

CASO SPAINSKO: Marketing de relaciones

- *¿Considera que este es un negocio apropiado para que Pilar y Gonzalo Goyes lo introduzcan en España?*

En mi opinión, el negocio de los zapatos Spainsko no tiene mucho futuro. La principal ventaja de estos zapatos es que son extremadamente cómodos, buenos para el pie y ecológicos, lo cual no es un argumento de venta muy fuerte para un mercado como el español.

De hecho, este argumento es perfectamente refutable, si tenemos en cuenta que en España hay unos ciertos prejuicios que sobrevaloran la estética e infravaloran lo ecológico y el correo.

Aún así, encontramos también ciertas ventajas en la implantación de este negocio, al igual que ciertos inconvenientes:

Ventajas:

- Cada año han doblado las ventas: el primer año vendieron 200 pares, el siguiente 400, y éste van camino de 800.
- El comprador de Dansko no es sensible al precio.
- Son zapatos que duran muchos años.
- El extremo cuadrado del zapato permite abrir los dedos al máximo.
- Son ecológicos (o al menos tienen esa imagen).
- Los sacerdotes quieren zapatos duraderos.
- Estos zapatos, evitan las llagas que tanto perjudican a los diabéticos.

Inconvenientes:

- En el mercado español el zapato ecológico se vende muy poco.
- El precio es muy alto. 18.000 pts/unidad
- Se compra "a ciegas", ya que no te pruebas los zapatos hasta que te llegan a casa.
- Lo de que son ecológicos es un poco relativo, ya que se utilizan pieles de alce y de nubuck para su elaboración. Más bien son reciclables.
- En España los diabéticos se esconden y no quieren que nadie los note.

Conclusión:

Los zapatos Spainsko, sólo son comercializables en un nicho de mercado muy pequeño y con restricciones. Su público objetivo está formado por clientes de nivel económico medio-alto y de nivel cultural muy alto. También lo forman: sacerdotes, diabéticos, etc.

El principal problema que yo veo en la comercialización de este producto, es que está dirigido a un público objetivo que puede no coincidir con el público potencial real. Empezando por el sector de nivel económico medio-alto y nivel cultural muy alto, habría que decir que es precisamente este sector, en mi opinión, el que menos dispuesto está a prescindir de su imagen. Por otro lado, están los sacerdotes con los cuales, puede existir el problema de que prefieran comprarse un calzado más barato, y sencillo que los zapatos Spainsko. Y por último, nos encontramos con los diabéticos. Yo creo que la mayoría de los diabéticos del mercado, buscarían un producto más disimulado, y también hay que tener en cuenta que no tienen, ni mucho menos, porque tener un nivel económico medio-alto para pagar el precio.

Según sus dirigentes, es un producto con más futuro que presente, pero si no tiene presente, ¿cómo va a poder

llegar a un futuro?.

- *Analizar las ventajas y/o desventajas de las alternativas que se proponen ante la situación en la que se encuentra la empresa en Diciembre de 1994.*

En cuanto a la primera alternativa, está claro que no es una perspectiva de futuro, al menos en lo que respecta al mercado del calzado. De hecho esta alternativa, ya ha sido desechada¹ y se ha sustituido por la mensajería, garantizando el recibo de la mercancía en 24 horas (este sistema parece tener más futuro, debido sobre todo a la poca seriedad del servicio de Correos español –nada que ver con el sistema de correos alemán–).

En cuanto a la segunda alternativa, yo creo que sí se puede calificar de ventaja, ya que lo que más quiere el cliente de una marca de zapatos, es vérselos puestos. Aún así tratándose de una tienda monomarca, la inversión no debe quedarse ahí, sino que debería ser acompañada por algún esfuerzo publicitario de cualquier tipo para crear una imagen, y todo esto parece difícil teniendo en cuenta el resultado económico de la empresa en 1994 (y de hecho, no parece que se haya hecho¹).

La tercera alternativa, desde mi punto de vista, también es favorable desde la misma perspectiva que el punto anterior. Me parece buena idea vender el producto bajo fines terapéuticos, ya que es ésta la principal ventaja competitiva del producto, y además los costes no tienen porqué ser muy altos teniendo en cuenta que dejarían el producto en manos de los que serían los minoristas.

