

**MARKETING
INTERNACIONAL
Y
PROBLEMÁTICA JURÍDICA
DERIVADA**

JAVIER GARCIA VIYUELA

Máster en Derecho del Comercio Internacional, edición 2009-2011

ÍNDICE

I - INTRODUCCIÓN	4
1. GENERALIDADES	4
1.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL MARKETING	4
1.2. CONCEPTOS DEL MARKETING	6
1.3. MARKETING INTERNACIONAL	12
1.4. MARKETING Y DERECHO	18
2. TERMINOLOGÍA ESPECÍFICA	21
2.1. MARKETING ON-LINE Y COMERCIO ELECTRÓNICO	21
2.2. MARKETING DIRECTO Y MARKETING RELACIONAL	23
2.3. MARKETING 2.0	25
2.4. OTROS TERMINOS	30
II - MARKETING Y NEGOCIACIÓN	34
1. NEGOCIACIÓN: GENERALIDADES	34
1.1. TIPOS O ESTILOS DE NEGOCIACIÓN	34
1.2. FASES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	36
1.2.1. La preparación	37
1.2.2. La discusión	37
1.2.3. Las señales	37
1.2.4. Las propuestas	38
1.2.5. El intercambio	38
1.2.6. El cierre y el acuerdo	38
2. GETTING TO YES	39
2.1. ENFOQUE PSICOTÉCNICO DE LA NEGOCIACIÓN	39
2.2. EL ÉXITO DE LA NEGOCIACIÓN	42
3. NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL	45
3.1. CULTURA, DERECHO Y SOCIEDAD	49
3.2. DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE	51
3.2.1. Distancia al poder (PDI)	53
3.2.2. Evasión de la incertidumbre (UAI)	53
3.2.3. Individualismo vs. Colectivismo (IDV)	54
3.2.4. Masculinidad - Feminidad (MAS)	55
3.2.5. Orientación a largo o corto plazo (LTO)	55
4. NEGOCIACIÓN Y DERECHO	60

III - PROBLEMÁTICA JURÍDICA DERIVADA	63
1. PROTECCIÓN DE DATOS.....	63
2. SERVICIOS PARA LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN	70
3. COMPETENCIA Y FRAUDE DE MARCA	73
ANEXOS	81
I - PLAN DE VENTAS	81
1. ESTRATEGIA DE VENTAS.....	81
1.1. VENTAS Y MARKETING.....	82
1.2. PERFIL DEL CLIENTE	84
1.3. OBJETIVOS Y METAS	85
2. RECURSOS HUMANOS.....	87
2.1. SELECCIÓN DE PERSONAL	87
2.2. MOTIVACIÓN Y FORMACIÓN.....	88
3. GESTIÓN COMERCIAL.....	91
3.1. PREVISIÓN DE VENTAS.....	91
3.2. EVALUACIÓN Y CONTROL.....	93
II - APÉNDICES	94
1. ANALISIS DAFO	94
2. PERFIL DEL REPRESENTANTE DE VENTAS	95
3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	95
BIBLIOGRAFIA.....	97
REFERENCIAS URL	99

I - INTRODUCCIÓN

1. GENERALIDADES

1.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL MARKETING

Podemos considerar que la aparición y desarrollo del Marketing como disciplina de la ciencia se da en el siglo XX, y más concretamente en la segunda mitad del mismo. Sin embargo, la historia del Marketing es mucho más antigua y compleja, y podríamos decir que se ha desarrollado en una doble línea: por un lado, en relación a su evolución como filosofía empresarial, y por el otro, en cuanto a organización de actividades de función comercial dentro de la empresa.

En lo referente al surgimiento del Marketing como organización de actividades comerciales, hay que remontarse muy atrás, a la antigüedad, a los primeros albores del comercio: cuando mercaderes fenicios y griegos empleaban ya técnicas comerciales y promocionales de Marketing. Algunos autores relacionan su existencia con la aparición del intercambio comercial, que va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de Marketing moderno. Y es precisamente en este primer aspecto del origen del Marketing íntimamente ligado al inicio del comercio con otros pueblos y culturas diferentes a la propia de su pueblo o clan, cuando se podría hablar del empleo de técnicas de Comercio Exterior y, consecuentemente, se puede considerar que esa sería la fecha de nacimiento del Marketing Internacional.

En cuanto a su evolución como filosofía, su historia es mucho más reciente. Si bien los primeros atisbos de este tipo de pensamiento se encontraban ya hace más de 200 años en **Adam Smith** cuando describía el término de “soberanía del consumidor”, no ha sido hasta dos siglos más tarde cuando en 1969 **Theodore Levitt** sentara la idea afirmando que el principal propósito de una empresa no era otro que “crear y mantener un cliente”. Podemos decir que ésta última frase constituye la primera afirmación propia de filosofía de Marketing en la empresa.

Por otro lado, la evolución del Marketing hacia una filosofía vinculada a la gestión empresarial ha ido muy asociada a la evolución (aparición, desarrollo e integración) de las distintas actividades organizativas que luego se reunirían en torno al departamento de Marketing en el seno de la empresa. De ahí que se puedan tratar y estudiar ambas evoluciones -filosófica y organizativa- conjuntamente, como hacen la mayoría de los autores en sus estudios, por su paralelismo e interrelación dentro de un horizonte de tiempo amplio que va desde la revolución industrial hasta la actualidad. Estos autores explican la evolución del Marketing según los cambios acontecidos en el macro-entorno económico, competitivo, cultural, tecnológico, etc... y son principalmente académicos cuya doctrina al respecto se recoge en sus manuales sobre teoría y fundamentos del Marketing, donde observan una evolución en la orientación empresarial a través de “eras”, asociadas principalmente al desarrollo económico que ha tenido lugar en los distintos países durante el último siglo.

Desgranaremos tres fases históricas de la evolución del Marketing al hablar de su dimensión internacional en el punto 1.3 de este documento.

1.2. CONCEPTOS DEL MARKETING

Acercándonos al origen etimológico de la palabra y haciendo una traducción -muy libre- del inglés, en castellano hemos adoptado a nuestro lenguaje un anglicismo que bien podríamos haber castellanizado como “mercadotecnia”, y que podríamos describirlo como el arte, la ciencia, o la técnica de definir y ejecutar las claves para introducir un producto o servicio en el mercado de manera exitosa.

Esta definición -que me he sacado de mi propio bolsillo- no deja de ser un primer “approach” al término, y se quedará muy corta cuando veamos de qué manera sacan punta al concepto de Marketing los grandes “gurús” de su estudio. Mencionaremos en esta introducción a algunos de los grandes teóricos de la disciplina, tratando de sintetizar cual es la terminología que emplean, analizar cuáles son las bases de sus argumentos y determinar cuál es el enfoque que le da cada uno de ellos al concepto de Marketing, para poder así ir entrando en materia.

Centraremos gran parte de esta introducción en las teorías y el trabajo de uno de los grandes nombres del estudio del Marketing: **Philip Kotler**. En uno de sus artículos más famosos, este autor ampliaba el concepto de Marketing existente en su día -del que podría derivarse una definición como la que yo he dado- para tratar de reforzar la abstracción del término y proclamar la aceptación y difusión de un concepto más genérico del mismo, recomendando que el Marketing *“debe dejar de gestionar una sola o varias transacciones y comenzar a adquirir la habilidad de construir relaciones de lealtad con diferentes públicos objetivo”*. Afirmaciones como esta son un ejemplo del trabajo que Kotler ha realizado para acercar la disciplina del Marketing hacia un enfoque mucho más teórico-filosófico, como veremos a continuación.

Quiso distinguir Kotler entre tres niveles de conciencia relacionados con el Marketing: un primer nivel en el que encontraríamos la conciencia tradicional en la cual se asocia el Marketing básica y esencialmente a una materia de negocios, más concretamente a las transacciones del mercado o el puro intercambio económico; un segundo nivel de conciencia en el que el Marketing sería aplicable a cualquier organización que tenga clientes, convirtiéndose en una perspectiva útil para toda organización que se dedique a elaborar productos ampliamente definidos con la intención de que otros los consuman; y una conciencia de nivel tres que sostiene que el Marketing es una materia relevante para cualquier tipo de organización en su relación con sus distintos públicos, no solo en la relación con sus clientes. Este último nivel de conciencia sería el cenit de la abstracción del término, pues apenas sería visible, pero sin embargo sería posible ver el reflejo en situaciones reales. En cualquier caso, estaríamos ante una evolución hacia la generalidad del concepto del Marketing, en el que habríamos pasado de centrarnos en la mera transacción mercantil o intercambio de valores entre dos partes, a interesarnos específicamente por la manera en la que dichas transacciones se crean, se estimulan, se facilitan y se valoran.

Kotler también propuso una serie de axiomas que pueden resultar características comunes a toda actividad de Marketing:

- 1- El Marketing es una característica humana, y el referente de la actividad de Marketing es otra unidad social.
- 2- Se busca una reacción específica en una o más de las otras unidades en lo referente a algún objeto de carácter social. Generalmente es un profesional del Marketing quien busca una reacción -a corto o largo plazo- en uno o varios mercados en lo referente a un producto, servicio, organización, persona, o idea.

- 3- La probabilidad de respuesta por parte del mercado no es fija.
- 4- El Marketing es la intención de producir la reacción deseada creando y ofreciendo valores al mercado.

Kotler estableció además la diferencia entre el Marketing y la labor de gestionar el mismo, subrayando en su gestión algunos elementos que podemos considerar todavía hoy pilares básicos de la disciplina, y que son factores que cualquier buen profesional del Marketing habrá de tener en cuenta, y deberá poseer la capacidad -o tendrá que desarrollar la habilidad- de analizar: el mercado y sus circunstancias (analizándolo tanto cualitativa como cuantitativamente), y las llamadas “Four Ps” (Product, Price, Place, Promotion) o las “Cuatro Ps” famosas, que hacen referencia a la configuración y desarrollo del producto, el establecimiento de una política de precios, la elección del canal de distribución, y por último el esfuerzo destinado a dar publicidad y promocionar el producto. Un buen análisis del mercado y una definición concreta y detallada de las “4 Ps” son las bases fundamentales del Marketing estratégico moderno.

Este autor ha escrito varios ensayos y manuales sobre Marketing, basándose principalmente en su experiencia como consultor en la materia para compañías de renombre mundial que desarrollan sus actividades económicas en sectores industriales muy diferentes, como pueden ser el informático (IBM), las finanzas (JP Morgan), el farmacéutico (Pfizer), el sector químico-energético (Shell), el de automoción (Ford), los componentes para automoción (Michelin), el alimentario (McDonalds), o el de transporte aéreo (SAS Airlines) entre otros. Esto le ha permitido analizar cuál ha sido la evolución del Marketing desde un enfoque privilegiado, pues ha podido seguir de cerca las reacciones globales de los públicos objetivo de sus diferentes clientes, que abarcan -como hemos visto- los principales sectores económicos del mercado mundial, y al tratarse de multinacionales, el público objetivo puede tratarse de

consumidores de cualquier país en cualquiera de los cinco continentes. De esta manera, Kotler hace una reflexión en una de sus últimas publicaciones sobre cómo ha evolucionado el Marketing, asegurando que si bien la teoría del Marketing sigue siendo la correcta y que no es necesario reformularla, su puesta en práctica no es la adecuada, lo que le lleva a afirmar que la disciplina del Marketing está en mala forma. El simple hecho de respaldar a todo nuevo producto o servicio que se lance al mercado con un plan de Marketing estratégico bien definido, resulta esencial y casi imprescindible para asegurar el éxito del proyecto comercial, y que este proporcione una rentabilidad que compense la correspondiente inversión de tiempo y dinero. La clave para no fracasar de buenas a primeras en un proyecto comercial, sería la implementación de manera íntegra del proceso de Marketing, sin obviar ninguna de sus fases: establecer un Marketing mix adecuado concretizando y desarrollando correctamente las “Four Ps”, potenciando y asegurando una correcta armonización entre las cuatro; gestionar un posicionamiento de manera acertada; y realizar una investigación de mercado de manera exhaustiva y competente.

Todos los indicios sugieren que, en el futuro, el Marketing va a ser cada vez más desafiante. Atrás quedaron conceptos revolucionarios formulados hace más de 50 años, como el Unique Selling Proposition (USP) de **Rosser Reeves**, fórmula mediante la cual se establecía un eslogan que definía perfectamente las bondades del producto y creaba una importante asociación mental en el consumidor entre el bien a consumir y los beneficios que se publicitaban del mismo, lo cual era un factor muy importante a la hora de establecer una diferenciación respecto a la competencia. A día de hoy, los retos a los que tiene que enfrentarse un profesional del Marketing para lograr esa diferenciación son bien diferentes y posiblemente de mayor complejidad. Si a estos nuevos desafíos añadimos la ineficiencia organizativa que muchas empresas

demuestran desde un punto de vista de Marketing, las consecuencias pueden resultar desastrosas para las mismas. Como ya dijo en su día **Agustín Medina**, “todo empieza y acaba en el consumidor”. Estamos en una época en la que el Marketing está dejando de basarse en las necesidades para centrarse en las emociones, y una buena combinación de ambas reflexiones podría ser un primer paso hacia el éxito. Las actuales variables estratégicas ya no tienen como centro el mercado sino el consumidor, la quinta P (people o personas), que ha cobrado una importancia inusitada en todos los ámbitos de la empresa. En su libro *Bye bye Marketing*, Medina afirma que las clásicas técnicas de Marketing que durante todo el siglo pasado han servido de eficaces herramientas para el desarrollo empresarial, se han visto desbordadas en los últimos años a causa de varios fenómenos que han irrumpido con fuerza en los mercados. La conversión de los productos en marcas, la aparición de Internet, el imparable desarrollo de las nuevas tecnologías, la transformación de los medios de comunicación y el abandono de la actitud pasiva por parte de los consumidores presentan hoy en día un nuevo panorama ante el que es preciso replanteárselo todo. El viejo Marketing, incapaz de abarcar todos los nuevos frentes, incluida la coyuntura de una crisis económica a nivel planetario, abandona la estrategia para centrarse en la táctica y pierde poder en los altos niveles de dirección de las compañías.

