

II CONGRESO INTERNACIONAL VIRTUAL SOBRE DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS DEL
SIGLO XXI (Febrero 2017)

LA DIFERENCIACIÓN DE COMMODITIES MÁS ALLÁ DEL PRECIO Y EL SERVICIO

Antonio González¹

Doctorando en Facultad de Ciencias Sociales Universidad Europea

Madrid | España

Ant.gonzalez.fernandez@gmail.com

RESUMEN:

De acuerdo con la sabiduría convencional, el fenómeno de la commoditización de los productos resulta inevitable en todas las industrias (Shapiro & Bonoma, 1984).

También existe la creencia de que los commodities solamente pueden competir a través de las variables precio y servicio (Rangan & Bowman, 1992), lo cual acelera el deterioro de los márgenes de las compañías que operan en dichas industrias y cuyos productos afrontan una fase de madurez.

Las empresas que buscan un retorno rentable de sus inversiones para poder mantenerse en el tiempo y cumplir su función social deben implementar nuevas estrategias de diferenciación. En este documento se proponen siete estrategias para diferenciar productos que sufren el fenómeno de la commoditización.

KEYWORDS: Commodity, Diferenciación, Precio, Servicio, Marca.

1. DEFINICIÓN DE COMMODITY:

El término “commodity” es un vocablo inglés que no tiene traducción literal a la lengua española según la RAE.

No obstante, en diccionarios de lengua inglesa se define “commodity” como “un artículo de comercio, objeto de uso, unidad intercambiable de riqueza económica, un producto básico o materia primal” (Collins D. , 2014).

De este modo, un “commodity” es una materia prima o un bien con el que se comercia; el cual, tiene la particularidad de encontrarse indiferenciado con independencia de quién sea su fabricante; es decir, un “commodity” es un producto indiferenciado.

De acuerdo con Theodore Levitt, un commodity es un producto o servicio básico perfectamente intercambiable por otro producto o servicio de la misma clase aunque Levitt cree que los productos commodity no existen como se verá en la sección de estrategias de diferenciación (Levitt T. , 2006).

¹ Antonio González Fernández es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid en la especialidad de Dirección Financiera, Máster en el IE Business School y actualmente ocupa un puesto de gerente de marketing en una compañía multinacional.

Lambin también coincide con Levitt y define commodity como un producto básico y estandarizado (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Según Hill, McGrath y Dayal commodity se refiere a un grupo específico de productos y mercados donde los productos presentan una baja diferenciación con bajo componente tecnológico y los servicios asociados presentan un riesgo elevado de sustitución directa (Maruca, 2007).

Rangan y Bowman señalan como causante de la commoditización o indiferenciación de los productos a la combinación producto-mercado, siendo la dinámica del mercado la que produce el commodity (Rangan & Bowman, 1992).

Además, Rangan y Bowman señalan como signos de la commoditización de un mercado:

- El incremento de la competencia.
- La disponibilidad de productos “yo también”, es decir, imitadores.
- La resistencia del cliente a pagar por los extras y los servicios adicionales del producto.
- La presión en los precios.

El precio se convierte en el criterio de compra, según Rangan y Bowman, cuando un cliente percibe la oferta de todos los proveedores como homogénea.

Un producto es un commodity o se encuentra indiferenciado cuando su oferta es percibida por los clientes como idéntica a la de la competencia y el factor principal de toma de decisión de compra es el precio (Anderson, Narus, Narayandas, & Seshadri, 2011).

Este inexorable tirón de un mercado hacia la indiferenciación de los productos que ofrece ha sido definido como “imán commodity”² por Rangan y Bowman (Rangan & Bowman, 1992).

De esta forma, continúan Rangan y Bowman, los líderes de la industria determinan el destino de la misma cuando deciden reducir precios para incrementar o mantener cuota de mercado dejando solamente unos pocos nichos para productos diferenciados.

Por el contrario, según Rangan y Bowman, si los líderes de una industria adoptan una estrategia orientada a servicios y se resisten a reducir precios, las fases de madurez y commoditización de la industria se posponen y frenan.

Según Unger, el concepto de “commodity” -como producto a granel- en contraposición al de especialidad -como efecto o rendimiento- tiene una amplia aplicación a todo tipo de materiales y sus derivados (productos químicos, plásticos, derivados del petróleo) e incluso en servicios (Unger, 1983).

Cuando una industria se encuentra en la fase de madurez (Kotler & Armstrong, 2012) o commoditización (Rangan & Bowman, 1992) el rendimiento de la industria se reduce según Unger y, el crecimiento de las compañías que operan en dicha industria, difícilmente puede exceder el % del PIB del país en el que opera; razón por la cual, según Unger, los fabricantes que operan en dichas industrias buscan oportunidades de mejora de los beneficios en las especialidades.

2. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN DE COMMODITIES:

² Rangan y Bowman denominan a este efecto “commodity magnet” que literalmente significa imán commodity o, libremente traducido, imán commoditizador.

2.1 LA DIFERENCIACIÓN SEGÚN LEVITT:

Theodore Levitt fue uno de los pioneros de la diferenciación con la publicación del artículo titulado "Marketing Success Through Differentiation-of Anything" en el cual postulaba que todos los productos son diferenciables y no existen los productos indiferenciados, incluso en los mercados B2B que producen y comercian con minerales metálicos, cereales, productos químicos, derivados del petróleo y dinero (Levitt T. , 1980).

Levitt señala que tanto los fabricantes en mercados de gran consumo (B2C) como de bienes y equipos industriales (B2B) pueden distinguir sus productos de la competencia a través de los atributos; los cuales pueden reflejarse en características físicas, técnicas, de diseño o incluso otros atributos no físicos que son aclamados a través de la promesa de resultados futuros o valores diferenciales respecto a los productos de la competencia (Levitt T. , 1980).

Estos atributos no físicos que solamente pueden ser constatados por el cliente una vez adquirido el producto, es lo que Levitt denomina intangibles. Para explicarlo, Levitt cita como ejemplo el caso de los mercados de "commodities" para los metales o los cereales donde se comercia con productos completamente indiferenciados; donde la oferta es diferenciada aunque el producto genérico es idéntico.

De acuerdo con Levitt, existe la creencia de que los productos indiferenciados son extremadamente sensibles al precio donde el proveedor más barato realiza la venta pero, sin embargo, en ningún caso la decisión de compra depende únicamente del precio.

Levitt explica que durante períodos prolongados de superávit, exceso de capacidad y guerras de precio sin tregua se produce un enfoque únicamente en el precio; debido a que el precio es más visible y obvio que en la situación previa centrando toda la atención.

Para evitar esta situación en la que todo se basa en el precio, Levitt explora las posibilidades disponibles a través del concepto de producto.

Según Levitt, un producto es, en la casi totalidad de las situaciones, una combinación de atributos tangibles e intangibles, como símbolos y asociaciones que denotan estatus, posición, aspiracionalidad, logro o compra inteligente.