La siguiente alternativa, habría que estudiarla detenidamente, pero a parte de esto, sí me parece que es buena cualquier campaña publicitaria, teniendo en cuenta que el producto puede ser difícilmente perceptible. De cualquier manera, la opción más adecuada teniendo en cuenta la mala situación financiera de la empresa, parece ser la del encarte publicitario en Integral, que es, además, la revista que más clientes proporciona y que tiene un coste bastante bajo teniendo en cuenta el coste del resto de los medios de difusión.

Finalmente, la alternativa de ir a ferias es una alternativa que ya se lleva a cabo, y que conlleva la ventaja de poder establecer contactos (nuevos distribuidores). El problema claro está es el coste que conlleva, yo creo que sería buena idea negociarlo con la empresa –Dansko– aunque el problema es que habría que prometer algo (cifras de ventas, beneficios, etc.)

MAPFRE INTERNACIONAL

LA DISTRIBUCIÓN COMO CLAVE DEL ÉXITO

- *¿Cuáles son los factores que deben considerarse a la hora de diseñar y seleccionar los canales de distribución?*

A la hora de seleccionar los canales de distribución, existe el problema de la elección entre un canal corto, directo o largo.

En el mundo de los seguros, la problemática se encuentra en escoger entre *canales directos* o *canales indirectos*. El factor fundamental, que influye en dicha decisión, es el **control** que la empresa fabricante, o prestadora de servicios, desea tener sobre su distribución. Si se escoge un canal indirecto, el control que se va a tener sobre la venta va a ser mucho menor que si escogemos un canal directo, es decir, que si lo hiciéramos nosotros mismos; ya que siempre hay un mediador entre nosotros y el cliente que interviene en la comunicación, y que no siempre es del todo acorde con los deseos de la empresa aseguradora.

En cuanto a los canales directos, hay que decir que el control es mucho mayor y todo lo que se hace a través de estos canales siempre es más concordante con la política de la empresa que si se utilizaran los canales indirectos.

Toda esta pérdida de control en los canales indirectos, se debe a que al tener vendedores contratados (agentes afectos, brokers, etc.), estos, van a intentar vender lo máximo posible pero al igual que van a intentar vender nuestros seguros, también van a intentar vender los productos de mucho otros, y esto puede no ser favorable para la empresa.

Por otro lado, existe otro factor muy importante que sería el **contacto con el cliente**, el cual está íntimamente relacionado con el factor anterior (el control sobre el canal de distribución).

Al igual que con el control, con los canales directos siempre vamos a tener un contacto mucho mayor que con los indirectos.

Finalmente, como último factor a tener en cuenta, y del cual depende directamente la elección de canales directos o indirectos, sería la **inversión** a realizar.

Si se quiere tener un gran control, es obvio que lo mejor es realizar una gran inversión para tener oficinas propias y ser los dueños y señores del canal de distribución hasta el último eslabón de éste. Ahora bien, habrá que mirar siempre, si no compensa más realizar una inversión menor y vender con intermediarios.

- *¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de las distintas formas de distribución?*

Canales indirectos:

Agente afectos:

- Ventajas: gran cobertura geográfica, proximidad al cliente, buena calidad de servicio que pueden ofrecer al asegurado.
- Inconvenientes: grado de motivación medio-bajo (tienen una parte de su sueldo asegurada –los representantes–), escaso control sobre la distribución, normalmente tienen una dedicación a tiempo parcial. Además, la venta depende completamente de la calidad y motivación del representante.

Corredores o Brokers:

- Ventajas: superiores en su formación y en la calidad de servicio, dedicación exclusiva, mayor capacidad para tramitar siniestros.
- Inconvenientes: los mismos que los agentes afectos, exceptuando que ofrecen una mayor calidad de servicio y que tienen una formación más amplia.

Bancassurance:

- Ventajas: se dispone de la imagen corporativa del banco (solidez y confianza), disponibilidad de importantes bases de datos de clientes, bajo coste y desarrollo de nuevas tecnologías de información y ventas.
- Inconvenientes: realizan la venta cruzada con nuestro producto. Esto puede producir que en las ventas del banco, nuestro producto pierda importancia o quede en un segundo plano.

Canales directos:

Oficinas propias:

- Ventajas: control absoluto de la distribución, los empleados dedican todos sus esfuerzos a vender un

único producto, contacto directo con el cliente.

- Inconvenientes: alto coste (de personal, sucursales, formación, etc.), bajo grado de motivación (cada uno tiene su sueldo asegurado).

