional. También denunciaban que los medios de comunicación públicos no facilitaban la pluralidad de opiniones ni daban cabida en igualdad de condiciones a las posturas que defendían el “no”; y que en muchos ayuntamientos se negaban espacios públicos para realizar actividades de información sobre los contenidos del Tratado Constitucional Europeo que afectaba directamente a la ciudadanía. Asimismo, denunciaban la campaña institucional sobre la Constitución Europea por considerar que orientaba en sentido afirmativo el voto y que ofrecía una visión engañosa. En esta dirección, la Junta Electoral Central resolvió prohibir al gobierno que usara su lema "Los primeros con Europa" y le recordó que la campaña debía limitarse a "informar objetivamente" sobre el contenido del tratado, "eliminando toda clase de juicios de valor o lemas". Todo esto mellaba duramente, de una forma u otra, la campaña institucional promovida.

A un debate escaso, mal planteado, con escasos recursos y de nula profundidad interna dentro de los partidos políticos, se añadió una campaña corta y erróneamente enfocada. Hablar de Europa era lo fácil, hablar del texto y su contenido lo difícil. Obviamente, no se podía exigir que todo el mundo leyera la Constitución, pero haber renunciado de antemano a la ambición de hacer que cada elector censado tuviera en su casa un ejemplar de la Constitución parece, retrospectivamente, un grave error. En democracia, las formas importan, y distribuir 4 millones de textos a 35,4 millones de electores no parece una práctica coherente con la vocación cívica demostrada al convocar un referéndum consultivo. Probablemente, una distribución exhaustiva del texto hubiera generado algo más de seguridad en los electores, amén de generar confianza.

En cuanto al referéndum en sí, la baja participación registrada (42,32% del censo, diecisiete puntos por debajo de la alcanzada en 1986 con ocasión del referéndum sobre la OTAN) ponía en duda los dos objetivos que el Gobierno se había fijado a la hora de convocar esta consulta. Además, el Gobierno quedaba



en entredicho por no haber sabido dirigir eficazmente una estrategia de comunicación que acercara a las urnas a más de la mitad del electorado; y ,desde el punto de vista colectivo, los ciudadanos confirmaban así la existencia de una brecha entre ellos y la clase política cuando de Europa se trataba.

En cualquier caso, a pesar de la evidente responsabilidad del Gobierno en el diseño de la estrategia de comunicación y la conducción de la campaña informativa, resultó evidente que el fracaso en convencer a los ciudadanos del carácter constitucional del texto y momento en el que España y Europa se encontraban debería ser colectiva, siquiera porque fueron todas las fuerzas políticas las que apoyaron la convocatoria del referéndum.

vii. SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO

Se pretendía que el tratado entrase en vigor el 11 de noviembre de 2006, después de que fuera ratificado por los estados miembros, pero ante la victoria del "no" en Francia y Países Bajos, se dijo adiós a la Constitución europea. Sin embargo, se conservaron gran parte de las reformas que alumbró en el reflejo de las pautas de funcionamiento graduales y tradicionales de la Unión Europea.



6. CONCLUSIONES

Siempre se habla de marcas que han triunfado, de estrategias de éxito, de *best practices*. Durante años, el fracaso no ha sido tan atractivo como el éxito. Sin embargo, sólo de los errores se aprende, siempre y cuando se entiendan las causas que los propiciaron. Aprender de los errores, propios o de la competencia, es la mejor estrategia para caminar hacia el éxito. Y es que fracasar es, hoy en día, más fácil que triunfar. El 80% de los nuevos lanzamientos fracasan, o dicho de otra manera, 8 de cada 10 nuevos productos se retiran de los lineales, 8 de cada 10 nuevas marcas no llegan a la mente del consumidor. A través de los casos analizados se comprueba que son muchos y muy variados los factores que pueden afectar al fracaso de nuevos productos, como por ejemplo puede ser una mala investigación y segmentación del mercado como en el caso de Coca-Cola Cherry, una divulgación poco atractiva si se analiza la campaña institucional de la Constitución Europea, una mala publicidad en el caso del Nexos One de Google, que los canales de distribución y comercialización se encuentren obsoletos y/o sean poco efectivos como sucedió con Nipper, que se dé el caso de reacciones inesperadas del mercado, un posicionamiento desenfocado, un precio equivocado... o, simplemente, se puede dar el hecho de que no sea exclusivamente uno de estos factores el que conduzca a un nuevo producto al fracaso, sino la conjugación de varios de ellos, como se comprobó al analizar cada caso concreto.