A estos efectos, Kotler formuló un decálogo de “dont’s and do’s”, es decir, 10 puntos con situaciones que resultan problemáticas en la gestión de una empresa desde el enfoque del Marketing, y otros 10 puntos en los que se determina como darle la vuelta a esas situaciones de manera efectiva. De esta manera, Kotler plasma y resume magistralmente el saber de su experiencia para su aplicación práctica por parte de las empresas que lo necesiten. Pasamos a enumerarlas a continuación:

LOS DIEZ “PECADOS” DEL MARKETING

- 1- La empresa no está suficientemente focalizada en el mercado ni orientada hacia el consumidor.
- 2- La empresa no conoce totalmente a sus consumidores o público objetivo.
- 3- La empresa tiene que definir y controlar mejor a sus competidores.
- 4- La empresa no ha gestionado correctamente las relaciones con sus grupos de interés.
- 5- A la empresa no se le da bien encontrar nuevas oportunidades.
- 6- Los planes de Marketing y los procesos de planificación de la empresa son deficientes.
- 7- La empresa tiene que mejorar sus políticas de producto y servicio.
- 8- Las capacidades de creación de marca y de comunicaciones de la empresa son insuficientes.
- 9- La empresa no está bien organizada para llevar a cabo un Marketing efectivo y eficiente.
- 10- La empresa no ha hecho una utilización máxima de la tecnología.

LOS DIEZ “MANDAMIENTOS” DEL MARKETING

- 1- La empresa segmenta el mercado, elige los mejores segmentos y desarrolla una fuerte posición en cada segmento elegido.
- 2- La empresa traza un mapa de las necesidades, percepciones, preferencias y comportamiento de sus clientes y motiva a sus miembros para que se obsesionen por servir y satisfacer a los clientes.
- 3- La empresa conoce a sus competidores más importantes, así como sus fortalezas y debilidades.

- 4- La empresa desarrolla colaboraciones con sus accionistas y les recompensa generosamente.
- 5- La empresa desarrolla sistemas para identificar oportunidades, clasificarlas y elegir las mejores.
- 6- La empresa gestiona un sistema de planificación de Marketing que proporciona planes a corto y largo plazo.
- 7- La empresa ejerce un fuerte control sobre su combinación de productos y servicios.
- 8- La empresa construye marcas fuertes utilizando las herramientas de comunicación y promoción más rentables.
- 9- La empresa crea liderazgo de Marketing y un espíritu de equipo entre sus distintos departamentos.
- 10- La empresa está constantemente añadiendo tecnología que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado.

1.3. MARKETING INTERNACIONAL

Según la American Marketing Association *“el Marketing Internacional es un proceso multinacional de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de las ideas, las mercancías y/o los servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales u organizacionales”*. En comparación con lo que sería una eventual definición de Marketing, solamente se habría añadido la palabra multinacional. En palabras más simples, el Marketing Internacional es la aplicación de los principios de Marketing más allá de las fronteras nacionales. En la dimensión y el enfoque que prácticamente cualquier empresa con vocación exportadora haga hoy en día de su estrategia de Marketing, no puede faltar de ninguna manera el elemento internacional a la hora de analizar cada uno de los elementos del Marketing mix.

El término es el resultado del proceso de internacionalización y globalización que ha conocido la sociedad moderna. Hasta hace unos años, el Marketing se asociaba exclusivamente a economías occidentales basadas en el sistema capitalista. Con el ocaso de los modelos comunistas y socialistas, el Marketing se ha dejado arrastrar por la globalización, convirtiéndose en un factor clave para el correcto desarrollo de cualquier mercado a nivel mundial. Esto unido a la progresiva flexibilización de los proteccionismos gubernamentales y de la imposición de limitaciones y barreras al comercio exterior -flexibilización plasmada en la eliminación o reducción de determinados aranceles, la creación de áreas o acuerdos de libre comercio y demás instrumentos jurídico-comerciales bilaterales y multilaterales, etc...- hace que el concepto de Marketing Internacional cobre una importancia y una relevancia universales. El neoliberalismo y la globalización han subido al Marketing a la primera división de la liga en la que juegan el resto de departamentos de cualquier multinacional, si es que no lo estaba ya. En este nuevo marco internacional está tomando cuerpo la estrategia “think global, act local”, es decir, “piensa de forma global, pero actúa de forma local”, a través de la cual las empresas buscan identificar qué tienen en común los distintos mercados internacionales, pero actuando en consonancia con las peculiaridades de cada país.

Estas reflexiones nos van a dar pie a plantear uno de los debates más arduos y candentes, acerca de la conveniencia de una u otra estrategia de publicidad y Marketing, que las diferentes empresas y también los teóricos del Marketing han tenido que afrontar en el plano internacional: ¿adaptación o estandarización?

Quienes apuestan por la estandarización señalan ventajas como las economías de escala en producción y Marketing, la homogeneización en los gustos de los consumidores y los cambios globales acontecidos en el

entorno económico internacional. Por el contrario, hay quien destaca la dificultad de estandarizar debido a diferencias de todo tipo en cada uno de los mercados (renta, culturales, comportamiento, gustos, barreras legales, etc...). En líneas generales podemos afirmar que hay una tendencia hacia una mayor convergencia de los consumidores y los mercados, y por lo tanto, un acercamiento del Marketing hacia la estandarización, pero sin dejar de lado la adaptación cuando resulte necesaria. Existe, pues, una proliferación en el desarrollo de las llamadas “marcas globales”, que serían marcas que disponen de una misma denominación en todos los países en los que se comercializa, con idéntico diseño y logo, y con similar imagen y posicionamiento, aunque se puede - y se debe- permitir un cierto grado de flexibilidad para adaptarse a las peculiaridades culturales de cada mercado, ya que tener una marca global no implica descartar adaptaciones locales.

El desarrollo de marcas globales puede darse a partir de tres estrategias básicas:

- 1- Extensión geográfica de la marca local: se puede hacer a través de la exportación, implica un gran control de la marca, y es un proceso lento hasta que se consigue notoriedad.
- 2- Adquisición de marcas en los mercados internacionales: es una manera más rápida de posicionarse, pues se facilita el acceso a los canales de distribución ya establecidos.
- 3- Las alianzas de marcas: se pueden hacer a través de la compra de marcas locales para su posterior sustitución por la marca global, o para posicionar una marca desconocida en un nuevo mercado.

En cuanto al desarrollo de lo que es la propia disciplina, en general el Marketing Internacional se desarrolla conjuntamente con el Marketing, experimentando sus mismas evoluciones filosóficas y organizativas, pero

con peculiaridades particulares. Estas peculiaridades darán lugar al desarrollo de técnicas y estrategias organizativas propias, como por ejemplo las arriba explicadas, así como al resurgimiento de una doble filosofía propia de Marketing Internacional que gira en torno a la mencionada controversia de globalización o estandarización versus adaptación.

Así, refiriéndonos a la evolución tanto filosófica como organizativa del Marketing, se pueden establecer las siguientes tres fases históricas del desarrollo del Marketing Internacional:

- 1- Orientación al comercio exterior
- 2- Orientación a las ventas en mercados exteriores
- 3- Orientación al Marketing Internacional

La evolución filosófica se corresponde con la evolución organizativa, creciendo y ampliándose las técnicas disponibles. Asimismo, en lo referente al horizonte temporal, no se puede hablar de fechas fijas sino que dependerán de los cambios en el entorno de los distintos países y sectores industriales.

La primera fase de “orientación al comercio exterior” comprendería el período que va desde antes de la revolución industrial a los años 1930 donde el objetivo principal de la actividad comercial consistía en un enfoque de colocación del excedente productivo o de garantía de aprovisionamiento de materias primas, según fuera el caso de exportación o importación. Se trata, principalmente, de un comercio de productos de la agricultura, pesca y minería llevándose a cabo, en gran parte entre la metrópoli y sus colonias. El comercio de productos más elaborados y de artesanía era minoritario. Además, el objetivo que se perseguía por parte de los gobiernos de los países era la obtención de

divisas -principalmente el oro- que enriqueciesen las arcas del tesoro así como el favorecer la producción nacional lo cual distorsionaba el mercado con una oferta exportadora subvencionada y una serie de trabas legales a la importación. Durante esta fase las actividades de Marketing Internacional llevadas a cabo por la empresa son marginales, tienen carácter principalmente logístico, de transporte y de seguridad de cobro.

En la segunda fase de “orientación a las ventas en mercados exteriores”, que iría desde los años 1930 a principios de los 1970 (en la mayoría de países y mercados) empieza con un hecho fundamental: la crisis del sistema financiero internacional de cambios fijos, que afectó gravemente al comercio. El comercio internacional sufre una fuerte caída y los países toman medidas que consisten en devaluaciones competitivas para favorecer sus exportaciones y dificultar las importaciones. Solo será a partir de la segunda guerra mundial con el establecimiento de un nuevo sistema de cambios fijos (Bretton Woods) y la creación de un organismo de promoción del comercio internacional, el GATT¹, cuando se empezará a recuperar el comercio internacional culminando con un importante desarrollo hacia el final de esta era. Organizativamente, se crea o desarrolla en las empresas exportadoras un departamento de ventas internacional dentro del de ventas, que se separa del nacional para atender a las particularidades de los mercados exteriores, incluyendo dentro de sí las actividades de Marketing más relacionadas con la función de ventas en el exterior como son la logística y transporte internacional, la administración aduanera, los cobros y pagos en divisas, etc... El objetivo principal es alcanzar la mayor cobertura de ventas en el exterior

¹ El GATT, acrónimo de General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) es un acuerdo multilateral, creado en la Conferencia de La Habana, en 1947, firmado en 1948, por la necesidad de establecer un conjunto de normas comerciales y concesiones arancelarias, y está considerado como el precursor de la Organización Mundial de Comercio. El GATT era parte del plan de regulación de la economía mundial tras la Segunda Guerra Mundial, que incluía la reducción de aranceles y otras barreras al comercio internacional.

que permita a la empresa una mayor producción y, como resultado, la obtención de economías de escala. Los productos que se exportan ya no son mayoritariamente materias primas y agrícolas (comodities), como podía ser en el caso anterior, sino que se comercian productos más elaborados. Estos productos van a requerir de una mayor adaptación que las comodities; sin embargo, todavía no existe una filosofía mayoritaria de adaptación de los productos a los gustos de los clientes en los distintos países. Si se hace, es más por imperativo legal que por voluntad empresarial.

Finalmente, en la tercera fase, que empezaría a partir de mediados de los años 1970, bien se podría hablar de la aparición de una orientación al Marketing Internacional en sí. Esta orientación al Marketing Internacional surge simultáneamente a la orientación general al Marketing. Se está en una fase donde la demanda es ya objetivamente inferior a la oferta, tanto en el ámbito nacional como en el extranjero, y se buscan maneras de fomentarla mediante el descubrimiento y la satisfacción de necesidades encubiertas de los consumidores. Esta era comienza, al igual que la anterior, con una crisis económica originada por la ruptura del sistema de cambios fijo de Bretton Woods, pero que no va a afectar tanto al comercio exterior como la crisis del 29, ya que se desarrollan medidas económicas de estabilización monetaria individual o colectivamente por parte de los Estados, así como el desarrollo de instrumentos de seguridad de cobro-pago y de seguros de cambio. Un hecho primordial de esta fase es la extensión de la homogeneidad entre los mercados en un fenómeno que finalmente hemos venido a denominar globalización. Este fenómeno ha dado lugar a un nuevo tipo de Marketing Internacional: el llamado Marketing global, del que también hemos hablado ya.

En resumen, se ha de decir que la evolución del Marketing y del Marketing Internacional ha seguido unas pautas aceleradas y sorprendentes en cuanto al desarrollo de una ciencia relativamente reciente. Más adelante veremos también como han incidido las nuevas tecnologías en su estudio y en su aplicación práctica actual.

1.4. MARKETING Y DERECHO

A simple vista, la palabra Marketing nos puede sonar a algo sin aparente relación con el mundo jurídico, asociable más bien al mundo de la publicidad y del desarrollo de la venta de productos dentro de la empresa privada, o incluso para el desarrollo comunicativo de organizaciones no lucrativas. Sin embargo, a día de hoy el Marketing es una disciplina tan estudiada y que afecta a tantos sectores industriales y económicos, a tan diferentes estratos sociales, y atañe a departamentos tan dispares de una misma empresa, que no podemos dejar de enfocarlo desde diversos puntos de vista, sin olvidar, por supuesto, el enfoque jurídico.