Televenta:

- Ventajas: se llega a un mayor número de clientes, amplio control sobre la distribución, rapidez a la hora de buscar clientes, etc.
 - Inconvenientes: alto coste de establecimiento, grandes inversiones en publicidad y desarrollo tecnológico, existencia de una legislación restrictiva, posible rechazo rotundo de los clientes. Además si el producto es complejo o de alto coste para el cliente, se hace imprescindible el contacto personal vendedor–cliente.
- *Ante la gran alternativa planteada para el desarrollo de la distribución, por un lado, la formación y el énfasis en las redes tradicionales, o, por otro, el desarrollo de nuevas formas de distribución, sobre todo la banca–seguros, ¿cómo evalúa el posicionamiento adoptado por Mapfre Internacional?*

Mapfre Internacional, ha sabido adaptarse perfectamente a las exigencias de cada mercado de tal manera que ha sabido proteger su imagen tanto frente a los distribuidores como frente a los consumidores finales. Por ejemplo en Brasil, ha sabido adaptarse a las restricciones legislativas, así como a la importancia que en este mercado tienen, los corredores o brokers.

Por otro lado, también ha sabido hacer frente a campañas de comunicación adversas que presentaban a Mapfre como una amenaza para los intermediarios, cuando estos son la principal vía de acceso a estos mercados. Todo ello, realizando acciones continuas para obtener su confianza y demostrar que vende a través de agentes.

A parte, también hay que decir que en cuanto a los productos que lleva Mapfre, ha sabido adaptarse en todos ellos de la mejor manera posible a las necesidades demandadas por el cliente. Por ejemplo, en los seguros de automóvil, en los cuales el cliente prefiere tratar con el intermediario que con la institución a la cual ve demasiado grande.

Por último, sería interesante tener en cuenta la posibilidad de realizar una alianza estratégica con alguna entidad bancaria o, simplemente, desarrollar la actividad bancaria propia, una vez que el mercado de los seguros esté firmemente consolidado. Una vez introducida la empresa en el sector bancario, el proceso de entrada en el mercado estaría finalizado.

CASO PANAMA JACK

- *¿Cuál es la estrategia de comunicación internacional seguida por Panama Jack?*

La estrategia de comunicación seguida por Panama Jack, en el ámbito internacional, está llevada a cabo con el objetivo de conseguir la fidelización del cliente final, mediante una combinación de diseño y política de promoción como factor empresarial diferenciador.

Otro punto importante a la hora de tratar la estrategia de comunicación es, la estandarización de la marca al máximo posible, siendo vendido el producto con el nombre Panama Jack en todos los países donde se comercializa el producto, a excepción de Estados Unidos donde se comercializa bajo el nombre de la antigua marca, es decir, Havana Joe.

En cuanto a los medios de difusión empleados por Panama Jack en su política de comunicación, se encuentra predominantemente la prensa, la radio, el cine y la televisión. Los anuncios, se insertan en programas, películas o artículos destinados prioritariamente a la gente joven y al resto de los consumidores.

Por otro lado, también existe abundante material promocional, en manos de los comerciantes, como gorras, camisetas, bolígrafos, blocs, encendedores, etc.

Todo este estilo de vida que se ha creado alrededor de los productos Panama Jack, está también presente en el hecho de que la empresa no tenga un catálogo como las demás empresas sino que tiene una revista, como documento promocional, que trae consigo información detallada sobre el producto en cuatro idiomas (sobre sus atributos, su correcta conservación, noticias, etc.).

Por último, también son destacables las labores de patrocinio que ha realizado, siempre tratando de ser coherente con su imagen de protección del medio ambiente y concienciación de los peligros ecológicos.

- *En su opinión, y a raíz de la lectura del caso, ¿cómo posiciona Grupp Internacional. S.A., su producto Panama Jack?, ¿cuál es el público objetivo al que va dirigido?, ¿qué razones justifican esas decisiones?*

Este producto, proyecta en el consumidor que lo lleva, una imagen de persona independiente, ecologista, aventurera, en definitiva una persona en completa armonía con la naturaleza en el día a día.

En cuanto a la marca, o más en concreto en cuanto al logotipo, se debe tener en cuenta que el diseño de éste está perfectamente orientado al público objetivo al que va dirigido. La dualidad del personaje, por un lado aventurero por otro un hombre de ciudad, es el fiel reflejo del carácter del consumidor final. Incluso los propios colores corporativos, verde y amarillo, reflejan también ese estilo de vida que se comunica ya que son colores con fuerza y que se identifican con el mundo natural.