La conclusión que se obtiene de este viaje por el desarrollo de políticas comerciales para un nuevo producto, es que la efectividad de las campañas no está en un inmenso presupuesto o una estupenda planificación de medios, sino que son muchos y muy variados los factores a tener en cuenta (las buenas ideas, la innovación, la originalidad, la creación de viralidad, los objetivos bien definidos, la planificación, la investigación del mercado, un posicionamiento adecuado...). La clave del éxito está cifrada en mirar siempre al mercado, y reaccionar anticipadamente; entregar un producto que satisfaga plenamente las necesidades de los clientes, y de ser posible, algo más; dotarle de eficaces servicios adicionales que ayuden a la fidelización y refuercen el valor de marca; y aplicar el Marketing "uno a uno".

En definitiva, en el juego de los negocios, aunque a veces ideas que parecen geniales en el mercado resulten "fiascos" e ideas que parecen muy simples "verdaderos hits", los ganadores no son los mejores, sino los que dominan el juego.



7. BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- **ALCÁZAR, Pilar (11/04/2012):** “Detecta ideas innovadoras”, Emprendedores.es, pp. 79-90. Disponible en: <http://www.mygen.es/upload/Revista%20sobre%20emprendedores%20e%20ideas%20innovadoras.pdf> (Consultado el 21 de Enero de 2013)
- **ÁLVAREZ ALVAREZ, M^a Begoña y GARCÍA RODRÍGUEZ, Nuria; (2012):** Apuntes de “Lanzamiento y Comercialización de Nuevos Productos”, Máster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Oviedo.
- **ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ANUNCIANTES (2003):** “Publicidad que funciona. Eficacia02. El libro de los casos”, ESIC EDITORIAL Y CONSULTORES DE PUBLICIDAD, S.A., Madrid.
- **BARQUERO CABRERO, José Daniel (2005):** “Comunicación Estratégica: Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing”, Mc GRAW-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U., Madrid.
- **CANTALAPIEDRA, Cruz (2011):** “Promociones 2.0”, MARKETING PROMOCIONAL, Anuncios 1372 → Disponible en: <http://recursos.anuncios.com/files/421/33.pdf> (Consultado el 14 de Enero de 2013)
- **CHEVERTON, Peter (2007):** “Cómo funcionan las marcas”. Editorial Gedisa, S.A., Barcelona. Título del original en inglés (2006): “Understanding Brands”, Kogan Page Limited. Traducción: Ubaldo Iriso.
- **FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, Vicente (2007):** “Es cosa de hombres. El machismo en la publicidad española (1939-1975)”, Algaida Editores.
- **GUILTINAN, J.P. (1999):** “Launch Strategy, Launch Tactics, and Demand Outcomes”, Journal of Product Innovation Management, vol. 16, nº 6, pp. 509-529.
- **LAMB Jr., Charles W.; HAIR Jr., Joseph F. y MCDANIEL, Carl; (2006):** “Marketing”, Thomson, México.
- **LAMB, Charles; HAIR, Joseph y MCDANIEL, Carl (2002):** “Marketing”, 6^a Edición, International Thomson Editores, México, pp. 607-610.



- **LIN, Lynn Y.S. (1987):** “*Les raons del fracàs d’un nou producte*”, Tecno 200 N°0, Barcelona.
- **MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael (2010):** “Marketing en el Siglo XXI” 3ª Edición, Centro Estudios Financieros, Madrid.
- **RANDALL, Geoffrey (2003):** “Principios de Marketing”, 2ª Edición, International Thomson Editores, Madrid, pp. 243.
- **ROSALES, Pere (2010):** “Estrategia digital. Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia”, Ediciones Deusto, Barcelona.
- **STANTON, W.J.; ETZEL, M.J. y WALKER, B.J. (2003):** “Fundamentos de Marketing” 11ª Edición, Mc Graw Hill, Colorado.
- **TRESPALACIOS, Juan; BELLO, Laurentino y VÁZQUEZ, Rodolfo (2005):** “Investigación de mercados: método de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing”, Thomson-Paraninfo, Madrid.
- **TRESPALACIOS, Juan; IGLESIAS ARGÜELLES, Víctor y SANTOS VIJANDE, Leticia; (2011):** Apuntes de “Marketing estratégico”, Máster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Oviedo.
- **Torreblanca, José Ignacio (21/02/2005):** “El referéndum sobre la Constitución Europea en España: una doble decepción”

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

- **EL EFECTO FLYNN (20-08-2012):** “Las 10 campañas más creativas en redes sociales”, <http://www.elefectoflynn.com/blog/las-10-campanas-mas-creativas-en-redes-sociales/> (Consultada el 11 de Febrero de 2013)
- **EL PUBLICISTA.ES (20-06-2011):** “Júzcar, el pueblo de los Pitufos”, http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=11607, (Consultada el 18 de Febrero de 2013)
- **GONZÁLEZ, María (18-02-2012):** “Fiestagram, o cómo Ford recurrió a Instagram para su última campaña”, <http://www.genbetasocialmedia.com/otros/fiestagram-o-como-ford-recurrio-a-instagram-para-su-ultima-campana> (Consultada el 11 de Febrero de 2013)
- **Grup IALE. (marzo 2001):** “Nuevos productos: Concepción, marketing y comercialización”, módulo N°8,



http://pinnova.upc.es/Innova/Media/Moduls/Itinerari_Innovacio/NousProductes_cast_1/ (Consultada el 20 de Marzo de 2013)