El factor jurídico o político-legal es uno de los elementos que conforman el entorno externo de las empresas. Al realizar un análisis de mercado dentro de un adecuado plan de Marketing, no podremos descuidar las cuestiones legales relacionadas con el Marketing mix: evitar la publicidad engañosa, llevar a cabo una política de distribución que respete las reglas del juego de la competencia, no realizar prácticas abusivas a la hora de elegir una estrategia de precios en aras de definir un determinado posicionamiento, no limitar o controlar la producción de nuestro bien-producto en perjuicio de los consumidores, etc... Es evidente que el derecho cobra cada día mayor relevancia e importancia también dentro de las estrategias de marketing. Hoy las grandes empresas tienen que realizar alianzas estratégicas con sus clientes, y

donde haya fuertes inversiones tendrá que haber necesariamente una protección legal en ambas direcciones. Asimismo, también las marcas tienen que protegerse: el área legal de una empresa debe de estar velando por sus registros, renovaciones, patentes, riesgos de imitaciones y falsificaciones, etc.

Las contrataciones de patrocinadores, campañas promocionales, acuerdos de distribución, etc. deben quedar debidamente plasmadas y sustentadas en un documento que le permita a la empresa ejercer la reclamación de sus derechos llegado el momento oportuno. La importancia de la contratación resulta por tanto absoluta, máxime cuando entra en juego el componente extranjero: la contratación internacional se encarga de regular las relaciones económico-jurídicas internacionales que abarcan todas las operaciones de compra-venta de mercancías y prestación de servicios intercambiadas entre personas físicas o jurídicas residentes en países distintos; presumiblemente, estos países tendrán ordenamientos jurídicos diferentes, cuyas normativas habrá que tener en cuenta a la hora de cerrar acuerdos comerciales. La diferencia básica existente entre una transacción comercial internacional y una nacional estriba, principalmente, en la relación entre sujetos pertenecientes a países con leyes distintas y, generalmente, con diferentes monedas.

Podemos decir que un contrato se considera que es internacional desde el momento en que presenta vinculación con más de un ordenamiento jurídico. Por el contrario, se entiende como contrato interno aquel en el que todos sus elementos se hallan vinculados a un único ordenamiento. Las relaciones a nivel internacional son cada vez más numerosas, y el número de países que se relacionan entre ellos aumenta día a día. Es por ello que existe un número creciente de problemas respecto a la aplicación de una normativa u otra en el

momento de incumplimiento de una de las partes o desacuerdo sobre cualquier aspecto de su relación, sobre todo si las partes mencionadas no habían especificado previamente la normativa que regía su contrato. En un contrato internacional, además, se pueden encontrar varios contratos intrínsecos, lo que implica que puedan existir conjuntamente normativas que tengan entre ellas grandes divergencias. También es cierto que la mayoría de intercambios provenientes de una transacción internacional se llevan a cabo sin un contrato que los regule, pero es muy recomendable que éste exista, ya que puede ser definitivo para la resolución de los mencionados litigios entre las partes por incumplimiento de una de ellas o por desacuerdos entre ambas. Se deben estudiar las características concretas de los contratos internacionales, dada la dificultad de sus matices jurídicos, que podrían comportar consecuencias nefastas en caso de desconocimiento por alguna de las partes.

Hablaremos más en detalle de la relación entre Marketing y Derecho al entrar en la tercera parte de este documento y analizar la problemática jurídica derivada del Marketing.

2. TERMINOLOGÍA ESPECÍFICA

Como ya hemos dicho en las generalidades, el “viejo” Marketing se encuentra asfixiado, desbordado. Durante todo el siglo XX, el Marketing fue el gran protagonista de los procesos de comercialización de todo tipo de empresas, pero ahora se encuentra perdido ante la avalancha de cambios de su entorno. Rodeado de tanta confusión, al término Marketing se le han ido añadiendo prefijos y sufijos o “apellidos” de manera vertiginosa, convirtiendo al Marketing de hoy en una ciencia desmembrada en distintas nuevas sub-disciplinas, con neologismos y tecnicismos que a veces le pueden llegar a sonar a chino incluso al más pintado de los profesionales del Marketing de la vieja escuela, y que -en opinión de algunos autores- contribuyen a despersonalizar el término.

A continuación pasaremos a ver algunos de esos términos específicos del Marketing. Unos llevan años en los manuales didácticos y otros se han acuñado recientemente. Nos detendremos con más interés en aquellos que nos resultan de especial relevancia a nosotros para este trabajo, sobre todo desde el punto de vista jurídico, si bien dedicaremos un apartado especial al análisis de la problemática jurídica.

2.1. MARKETING ON-LINE Y COMERCIO ELECTRÓNICO

El **Comercio Electrónico**, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés), consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. Originalmente el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos tales como el Intercambio electrónico de datos; sin embargo, con el advenimiento de la Internet y la World Wide Web a mediados de los años 90, comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de

Internet, usando como forma de pago medios electrónicos, tales como las tarjetas de crédito. La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido de manera extraordinaria debido al desarrollo y proliferación de Internet. Una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, estimulando la creación y utilización de innovaciones como la transferencia de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro, el Marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea (OLTP), el intercambio electrónico de datos (EDI), los sistemas de administración del inventario y los sistemas automatizados de recolección de datos.

El **Marketing on-line** es el estudio de las técnicas del uso de Internet para publicitar y vender productos y servicios. Incluye la publicidad por clic, los avisos en páginas web, los envíos de correo masivos, el Marketing en buscadores (incluyendo la optimización en los mismos), la utilización de redes sociales y el llamado Marketing de bitácoras o de blogs. Dentro de este mismo rubro podríamos enmarcar también el Marketing 2.0, a cuyo estudio dedicaremos un apartado individual.

El Marketing on-line es, en realidad, una parte del comercio electrónico. Puede incluir la gestión de contenidos, las relaciones públicas, el servicio al cliente y las ventas. El comercio electrónico y el Marketing on-line se han vuelto más populares en la medida en que los proveedores de Internet se están volviendo más accesibles. A día de hoy, más de un tercio de los consumidores que tienen acceso a Internet en sus hogares afirman haber utilizado Internet como medio para realizar sus compras.

Más adelante veremos cuál es la problemática jurídica que deriva de la aplicación práctica de estos dos conceptos.

2.2. MARKETING DIRECTO Y MARKETING RELACIONAL

El término de **Marketing directo** es el término más antiguo, empleado desde siempre para denominar a los envíos personalizados de comunicaciones comerciales: folletos y catálogos entregados en mano, por correo, buzoneo, mediante la inserción de cupones en medios impresos, etc...Una de las formas modernas más utilizadas de Marketing directo es el **telemarketing**, en el que se utiliza el teléfono como vehículo para la captación de clientes. Las actividades que realizan las empresas de telemarketing se han constituido en los últimos años en un recurso utilizado masivamente para la venta de bienes y servicios, a través de contactos telefónicos personales directos -o incluso automatizados- con los potenciales clientes. Los centros de llamadas (o call centers) se han multiplicado geométricamente durante esta década. Las grandes compañías de telefonía son precisamente las que mayor uso hacen de esta técnica; pero con la proliferación de las mismas se esta empezando a dar un uso abusivo del telemarketing, hasta el punto de que el legislador haya tenido que tomar cartas en el asunto para proteger la privacidad de los datos personales de los usuarios, dada la saturación y el hartazgo que se está causando en ellos debido a la intrusión de las empresas en los hogares y en la vida cotidiana de las personas mediante el bombardeo publicitario directo. En la parte de “Problemática jurídica derivada”, analizaremos algunas de las medidas que se han tomado al respecto en España y en otros países.

Marketing relacional es un término genérico que engloba las acciones encaminadas a la relación con los clientes. Es una manera moderna de enfocar el clásico Marketing directo. Es el tipo de Marketing que busca generar relaciones rentables con sus clientes en base al estudio del comportamiento de los compradores. Utilizando estos datos se buscan estrategias y acciones que busquen favorecer la interacción con

ellos. Entre sus objetivos, busca identificar los clientes que se supone son más rentables para mantener una relación con ellos en base a evolucionar el producto y conocer las necesidades que se pueden plantear, con el objetivo de que esta relación se mantenga a largo plazo.

El Marketing relacional utiliza como una de sus herramientas principales el **CRM** (Customer Relationship Management), que busca recolectar información comunicando además los beneficios y soluciones que ofrece la empresa en base a las necesidades. El término puede hacer referencia tanto al modelo de gestión como al software o programa informático que se utiliza para llevarlo a la práctica. Si el modelo se implantase en todas las áreas de la empresa, estaríamos hablando de **Marketing relacional integral**. Es pues, un “mix” entre las relaciones públicas y el Marketing, teniendo en cuenta que cada cliente es único y así debe percibirlo. Por eso mismo, se establecerá una comunicación única con él, directa y personalizada, teniendo muy en cuenta sus necesidades, para plantearse después en base a ellas cuales son las nuevas estrategias que se pretenderán introducir.

El CRM funciona básicamente de la siguiente manera: se recolectan los datos, se identifican los clientes más productivos, se implementan las estrategias y se busca una retroalimentación en base a ellos. Esto puede utilizarse con muchos objetivos, entre los cuales principalmente suele encontrarse el de crear un vínculo de fidelización de los clientes; aunque también se puede utilizar para recuperar clientes perdidos. No es fácil conectar con los clientes, por lo que se deben seleccionar adecuadamente; pero también se deben diseñar estrategias efectivas que lleven a la empresa al cliente y se produzca una verdadera situación de retroalimentación en la que todos ganan. El CRM es una estrategia muy útil que se puede implementar para conseguir una relación con los clientes en base a la personalización de acciones,

orientación al cliente y otras opciones. También se pueden diseñar estrategias basándose en internet, que es una forma interesante y de bajo coste de conectar con los clientes.

2.3. MARKETING 2.0

Este es el concepto probablemente más revolucionario del Marketing del siglo XXI, y el que posiblemente haya marcado una brecha intergeneracional, tanto en los hábitos de los consumidores como en el hacer de los profesionales del Marketing. El término **Marketing 2.0** pretende ser una adaptación de la filosofía de la web 2.0 al Marketing, y se refiere a la transformación del Marketing como resultado del efecto que ha surtido Internet en el mundo de la publicidad. Para que una campaña de Marketing sea considerada Marketing 2.0 como tal, debe estar centrada en el público y debe cumplir tres requisitos: debe existir un contenido atractivo y un entorno donde el público pueda recibir la información; tanto el contenido que se ofrece como el entorno deben tener interacción con el público; y por último, la campaña debe cumplir con el manifiesto del Marketing 2.0. Se trata de un manifiesto en el que se muestra una tesis con 24 puntos, indicando las ventajas, necesidades, exigencias, y características en general del Marketing 2.0. Dichos puntos son los siguientes:

1. No me mentirás ni tratarás de engañarme. ¡Nada de publicidad engañosa!
2. Yo soy quien consume tu producto, y por tanto, quien más sabe de él. ¡Pregúntame mi opinión!
3. Me pedirás permiso antes de tomar mis datos.
4. Me pedirás permiso antes de mandarme información, sobre todo a mi teléfono celular. ¡Adiós al spam, a la publicidad no deseada y a la intrusiva!

5. Me gusta jugar. ¡Diviérteme!
6. El humor es el sexo del cerebro. ¡Hazme reír!
7. ¡Sorpréndeme!
8. ¡No a la letra pequeña y a los rótulos que no da tiempo a leer!
9. No peleéis entre vosotros. Prefiero vuestras alianzas a vuestras riñas.
10. No tratarás de ser quien no eres. ¡Se acabaron los anuncios hechos por padres intentando parecer “guay” frente a sus hijos!
11. Si quieres que compre algo, tengo que entender qué es. ¿Por qué no me hablas en mi idioma? ¡No a los anuncios de perfume en francés y a los anuncios de coches que no entiendo!
12. Sé decidir por mi mismo, gracias. No hace falta que me digas lo que está de moda o lo que me tiene que gustar.
13. El sexo vende, pero no hace falta que lo utilices en todas tus campañas.
14. Yo decido que es viral y a quien se lo quiero mandar, y por cierto, una pestaña de “mandar a un amigo” no es Marketing viral.
15. No me interrumpirás cuando estoy jugando para intentar venderme algo.
16. No interrumpirás mi programa favorito para intentar venderme algo.
17. Cuando visito una página web, voy allí por su contenido, no por sus banners.
18. ¡No me tapes con banners lo que quiero leer!
19. Hace tiempo que descubrí que algo caro no tiene por qué ser lo mejor.
20. Confiaré más en lo que me diga alguien de verdad como yo que en un famoso al que nunca he visto en persona.
21. Cuando te llamo por teléfono quiero que me resuelvas un problema, no hablar con 3 telefonistas diferentes.
22. Me gusta que me llamen por mi nombre.