El posicionamiento de Grupp Internacional con respecto a su público objetivo ha sufrido pequeñas variaciones. Ha pasado de identificarse tanto con el aventurero como con el ecologista, a posicionarse más en el sector ecologista. Esto se ve en el progreso de la esponsorización que va, de actividades de motor dañinas para el entorno medioambiental a otras menos nocivas como el surf.

En mi opinión, esto puede deberse a que cada día están peor vistos los deportes que dañan la naturaleza, y cada día mejor los esfuerzos por el mantenimiento y conservación de ésta, sobre todo entre la gente joven. Es éste, precisamente, el sector más importante al que van dirigidos todos los esfuerzos de comunicación de Panama Jack.

- *¿Existe coherencia entre las variables y elementos de comunicación utilizados por Panama Jack?*

En mi opinión, Panama Jack, ha conseguido una coherencia bastante buena entre ambos conceptos.

Por un lado, ha conseguido llegar al público objetivo que más se puede asemejar a los valores que la propia marca, Panama Jack, transmite y por otro, ha elegido correctamente los medios o soportes de comunicación adecuados para ello. Así, con la prensa, cine, televisión, etc., ha conseguido llegar a todos sus consumidores, así como también llega a la clientela potencial futura.

Todo ello, se ha conseguido por medio de un sistema de control que ha ejercido firmemente la empresa Panama Jack.

El mejor ejemplo que tenemos de ese rígido control sería el manual de identidad corporativa que han elaborado y que tiene como objetivo primordial: *"ordenar, facilitar y consensuar todas las señas visuales, y poder reproducirlas en cualquier momento y lugar"*.

Existen ciertos detalles, que resaltan esa coherencia existente entre las variables y elementos de comunicación utilizados por Panama Jack:

Primero, la utilización de un baúl de aluminio en colores verde y amarillo y con el logotipo de la empresa, que da cierta imagen de producto resistente y genuino, hecho para el aventurero o el trotamundos.

Por otro lado, los zapatos vienen con un folleto explicativo de cómo ha sido elaborado y con un tarro de grasa de caballo, un repuesto de cordones, y una esponja, todo ello para su correcta conservación.

Como el propio texto dice: *"Todos estos elementos crean una mitología visual que contribuye a formar una actitud positiva hacia Panama Jack"*.

ADOLFO DOMINGUEZ: El pragmatismo gallego en la moda internacional

1- ¿Qué factores o atributos son necesarios para conseguir con éxito la implantación del concepto *vertical retailer*?

Para que el sistema *vertical retailer* tenga éxito es necesario un **sistema de información en tiempo real y un proceso productivo rápido y flexible**. Las 107 tiendas de Adolfo Domínguez, están conectadas por vía informática, de tal manera que en la central se conoce instantáneamente qué prendas se están vendiendo y en qué tienda concretamente. De ésta manera se sabe exactamente cuánto y cuándo hay que producir.

Si este sistema informático no estuviera relacionado con un proceso productivo rápido y flexible, no serviría de gran cosa, ya que el objetivo de este sistema es producir únicamente aquello que se va a vender tratando de reducir el stock al mínimo posible.

Por otro lado y, conociendo los gustos del mercado día a día, este sistema permite incorporar gradualmente el 40% de la producción restante a lo largo de la temporada (desmarcándose de la política de producción de otras firmas), con las adecuaciones de estilo y diseño que sean necesarias.

Se trabaja en función de una colección dinámica que evoluciona dentro de cada temporada:

- Reduciendo sustancialmente el riesgo de aceptación de la colección.
- Adecuando la producción a la demanda real.
- Generando un stock cero.

Este sistema minimiza los riesgos propios del mundo de la moda.

2- ¿Cómo incide el sistema *vertical retailer* en la política de precios de la marca? ¿Qué opciones estratégicas en cuanto a política de precios están a disposición de la empresa para hacer frente a las presiones competitivas y cambios en el mercado de la moda?