Cualquiera que sea la oferta, continúa Levitt, el producto es una promesa donde la esencia reside tanto en buena imagen y reputación del proveedor como en el embalaje del producto y sus atributos físicos. Señala Levitt que, en aquellas situaciones en las cuales el producto es difícilmente diferenciable de la competencia, la fuerza de ventas es el elemento diferenciador dado que constituye la unicidad que trasciende la oferta genérica.

Para el cliente potencial, dice Levitt, el producto constituye un conjunto complejo de satisfacciones, donde el producto genérico no constituye el producto que compra el cliente potencial sino que dicho genérico constituye la oferta mínima.

A cada producto, continua Levitt, los clientes asocian un valor el cual depende de la habilidad del cliente para percibir la capacidad que tiene el producto de cubrir sus necesidades; de tal manera que, el producto es el conjunto de beneficios que recibe el cliente cuando compra (Corey E. R., 1975).

De acuerdo con Levitt, los clientes nunca compran un producto genérico o indiferenciado como hierro, aspirinas, consultoría, banca de inversión, alcohol o mantenimiento; sino que los consumidores compran algo que trasciende las categorías genéricas de productos indiferenciados, determinando a quién compran, cuánto pagan y la lealtad de marca.

Para explorar cómo pueden gestionarse las combinaciones de atributos que trascienden al producto genérico y que además evitan el exceso de atención en el precio, Levitt plantea las cuatro dimensiones del producto, en lo que denomina “concepto de producto total” (Levitt T. , 1980).

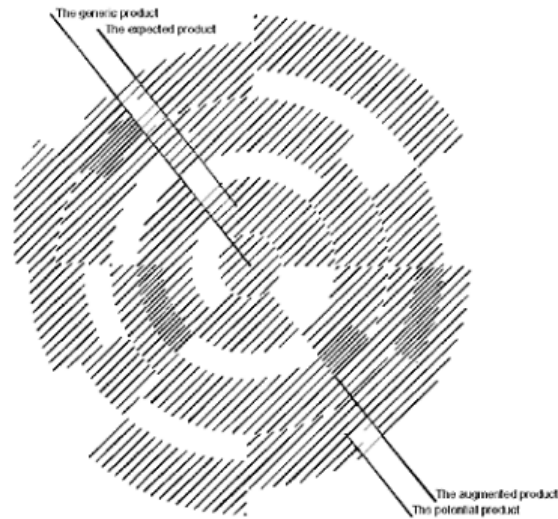


Figura 1: Concepto de producto total según Levitt (1980).

En el centro de la figura se encuentra, según Levitt, el producto genérico; es decir, la esencia, el componente fundamental y rudimentario, el ítem imprescindible que necesita la empresa para formar parte del mercado.

En el siguiente círculo concéntrico, Levitt presenta el producto esperado, el cual incluye al producto genérico y representa las condiciones mínimas de compra para el cliente; que incluyen:

- Entrega: logística para la entrega del producto en términos de volumen y flexibilidad esperada por el cliente.
- Condiciones: tanto de precio, cantidad mínima de pedido y plazo de entrega como duración de dichas condiciones y fechas de pago.
- Soporte y apoyo técnico: dependiendo de qué producto se trate, el cliente puede esperar formación y soporte por parte del proveedor.
- Nuevas ideas: las expectativas razonables de un cliente pueden abarcar ideas y sugerencias en cuestiones de eficiencia o reducción de costes en función de los formatos disponibles de dicho producto básico o genérico.

Para Levitt esto significa que el producto genérico solamente puede venderse si concuerda con las expectativas más amplias del cliente. Por tanto, explicita Levitt, la diferenciación sigue a la expectación.

De esta forma, la diferenciación no se limita a las expectativas del cliente según Levitt, sino que puede aumentarse con atributos que los clientes nunca han considerado.

Seguidamente, Levitt aborda el tercer círculo concéntrico de su concepto de producto total, el producto aumentado, explicando que la diferenciación no se limita a lo que los clientes esperan sino que puede incrementarse a través de atributos que ni siquiera han considerado; es decir,

el producto va más allá de las expectativas del cliente, superando sus perspectivas más optimistas.

Levitt matiza que no todos los clientes de todos los productos y en todas las circunstancias pueden atraerse mediante un conjunto de atributos de valor diferencial; dado que algunos clientes pueden preferir precios bajos antes que un producto aumentado. Además, continúa Levitt, puede darse la circunstancia de que otros clientes tampoco puedan utilizar servicios adicionales.

Según Levitt, a medida que el fabricante expande el mercado asesorando a los clientes en la aplicación del producto, dicho fabricante se vuelve más vulnerable a perder a los clientes dado que éstos no necesitan su soporte y, por tanto, pueden enfocarse en otras variables de compra que valoren más en ese momento, como el precio.

El producto aumentado es una característica de los mercados maduros, experimentados o bien de industrias formadas por clientes sofisticados según Levitt. En la situación en la cual los clientes lo saben todo sobre el producto –o creen saberlo matiza- el fabricante debe asegurarse si sus clientes van a valorar y beneficiarse de los atributos del producto aumentado o, por el contrario, todo va a centrarse en el precio.

Finalmente, en el concepto de producto total, Levitt presenta el producto potencial definido como todo lo que puede hacer para atraer y mantener a los clientes. La oferta de producto potencial debe comprender:

- Modificaciones técnicas, como mejoras de diseño que redunden en reducción de peso, mayor resistencia y duración, flexibilidad y mejoras en seguridad.
- Resultados de investigaciones de mercado que indiquen tendencias y problemas actuales.
- Nuevos métodos y tecnologías para la aplicación de los productos que redunden en beneficio del cliente materializadas a través de pruebas concretas.
- Nuevas ideas para cambiar las características del producto en diferentes segmentos de clientes aun cuando éstos tengan diferentes criterios de compra.

Al mismo tiempo, Levitt señala que las condiciones económicas, las estrategias de negocio, los deseos del consumidor y la competencia pueden determinar la sensibilidad que define al producto; por tanto, la clasificación del concepto de producto total no es fija según Levitt, de tal manera que lo que constituye el producto “aumentado” para un cliente puede ser el producto “esperado” para otro, lo que se percibe como aumentado puede ser “potencial” en otras circunstancias y lo que se considera “genérico” en períodos de escasez puede ser lo “esperado” en períodos de sobreoferta.

Levitt concluye el concepto de producto total indicando que, aunque las fronteras de un concepto de producto y otro no son estáticas, no existe un producto no diferenciado desde la perspectiva de la competencia; porque todo es diferenciable y, de hecho –sentencia Levitt-, está diferenciado.

2.2 LA DIFERENCIACIÓN SEGÚN QUELCH:

John Quelch coincide con Levitt en la responsabilidad de los gerentes de marketing en la diferenciación de los productos indiferenciados; llegando a declarar: “No existen productos maduros, sólo gerentes maduros” (Quelch, 2007).