23. Ten en cuenta cuando entre en tus tiendas que el ser humano no sólo es vista y oído.

24. Cuando entro en una de tus tiendas, trátame como si fuese un invitado en tu casa.

Como podemos comprobar al leer el manifiesto, el Marketing 2.0 representa un cambio drástico en la manera de buscar y adquirir determinados bienes y servicios, independientemente de la publicidad, campañas de Marketing y mensajes comerciales directos o indirectos que puedan ir asociados a los mismos. En este moderno concepto del Marketing, los clientes toman decisiones bajo sus propios términos, apoyándose en redes de confianza para formar opiniones, como pueden ser los amigos o los familiares. Se puede decir que esta filosofía está cambiando por completo los roles del Marketing: antes -y todavía ahora, pero cada vez menos- el Marketing lo hacían los directivos de las empresas y sus agencias; con este significativo cambio, poco a poco gran parte del Marketing de un futuro muy cercano lo hará el grueso de consumidores del bien o servicio en cuestión que quieran pronunciarse acerca del mismo.

Mientras la publicidad y el Marketing tradicionales se basan en mensajes claves y puntos de soporte, el Marketing 2.0 está basado en un contenido que es usado como combustible para conversaciones y decisiones de compra, de tal manera que los clientes diagraman sus propias conclusiones formando un criterio genuino, si bien potencialmente influenciado por el resto de consumidores. Se trataría de alimentar las decisiones de compra, más que de forzarlas. Los medios tradicionales pueden ser usados en el Marketing 2.0, pero generalmente son utilizados para hablar acerca de los contenidos, no sobre la marca y el posicionamiento de productos. Estaríamos asistiendo a un abandono de los "Conceptos creativos" en favor de los "Conceptos con contenidos".

Este cambio tiene importantes implicaciones sobre como el Marketing es creado. Para las agencias de Marketing, consultores de comunicación, etc., significa enfrentarse a nuevos retos en los que el proceso de Marketing a desarrollar pone el contenido publicitario de lo que se quiere vender al frente y en el centro de la campaña, como un instrumento de mercado. Las habilidades que ahora se requieren incluyen redacción, documentación, capacidad analítica y sobre todo empatía social, pues la promoción del contenido también puede incluir la participación en redes sociales, una de las armas publicitarias más poderosas, baratas y eficientes de nuestros días. Este nuevo concepto obligará a las empresas de Marketing a estar en continuo contacto con el Marketing 2.0 para poder informar a sus clientes de las novedades empresariales, para que al menos muestren una cara innovadora y sus clientes vean que la empresa está abierta a nuevos cambios, lo cual creará fuertes interacciones en la relación empresa-cliente-empresa.

En lo relativo a mi experiencia profesional personal, puedo relatar la siguiente anécdota: antes de ir a Argentina a encargarme de las operaciones comerciales de la filial de una multinacional española en aquel país, nos reunimos el Director Regional de Marketing de la filial de Chile y yo con el Director de Marketing de la casa matriz, para discutir la estrategia y las diferentes ideas que teníamos sobre las acciones publicitarias y de Marketing que deberíamos desarrollar en cada uno de los mercados. En un momento dado, el “chileno” (que en realidad era un expatriado del mismo Bilbao), sugirió la posibilidad de abrir un perfil en Facebook con el nombre de la empresa. El Director de Marketing de la matriz ya había manifestado su disconformidad con el desarrollo de una página web que la filial había hecho por su cuenta, con lo que a esta última sugerencia respondió con un no rotundo, aduciendo que Facebook se trataba de una “red social para uso personal”, y no le parecía

apropiado crear un perfil de empresa con fines comerciales. Esto sucedió a finales del año 2008, es decir, hace menos de cuatro años. A día de hoy, tanto la empresa matriz como la filial tienen cada una de ellas su propio perfil en Facebook. Esto nos da una idea del ritmo vertiginoso y la velocidad a la que se ha desarrollado el Marketing 2.0.

Podemos decir que, a fin de cuentas, el Marketing 2.0 es el resultado de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación a la fórmula del Marketing relacional. Ambos tratan de lograr lo siguiente:

- Recoger información sobre los clientes actuales o potenciales y de la competencia.
- Integrar y coordinar las actividades a realizar en la empresa para subsanar los errores obtenidos en la etapa anterior.
- Obtener beneficios.

Sin embargo, los dos tipos de ventajas competitivas que podemos distinguir entre ambas estrategias de Marketing son: el liderazgo en costes y la diferenciación. El liderazgo en costes quizás no se pueda ver directamente, pero si los sistemas de calidad y de información respecto a nuestros clientes -actuales y futuros- fuesen siempre tan baratos y fáciles de medir como Facebook, Twitter, Tuenti, etc., tendríamos mucho ganado (o ahorrado). Desde luego, relacionándolo con lo que se refiere a costes de CRM, encuestas de satisfacción, estudios de mercado, etc., el abaratamiento de costes va a ser muy importante, y posiblemente los costes vayan a ser menores que los de la competencia. Respecto a la diferenciación, pues también es probable que se estuviese un pasito por delante de la competencia, ya que la empresa demostraría preocupación por los clientes y gozaría de información de primera mano para ofrecerles lo que realmente buscan y así poder fidelizarlos, ya que (y volvemos a los costes), generalmente, sale mucho más barato retener a un cliente que

conseguir otro nuevo, y esto es algo que -sorprendentemente- muchas empresas a día de hoy no están teniendo en cuenta.

2.4. OTROS TÉRMINOS

El **Branding** es un anglicismo empleado en Marketing para hacer referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados de forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (icono) que identifican a la propia marca, influyendo en el valor de la misma, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca. Como ya hemos dicho en la introducción, diferenciarse es cada vez más difícil, ya que la calidad y los costes de los productos son similares. Por ello, la clave de los negocios está en el branding, es decir, en el poder de la marca como elemento diferenciador. El branding es, en definitiva, una de las principales herramientas para aquellas empresas que deseen llevar el valor de su marca a la máxima expresión.

Una de las tendencias actuales es construir una relación emocional con el consumidor, en la que la compra y la lealtad hacia la empresa sean inseparables. Ese es el equilibrio en dónde se cimienta la base del **Marketing Emocional**, que se podría resumir en la siguiente frase: "La compra es el resultado de una emoción: si es positiva, el cliente compra; de lo contrario no lo hace". Partiendo de esta idea, podemos profundizar en multitud de conceptos y acciones que pueden influir directamente sobre las estrategias de Marketing, pues el factor emocional puede perfilarse o diseñarse para suscitar una serie de sentimientos en el público. En los periodos y momentos de crisis o cuando la gente está más estresada, el Marketing emocional comienza a tomar mayor protagonismo y relevancia dentro de estas estrategias. Por ello, las marcas tienen la misión de transmitir alegría, sensaciones positivas y acompañar al

consumidor con el objetivo de que estos asocien el consumo de sus productos con agrado y satisfacción. Cuando lo que se persigue es que las emociones actúen como un medio, las campañas publicitarias se diseñan para no pasar desapercibidas. Para ello se recurre al humor, al doble sentido, a la exageración e, incluso, a la irritación...

Diferentes investigaciones han demostrado que la satisfacción por un producto o servicio no garantiza la fidelidad del cliente. Es necesario algo más: Los clientes deben sentirse valorados y bien cuidados. Y aquí es donde entra en juego el Marketing emocional. Estas investigaciones han demostrado que las relaciones emocionales se crean entre una persona y algo que ésta experimenta (un sonido, una palabra, una persona que encuentra), dentro de los primeros milisegundos, mientras que los impulsos cognitivos sólo comienzan a aparecer medio segundo después. Es por ello que desde la industria publicitaria se han dedicado muchos esfuerzos en tratar de identificar y aprovechar este poderoso y veloz sistema de toma de decisiones emocionales, con el objetivo de encontrar la mejor manera de influir a las personas a la vez que se les intenta transmitir emociones. Esto ha derivado en una de las más nuevas y más modernas manifestaciones del Marketing, que es el **Neuromarketing**. Resumiendo lo que acabamos de decir, podríamos definir el Neuromarketing como la disciplina que investiga la incidencia que los medios de comunicación tienen en el cerebro humano, con el objetivo de poder llegar a predecir cuáles serán sus actuaciones como consumidores.

El **Turbomarketing** es el resultado de la aplicación de un Marketing de reacción inmediata que pueda satisfacer las necesidades apremiantes de aquellos individuos que se han dejado arrastrar por el vertiginoso ritmo de vida de las grandes ciudades del siglo XXI, donde el dicho de “el tiempo es oro” toma una importancia desorbitada. El

Turbomarketing es simplemente la aplicación rápida y práctica de acciones de Marketing que han demostrado ser exitosas hasta la fecha, ante y para clientes que puedan resultar tremendamente exigentes en lo temporal, dado que el valor emocional que le otorgan a su propio tiempo es superior incluso al que esperan de la calidad o características del producto o servicio que finalmente reciben. Es un reflejo -y a la vez una consecuencia- del famoso “just in time”: dadme exactamente aquello que necesito y en el momento en el que lo necesito (¡y ese momento puede ser “ya”!). Pues si hay que dárselo, se le da. Se trataría, en definitiva, de emprender acciones de rápidos resultados de acuerdo al objetivo y contexto del negocio.

El **Geomarketing** es una disciplina de gran potencialidad que aporta información para la toma de decisiones de negocio apoyadas en la variable espacial. Nacida de la confluencia del Marketing y la geografía, permite analizar la situación de un negocio mediante la localización exacta de los clientes, puntos de venta, sucursales, competencia, etc., localizándolos sobre un mapa digital o impreso a través de símbolos y colores personalizados. Las empresas que operan en mercados geográficos extensos, son las grandes usuarias de este tipo de soluciones, tales como entidades financieras, empresas comerciales, cadenas de distribución, redes de agencias, ventas por catálogo, etc.

El **Social Marketing** es el también llamado “Marketing con causa”, que se aplica a los objetivos sociales de la empresa. La vinculación de las empresas con todo tipo de causas sociales es hoy día una asignatura obligada, especialmente en las grandes corporaciones, que pretenden por este medio presentar una cara más humana ante sus “stakeholders”.

Como su propio nombre indica, el **Street Marketing** es el Marketing de calle, y engloba todas aquellas acciones que se desarrollan

en ambientes urbanos, buscando la sorpresa del ciudadano a través de las más insólitas propuestas. Otra denominación para definir las acciones que contactan con los consumidores en sus ámbitos naturales es el **Field Marketing**. Se trata de salir a buscar al consumidor allá donde se encuentre: congresos, ferias, concentraciones deportivas o cualquier otro evento donde las marcas puedan establecer relación directa con sus clientes.

Un ejemplo límite de estas tipologías de Marketing sería el **Marketing de Guerrilla**, que a veces se le denomina también “Marketing Radical” o “Extreme Marketing”. Es empleado por empresas que, a través de acciones de gran notoriedad, buscan aparecer en los grandes medios de comunicación. Un ejemplo cercano fue el montaje de una ONG española que simuló haber robado el sillón de Zapatero del Congreso de los Diputados. Otro ejemplo más reciente es la campaña organizada por Coca-Cola en el pasado día de San Valentín².

² <http://www.youtube.com/watch?v=z8YVgGhm92w>

II - MARKETING Y NEGOCIACIÓN

1. NEGOCIACIÓN: GENERALIDADES

La negociación es un proceso de comunicación dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses a través del diálogo con el fin de lograr una solución o un acuerdo satisfactorio. Pero más allá de ser un simple proceso de comunicación, el arte de la negociación es, en realidad, una herramienta o una técnica más del Marketing. Se podría incluso decir que la negociación es un proceso mutuo de Marketing cara a cara.

1.1. TIPOS O ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Por lo general, una negociación se clasifica en dos tipos o estilos: la negociación distributiva y la negociación integrativa, aunque lo normal suele ser que la mayoría de las negociaciones combinen elementos de ambos tipos. Pero para una mejor comprensión, veamos un resumen de cada uno de estos tipos o estilos de negociación en su forma pura.

La **negociación distributiva** -también conocida como negociación posicional, negociación de suma cero, negociación competitiva, o negociación ganar-perder-, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes compiten por la distribución de una cantidad fija de valor. Al final de una negociación netamente distributiva, lo que una parte ha ganado la otra lo ha perdido. Los puntos al final siguen sumando cero ya que previamente no se ha creado valor, a diferencia de lo que sucede en una negociación integrativa. La negociación distributiva suele darse en negociaciones basadas en compraventa de productos en donde lo único

que importa es el precio, por ejemplo, en la compraventa de un automóvil o de un bien raíz.

La **negociación integrativa**, también conocida como negociación principista, negociación cooperativa, o negociación ganar-ganar, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas. En vez de aproximarse al problema de un modo competitivo como en la negociación distributiva (reclamando valor sólo para uno), en la negociación integrativa las partes adoptan una actitud orientada a resolver el problema y a buscar un resultado favorable para ambas. De ahí que la meta de la negociación integrativa sea la de crear tanto valor como sea posible para uno mismo y para la otra parte, por ejemplo, a través del intercambio de valores en donde cada parte hace concesiones, aporta o renuncia a algo que valora poco o no tanto, a cambio de algo que valora mucho. La negociación integrativa suele darse en negociaciones en donde existen varias cosas por negociar, por ejemplo, en la creación de una sociedad en donde cada socio puede aportar recursos diferentes, pero complementarios a los de los demás socios.