Al no tener gastos de stock y al encargarse la misma empresa de diseño, producción, distribución y comercialización, el producto se puede vender a un precio mucho menor. De hecho, tras el incendio que destruyó la planta productiva en Orense, Adolfo Domínguez invirtió en el restablecimiento de la actividad y redefinió la estrategia comercial y productiva, recuperando los niveles de facturación con una mayor rentabilidad y productividad por empleado. Dentro de esta reestructuración y frente a los bajos costes de las prendas importadas del sudeste asiático, la respuesta fue el diseño contra el precio.

En cuanto a nuevas opciones estratégicas en la política de precios, me parece bastante arriesgado, en general tanto subir como bajar los precios ya que una política de precios equivocada podría perjudicar considerablemente la imagen de la empresa y sus resultados en los distintos mercados. Ahora bien, en países en los que la carga arancelaria es bastante elevada como pudiera ser Japón, sí se podría aumentar un poco el precio ya que se dispone de una cierta imagen de prestigio y el producto tiene bastante importancia para los consumidores.

Tratándose de una de las principales ventajas competitivas del producto, lo más lógico, en mi opinión sería mantener los precios, mientras el coste de las materias primas, de producción, distribución y comunicación se mantenga al mismo nivel.

Por otro lado, a la hora de entrar en nuevos mercados, se podría recurrir al "precio de penetración" que consiste en fijar desde el principio unos precios suficientemente bajos con el objetivo de incrementar la demanda; el incremento de ventas repercutiría en unas economías de escala que provocarían una reducción de costes y el precio podría seguir manteniéndose bajo.

3- ¿Qué otras estrategias podría desarrollar Adolfo Domínguez para hacer frente a la ralentización de la demanda en el segmento medio-alto y alto del mercado?

Esta ralentización no tiene una explicación clara. En mi opinión puede deberse a que el producto en estos segmentos ya se encuentra suficientemente consolidado y no tiene el mismo auge que en las etapas de arranque.

Sin embargo, para evitar o disminuir esta ralentización yo creo que habría que realizar un mayor ataque publicitario. El segmento medio-alto y alto del mercado masculino, no es un sector especialmente preocupado por el precio como puede ser el femenino con lo cual yo propondría llevar más lejos la promoción de la calidad, ya sea por medios televisivos, de prensa, etc. aunque esto suponga subir el precio necesariamente.

En cuanto a la novedad, me parece difícil intentar nada en este aspecto ya que los trajes Adolfo Domínguez continuamente están cambiando y el principal argumento de consumo sobre el que se mantiene el mundo de la moda es la novedad. Como dice el texto: "las tradicionales dos colecciones por temporada ya han pasado a la historia".

También podría idearse una línea de ropa más de calle o más deportiva (pero promocionando también la calidad) para observar cómo responde el segmento masculino, pero sin descuidar ni lo más mínimo la línea de trajes, que es la verdadera esencia del negocio.

4- ¿En qué beneficia el sistema de franquicia a la expansión internacional de Adolfo Domínguez? ¿Cuál puede ser la estrategia de apertura de tiendas y elección de mercados para los próximos años?

Las tiendas de los franquiciados comparten la misma estructura, decoración, carteles, etc. que las tiendas propias del grupo y se benefician de las acciones comerciales comunes (publicidad, etc.) y de la marca "Adolfo Domínguez".

La principal ventaja del crecimiento vía tiendas franquiciadas es la rápida ampliación del mercado, y también la facturación sin necesidad de realizar grandes inversiones.

Creer por medio de tiendas propias también supone ventajas al poseer un mayor control sobre la gestión de cada una de las tiendas, lo que para el negocio resulta fundamental, ya que cualquier fallo en los estándares de calidad repercutiría necesariamente en el prestigio de las demás tiendas.

Este es un control del que se carecía por ejemplo en la etapa de introducción japonesa cuando se firmó la alianza estratégica con TAKA-Q. En este tipo de alianza, al contrario que en la franquicia o en las tiendas propias, el control es muy pequeño y el éxito depende en gran parte de la empresa distribuidora. Sin embargo este tipo de alianza puede ser el paso previo a un establecimiento por franquicias, y más adecuado para mercados como el japonés en el cual las negociaciones son lentas y el coste del metro cuadrado es bastante elevado.

En cuanto a la futura estrategia de apertura de tiendas y elección de mercados, está claro que depende de la

inversión que se quiera realizar. Si la política de la empresa siguiera como hasta ahora, es decir, sin ánimo de realizar grandes inversiones para su expansión, yo creo que la mejor manera de hacerlo es seguir con el crecimiento por franquicias.