De acuerdo con Quelch, incluso cuando las materias primas no poseen ningún valor añadido y los estándares de calidad están definidos por ley o por la normativa reguladora de la industria, es posible diferenciar los productos indiferenciados mediante la disponibilidad, la entrega, la cantidad mínima de pedido, condiciones de pago y otros servicios añadidos al producto (Quelch, 2007).

Además de estas mejoras citadas ut supra, las cuales están alineadas con el concepto de producto esperado y aumentado de Levitt, Quelch propone tres acciones que los gerentes de marketing pueden realizar para evitar la indiferenciación de los productos:



Figura 2: Las tres palancas para la diferenciación según Quelch, 2007.

Quelch postula que la innovación debe crear nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, matizando que la innovación también puede producirse como una mejora del producto actual; lo cual producirá una ventaja sobre la competencia forzándola a igualar o exceder las especificaciones del nuevo producto.

La segunda acción que propone Quelch para evitar la indiferenciación de los productos es la venta de los productos básicos agregándoles servicios complementarios y auxiliares que motiven a los clientes a pagar un precio superior por una oferta que les proporciona mayor valor añadido.

La tercera medida de Quelch es la segmentación, de manera que los gerentes de marketing cuyas empresas operan en mercados maduros dividen su cartera aplicando un criterio de rentabilidad que crea sub segmentos donde es posible encontrar clientes con menor sensibilidad al precio para los cuales el producto sigue siendo importante.

No obstante lo anterior, Quelch propone cuatro medidas para aquellas compañías que se encuentren en industrias de productos indiferenciados, con exceso de capacidad productiva y reducciones de precios para que éstas puedan seguir siendo rentables:

- a) Decidir qué clientes no se suministran. Una vez aplicada la segmentación de la cartera con el criterio de rentabilidad, renegociar precios con aquellos clientes de precios bajos y, en caso de negociación infructuosa, dejar de venderles. Quelch reconoce que la empresa perderá cuota de mercado pero mejorará su rentabilidad.
- b) Incentivos de ventas basados en el margen de beneficio y no en el volumen de ventas. Quelch indica que los equipos comerciales incentivados por volumen firmarán contratos con cualquier cliente sin considerar su rentabilidad; lo cual puede ser acertado en fases tempranas del ciclo de vida del producto pero no en mercados maduros.
- c) Reducción de costes y adquisición de competidores con clientes rentables para obtener el máximo rendimiento de las economías de escala a nivel de compras, producción y distribución.

- d) En el caso de que la empresa no sea el líder en costes de la industria³, debe complicar la estructura de precios de manera que los clientes no puedan realizar comparativas entre potenciales proveedores de forma sencilla e, incluso, realizar los descuentos que resulten necesarios de una tarifa de precios artificialmente inflada.

Quelch termina su exposición las tácticas de evasión de la “commoditización” indicando que la falta de liderazgo en costes combinada con la no innovación de productos termina produciendo la migración progresiva hacia pequeños nichos de mercado no sensibles al precio donde los clientes presentan una mayor orientación a los servicios.

Por el contrario, indica Quelch, las compañías con una estructura de costes favorable pueden incrementar su cuota de mercado siempre que sean capaces de gestionar una distribución híbrida; es decir, una distribución híbrida entendida como la capacidad de estas empresas para servir al mismo tiempo a clientes que quieren comprar a través de distribuidores a precios bajos y a clientes que necesitan el apoyo de la fuerza de ventas directa aunque no estén dispuestos a pagar el coste que ello supone (Quelch, 2007).

2.3 LA DIFERENCIACIÓN SEGÚN RANGAN Y BOWMAN:

Además de Levitt y Quelch, también Rangan y Bowman plantean tácticas de diferenciación basadas en el producto (Rangan & Bowman, 1992).

Rangan y Bowman destacaron las limitaciones de las estrategias genéricas de Porter en los mercados maduros, indicando que –aunque éstas pueden ser inicialmente exitosas- deben reorientarse hacia una estrategia de valor añadido a medida que los productos entran en una fase de madurez, implementando dicha estrategia como un escudo protector alrededor del producto básico capaz de demostrar las eficiencias que obtiene el cliente a través de los servicios añadidos de la oferta.

Con el objetivo de definir estrategias de diferenciación para productos indiferenciados en mercados maduros, Rangan y Bowman ofrecen cuatro estrategias de marketing a nivel de producto desarrolladas a partir de la investigación realizada en las industrias de productos químicos, aceros y sistemas informáticos en Estados Unidos de América de 1988 a 1990.

Según Rangan y Bowman, aunque un producto puede fabricarse de forma diferente o su cadena de valor puede posicionarse de forma diferente (Porter M. , 1987), son pocas las empresas que optan por diferenciar el producto y, por el contrario, apuestan por el liderazgo en costes (Porter M. , 1982).

Las empresas que optan por el liderazgo en costes, continúan Rangan y Bowman, están en una posición que únicamente les permite atender las necesidades de clientes sensibles al precio (Shapiro, Rangan, Moriarty, & Ross, 1987). Rangan y Bowman presentan esta aproximación en una matriz de dos entradas (precio y servicio):

³ Quelch se refiere a la estrategia genérica de liderazgo en costes de Porter.

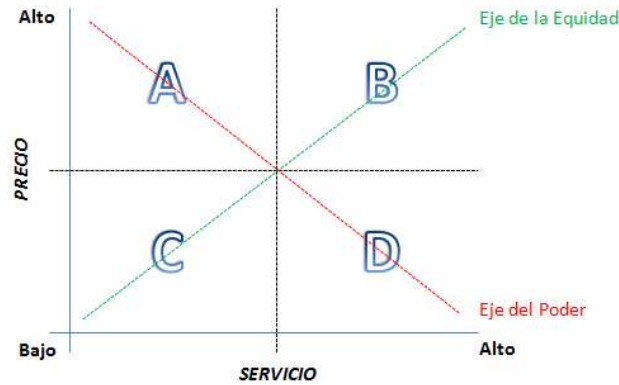


Figura 3: Matriz Precio Servicio según Rangan & Bowman, 1992.

La diagonal de color verde representa el eje de la equidad el cual se produce, según Rangan y Bowman, cuando la empresa fija un precio para sus productos que refleja el valor que el servicio entrega al cliente. En este eje, el cuadrante C representa aquellos productos básicos sin atributos aumentados donde el precio que paga el cliente es relativamente bajo.

La porción B personaliza aquellos productos que se acompañan intensamente con servicios de alto valor añadido por los cuales los clientes pagan un elevado precio.

Todas las posiciones encima de la diagonal de la equidad implican que la empresa es capaz de obtener por sus productos más valor de lo que rinden sus servicios porque sus clientes le perciben como superior a la competencia o sus sustitutos; es decir, todas las posiciones encima de la oblicua de la equidad reflejan una estrategia de producto diferenciada (Rangan & Bowman, 1992).