El **dilema del negociador** se da cuando un negociador se encuentra ante la encrucijada psicológica de competir y reclamar valor sólo para él a expensas de la otra parte, o de cooperar y crear valor en forma conjunta para lograr un resultado favorable para ambas partes. Es decir, el dilema del negociador se da cuando un negociador se encuentra ante el dilema de utilizar una negociación distributiva o una negociación integrativa. Tal como mencionamos anteriormente la mayoría de negociaciones suelen combinar elementos de ambos tipos de negociación, pero en caso de que un negociador decida utilizar de manera exclusiva un solo tipo de negociación las consecuencias serían las siguientes:

- Si ambos negociadores deciden competir y reclamar valor (ambos deciden negociar distributivamente), ambos terminarán mal.
- Si ambos negociadores deciden cooperar y crear valor (ambos deciden negociar integrativamente), ambos terminarán bien.
- Si un negociador decide competir y el otro decide cooperar, al que decide competir le irá muy bien y al que decide cooperar le irá muy mal.

De ahí que el arte de la negociación requiera por parte de un negociador saber cuándo competir y reclamar valor, y cuándo cooperar y crear valor, así como saber equilibrar estrategias o tácticas de ambos tipos o estilos de negociación.

1.2. FASES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Negociar es un proceso muy parecido a vender, aunque con algunas diferencias. Vender es persuadir, convencer al posible cliente para que piense y actúe como el vendedor quiere que éste actúe y, siempre, en beneficio de ambas partes.

En la negociación, mayormente también una parte intenta persuadir a la otra. Se ha dicho que negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, pues generalmente bajo la negociación hay siempre un conflicto de intereses. Puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. Esa fuerza se va desplazando de un lado a otro durante las diversas etapas, no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes

llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas. Esto es así porque, si frecuentemente una parte gana a costa de que la otra pierda, se acaba produciendo la rotura de las relaciones comerciales. En la negociación, al igual que en la venta, es importante que puedan beneficiarse ambas partes. Las fases de la negociación son muy parecidas a las de la venta; del conocimiento y dominio de estas fases va a depender en gran medida el éxito o fracaso en la negociación.

1.2.1. La preparación

En la fase de preparación hay que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios, qué tipos de descuentos u otras concesiones pueden ofrecerse en caso de necesidad y hasta dónde es posible ceder; es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario.

1.2.2. La discusión

Como se ha dicho, las personas negocian porque tienen o creen tener un conflicto de derechos o intereses. En esta fase que normalmente se llama de conversación, intercambio o presentación, tratando de quitar agresividad al vocablo discusión, se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses. Es muy parecida a la etapa de determinación de necesidades que se practica en la venta.

1.2.3. Las señales

Como se ha dicho, en la negociación las posiciones van moviéndose, unas veces acercándose y otras, por el contrario, distanciándose. La señal es un medio que utilizan los negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser

interpretado por el que lo recibe; frecuentemente las afirmaciones que se hacen en las primeras fases de la negociación son de naturaleza absoluta, del tipo de: «no concederemos nunca el descuento que nos pide», «es absolutamente imposible aceptar esa forma de pago», «no podemos considerar esa propuesta».

1.2.4. Las propuestas

Las propuestas son aquello sobre lo que se negocia, no se negocian las discusiones, aunque las propuestas puedan ser objeto de discusión. Se sale de la discusión por una señal que conduce a una propuesta, es decir, a una oferta o petición diferente de la posición inicial; deben evitarse en las primeras propuestas las ofertas arriesgadas, debiendo ser éstas cautelosas y exploratorias pues, en todo caso, se desarrollarán más adelante y es probable que sean aceptadas.

1.2.5. El intercambio

Esta fase es la más intensa de todo el proceso de negociación y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.

1.2.6. El cierre y el acuerdo

Como es lógico, la finalidad del cierre siempre es llegar a un acuerdo. Este debe hacerse en forma segura y con firmeza, y para que sea aceptado debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte. Existen **dos tipos de cierre**:

- **Cierre por concesión:** es la forma más frecuente en las negociaciones; equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.

- **Cierre con resumen:** después del cierre con concesión, es el tipo de cierre de negociación más utilizado. Al terminar la fase de intercambio se hace un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que hemos hecho por nuestra parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.

2. GETTING TO YES

En la negociación adquieren una gran importancia los movimientos estratégicos, la forma en que hagamos éstos y respondamos a los de nuestro opositor determinará nuestro éxito o fracaso. Tengamos en cuenta que el objetivo en una negociación no es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino conseguir el mejor de los acuerdos posibles. El principio fundamental en la negociación es: si no tenemos que negociar, no negociemos. Sin embargo, llegados al punto de tener que hacerlo, veamos cuales son las claves para hacerlo de la mejor manera posible.

2.1. ENFOQUE PSICOTÉCNICO DE LA NEGOCIACIÓN

Desde un punto de vista psicológico, podríamos decir que negociar es el proceso que seguimos para satisfacer nuestras necesidades cuando otra persona controla lo que nosotros queremos. Para comprender mejor esta definición, debemos tener en cuenta que prácticamente todos a lo largo de nuestras vidas nos hemos visto -o nos veremos en algún momento determinado- en una situación de negociación, ya que no sólo

se negocia un precio de algo que queremos comprar de manera puntual, sino también el mantenimiento post-venta de un producto electrónico, las prestaciones y condiciones laborales, la atención que esperamos recibir en un restaurante o un hotel, la oferta conjunta que una agencia de viajes nos hace de un paquete turístico en el paraíso donde pasaremos las próximas vacaciones...

El enfoque psicotécnico integra aspectos de los modelos precedentes, ya que parte de principios que denomina universales: de las necesidades del interlocutor para argumentar e intentar convencer. Pero a diferencia del modelo psicológico, intenta desarrollar técnicas para abordar de manera directa la negociación. Estamos ante un modelo de negociación más completo.

No debemos empezar a negociar desde una posición predeterminada, ya que usualmente asociamos nuestra valía personal con la aceptación de nuestra posición, lo que reduce considerablemente el margen de maniobra que puede darse en la negociación. Además, si partimos de una posición podríamos utilizar el tiempo empleado en defenderla y los recursos utilizados para este fin en buscar consensos que beneficien a ambas partes. Al obstinarnos en una posición informamos claramente a nuestra contraparte que nuestro interés está en la posición, y que la otra persona y sus intereses nos resultan secundarios. Bajo estas consideraciones los autores desarrollan una metodología para negociar. Veamos cuales son los **cuatro pasos** que hay que dar en dicha metodología:

El **primer paso** sería separar a las personas del problema. Los negociadores primero son las personas, no máquinas ni representantes abstractos de la contraparte. De ahí que tengamos que tratarlos como personas, con reacciones humanas, considerando que sus fantasías o

temores no son aspectos secundarios en la negociación sino elementos que pueden facilitarla o cancelarla definitivamente.

El **segundo paso** sería centrarse en los intereses, no en las posiciones. El problema básico en una negociación no son las posiciones conflictivas sino el conflicto entre las necesidades de cada parte, de ahí que para llegar a una solución inteligente hay que conciliar intereses, no posiciones. Incluso se puede encontrar que posiciones contrapuestas reflejan intereses similares. Ante esta situación, se debe responder a los intereses más poderosos conciliándolos con las necesidades humanas más básicas: seguridad, bienestar económico, pertenencia, reconocimiento y control de la vida de uno mismo.

El **tercer paso** es generar alternativas para beneficio común. En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos que impiden generar alternativas de beneficio común:

a) Elaborar juicios prematuros. Nada daña más a las ideas nuevas que la crítica. El juicio obstaculiza la imaginación.

b) La hipótesis de una respuesta única. Al buscarla desde el inicio se descarta la posibilidad de elegir entre distintas opciones posibles.

c) La hipótesis de un concepto fijo.

d) El pensar que resolver un problema es asunto de la parte contraria. Cuando procedemos de esta forma olvidamos que el único acuerdo que validarán los involucrados es aquel que beneficie a todas las partes, y que esto se logra con la participación de todos.

El **cuarto paso** nos dice que debemos utilizar criterios objetivos. El decidir con base a la voluntad puede resultar costoso, tanto que puede afectar la realización de la negociación. Lo ideal sería aplicar criterios independientes de la voluntad de cada participante, pero que sean respetados por las partes en conflicto. Criterios como normas de justicia, principios científicos o prácticas comunes; de esta forma no cedemos ante la presión sino ante el principio.

2.2. EL ÉXITO DE LA NEGOCIACIÓN

Previamente a la negociación se debe realizar un ejercicio analítico que contemple una serie de factores, los cuales nos permitirán estar lo mejor preparados que podamos ante cualquier variante que se pueda dar en la misma.

En un primer momento, es esencial identificar todas las alternativas que pudiesen estar disponibles; es decir, valorar las acciones que podemos llevar a cabo, aun teniendo en cuenta aquellas que pudiesen estar fuera de la negociación. Debemos determinar cuáles son los intereses que perseguimos y detallar las opciones que existen dentro de la misma. Hemos de legitimar nuestras actuaciones. Es decir, que toda nuestra argumentación, independientemente de que esté basada en precios de mercados, valoraciones de expertos, normativas o cualquier otro aspecto de peso, asegure un clima de confianza en el que la otra parte sienta el acuerdo como justo. Tenemos que establecer los compromisos adquiridos con exhaustiva claridad. Este factor debe estar expresado por escrito, y en él se determinará las obligaciones y derechos de ambas partes, así como el contrato y otros muchos aspectos, como por ejemplo la manera en que se mantendrá la relación.

En la negociación hay que estar preparados y saber como establecer una buena comunicación, tanto entre el equipo negociador como entre las partes, mostrando habilidad en la expresión oral y gestual. Tan importante es exponer las ideas de forma clara y ordenada, como ser empático y saber escuchar. La negociación es, en definitiva, un proceso dinámico y complejo que requiere de una gran implicación. Es muy importante tener o desarrollar ciertas cualidades como gran capacidad de adaptación, fortaleza mental y física, así como tener un alto grado de empatía, es decir, tener la capacidad de ponerse en el lugar de la otra parte; de esta forma, podremos conocer sus intereses y necesidades, y con ello comprender mejor el sentido de su posición en la negociación.

En el mundo empresarial, la negociación es casi el pan de cada día. Salir o no victorioso de un proceso de negociación, depende -a grandes rasgos- de los factores arriba resumidos. Si tuviésemos que elegir diez claves para elaborar un decálogo de garantías que pueda ayudar a decantar la balanza a nuestro favor, quizás podrían ser las siguientes:

1. Contar con una agenda de contenidos: todo proceso de negociación que se precie debe contar con una agenda de contenidos predefinida con suficiente antelación.

2. Escuchar activamente al interlocutor: en una negociación es muy importante que mostremos a nuestro interlocutor que estamos interesados en todo lo que dice. Para ello, debemos asentir y tomar notas mientras habla y repetir después lo que ha dicho con nuestras propias palabras.

3. Transmitir las malas noticias: si tenemos una mala noticia que transmitir a nuestro interlocutor, tenemos que comunicársela lo antes

posible. Andar con rodeos en este tipo de cuestiones no es en absoluto aconsejable.

4. Expresar los propios sentimientos: una buena táctica en los procesos de negociación es expresar sin reparos nuestros propios sentimientos personales. Eso sí, cuando lo hagamos, es importante hablar en primera persona del singular.

5. Reaccionar ante los sentimientos del interlocutor: en una negociación es importante mostrar no sólo nuestros propios sentimientos, sino estar atentos también a los de la parte contraria. De esta manera, conseguiremos reducir el grado de violencia de la conversación si ésta adquiere un tono demasiado bronco.

6. No decir nada: en un proceso de negociación, cuando llega un momento en que no tenemos nada más que decir, es preferible quedar callados. De esta manera, todo lo que hayamos dicho hasta ese momento cobrará mayor relevancia y obligaremos a nuestro interlocutor a pronunciarse al respecto.

7. Resumir: es aconsejable resumir de vez cuando nuestras principales argumentaciones a lo largo de la negociación, porque así limitaremos la libertad de movimientos de la parte contraria y tendremos más oportunidades de ganar la partida.

8. Minimizar las posibles amenazas por parte del interlocutor: en los procesos de negociación especialmente broncos, la parte contraria puede echar mano de las amenazas para convencernos de sus puntos de vista. Si esto sucede, es conveniente minimizar tales amenazas para volver a tomar el control de la situación.

9. Evitar posibles molestias y sorpresas: un proceso de negociación puede naufragar si en el momento más inesperado el interlocutor se topa con una molestia o con una sorpresa de última hora. Por eso, hay que evitarlas en la medida de lo posible para que la negociación llegue a buen puerto.

10. Eludir los consejos: echar mano de los consejos en un proceso de negociación es una táctica poco inteligente. Además, hay que evitar también los discursos interminables, las reprimendas, los reproches y los juicios de valor.

3. NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

La comunicación con personas de diversas culturas es uno de los grandes retos del mundo del Marketing, ya sea a nivel creativo, estratégico, organizativo o ejecutivo, pues al cambiar el marco de percepción del mensaje, cambiará el mensaje mismo. Por lo tanto, el conocimiento de la diversidad cultural es esencial para cualquier esfuerzo global de comunicación: la religión, las actitudes, los valores, la educación, la forma de vida y la estética de las distintas culturas, son aspectos que desempeñan un importantísimo papel en la comunicación internacional. Pero, además de conocer y entender las características de otras culturas, para negociar exitosamente con personas de otros países y culturas tenemos que comprender también las características de nuestra propia cultura.