- **HOY MOTOR (17-11-2011):** “Ford y los finalistas del concurso Fiestagram”, <http://www.hoymotor.com/ford-y-los-finalistas-del-concurso-fiestagram/> (Consultada el 11 de Febrero de 2013)
-
- **MARKETING DIRECTO.COM (28-01-2011):** “8 ejemplos de marketing y publicidad con realidad aumentada”, <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/8-ejemplos-de-marketing-y-publicidad-con-realidad-aumentada> (Consultada el 7 de Febrero de 2013)
- **MARKETING DIRECTO.COM (16-08-2011):** “Cómo aprovecha McDonald’s las redes sociales para el lanzamiento de productos”, <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/como-aprovecha-mcdonald%E2%80%99s-las-redes-sociales-para-el-lanzamiento-de-productos/> (Consultada el 11 de Febrero de 2013)
- **MARKETING NEWS.ES (15-06-2011):** “La película de Los Pitufos pinta un pueblo de azul para su estreno”, <http://www.marketingnews.es/servicios/noticia/1057817028605/pelicula-pitufos-estrena-pintando.1.html> (Consultada el 18 de Febrero de 2013)
- **MARTÍN ENRÍQUEZ, Álvaro (02/09/2008):** “Relanzamiento de Nipper en México”, TELEFONIA MOVIL Y ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS EN AMERICA LATINA Y CARIBE, <http://movilybanca.afi.es/2008/09/02/relanzamiento-de-nipper-en-mexico/> (Consultada el 13 de Marzo del 2013)
- **MENDOZA, Agustín (17-08-2012):** “McDonald’s haciendo uso de las redes sociales”, <http://blog.some.mx/2011/08/mcdonalds-y-el-buen-uso-de-las-redes-sociales/> (Consultada el 11 de Febrero de 2013)
- **MUYCOMPUTERPRO:** <http://www.muycomputerpro.com> (Consultada el 6 de Marzo del 2013)
- **PRATS, Tony:** “Lanzamiento Cherry Coke”, <http://www.consultoriacomunicacion.es/emeroteca/99-clientes/2012-04-04-18-11-11/115-cherry-coke.html> (Consultada el 12 de Marzo del 2013)



- **PREMIOS A LA EFICACIA EN COMUNICACIÓN COMERCIAL (2013)**
<http://premioseficacia.com/es/> (Consultada el 30 de Enero de 2013)
- **PUBLIDOC NET (15-10-2010)** : ““Elena(s) Salgado”, de Pavofrío, y McCann Erickson, Gran Premio a la Eficacia de la Publicidad”,
<http://publidocnet.ucm.es/publidocnet5/index.php/publicidad/premios/5866-elenas-salgado-de-pavofrio-y-mccann-erickson-gran-premio-a-la-eficacia-de-la-publicidad> (Consultada el 17 de Febrero de 2013)
- **ROBERTO RICO, Rubén (05/11/2004)**: “Desarrollo de nuevos productos”,
<http://www.totalquality.com.ar/g.htm> (Consultada el 14 de Marzo de 2013)
- **ROMÁN, Romina (08/12/2007)**: “Interesa a usuarios el pago a través del celular”, El Universal (www.eluniversal.com), (Consultado el 13 de Marzo del 2013)
- **S.M. (24/02/2010)**: “Los 'smartphones' elevan sus ventas un 23,8% en 2009 y salvan al sector”, http://www.cincodias.com/articulo/empresas/smartphones-elevan-ventas-238-2009-salvan-sector/20100224cdscdiemp_29/ (Consultada el 1 de Marzo del 2013)
- **TERRITORIO Y MARKETING.COM (26-10-2012)**: “Pinta tu territorio con tal de llamar la atención”, <http://www.territorioymarketing.com/pinta-tu-territorio-con-tal-de-llamar-la-atencion> (Consultada el 1 de Abril de 2013)
- **TORREBLANCA, José Ignacio (21/02/2005)**: “El referéndum sobre la Constitución Europea en España: una doble decepción”,
http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/europa/ari+27-2005 (Consultada el 15 de Mayo del 2013)
- **UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON (27/01/2010)**: “¿Cambiará Nexus One el sector de los móviles?”,
<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1831>
 (Consultada el 7 de Marzo del 2013)
- **YOUTUBE.COM** www.youtube.com
 - http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=dQQChf4u51k (Consultada el 8 de Febrero de 2013)
 - http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=R5zZ5qZP5Ok (Consultada el 8 de Febrero de 2013)