De todos modos, este crecimiento puede no resultar tan rentable si el mercado es lejano o de difícil acceso. En este caso, se podrían tomar dos alternativas:

- Entrar por medio de una alianza como la llevada a cabo en Japón con TAKA-Q, para la posterior apertura de tiendas, bien propias o bien franquiciadas.
- O, por otro lado, ver si ya es hora de establecer alguna subsidiaria de producción para descentralizar la labor de la central de Orense, la cual va a llegar a un momento en el que no va a poder responder a todos los pedidos. Dentro de este punto a mí me parece que casi cualquier punto de Asia podría ser bueno ya que la cadena tiene un, más que considerable, número de tiendas en este continente.

Caso Espadas Bermejo: Atributos y estrategias de producto

- *Análisis de los atributos de los productos elaborados por Espadas Bermejo indicando cuáles de ellos pueden contribuir más a proporcionarles una ventaja competitiva en mercados exteriores.*

La estructura del producto producido por Espadas Bermejo, responde a los siguientes atributos (siguiendo el diagrama de la cebolla):

- **Atributos intrínsecos:** dentro de estos atributos entrarían las características físicas o técnicas del producto. Las espadas son piezas de acero toledano, con grabados y empuñaduras de otros metales decorativos, como puede ser el latón dorado. Se dividen en: espadas históricas y otros objetos de decoración, sables militares y estoques taurinos.
- **Atributos externos:** Aquí hablaríamos, ya, de envase, embalaje y etiqueta.

Seguramente el embalaje variará en función de las condiciones climáticas que el producto deba soportar, teniendo en cuenta temperatura, presión, humedad, etc.

Al ser un producto sin publicidad directa es de suponer que carecerá de envase al menos en su sentido decorativo, y la etiqueta cumplirá la función de referencia para futuros pedidos.

- **Atributos intangibles:** Por último, dentro de los atributos intangibles haríamos referencia a la marca, garantía, servicio al cliente, y Made in.

Marca: Espadas Bermejo.

Garantía: siendo un producto de calidad reconocida internacionalmente es de esperar que tengan su propia política de garantía para reforzar su imagen.

Servicio al cliente: entendemos, aquí, servicio desde el punto de vista de entrega y cumplimiento de los plazos.

Respecto al Made in hay que subrayar que, a pesar de que el resto de las empresas españolas pudieran estar algo descontentas con el *Made in*, Espadas Bermejo no se puede quejar ya que, en su sector España (en concreto, Toledo) cuenta con una prestigiosa imagen de tradición espadera, y como dice el texto "la marca Toledo le ayuda a vender sus sables militares. Por tanto, el atributo externo *Made in* favorece el desarrollo de las relaciones comerciales exteriores de Espadas Bermejo".

- *Qué tipo de factores está teniendo en cuenta la dirección de Espadas Bermejo a la hora de establecer su política general de precios y su política en el exterior, en particular.*

Los principales factores que la sociedad, Espadas Bermejo S.A., está teniendo en cuenta a la hora de establecer su política general de precios en el mercado nacional, son los siguientes:

- Evitar excesos de capacidad productiva y costes de almacenamiento.
- Disponer de un volumen de demanda estable y suficiente.

A pesar de ser líder mundial en este mercado, no explota su posición ya que mantiene una política de precios razonables que le permita asegurarse lo anteriormente dicho.

Por otro lado, en la estrategia internacional de precios se tendrían en cuenta los siguientes factores:

– La estrategia es local: en cada país se ofertan modelos distintos (los precios varían según composición, diseño, etc.).

- *Analizar la actuación que hasta el momento ha seguido Espadas Bermejo para consolidar y mejorar su imagen de marca en los mercados exteriores y proponer algún tipo de actuación alternativa.*

De toda la actuación de mejora de imagen de la empresa, la idea mejor orientada me parece la de las bodas reales, no sólo por la imagen dada a nivel internacional sino, porque es difícil encontrar tantos militares, altos cargos del gobierno, y miembros de las casas reales de todo el mundo en un mismo acto, y teniendo en cuenta que son clientes potenciales que nos podrían permitir hasta entrar en nuevos países en vistas al futuro.