A estos efectos, existen dos estudios que analizan y definen la idiosincrasia del negociador español: el *Proyecto INES* y el *Informe Proyecto Marca España*, mostraron que las características de los

negociadores españoles son: *confianza, improvisación, jerarquía, personalización, el factor tiempo, la flexibilidad y la intuición.*

- La **confianza**. Se ha de generar un clima de confianza con el interlocutor. Las negociaciones con españoles se desarrollan más emocionalmente que objetivamente. Se da preferencia al acuerdo oral, mientras que los acuerdos escritos no tienen el mismo carácter obligatorio.
- La **improvisación**. La forma de negociar se caracteriza por una aparente falta de preparación de la negociación y de planificación de su trabajo, sin embargo tienen una capacidad grande para improvisar, para salir de un punto muerto, para crear alternativas y ofrecer soluciones rápidas. Refleja la orientación policrónica de hacer muchas cosas a la vez.
- La **jerarquía** conlleva que el español tenga escaso poder de decisión a la hora de cerrar negocios, teniendo que terminar consultándolo todo con el superior. En España, a diferencia del resto de países europeos, existen mayores niveles jerárquicos dentro de la empresa.
- La **personalización** puede ser un obstáculo para alcanzar el éxito en la negociación. El español se involucra de tal manera emocionalmente, que cuando negocia cualquier comentario “ofensivo” puede amenazar el proceso negociador. Según los dos estudios consideran que “para un negociador español es difícil aislarse, abstraerse personalmente de lo que está hablando, comentando, discutiendo o negociando”. El español se implica mucho en todo lo que hace y, por tanto también en el proceso negociador.

- El **factor tiempo** hace que la agenda de un ejecutivo español nunca sea decisiva pero sí sea orientativa. La interpretación del tiempo en el ámbito laboral tiene consecuencias inmediatas que repercuten en la puntualidad, en el cumplimiento de los plazos preestablecidos y el trato de los asuntos del día. Las reuniones se alargan y el orden del día no se suele respetar y al igual que la impuntualidad, reflejan la orientación policrónica del tiempo al representar una visión fluida, circular y relajada del propio tiempo. En el trabajo las cosas se planifican a corto plazo, en donde se pueden tratar varios asuntos al mismo tiempo, practicando la improvisación y en donde las interrupciones, solapamientos de turnos de palabra no ocasionan ningún problema.
- La **flexibilidad** en cuanto a la adaptación a otras culturas. Los españoles cuentan con una especial facilidad para la adaptación y el desarrollo de relaciones personales con otras personas de otras culturas. Esta habilidad es especialmente importante ya que el que exista una buena relación personal es condición imprescindible para realizar el negocio.
- La **intuición**: el español cuando negocia en otros mercados, aunque no conozca bien los aspectos culturales, sí que sabe percibir bien los mensajes que le dan. Y aunque no hable bien el idioma, entiende lo que le dicen.

Saber cuándo relacionarse socialmente y cuándo empezar a hablar de negocios, varía entre países y culturas. El impacto de la socialización en las negociaciones comerciales puede ser muy importante en algunas

culturas. En muchas de ellas, el primer paso es encontrar el momento o lugar adecuados para socializarse, y esto puede ser un problema si alguien no está familiarizado con la cultura y el país en el que se encuentre. En algunas culturas, por ejemplo, se espera pasar algún tiempo fuera del lugar y las horas de trabajo con el fin de fomentar la confianza, mientras que en otras culturas sólo se construyen relaciones en el ambiente profesional cuando se trata de negocios. Por ejemplo, al hacer negocios en Costa Rica o con los saudíes, estos no hacen una clara distinción entre las relaciones profesionales y las personales. Las conversaciones saltan constantemente de lo profesional a lo personal, pudiendo incluso recibir una invitación de un directivo para asistir a un evento familiar, la cual se debe tener la amabilidad de aceptar bajo riesgo de ofender al anfitrión en caso de no hacerlo. Por el contrario, cuando se hacen negocios en Alemania u Holanda por ejemplo, puede encontrarse uno con que sus anfitriones prefieren mantener su vida privada separada de su vida profesional. La conversación rara vez versa sobre problemas personales, y terminada la jornada laboral la mayoría de la gente se irá a casa y no se socializará con sus colegas al final del día. A pesar de que los alemanes u holandeses podrían restringir la relación al entorno profesional una vez encarrilada la conversación, también apreciarán un mínimo conocimiento mutuo mediante una pequeña charla personal antes de empezar cualquier negociación comercial o reunión. Por otra parte, al hacer negocios en China o trabajar con chinos, a menudo se espera que se pase bastante tiempo fuera del trabajo socializándose con los chinos para construir una relación de confianza antes de hablar de negocios, ya que los anfitriones van a querer mostrar una apabullante hospitalidad ante su huésped.

3.1. CULTURA, DERECHO Y SOCIEDAD

Este es un trinomio que, sin duda, tiene una interrelación mucho más significativa de lo que en un principio pudiera parecer. Junto con otros factores como las razas-etnias, la religión, el sistema de bloques político-económicos (tal vez esto menos después de que se haya entibiado la guerra fría), el modelo de Estado, etc... son los principales rasgos diferenciadores de las distintas Naciones.

Vamos a mencionar aquí el trabajo de un filósofo y sociólogo del Derecho como es el profesor **Francisco Javier Caballero Harriet**, quien en su libro *“Algunas claves para otra mundialización”* analiza cuáles son los factores que permitirían un adecuado desarrollo del mencionado trinomio en la dirección correcta, la que nos lleve a un equilibrio sostenible entre las diferentes culturas, ya sea dentro o fuera de una misma sociedad o nación o entre ellas mismas, en un mundo mucho más globalizado cada vez.

De sus teorías se extrae una clara crítica al neoliberalismo de occidente, el cual ha acrecentado las diferencias entre las clases más pudientes y las menos, y ha establecido también diferentes ligas: aquella en la que juegan los países que más han aprovechado el tirón neoliberalista, y aquella en la que juegan los que han sucumbido al mismo. Describe el poder de los mercados como el poder global al que los ciudadanos temen, cuyo desequilibrio provoca la ira de los más fuertes y azota a quienes no hayan sabido adaptarse a sus normas, a sus mandamientos, como si de un nuevo Dios vengativo del siglo XXI se tratase. Y en los países en los que el sistema capitalista está tan arraigado, llegamos a aceptar ese azote como algo natural, como un desastre de la naturaleza que, de vez en cuando, tiene que ocurrir sí o sí para restablecer el equilibrio perdido.

El profesor Caballero Harriet nos propone un nuevo modelo de ciudadanía, en el que el regreso a la cultura sea el principal recurso que tenga el individuo para rebelarse contra el modelo de “ciudadano-cliente” que propugna la sociedad de mercado. Para sintetizar someramente la dirección de su pensamiento, el profesor cita en su obra las siguientes palabras de **Dominique Wolton**:

“El desafío de la convivencia cultural es la respuesta al mito tecnocrático de la sociedad de la información. La sociedad de la información desalojaba a la historia, la convivencia cultural la reintroduce. La convivencia cultural es la alternativa política al proyecto técnico de la sociedad de la información. (...) Con la sociedad de la información, permanecemos del lado de las noticias. Con la convivencia cultural, pasamos al de las normas y los valores. Aprender a pilotar la diversidad cultural será mañana la verdadera riqueza de las sociedades”

Caballero Harriet propone, por tanto, un “volvamos a la cultura” emulando al “volvamos a la naturaleza” de Rousseau. Un reencuentro de cada cultura con su propia identidad, perdida por efecto de la erosión que el mercado está produciendo sobre cada individuo. Un nuevo orden mundial en el que la convivencia intercultural se constituya como la principal apuesta política para el futuro, y que se cimiente sobre la base del respeto mutuo, el reconocimiento de las diferentes culturas, y la igualdad entre ellas. Una verdadera identidad cultural-relacional a la que habrá que llegar a través del importantísimo papel de la educación, mediante la creación de puentes de valores a través de los cuales se pueda pasar de lo universal a lo particular -y viceversa- sin sentir ningún miedo a perder la propia identidad cultural. Dentro de ese rol esencial de la educación, el Derecho cumplirá una función absolutamente indispensable: la de ordenación social de la acción humana.

3.2. DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE

El antropólogo holandés **Geert Hofstede** es conocido por sus estudios comparativos de culturas nacionales. Estableció una clasificación de diferentes dimensiones culturales que le permitieron comparar los países entre sí a nivel social y cultural. Hofstede estableció una primera clasificación en 1980 en su libro *Culture's Consequences*, y en 2001 publicó la segunda edición del mismo título, aportando un gran número de estudios a posteriori que prueban y refuerzan sus propios resultados de los años sesenta y setenta del siglo XX.

Los patrones de pensar, sentir y actuar, tal y como uno los ha aprendido desde el principio de su vida, determinan el comportamiento de cada individuo. Hofstede los denomina “programas mentales” o “software of the mind”. Este autor afirma que estos patrones pueden llegar a dirigir los comportamientos y las posibles reacciones de una persona de manera relativamente previsible según la cultura de la que provenga. Pero también reconoce que sus teorías no son una verdad absoluta, y admite la posibilidad de reaccionar de manera diferente. Para entender su concepto de cultura, hay que asimilar la idea del ser humano como un fenómeno colectivo que ha aprendido y compartido su experiencia y aprendizaje en la vida con las personas de su entorno social.

Según Hofstede, las diferencias culturales se manifiestan a través de distintos símbolos, héroes, rituales y valores. Él lo representa en forma de una cebolla con varias capas, para poder visualizar los diferentes niveles de profundidad. Los símbolos o héroes son manifestaciones superficiales y perceptibles por otros. Los valores, en cambio, se expresan de manera muy sutil y no son evidentes para los demás. Ejemplos de símbolos son ciertas denominaciones, imágenes o vestidos que dentro de

una cultura significan o simbolizan lo mismo. Los héroes son personas o figuras reales o ficticias con características que se aprecian particularmente dentro de la propia cultura. Los rituales son los modos de saludarse o las particulares ceremonias religiosas. La base de cualquier cultura la forman los valores que llevan a preferir una cosa frente a otra como lo que se considera bueno frente a lo considerado malo. Después de haber aprendido los valores, rituales, héroes y símbolos (inconscientemente) durante la niñez, se vuelve a aprender las prácticas (conscientemente), que son visibles para los demás, pero solo interpretables para los del mismo contexto cultural. En cuanto al fenómeno de la globalización pronosticado por Levitt en 1983, Hofstede distingue entre la asimilación de símbolos y de valores. Los símbolos y las prácticas de algunas culturas pueden cambiar y aproximarse en cierto nivel, como había observado Levitt, pero los valores subyacentes de una cultura no cambian.

A través de una serie de encuestas realizadas a los empleados de IBM en las oficinas de los cinco continentes, Hofstede pudo analizar las distintas actitudes y respectivos valores de los individuos en el ámbito profesional. Agrupó los resultados según los diferentes países y regiones de origen. Determinó cinco dimensiones culturales y sus respectivas puntuaciones, y estableció así una clasificación. Estas son las dimensiones y las características atribuidas a cada una de ellas.

3.2.1. Distancia al poder (PDI)

El índice de distancia al poder (Power Distance Index, PDI) refleja el grado de aceptación, por parte de los menos poderosos, del desequilibrio de poder existente. En la práctica se expresa, por ejemplo, como el respeto o el miedo de expresar disconformidad frente a los superiores. En países de poca distancia al poder -como Austria o Dinamarca- se da poca importancia a la autoridad, es decir, hay mucho más poder delegado a niveles más bajos, y también mucha más transparencia en cuanto a las tomas de decisiones se refiere. La autoridad se basa más bien en motivos racionales, motivos que podrían derivar en una jerarquización de tendencia formativa - intelectual, en lugar de una jerarquización de carácter social, económico o cultural que pueda venir marcada o precedida por el estatus social al que pertenezca la familia del individuo en cuestión.

En las regiones de alta distancia al poder -como el mundo árabe-, el jefe suele concentrar en su autoridad el poder de la toma de decisiones de manera autócrata. Este hecho se manifiesta también visualmente a través de trajes más formales o coches más grandes. En estos países se tiene más respeto a la tercera edad, y a la vez se relaciona autoridad con personas mayores, hasta el punto de que, en algunos casos, los gobernantes se aferran a sus cargos de manera vitalicia, al no ser cuestionados ni por sus habilidades políticas ni por lo avanzado de su edad, convirtiendo así los estados que gobiernan en versiones modernas de los antiguos estados gerontocráticos.

3.2.2. Evasión de la incertidumbre (UAI)

La evasión de la incertidumbre (Uncertainty Avoidance Index, UAI) refleja el grado de temor o aceptación de circunstancias inciertas. Esto se

manifiesta como intolerancia a la ambigüedad. Es decir, se prefieren leyes y regulaciones articuladas de manera prolija para poder defenderse del comportamiento incierto de los demás, y además se buscan soluciones tecnológicas para dominar las incertidumbres de la naturaleza.