Al mismo tiempo, según indican Rangan y Bowman, los emplazamientos debajo de la línea verde indican la incapacidad de la empresa para extraer el valor que proporcionan sus servicios a los clientes.

El cuadrante D representa aquellas posiciones en las cuales la compañía básicamente entrega todos los servicios sin coste alguno, posiblemente –indican Rangan y Bowman- en un intento para mantener su cuota de mercado. Así, la diagonal roja representa el eje del poder donde el fabricante está más poderoso en el cuadrante A (está más diferenciado) y el cliente en el cuadrante D.

Claramente, en esta matriz –continúan Rangan y Bowman- la estrategia del cuadrante A es la más beneficiosa para la empresa porque al estar basada en la superioridad de los atributos del producto conduce a la compañía.

Las estrategias de los cuadrante B y C aseguran, de acuerdo con Rangan y Bowman, un retorno equitativo de la inversión realizada por la empresa, donde B enfatiza la diferenciación a través de servicios aumentados y C refuerza el enfoque de fabricante de precios bajos. El hecho de que una empresa adopte estrategias tipo B o C depende, según Rangan y Bowman, de las debilidades y fortalezas relativas de la compañía con respecto a la competencia de su industria.

Las estrategias tipo D, matizan Rangan y Bowman, raramente son adoptadas de forma premeditada sino que son los clientes y la dinámica competitiva quienes fuerzan a la empresa a desplazarse del cuadrante A al D; es decir, de la especialidad al producto indiferenciado.

Rangan y Bowman creen que, aunque esta situación puede ser sostenible en el corto plazo, en el medio y largo plazo llevará a la empresa a las pérdidas porque ninguna compañía puede dar todos los servicios sin incrementar sus precios correlativamente.

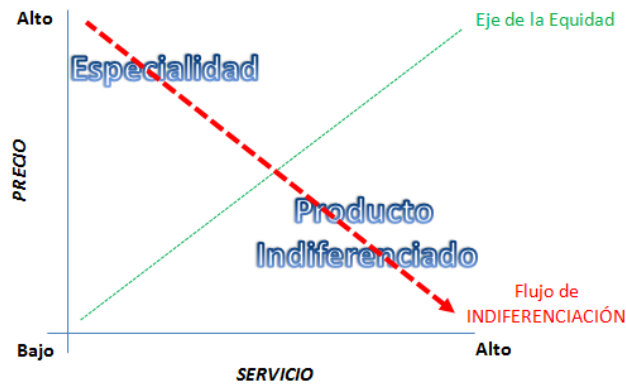


Figura 4: El Arrastre de la Indiferenciación según Rangan y Bowman, 1992.

Cuando un producto se indiferencia el marketing convencional recomienda, según Rangan y Bowman, devolverlo al status de producto diferenciado mediante la diferenciación tangible o a través de la innovación en el sistema de entrega; no obstante, Rangan y Bowman creen que esta creencia presenta serias deficiencias porque no todos los productos son susceptibles de ser diferenciados a través de mejoras ni todas las empresas disponen de los recursos ni la capacidad para abordar las innovaciones necesarias (Band, 1987).

De acuerdo con los postulados de Rangan y Bowman, las compañías posicionadas en el cuadrante A con productos diferenciados tienen tendencia a fijar precios altos aunque el mercado esté en un flujo de indiferenciación.

Para Rangan y Bowman en un mercado de productos indiferenciados las empresas no pueden sostener en el tiempo un posicionamiento en el cuadrante A sin reducir significativamente su cuota de mercado.

Si la compañía no ofrece a sus clientes beneficios o productos diferenciados, postulan Rangan y Bowman, a medida que los clientes incrementen su conocimiento del producto serán más proclives a cambiar a la competencia que a permanecer con un proveedor que, aparentemente, cobra un sobreprecio por los productos que ofrece.

En consecuencia, es más sencillo moverse hacia el eje de la equidad desde el cuadrante A antes de la indiferenciación. Resulta clave, indican Rangan y Bowman, que el fabricante se mueva hacia una posición estable a lo largo de la diagonal de la equidad; de forma que la empresa se atrinchere en el cuadrante B suministrando un producto aumentado o en el cuadrante C gracias a un producto básico a bajo precio. En ambas posiciones, enfatizan Rangan y Bowman, los clientes y el fabricante están realizando un intercambio justo de valor por dinero.

No obstante, continúan Rangan y Bowman, aunque pueda parecer que existen múltiples opciones para realizar este posicionamiento a lo largo de la diagonal de la equidad solamente existen cuatro movimientos posibles puesto que cualquier otra estrategia puede resultar difícil de implementar para la empresa o difícil de aceptar para los clientes de ésta.

Para una compañía posicionada en el cuadrante A la dificultad reside, según Rangan y Bowman, en que un movimiento hacia la diagonal de la equidad puede requerir que la

compañía baje sus precios, incremente los servicios asociados al producto o ambas tareas; lo que supone una reducción de beneficios cuando existen otras opciones.

De manera análoga, para una empresa posicionada en el cuadrante D un intento de desplazar a sus clientes hacia una situación de mayor equidad implicará subir precios, reducir servicios o ambas acciones; lo cual conlleva pérdida de clientes y una reducción de cuota de mercado de acuerdo con Rangan y Bowman.

Como resultado de este análisis, Rangan y Bowman concluyen que - conforme se refleja en la siguiente figura- sólo existen cuatro posibles estrategias de diferenciación; estas son: estrategia de valor añadido (1), estrategia de innovación de producto y reducción de precios (2), estrategia de enfoque de mercado (3) y la estrategia de innovación en reducción de servicios (4).

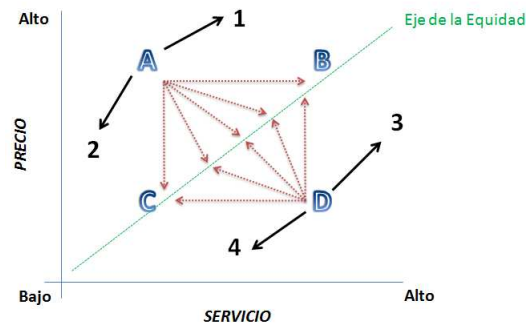


Figura 5: Superando el imán de la commoditización según Rangan y Bowman, 1992.

La primera estrategia que plantean Rangan y Bowman es la estrategia de valor añadido (1), la cual supone un movimiento hacia la diagonal de la equidad mediante el incremento combinado de servicios añadidos y precio.

Esta estrategia permite a las empresas prevenir la erosión de precios mediante servicios de valor añadido, los cuales han de ir necesariamente más allá de lo que puede esperar el cliente según Rangan y Bowman.