- *Dada la actual imagen de marca que disfruta Espadas Bermejo. ¿Qué otro tipo de estrategia de producto podría seguir en el futuro?*

En mi opinión, siendo líder mundial con una marca y un producto reconocidos y de calidad, me parece que la estrategia más adecuada es la que ya se está llevando a cabo, es decir, estrategia de diferenciación o adaptación local. De hecho, yo creo que si se optara por una estandarización (total o parcial), los clientes podrían descontentarse con la casa, y empezar a buscar el producto en la competencia.

Si los clientes encargan el producto y especifican como quieren que sea éste, me parece bastante insensato y difícil cambiar esto sin perder clientela. Además, hay que tener en cuenta que los ejércitos de cada país se distinguen por banderas, uniformes, etc. y dentro del uniforme se encuentra el sable que seguro que es deseado que sea distinto en cada cuerpo (marina, infantería y aire), y a la vez en cada país.

- *Analizar las ventajas e inconvenientes que tiene para Espadas Bermejo seguir con su actual estrategia competitiva de especialización.*

Las ventajas en mi opinión vienen casi siempre dependiendo del volumen y variedad de los pedidos y, es por esto que la especialización en el mercado militar me parece muy ventajosa. Estas ventajas radican en que este mercado, es el colectivo que mayores y más diversos pedidos va a demandar (diversos desde el punto de vista de graduaciones, cuerpos y países).

Como inconvenientes, destacar que otros sectores del mercado quedan descuidados. Sectores como el sector deportivo que también es de gran volumen y en el cual se podrían incluir espadas y floretes para esgrima y otros deportes de exhibición y los cuales también podrían ser vendidos en cantidades considerables a clubes de esgrima, sociedades deportivas, armerías, etc.

Bodegas Espinosa:

Estrategias de distribución en la Unión Europea

- *¿En qué medida podría afectar a esos objetivos la comercialización de sus vinos comunes mediante sistemas de distribución masiva a través de los mismos establecimientos donde comercializa sus vinos de crianza con niveles de precio y calidad más bajos y bajo la misma marca que sus vinos de crianza? ¿Qué razones llevan a la empresa a adoptar una estrategia de marca/producto?*

El principal problema que podría causar a la empresa este sistema de distribución masiva es, en mi opinión, el deterioro que la buena imagen de sus vinos de crianza puede sufrir.

Al tratar de igual manera –en cuanto a la distribución masiva– a los vinos comunes (de baja calidad) que a los vinos de crianza, es decir, los de calidad superior, Bodegas Espinosa corre el riesgo de que estos últimos sean infravalorados por parte del cliente, o bien, que su precio pueda parecer excesivo, tratándose de una empresa que trabaja tanto con vinos con denominación de origen como con vinos de mesa de peor calidad.

Además, teniendo en cuenta que los hábitos de consumo que están incrementando son los de un segmento medio-alto que prefiere vinos de alta calidad con denominación de origen, parece peligroso comercializar estos bajo la misma marca y en los mismos establecimientos que los vinos comunes, los cuales pueden desprestigiar a los que tienen una denominación de origen. Sin embargo, si comercializa los vinos comunes con distinta marca que los de denominación de origen (como realmente hace), no tiene porque tener problemas ya que la diferenciación puede ser fácilmente captada. Aún así me parece un riesgo que puede ser necesario correr ya que tener dos marcas en vez de una, puede resultar muy complejo y costoso.

- *Enumere los factores que han tenido mayor incidencia a la hora de diseñar los canales de distribución a través de los cuales se comercializan los vinos de Bodegas Espinosa en los mercados exteriores, así como las ventajas y riesgos asociados a la estrategia de distribución adoptada.*

Los factores que más han incidido a la hora de diseñar los canales de distribución, son los siguientes:

- El primer factor, sería el comprometerse con empresas distribuidoras independientes, debido a la incapacidad financiera y económica de la empresa en el establecimiento de sistemas de distribución directa en los mercados exteriores, para poder así abarcar una mayor cobertura geográfica (al ser más larga la cadena puede llegar a más mercados geográficamente cercanos).
- Hay que tener en cuenta que se trata de una empresa pequeña (Capital social: 110 millones, 14 trabajadores en plantilla), con poco conocimiento del mercado exterior y que está todavía en las primeras etapas de su internacionalización, por eso utiliza unos canales tan largos y, además, teniendo en cuenta que sus exportaciones representan un porcentaje muy reducido de la cifra de ventas.