Esto tiene como resultado un claro reflejo y afectación de dicha tendencia tanto en la idiosincrasia del pueblo en general como en la inteligencia emocional de cada uno de los individuos: en países como Portugal o Grecia, el alto nivel de incertidumbre se traduce en la expresión abierta de emociones y gesticulaciones. Los países que cuentan con un alto dominio de la incertidumbre -como Inglaterra o Suecia- tienden a controlar y reprimir las emociones. Se aceptan circunstancias caóticas o alterantes, lo cual se refleja en el interés por la innovación y el mayor aprecio de la diversidad étnica, social, cultural y prácticamente de cualquier otra índole.

3.2.3. Individualismo vs. Colectivismo (IDV)

La dimensión del individualismo (Individualism, IDV) o colectivismo, corresponde a la relación entre el individuo y el colectivo al que pertenece, lo que conlleva un análisis de las diferentes interpretaciones del concepto de familia. En países individualistas, la familia de la que uno se preocupa se compone de los padres y de sus hijos. En países más colectivistas, el concepto de familia es más amplio, es decir, incluye abuelos, tíos, primos o a todo el clan o barrio. Estas sociedades se consideran más tradicionales y se da una mayor dependencia del individuo sobre la familia, tanto económica como social e incluso física y afectivamente, al contrario de lo que ocurre en los países individualistas. En los Estados Unidos, el país más individualista según Hofstede, se puede observar la importancia y la prioridad de negocios exitosos frente a relaciones personales. En regiones colectivistas -como

en Centro América por ejemplo-, el individuo se identifica a través del grupo, se persiguen los objetivos comunes y se cultivan las relaciones y amistades. Además, Hofstede asocia el individualismo con el modernismo y la prosperidad de un país; es decir, más moderno y próspero significa más individualista.

3.2.4. Masculinidad - Feminidad (MAS)

El nivel de masculinidad (Masculinity, MAS) o feminidad depende de los valores predominantes de un país. La aspiración al éxito y los logros materiales se consideran valores masculinos. Los objetivos sociales y menos pretenciosos, como las relaciones personales o la calidad de vida, se asocian con la feminidad. Un país masculino se define por su ambición, competitividad y por las posesiones materiales, lo que se refleja, por ejemplo, en la existencia de un mayor número de vehículos de gran cilindrada y potencia, y por la costumbre de conceder y acumular premios o distinciones. Además, en estos países -como Italia o Austria- prevalece el concepto tradicional de la familia y del reparto de papeles dentro de ella. En países más femeninos y modestos -como Noruega- los papeles y valores no varían mucho entre los sexos. Esto supone una actitud generalmente positiva de toda la sociedad hacia los objetivos de igualdad de género y también de integración y ayuda social para los más desfavorecidos.

3.2.5. Orientación a largo o corto plazo (LTO)

Esta quinta dimensión se añadió posteriormente como consecuencia del “Chinese Value Survey”, que comprobó una nueva categoría de valores relacionados al confucianismo, filosofía religiosa predominante en China. No se ve reflejada en todos los países. La orientación a largo plazo (Long-Term Orientation, LTO) corresponde a una

perspectiva sociocultural pragmática orientada al futuro, a diferencia de una perspectiva a corto plazo o histórica. En los países orientados a corto plazo -como Ghana o la República Checa- se prefiere aspirar a la felicidad del momento, y se valora el tiempo libre y las tradiciones sin dar tanta importancia a ahorrar o invertir en el futuro.

Los países orientados a largo plazo y al futuro -como China o Japón-, se caracterizan por su énfasis en invertir, ahorrar, preservar y también por su adoración a la naturaleza. Aunque los chinos también aprecian a sus antepasados y sus tradiciones, igualmente desean innovaciones pragmáticas. Es una especie de paradoja entre lo deseable y lo deseado, entre lo que se dice que se quiere y lo que se hace. Cuando lo deseable y lo deseado chocan dentro de una cultura, se observan valores opuestos, contradictorios. Hofstede destaca que en China los contrastes entre los aspectos deseados y los deseables determinan lo que se considera importante dentro de la sociedad.

A continuación presentamos los cuadros con los valores asignados por Hofstede para las dimensiones y los países o zonas estudiadas, y el modelo sociocultural que puede derivar de su combinación. A los países señalados con un asterisco se les ha asignado un valor aproximado.

<u>PAIS</u>	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
África Occidental	77	20	46	54	16
África Oriental *	64	27	41	52	25
Alemania	35	67	66	65	31
Argentina	49	46	56	86	
Australia	36	90	61	51	31
Austria	11	55	79	70	
Bangladesh *	80	20	55	60	40
Bélgica	65	75	54	94	
Brasil	69	38	49	76	65
Bulgaria *	70	30	40	85	
Canadá	39	80	52	48	23
Chile	63	23	28	86	
China *	80	20	66	30	118
Colombia	67	13	64	80	
Corea del Sur	60	18	39	85	75
Costa Rica	35	15	21	86	
Dinamarca	18	74	16	23	
Ecuador	78	8	63	67	
El Salvador	66	19	40	94	
Eslovaquia *	104	52	110	51	38
España	57	51	42	86	
Estados Unidos	40	91	62	46	29
Estonia *	40	60	30	60	
Filipinas	94	32	64	44	19
Finlandia	33	63	26	59	
Francia	68	71	43	86	
Grecia	60	35	57	112	
Guatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Hungría *	46	80	88	82	50
India	77	48	56	40	61
Indonesia	78	14	46	48	

Irán	58	41	43	59	
Irlanda	28	70	68	35	
Israel	13	54	47	81	
Italia	50	76	70	75	
Jamaica	45	39	68	13	
Japón	54	46	95	92	80
Luxemburgo *	40	60	50	70	
Malasia	104	26	50	36	
Malta *	56	59	47	96	
México	81	30	69	82	
Moroco *	70	46	53	68	
Mundo Árabe *	80	38	52	68	
Noruega	31	69	8	50	20
Nueva Zelanda	22	79	58	49	30
Países Bajos	38	80	14	53	44
Pakistán	55	14	50	70	0
Panamá	95	11	44	86	
Perú	64	16	42	87	
Polonia *	68	60	64	93	32
Portugal	63	27	31	104	
Reino Unido	35	89	66	35	25
República Checa *	57	58	57	74	13
Rumania *	90	30	42	90	
Rusia *	93	39	36	95	
Singapur	74	20	48	8	48
Sudáfrica	49	65	63	49	
Suecia	31	71	5	29	33
Suiza	34	68	70	58	
Surinam *	85	47	37	92	
Tailandia	64	20	34	64	56
Taiwán	58	17	45	69	87
Trinidad *	47	16	58	55	
Turquía	66	37	45	85	
Uruguay	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
Vietnam *	70	20	40	30	80

<u>IMAGEN MENTAL</u>	CONCEPTO GENERAL	VALORES	PAISES
Competición	Competencia	-PDI +IDV -UAI +MAS	AUL,GBR, IRE, NZL, USA, CAN
Red	Consenso	-PDI +IDV -UAI/+UAI +-MAS	DEN, NET, NOR, SWE
Familia	Lealtad y Jerarquía	+PDI -IDV +UAI +-MAS	CHN, HOK, IND, IDO, MAL, PHI, SIN, TAI
Pirámide	Lealtad, Jerarquía y Estructura Implícita	+PDI -IDV +UAI +-MAS	ARA, BRA, CHL, COL, ECA, SAL, GRE, GUA, ITA (s), KOR, MEX, PER, POR, RUS, THA, TUR, URU, VEN
Sistema Solar	Jerarquía y Burocracia Impersonal	+PDI +IDV +UAI +MAS	BEL, FRA, ITA (n), SPA, SWI (fr), POL
Máquina	Estructura	-PDI +-IDV +IDV +UAI +MAS	AUT, CZE, HUN, GER, SWI (d)

4. NEGOCIACIÓN Y DERECHO

Desde el punto de vista de la práctica jurídica, más allá de las negociaciones que se pueden dar entre representantes a la hora de celebrar un contrato y discutir los puntos importantes del mismo, o de las famosas negociaciones entre acusación y defensa para pactar alegatos o acordar indemnizaciones, no habría mucho lugar para la negociación. Quizás ante el juez y a la hora de buscar un veredicto favorable, es donde un profesional del derecho debería desplegar todas sus habilidades negociadoras para convencer al juez o al jurado de que su teoría de los hechos es la correcta. El poder dialéctico y negociador del jurista, serán aquí fundamentales. El desarrollo de las conversaciones entre abogado, fiscal y juez en un juicio será clave para su resolución.

En el libro “Difficult Conversations”, escrito por tres componentes del llamado **Harvard Negotiation Project**, se dan una serie de pistas sobre cómo resolver conversaciones que pueden resultar complicadas. Esto es aplicable, a priori, a los momentos de malentendidos, frustración, confrontación, etc. de la vida personal y profesional. Parece que en un litigio jurídico ante un juez es precisamente donde menos práctico pudiese resultar, ya que la confrontación es evidente y la situación ataque-defensa absolutamente inevitable. Sin embargo, opino que es importante tener al menos una noción del modelo conversacional que se propone en este libro, para poder así ser consciente de cual es la manera más adecuada de llevar a cabo una conversación tensa, en la que mantener la serenidad y la compostura resulta fundamental, sea cual sea el contexto en el que esta se desarrolle. En el libro mencionado se proponen tres tipos de conversaciones que se dan de manera prácticamente sistemática en toda situación conflictiva: la conversación del “¿qué ha pasado?”, la conversación de los “**sentimientos**” y la conversación de “**identidad**”.

Se afirma que existe una batalla de mensajes en estas conversaciones que solo pueden conducir a magnificar o empeorar las cosas. La clave sería evitar entrar en esa batalla dialéctica con actitud egoísta, y adoptar una postura más comprensiva y un talante que nos permita pasar de una conversación destructiva a una constructiva. Para ello, tenemos que saber identificar y reconocer algunos de esos mensajes tan peligrosos que nos llevan al negro abismo de la conversación conflictiva. Veamos cuales esos mensajes característicos y comunes a la mayoría de esas conversaciones, y como podemos hacer para orientar nuestro discurso hacia lo empático y lo conversacionalmente constructivo.

En la conversación del **“¿qué ha pasado?”** generalmente la situación es más compleja de lo que cada uno de los sujetos intervinientes puede llegar a visualizar o suponer. En la batalla de mensajes que se lanzan el uno al otro, cada uno de los sujetos cree tener toda la información necesaria para entender que es lo que está pasando y trata de convencer a la otra parte de que su posición es la correcta; da por consabidas cuales son las intenciones de la otra parte y manifiesta su descontento con su manera de actuar; individualiza en la otra parte la totalidad de la culpa que dio origen al conflicto y trata de persuadirla para que reconozca su culpa y su responsabilidad.

Para crear una conversación constructiva desde aquí, cada una de las partes debe aportar diferente información que resulte sustancial para el acercamiento de posturas; debemos ser conscientes de nuestra postura y nuestras acciones, y compartir con el interlocutor el impacto que sus acciones tienen en nosotros; debemos reconocer nuestra parte de culpa en el conflicto originado.

En la conversación de los **“sentimientos”**, o bien se trata de evitar hablar en profundidad de los mismos, por considerarlos irrelevantes para la resolución del conflicto, o bien los sentimientos propios se consideran el resultado directo de una acción del interlocutor, por lo que se estima que, consecuentemente, es lo único sobre lo que se puede y se debe hablar.

Para acercar posturas, hay que entender que los sentimientos van a estar siempre en el centro de la situación, y que generalmente estos van a ser complejos, por lo que incluso entender nuestros propios sentimientos nos puede resultar complicado. Hay que expresar los sentimientos sin tener prejuicios ni realizar juicios de valor.

Por último, en la conversación de **“identidad”** se parte de un punto en el que cada uno de los interlocutores, a raíz de una serie precipitada de juicios de valor, tiene una idea extrema, radical, preconcebida y generalmente equivocada tanto de sí mismos como de la parte opuesta; no hay términos medios. Esto suele conllevar implícitos unos miedos atávicos que nos conducen a la sensación de amenaza a la propia identidad, lo que suele traer como consecuencia una actitud defensiva, de “caparazón”, para que nuestra imagen y autoestima no se vean dañadas o alteradas.

Hay que comprender que puede haber mucho en juego psicológicamente para ambas partes. Nadie es perfecto, y todos somos muy complejos. Debemos entender la importancia que tiene para cada uno el respeto, la integridad y la aceptación de la propia identidad; a la vez que debemos aprender a construir una identidad propia más compleja y a la vez más flexible, para mantener el equilibrio psico-social y personal de la manera más saludable posible.

III - PROBLEMÁTICA JURÍDICA DERIVADA

1. PROTECCIÓN DE DATOS

Empezaremos abordando en este apartado uno de los problemas jurídicos más delicados para los profesionales del Marketing en los tiempos que corren, y a que afecta en gran parte al desarrollo del Marketing directo y on-line. Con la proliferación de las nuevas tecnologías, las personas son cada vez más celosas en lo que a la protección de su privacidad se refiere. Le corresponde al legislador tomar las medidas pertinentes para asegurar el respeto al derecho fundamental de la protección de los datos de carácter personal y -a fin de cuentas- de la propia intimidad de las personas.