Para Rangan y Bowman, la diferenciación efectiva comienza con la indagación de los atributos y servicios que el cliente realmente valora, lo cual conlleva investigación de mercado y la creación de una lista exhaustiva de los productos y servicios relevantes en cada segmento de clientes.

Seguidamente, continúan Rangan y Bowman, la elaboración de esta estrategia de valor añadido implica seleccionar los elementos diferenciadores con mayor potencial para elevar el valor añadido al cliente sobre el coste de servir dicho valor; es decir, el propósito de esta estrategia es mimar a los clientes de la compañía a través de la amplitud de servicios, permitiendo al fabricante obtener una prima de precio con respecto a la competencia.

Los gerentes de marketing que abordan esta estrategia con éxito, continúan Rangan y Bowman, forman y adaptan a los clientes a sus estándares mediante la mejora continua del producto y el servicio de entrega; de manera que cambiar a un producto de la competencia conlleve elevados costes de reciclaje (Blut, Evanschitzky, Backhaus, Rudd, & Michael, 2016).

La clave de esta estrategia no es, según Rangan y Bowman, añadir servicios sino añadir servicios que proporcionen un valor añadido que el cliente pueda cuantificar (Cossío-Silva, Revilla-Camacho, Vega-Vázquez, & Palacios-Florencio, 2016).

De esta forma, las que claramente pueden demostrar ahorros adicionales a los clientes son susceptibles de ser sostenibles en el largo plazo según Rangan y Bowman. Forbis y Mehta no solo coinciden con Rangan y Bowman sino que van más allá al afirmar que la ventaja competitiva sostenible que se basa en un mejor valor para el cliente a un mayor precio puede reforzar al mismo tiempo la imagen de la empresa como proveedor de productos de calidad y su posición competitiva en la industria en la que opera (Forbis & Mehta, 1981).

Rangan y Bowman destacan que, en la elaboración de esta estrategia, los costes de cambio⁴ del cliente a un producto de la competencia deben ser cuidadosamente calculados debido a los efectos que la gestión de dichos costes tiene en la fidelidad de los clientes (Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2002).

Desde un punto de vista operativo, la gestión de las percepciones de los costes de cambio para incrementar la retención de clientes supone un potente elemento táctico con la implementación de programas de fidelización de clientes (Bendapudi & Berry, 1997).

La estrategia de innovación de producto y reducción de precios (2) implica un desplazamiento hacia el eje de la equidad mediante, básicamente, una reducción significativa de los precios.

Según Rangan y Bowman, esta estrategia es factible únicamente si la compañía es capaz de desarrollar la siguiente generación del producto a un coste considerablemente más bajo sin alterar significativamente -o incluso mejorando- el rendimiento y los atributos del producto de la generación anterior.

Habitualmente, de acuerdo con Rangan y Bowman, esta estrategia funciona en las industrias de la nueva tecnología donde los componentes presentan mejoras periódicas en los ratios coste-rendimiento.

El resultado de esta estrategia es, según Rangan y Bowman, un incremento de la cuota de mercado de la empresa y la construcción de una sólida base de clientes fidelizados.

Mientras que las dos estrategias descritas anteriormente son proactivas en su respuesta a la indiferenciación del mercado, la tercera es la estrategia de enfoque de mercado (3) constituye un esfuerzo para detener el flujo de indiferenciación donde se encuentran las empresas.

La estrategia de enfoque de mercado se produce cuando las empresas situadas en el cuadrante D se desplazan hacia la diagonal de la equidad centrándose en aquellos clientes que están dispuestos a pagar un precio superior por servicios aumentados que valoran.

La esencia de la estrategia de enfoque de mercado es principalmente, para Rangan y Bowman, un incremento en precios mayor que la mejora de servicios asociados al producto.

La condición sine qua non para implementar esta estrategia con éxito es una cuidadosa selección de la cartera de clientes de la empresa, escogiendo únicamente aquellos que puedan percibir el valor aumentado de la oferta.

Como consecuencia de esta segmentación, continúan Rangan y Bowman, la empresa obtiene dos sub segmentos; uno formado por clientes que buscan valor, donde la compañía ofrece un paquete formado por el producto y servicios de alto valor añadido, y un segundo conjunto de clientes que compran por precio donde la empresa ofrece el producto básico.

⁴ Los costes de cambio se definen como la percepción económica y psicológica de los costes asociados con el cambio de una alternativa a otra, de tal forma que actúan de barrera de salida para retener a los clientes (Anderson E. W., 1994).

En cuanto a cuota de mercado se refiere Rangan y Bowman indican que la estrategia de enfoque de mercado provoca una disminución de la participación de la empresa en el total del mercado provocado por centrarse en unas cuentas clave y, como contraprestación, una mejora de los beneficios debido a que la empresa solamente incurre en costes por servicios añadidos para aquellos clientes que los valoran, dispuestos a pagar por dichos servicios.

En lo que a cartera de clientes se refiere, el resultado de la implementación de la estrategia de enfoque de mercado es, según Rangan y Bowman, un menor número de clientes con mayor volumen de negocio y una estrecha relación proveedor-cliente.

Con frecuencia, la estrecha relación proveedor-cliente conlleva la participación del cliente en los procesos del fabricante o proveedor, lo cual produce la co-creación de valor gracias a la interacción del cliente en los servicios asociados al producto; generando dicha interacción beneficios mutuos para el cliente en forma de ahorro de costes y para el proveedor mediante una estructura más ágil y con menores costes (Chen & Wang, 2016).

La estrategia de innovación en reducción de servicios (4) de Rangan y Bowman desplaza el posicionamiento de la empresa desde el cuadrante D hacia una situación de mayor equidad mediante un ligero descenso de los precios y una fuerte reducción de los servicios que acompañan al producto; es decir, se eliminan todos aquellos servicios que se han evaluado como no rentables en un mercado que compite en precios.

Según Rangan y Bowman, esta estrategia puede ser la única factible para mejorar los beneficios de la compañía cuando se ha producido una erosión significativa de los precios; es decir, cuando solamente unos pocos clientes valoran la oferta aumentada con los servicios complementarios.

Por tanto, si la empresa no se encuentra bien posicionada para ofrecer servicios aumentados o no desea tomar la decisión de ofrecerlos, según Rangan y Bowman la estrategia más adecuada para estas empresas es la reducción de los servicios asociados.

Por extensión, continúan Rangan y Bowman, esta estrategia complementa la estrategia de enfoque de mercado en la medida que unos clientes encuentran valor en los servicios aumentados de la oferta mientras que otros quisieran tener la opción de comprar el producto sin los servicios aumentados que no desean pagar.

Rangan y Bowman señalan los riesgos inherentes a estas estrategias, debido a la gestión de tiempos en aquellas empresas con productos con un posicionamiento diferenciado.