En cuanto a las ventajas y riesgos más claramente destacables, yo me centraría principalmente en los siguientes:

Ventajas:

- Apenas tienes porque involucrarte en la distribución ya que todo queda en manos del primer eslabón (Agente–representante comisionista).
- El coste, además, es muy bajo ya que no hay que preocuparse del transporte, almacenamiento, etc. lo cual podría propiciar unas economías de escala.

Riesgos:

- Prácticamente ningún control sobre la distribución.

- Nunca se sabe como va a ser finalmente ofrecido el producto al cliente.
 - Menor conocimiento del mercado (por la lejanía), de los cambios que se producen en éste, etc.
 - Al no haber una relación contractual con el agente, es más insegura la relación con vistas a futuros pedidos.
 - El control del marketing mix se deja en manos del resto de la cadena.
- *Determine en qué forma puede afectar a la estrategia de distribución el creciente proceso de concentración experimentado por el comercio detallista en Europa occidental a lo largo de los últimos años.*

La concentración que se está produciendo en los grupos de distribución detallistas, está haciendo disminuir el número de tiendas independientes, así como el número de mayoristas (sobre todo en bienes de consumo) siendo reemplazados por grandes cadenas de compra, y grandes almacenes.

Todo esto, puede hacer que, si la empresa sigue con este tipo de distribución, disminuya tanto el número de clientes como el alcance que debe tener su distribución.

La ventaja que podría proporcionarles el hecho de cambiar a este tipo de distribución sería el mayor control y proximidad que tendrían sobre el mercado objetivo.

- *Dadas las condiciones competitivas del mercado vitivinícola europeo, el creciente proceso de concentración de los distribuidores minoristas europeos y el marco de relaciones vigente entre Bodegas Espinosa y sus agentes representantes y distribuidores–mayoristas, ¿debería la bodega acceder a vender directamente a centrales de compra de grandes grupos detallistas de alimentación?*

Acceder a la venta a centrales de compra, podría acarrear tanto ventajas como inconvenientes:

Dentro de las ventajas, encontraríamos puntos tan importantes como la posibilidad de tener un mejor control sobre la distribución, un mayor conocimiento de la situación del mercado (necesidades, cambios en los hábitos de compra, etc.) y un mayor control de lo que sería el resto del marketing mix.

Por otro lado, dentro de los inconvenientes encontraríamos que la empresa sigue siendo pequeña, económica y financieramente hablando, para acceder a canales directos, con todo lo que esto conlleva, es decir, costes de transporte, almacenamiento, etc.

Finalmente, para saber si la empresa debería o no, adaptar su política de distribución a la de los canales cortos, habría que ver si esto iba a compensarles teniendo en cuenta el poco volumen que actualmente suponen las exportaciones para ellos. Por un lado, habría que pensar si el incremento de facturación producido por la venta a este tipo de distribuidores compensaría los gastos que a la empresa le va a ocasionar, el hecho de distribuir de esta manera, es decir, tomando parte en las labores de transporte y almacenamiento. Y por otro lado, tendríamos las exigencias que el grupo distribuidor plantearía a la empresa (forma de pago, mayores pedidos, lugar de recogida del producto, etc.).

Es un gran riesgo que, en mi opinión, es muy peligroso correr, ya que en caso de fracaso podría producir serios daños a la empresa.

- *¿Qué acciones debería llevar a cabo Bodegas Espinosa para incrementar su grado de control en relación a sus agentes–representantes y frente a sus distribuidores–mayoristas?*

Desde mi punto de vista, la mejor opción que se puede tener con relación a estos intermediarios, es hacerlos

parte de la empresa.

Yo creo que teniendo en cuenta que se quiere incrementar el control sobre estos agentes, la mejor opción es incorporarlos a nuestro equipo.

La forma de hacerlo para una empresa de estas características podría ser remunerándoles a través de una parte de sueldo fijo, y de otra de sueldo variable, consiguiendo así que no sea tanta carga para la empresa ya que su salario variaría en función del volumen de ventas.

Información adicional sacada de una entrevista publicada en internet (www.drac.com/cac/19970510.html) con Maria Àngels Massagué (introdutora de este producto en España).

Como se llevó a cabo en Adolfo Domínguez estableciendo, tras su alianza con TAKA-Q, 26 tiendas monomarca, en las cuales el control pasa a ser casi total.

Es de suponer que los fines perseguidos con ambas políticas de precios (nacionales e internacionales) son los mismos.