Así, una empresa posicionada en el cuadrante A corre el riesgo de perder beneficios si se mueve demasiado rápido hacia el eje de la equidad y, al mismo tiempo, corre el riesgo de mermar su cartera de clientes si se desplaza muy lentamente hacia la diagonal de la equidad.

Rangan y Bowman señalan un tercer riesgo derivado del sentimiento de traición de los clientes que hayan sufrido precios altos, los cuales pueden resistirse a volver a comprar aún cuando la compañía haya realizado una nueva oferta más equitativa.

Para las empresas en el cuadrante D, el mayor riesgo es la determinación y la resolución de abandonar el flujo de la indiferenciación dado que éste implica, ya opte la empresa por una estrategia de enfoque de mercado o por una estrategia de reducción de servicios, una cuidadosa segmentación de los clientes por precio, servicio y valor esperado de la empresa para poder seleccionar el grupo de clientes apropiado.

La selección de las estrategias de diferenciación para las empresas situadas en el cuadrante D es intrincada debido a que conllevan reducción de funciones en los departamentos de la

empresa, señalan Rangan y Bowman, lo cual provoca conflictos de interés entre los empleados de la compañía.

Finalmente, Rangan y Bowman señalan la limitación de estas estrategias dado que raramente una empresa puede operar en los dos extremos de la diagonal de la equidad por la dificultad que implica un doble posicionamiento; es decir, fabricante de valor añadido al mismo tiempo que proveedor líder en costes.

La excepción a esta limitación es, según Rangan y Bowman, la empresa líder del mercado que puede buscar ambos posicionamientos pero siempre, destacan, con mayor énfasis en uno de ellos.

2.4 LA DIFERENCIACIÓN SEGÚN LA CADENA DE CONSUMO:

MacMillan y MacGrafth afirman que las compañías pueden lograr la diferenciación de sus productos a través del estudio de la experiencia que desarrollan sus clientes interactuando con el producto o servicio; lo cual denominan “cadena de consumo”⁵ (MacMillan & McGrafth, 1997).

De acuerdo con MacMillan y MacGrafth, la diferenciación debe partir de la observación de los clientes durante la cadena de consumo del producto o servicio; en base a la cual, MacMillan y MacGrafth proponen a los gerentes de marketing que realicen una serie de cuestiones para obtener puntos de diferenciación.

La premisa inicial para la aplicación del método, indican MacMillan y MacGrafth, es el mapeo de la cadena de consumo de los principales segmentos de clientes de la empresa para identificar los pasos que da cliente desde que es consciente de tener una necesidad hasta que finalmente desecha el producto consumido.

Una vez identificada la ruta, MacMillan y MacGrafth proponen a los gerentes de marketing la realización de las siguientes cuestiones:

¿Cómo se da cuenta la gente de la necesidad que tienen del producto o servicio?

¿Cómo encuentran los clientes la oferta de la empresa?

¿Cómo toman los clientes la decisión final?

¿Cómo piden y compran el producto los clientes?

¿Qué ocurre cuando se suministra el producto o se presta el servicio?

¿Cómo se instala el producto?

¿Cómo paga el cliente dicho producto o servicio?

¿Cómo almacena el producto?

¿Cómo cambia de sitio el producto?

¿Cómo utiliza el producto realmente el cliente?

¿Qué tipo de ayuda necesitan los clientes cuando emplean el producto?

¿Qué ocurre con las devoluciones y los cambios de producto?

⁵ La terminología que emplean MacMillan y MacGrafth en inglés es “consumption chain” que literalmente significa cadena de consumo.

¿Cómo se arregla el producto y qué servicios se ofrecen al cliente?

¿Qué ocurre con el producto cuando el cliente lo consume o deja de utilizarlo?

El paso siguiente del método de MacMillan y MacGrafth una vez se han realizado estas preguntas es el análisis de la experiencia del cliente con el objetivo de obtener una mayor percepción del contexto que circunda cada etapa de la cadena de consumo; teniendo siempre en cuenta que mientras el cliente interactúa con el producto o servicio también está interactuando con otras personas, lugares, situaciones y actividades.

Con el objetivo de analizar la experiencia del cliente, MacMillan y MacGrafth proponen una serie de preguntas articuladas mediante el qué, el dónde, el quién, el cuándo y el cómo:

- Qué:

¿Qué hace el cliente en cada etapa de consumo del producto o servicio?

¿Qué más le gustaría hacer?

¿Qué dificultades afrontan al consumir el producto?

- Dónde:

¿Dónde están los clientes cuando se encuentran en esta etapa de consumo?

¿En qué otros lugares podrían estar?

¿Dónde les gustaría estar?

¿Qué puede hacer la empresa para que los clientes se encuentren donde les gustaría?

¿Qué les preocupa con respecto a la su localización?

- Quién:

¿Quién acompaña al cliente en cada etapa de la cadena de consumo?

¿Qué influencia tienen los que le acompañan?

¿Son relevantes sus preocupaciones y pensamientos?

Si fuese posible ¿cómo podrían influenciar esas otras personas a los clientes para comprar el producto o servicio?

- Cuándo:

¿A qué hora del día o de la noche, qué día de la semana o del año tiene el cliente un vínculo con la cadena de consumo?

¿Qué problemas presenta esta estacionalidad?

Si fuese posible solucionarlo ¿cuándo tendrían los clientes dicho vínculo?

- Cómo:

¿Cómo se abordan las necesidades de los clientes?

¿Tienen los clientes alguna preocupación sobre la forma de abordar sus necesidades por parte de la empresa?

¿Qué más puede hacer la empresa respecto a las necesidades y preocupaciones de los clientes?

La comprensión de cada etapa de la cadena de consumo del producto o servicio proporciona a las empresas, según MacMillan y MacGrafth, la oportunidad de identificar y explorar múltiples medios no tradicionales de crear valor.

El siguiente cometido es, de acuerdo con el método de MacMillan y MacGrafth, la selección de aquellas posibilidades que presentan mayor potencial; considerando el encaje de cada una de ellas con las capacidades, recursos y sistemas de la empresa.

MacMillan y MacGrafth aclaran que el lanzamiento de nuevas ideas sin asegurar las capacidades y recursos necesarios provoca el riesgo de que la competencia copie y mejore de dicha idea rápidamente.

El último paso del método de MacMillan y MacGrafth es el enfoque creativo. Destacan que aunque en la mayoría de las organizaciones existe mucha imaginación y creatividad, éstas se ven aplastadas por la presión organizativa.

Así, para adoptar un enfoque creativo que aproveche toda la imaginación que despierta este método, MacMillan y MacGrafth recomiendan pensar como emprendedores que se apalancan en la imaginación en lugar del dinero que no tienen para vencer a la competencia.

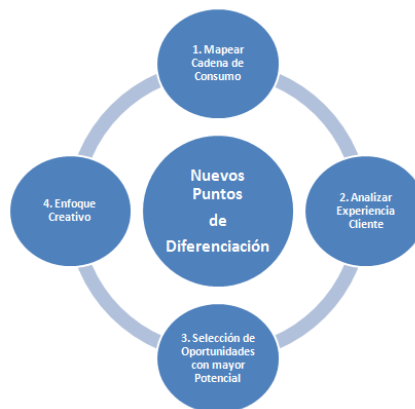


Figura 6: elaboración propia a partir de MacMillan & McGrafth, 1997.

2.5 LA DIFERENCIACIÓN SEGÚN KOTLER:

Kotler indica que la premisa inicial para evitar la indiferenciación de los productos es, al igual que Levitt, que los gerentes de marketing deben creer que todo puede diferenciarse (Levitt T. , 1980).

a) Diferenciación mediante la calidad del producto

Para Kotler, los fabricantes pueden diferenciar sus productos por medio de las dimensiones del producto (diseño, forma, estilo, integridad, durabilidad, atributos, rendimiento) o servicio (formación del usuario, comodidad, servicios post venta, mantenimiento, garantía, comodidad de encargo o rapidez de respuesta).

Según el Instituto de Planificación Estratégica, además de estas características circunscritas a los atributos del producto y del servicio que Kotler señala, puede producirse un posicionamiento de marca más generalista basado en “la mejor calidad” (Buzzell & Gale, 1989).

El Instituto de Planificación Estratégica estudió la influencia de una mayor calidad del producto, obteniendo una relación significativamente positiva entre la rentabilidad de la inversión de las compañías y la calidad relativa de sus productos; de tal forma que las firmas con productos de mayor calidad obtenían mejores ventas porque la calidad de sus productos les permitía cobrar precios más altos sin que el incremento de la calidad supusiese un coste significativamente superior al de aquellos competidores que ofrecían productos de calidad inferior.

Otro resultado del estudio determinaba que sus clientes reiteraban la compra de sus productos, presentaban una mayor fidelidad y recomendaban los productos de la empresa.

Kotler señala que, aunque la calidad depende del rendimiento del producto, también puede comunicarse a través del diseño, el embase y otros atributos físicos.

Señala Kotler que un precio alto posiciona al producto o servicio como elevada calidad y, además del precio, las variables del marketing-mix de la distribución y promoción influyen notablemente en la imagen de calidad del producto, tanto positiva como negativamente.

b) La diferenciación mediante el personal:

Kotler destaca también la oportunidad para lograr la diferenciación que presenta el personal de las empresas (The 25 Best Sales Forces, 1998), donde los equipos de ventas mejor cualificados presentan las siguientes cualidades:

- Competencia, gracias a la capacidad y conocimientos necesarios.
- Cortesía, actúan con respeto y consideración.
- Credibilidad, haciéndose dignos de la confianza de sus clientes.
- Fiabilidad, realizando su cometido de forma precisa y consistentemente.
- Capacidad de respuesta, solucionando con celeridad las demandas y problemas de los clientes.
- Comunicación, mediante la capacidad de escucha, comprensión y relación con el cliente (Berry & Parasuraman, 1991).

Kotler destaca que, aunque la diferenciación a través del personal de ventas también se produce en empresas como General Electric o Cisco, esta diferenciación se produce principalmente en mercados B2C en aerolíneas, tiendas minoristas y grandes almacenes que utilizan al personal de primera línea para obtener diferenciación y posicionamiento de marca (Kotler, 2006).

c) La diferenciación mediante la gestión del canal de distribución:

Kotler señala varios casos de éxito en la diferenciación a través del canal diseñado atendiendo a los criterios de capacidad, cobertura y rendimiento; como Caterpillar que fue capaz de diferenciarse de la competencia mediante una red de distribuidores con mayor cobertura geográfica y mejor formación que la competencia o Dell y Avon que se han distinguido por la creación y desarrollo de un canal de ventas directo (Kotler, 2006).

Coughlan y Anderson señalan que los distribuidores a su vez buscarán construir alianzas estratégicas para posicionarse como tiendas preferentes de los fabricantes de las marcas preferidas por los clientes diferenciándose mediante un surtido de productos seleccionados y servicios diferenciales (Coughlan, Anderson, Stern, & El-Ansary, 2001).

El objetivo de estos distribuidores que buscan la diferenciación es, según Coughlan y Anderson, desincentivar la entrada de nuevos distribuidores en sus mercados.

Destacan también Coughlan y Anderson que la diferenciación de los distribuidores emana de una estrategia basada en ofertas de servicios de valor añadido, como mantenimiento preventivo y correctivo, soporte de aplicaciones, formación in situ, servicios de ingeniería y diseño, embalaje y expedición personalizada de las entregas o asistencia telefónica gratuita.

Los distribuidores que aplican este tipo de estrategias, continúan Coughlan y Anderson, presentan mayor tendencia a trabajar estrechamente con los fabricantes; los cuales pueden ayudar a los distribuidores a distanciarse de la competencia al tiempo que éstos apoyan al fabricante en el desarrollo de un mercado para sus productos (Keysuk, 1999).

Estos distribuidores orientados al mercado, continúan Coughlan y Anderson, también orientan a sus respectivas organizaciones, las cuales recopilan y manejan la información sobre las necesidades de los clientes para diferenciarse (Siguaw, Simpson, & Baker, 1998).

Así, en la búsqueda de la diferenciación, estos distribuidores se alían con fabricantes que también presentan una oferta orientada a mercados, de manera que juntos desarrollan una notable mejora de sus respectivos rendimientos financieros (Sethuraman, Anderson, & Narus, 1988).

Coughlan y Anderson concluyen que, en general, estas alianzas generan compromisos a largo plazo; siendo estas cooperaciones las que producen los mejores resultados tanto a nivel estratégico como económico. Debido al hecho de que tanto el fabricante como el distribuidor estarán presentes cuando la alianza produzca beneficios, los miembros del canal están más predispuestos a realizar inversiones que atiendan las necesidades del usuario final, reduzcan costes y generen diferenciación a través del canal de distribución (Iacobucci & Hibbard, 1999).

d) La diferenciación mediante la marca:

La AMA⁶ define marca como “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (Kotler & Armstrong, 2012).

Según Kotler, en consecuencia de la definición de la AMA una marca es un producto o servicio que añade dimensiones adicionales para diferenciarse de las demás ofertas destinadas a satisfacer la misma necesidad; siendo dichos factores diferenciales de índole racional, funcional o tangible ligados al desempeño del producto de la marca en cuestión o, por el contrario, pueden tener carácter emocional, intangible o simbólico si se encuentran ligados a la aspiracionalidad de marca (Ries & Trout, 2001).

Las marcas desarrollan una función de identificación del fabricante del producto y, además, permiten a los clientes identificar y evaluar un producto de forma diferente en función de su marca (Tybout & Sternthal, 2005).

Además, las marcas simplifican la gestión logística de los productos, tanto a nivel de localización como gestión de inventarios así como protección legal de las características diferenciadoras del producto; ya que pueden protegerse mediante patentes, registros de propiedad intelectual y los derechos de reproducción del diseño del producto y su embalaje (Keller, Stenthal, & Tybout, 2002).

La gestión de marca supone dotar a los productos y servicios del poder necesario para crear diferencias; por tanto, para marcar un producto es preciso evidenciar ante los clientes quién es

⁶ AMA: es el acrónimo de Asociación Americana de Marketing por sus siglas en inglés.

el producto dotándole de un nombre (entre otros elementos) para ayudar a los clientes a reconocerlo, qué hace el producto o servicio ofrecido y por qué deben adquirirlo (Carpenter, Glazer, & Nakamoto, 1994).

El posicionamiento de marca consiste en el intento específico para dar significado a una marca en la mente del consumidor; articulando la meta que el cliente alcanzará cuando consuma el producto o servicio y, además, explicando porqué la marca es superior al resto al alcanzar esa promesa (Tybout & Sternthal, 2005).

3 CONCLUSIONES:

Aunque la buena gestión de marketing no implica conducir a clientes racionales a un frenesí de decisiones de compra irracional sino comunicar los beneficios y el valor añadido que la oferta entrega a sus clientes; muchos gerentes en industrias commodity creen que no es posible diferenciar sus ofertas y solamente pueden competir por precio y servicio.

Cuando los clientes adquieren un elevado conocimiento del producto y son capaces de utilizarlo sin el apoyo del fabricante los productos entran en una fase de madurez, donde la diferenciación de las ofertas se centra en el precio.

Una vez que los mercados se encuentran en una fase de madurez, la competencia por precio no hace sino acelerar el proceso de indiferenciación de los productos y la reducción de los márgenes operativos de las industrias que operan en dicho mercado.

Las estrategias que adoptan los líderes de una industria, así como sus reacciones ante las acciones de sus competidores, conducen a la commoditización del mercado siempre que éstas se basan en la competencia por precios, dado que ésta refuerza la variable como único elemento diferencial.

Diferenciar los productos mediante la adición de servicios no siempre resulta efectivo ni rentable dado que, en la fase de madurez, los clientes no están dispuestos a pagar más por un producto que perciben como indiferenciado.

Una vez desmitificado que la competencia por precio y servicio es la única alternativa viable en los productos commoditizados, las empresas pueden adoptar al menos siete estrategias factibles no relacionadas con las variables de precio y servicio para alcanzar la diferenciación actuando sobre:

- La cadena de consumo.
- La calidad del producto y las dimensiones de producto total.
- La distinción del personal.
- La gestión del canal de distribución.
- Innovación en valor añadido de la oferta.
- Enfoque por mercados.
- Creación de una marca poderosa.

Construir una marca fuerte en los mercados con productos que sufren commoditización resulta crítico siempre que los gerentes de las compañías creen que el valor añadido de sus ofertas no se ve reflejado en el precio que los clientes pagan por dichos productos.

Además, la creación de una marca fuerte articula y cobija la implementación de las otras seis estrategias de diferenciación descritas ut supra.

4 BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J. C., Narus, J. A., Narayandas, D., & Seshadri, D. V. (2011). *Business Market Management (B2B)*. Noida: Pearson .
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management*. New York: McGraw-Hill Company.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers. *Journal of Retailing Vol. 73 (1)* , 15 - 37.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Bonoma, T. V., & Shapiro, B. P. (1983). *Segmenting the Industrial Market*. Lanham, Maryland: Lexington Books.
- Carpenter, G. S., Glazer, R., & Nakamoto, K. (1994). Meaningful Brands for Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research* , 339 - 350.
- Chen, C.-F., & Wang, J.-P. (2016). Customer participation, value co-creation and customer loyalty - A case of airline online check-in system. *Computers in Human Behavior* 62 , 346 - 352.
- Collins, D. (15 de June de 2014). *www.wordreference.com*. Recuperado el 15 de June de 2014, de WordReference: <http://www.wordreference.com/definition/commodity>
- Corey, E. R. (1975). Key Options in market selection and product planning. *Harvard Business Review* , 119-128.
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research* 60 , 1621-1625.
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2001). *Marketing Channels*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Forbis, J. L., & Mehta, N. T. (1981). Value-Based Strategies for Industrial Products. *Business Horizons* 24 , 32 - 42.
- Iacobucci, D., & Hibbard, J. D. (1999). Toward an Encompassing Theory of Business Marketing Relationships (BMR's) and Interpersonal Commercial Relationships (ICR's): An Empirical Examination. *Journal of Interactive Marketing Vol. 13 No. 3* , 13 - 33.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research* 55 , 441-450.
- Keller, K. L., Stenthal, B., & Tybout, A. M. (2002). Three Questions You Need To Ask About Your Brand. *Harvard Business Review Vol. 80, Septiembre* , 80 - 89.
- Keysuk, K. (1999). On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación SA.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs; NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Kotler, P., & Waldemar, P. (2006). *B2B Brand Management*. Springer.
- Lambin, J. J. (2009). *Dirección de Marketing*. México DF: McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation-of Anything. *Harvard Business Review* .
- Levitt, T. (2006). *Ted Levitt on Marketing*. Boston: Harvard Business School Press.
- MacMillan, I. C., & McGraffth, R. G. (1997). Discovering New Points of Differentiation. *Harvard Business School* , 133 - 145.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Boston: Patria Editorial.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. Pirámide.
- Quelch, J. (2007). How to Avoid the Commodity Trap. *Harvard Business Review* .
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Rangan, K. (2006). *Transforming your Go-to-Market Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rangan, V. K., & Bowman, G. T. (1992). Beating the commodity Magnet. 224.
- Real Academia Española. (19 de 12 de 2016). <http://www.rae.es/>. Recuperado el 19 de 12 de 2016, de <http://www.rae.es/>: <http://dle.rae.es/?id=LOGnM0q>
- Ries, A., & Trout, J. (2006). *La Guerra del Marketing*. McGraw-Hill.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle For Your Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Seel, N. M., & Winn, W. D. (1997). Research on media and learning: Distributed cognition and semiotics. En R. D. Tennyson, S. Dijkstra, & F. Schott, *Instructional Design: Theory, research, and models* (págs. 290-327). New Jersey: Routledge.
- Sethuraman, R., Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1988). Partnership Advantage and Its Determinants in Distributor and Manufacturer Working Relationships. *Journal of Business Research Vol. 17 No. 4* , 327 - 347.
- Shapiro, B. P., & Bonoma, T. V. (1984). How to Segment Industrial Markets. *Harvard Business Review* , May Issue.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal of Marketing* , 99 - 111.
- Tybout, A. M., & Sternthal, B. (2005). Brand Positioning. En A. M. Tybout, & T. Calkins, *Kellogg on Branding* (págs. 11 - 25). New York: John Wiley & Sons Inc.