En España, siguiendo las Recomendaciones del Plan de Actuación en Comercio Interior de Diciembre realizadas en 2005 por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, se ha pretendido buscar el justo equilibrio entre el derecho fundamental a la protección de datos y el legítimo tratamiento de los mismos por parte de los diferentes tipos de entidades. En este marco se ha proyectado la normativa vigente, recogida básicamente y con carácter general en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal (en adelante LOPD) y en el Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la misma (en adelante, RLOPD), cuyo objetivo principal es garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, mediante el establecimiento de una serie de obligaciones para cualquier entidad pública o privada que realice tratamientos de datos de carácter personal; así como, la puesta a

disposición del afectado o interesado de las herramientas necesarias para la protección de su derecho. Principalmente, la LOPD y la Agencia creada para velar por el cumplimiento de esta ley (la Agencia Española de Protección de Datos, en adelante AEPD), han tratado de limitar el acceso que las grandes empresas tienen a bases de datos en las que aparecían los datos personales de clientes que nunca habían consentido expresamente que esa información personal que hubiesen podido facilitar en un determinado momento para solicitar o contratar un producto o servicio en concreto, pudiese ser utilizada -con carácter general- por terceros para con fines comerciales³. Uno de los principales problemas que preocupa a la AEPD es que las compañías no tienen unos sistemas que permitan eliminar datos personales de usuarios de las listas comerciales de una manera sencilla, eficaz y gratuita. Este punto resulta especialmente importante, pues la regulación exige que este proceso no suponga una fuente de nuevos ingresos para la compañía, que debería habilitar todas las vías necesarias -ya sea con teléfonos, correo postal o vía Internet- para que sus clientes puedan expresar fácil, cómoda y gratuitamente su oposición a que sus datos se usen con fines comerciales. Teóricamente debería bastar cualquier manifestación del usuario -en cualquier momento que esta pueda darse- de no permitir un uso comercial de sus datos para que la empresa le excluyese de su base de datos. Esto significa que el usuario podría solicitar que no se le haga participe de ninguna campaña publicitaria en el mismo momento de recibir la molesta llamada para que la empresa no le volviese a telefonar con ofertas no deseadas. Por desgracia la situación no es esta, y si bien no podemos hablar de vacío jurídico, sí podemos decir que existe cierta

³ Artículo 11 LOPD. Comunicación de datos.

1. Los datos de carácter personal objeto del tratamiento sólo podrán ser comunicados a un tercero para el cumplimiento de fines directamente relacionados con las funciones legítimas del cedente y del cesionario con el previo consentimiento del interesado.

indefensión debido a una inadecuada implementación o puesta en funcionamiento de la normativa existente.

Asimismo en lo que se refiere a las comunicaciones comerciales realizadas a través de llamadas telefónicas, correo electrónico, sms u otros medios de comunicación electrónica equivalentes, es necesario tener en cuenta lo dispuesto en la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico -la cual analizaremos en el siguiente punto-, y en la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones (en adelante, LGT) y en su normativa complementaria y de desarrollo. También en el ámbito comunitario se ha legislado sobre esta materia, y fruto de ello es la Directiva 95/46/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 24 de octubre de 1995, relativa a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos.

Por otra parte, en otros países donde el problema también requería la intervención estatal, se han tomado otra serie de medidas. Por ejemplo, en EEUU el Congreso aprobó una ley (*Do-Not-Call Implementation Act of 2003: Public Law No. 108-10*), por la cual las familias tienen derecho a decir que no quieren publicidad telefónica en sus hogares mediante la suscripción de su número de teléfono a un registro nacional establecido al efecto (*National Do-Not-Call Registry*), estableciendo una sanción de 11.000 dólares para las compañías que no lo respetasen. Otros países como Argentina, Canadá, Reino Unido y Australia también han creado o están desarrollando un proyecto jurídico para la creación de un registro de similares características, y parece ser que son mecanismos que funcionan con mayor o menor éxito dependiendo principalmente de si están regulados y controlados por organismos públicos oficiales. Las listas que configuran estos registros se conocen como "*listas Robinson*". El Servicio de Lista Robinson es un servicio de exclusión publicitaria

creado generalmente conforme a lo previsto en la normativa estatal sobre Protección de Datos. Se pretende evitar el envío de publicidad no deseada dirigida a nombre de una persona y a una dirección de correo postal, a una dirección de correo electrónico o a un número de teléfono concreto. Normalmente cualquier persona puede inscribirse en el Servicio de Lista Robinson de forma gratuita. Para ello es necesario indicar, de acuerdo con lo señalado en el Reglamento del Servicio, el medio a través del cual no desea recibir publicidad de entidades con las cuales no mantenga ni haya mantenido algún tipo de relación. Las entidades deberán consultar la Lista Robinson para no enviar comunicaciones comerciales a aquellas personas inscritas en el Servicio, cuando realicen acciones publicitarias dirigidas a personas que no sean sus clientes, socios, usuarios, etc. Esto, que a priori parece sencillo de aplicar por imperativo legal y que comparativamente debería tener la misma aplicación en todos los países en los que fuese necesaria su implementación una vez demostrada su efectividad, en la práctica resulta bastante más complicado de llevar a cabo. Sin ir más lejos, pasemos a analizar cuál es la situación en nuestro país.

Podemos afirmar que en España el intento de implementar estas medidas de control ha sido bastante poco -o nada- fructífero. El establecimiento de servicios de ficheros de exclusión de cumplimiento obligatorio al modo de los mencionados “*National Do not Call Registry*” norteamericano y canadiense, no resulta posible en nuestro ordenamiento por la regulación del consentimiento que hace la LOPD, que si bien trata de ser prolija, podría pecar de excesivamente genérica y un tanto ambigua. Tampoco nos ayuda demasiado la redacción del **artículo 49 del RLOPD**⁴, pues nos dice que sí es posible la creación de

⁴ Artículo 49 RLOPD. Ficheros comunes de exclusión del envío de comunicaciones comerciales.

estos ficheros, pero que pueden ser “de carácter general o sectorial”. En ningún momento se le atribuye a ninguna entidad privada u organismo público en particular una gestión exclusiva, y esto sin duda genera cierta confusión, desconcierto y desconfianza por parte de los usuarios. La situación es la que detallamos a continuación.

Existen en nuestro país varias listas Robinson, si bien ninguna de ellas está regulada por el Estado, ya que ninguna de las listas existentes la gestiona ni la ha creado la Agencia Española de Protección de Datos, quien a priori debería ser el organismo que se encargase oficialmente de ello. La principal lista Robinson española -y la que más se ha promocionado en nuestro país- es la creada por la Federación de Comercio Electrónico y Marketing Directo (FECEDM). Esta lista Robinson lleva funcionando desde 1993, y es una más de las posibles listas Robinson que podrían existir. Por tanto en España no podemos hablar de

1. Será posible la creación de ficheros comunes, de carácter general o sectorial, en los que sean objeto de tratamiento los datos de carácter personal que resulten necesarios para evitar el envío de comunicaciones comerciales a los interesados que manifiesten su negativa u oposición a recibir publicidad.

A tal efecto, los citados ficheros podrán contener los mínimos datos imprescindibles para identificar al afectado.

2. Cuando el afectado manifieste ante un concreto responsable su negativa u oposición a que sus datos sean tratados con fines de publicidad o prospección comercial, aquél deberá ser informado de la existencia de los ficheros comunes de exclusión generales o sectoriales, así como de la identidad de su responsable, su domicilio y la finalidad del tratamiento.

El afectado podrá solicitar su exclusión respecto de un fichero o tratamiento concreto o su inclusión en ficheros comunes de excluidos de carácter general o sectorial.

3. La entidad responsable del fichero común podrá tratar los datos de los interesados que hubieran manifestado su negativa u oposición al tratamiento de sus datos con fines de publicidad o prospección comercial, cumpliendo las restantes obligaciones establecidas en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, y en el presente Reglamento.

4. Quienes pretendan efectuar un tratamiento relacionado con actividades de publicidad o prospección comercial deberán previamente consultar los ficheros comunes que pudieran afectar a su actuación, a fin de evitar que sean objeto de tratamiento los datos de los afectados que hubieran manifestado su oposición o negativa a ese tratamiento.
va a ese tratamiento.

“la Lista Robinson” como si fuera una única lista existente en el país, lo cual es un mal comienzo.

Esta lista persigue limitar la recepción de publicidad no consentida, como ya hemos explicado con anterioridad. Sin embargo, el propio sistema peca de inocente: una de las formas permitidas de consultar el listado de personas inscritas es descargándose toda la lista a un ordenador, en un principio con el único propósito de “no enviarles publicidad”. En este listado figuran datos como el número de teléfono móvil, la dirección de email, la dirección postal... Los datos personales de los miles de usuarios que decidan darse de alta en la principal lista Robinson de España, pueden ser comprados por cualquier persona o empresa al módico precio de 150 euros, lo cual crea una lógica desconfianza en los usuarios, quienes obviamente opinan que la lista Robinson debería funcionar de otra manera: debería ser un servicio que permitiese consultar la base de datos por parte de los suscriptores con los datos de los candidatos susceptibles de serles enviada información, y que el sistema respondiese si están o no incluidos en la lista. Esto es, que el acceso a la base de datos de la lista en cuestión fuese "reactivo", no permitiendo en ningún caso acceder a los datos de la persona de manera completa. Ej: Si meto el DNI de alguien que esté registrado en la lista, que me diga que está, pero que no me permita acceder a todos sus datos: su nombre, su dirección postal y electrónica... Esto evitaría la picaresca de poder obtener los datos de los usuarios directamente de la lista y usarlos fraudulentamente con un objetivo que es exactamente el opuesto al fin que persigue la misma.

Como vemos, es este un tema delicado, pues la voluntad del consumidor sobre qué fin deben tener sus datos queda en un segundo plano y resulta de muy poco valor o importancia para las empresas que utilizan de esta manera el Marketing directo. Actualmente, sólo en el

momento de firmar un contrato con un operador se le pregunta al usuario sobre su voluntad acerca del uso de sus datos personales, y posteriormente, nunca se vuelve a recibir información de ningún tipo sobre qué hacer y cómo proceder para negarse a un uso comercial de los mismos. Hay una escasa colaboración por parte del sector de las telecomunicaciones para explicar estas posibilidades de manera clara y sencilla. Frente a todo ello, parece que los poderes públicos poco pueden hacer de oficio, salvo reiterar a las operadoras que tienen la obligación de cumplir con la normativa vigente.

Con todo lo dicho, parece evidente que uno de los problemas jurídicos más importantes -y posiblemente frecuentes- con los que pueden enfrentarse las empresas de Marketing on-line en general, es el potencial incumplimiento de lo establecido en la LOPD, pues son empresas que trabajan con grandes bases de datos de clientes obtenidas a través de fuentes muy diversas, y a veces dichos datos pueden no ser tratados y/o cedidos a terceros con toda la confidencialidad y profesionalidad con la que debieran. Parece ser que algunas empresas del sector con capital español optan por fijar el domicilio social de la misma en países comunitarios con una ley de protección de datos más flexible o menos desarrollada, para escudarse en la misma a fin de evitar los problemas que eventualmente les pudiera suponer un conflicto con algún particular de nacionalidad española. Lo ideal sería la creación de un proyecto de Reglamento comunitario que venga a armonizar este tema para todos los países de la Unión, y un proyecto para la creación de una Agencia Comunitaria de Protección de Datos que trate de evitar estas evasiones jurídicas.

2. SERVICIOS PARA LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

La Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (en adelante **LSSI**) prohíbe y sanciona el envío de comunicaciones comerciales o promocionales por vía electrónica (email, SMS, etc) sin consentimiento del destinatario. No obstante, algunas empresas ya han descubierto -y están utilizando- una técnica para poder seguir enviando este tipo de mensajes publicitarios, no consentidos y no permitidos por la Ley.

Para comprender exactamente cuál es la forma de burlar la LSSI, es preciso primero indicar cuál es su ámbito de aplicación territorial. El **artículo 2.1** en su primer párrafo nos indica que *“esta Ley será de aplicación a los prestadores de servicios de la sociedad de la información establecidos en España y a los servicios prestados por ellos”*. El **artículo 3.1** amplía esta delimitación diciéndonos que *“esta Ley se aplicará a los prestadores de servicios de la sociedad de la información establecidos en otro Estado miembro de la Unión Europea o del Espacio Económico Europeo cuando el destinatario de los servicios radique en España”*. Y por último, el **artículo 4** nos dice en su primer párrafo que *“a los prestadores establecidos en países que no sean miembros de la Unión Europea o del Espacio Económico Europeo, les será de aplicación lo dispuesto en los artículos 7.2 y 8”*

Si vamos a los **artículos 7.2 y 8**, veremos que estos nos hablan de la prestación de servicios de la sociedad de la información, por lo que a priori no se aplicarían al supuesto de envío de comunicaciones promocionales o de publicidad por vía electrónica. En estos casos el ámbito de aplicación de la LSSI no va a ir más allá del propio territorio español, y del espacio de la Unión Europea o del Espacio Económico

Europeo. Esto quiere decir, que a una empresa establecida fuera de este ámbito no le será de aplicación la LSSI, sino la norma de derecho internacional privado a la que deberemos acudir por remisión del propio **artículo 7.2 LSSI**⁵, que bien podría no existir o quizás ser de difícil aplicación por falta de conocimiento de la misma por parte del juez español encargado de determinar la ley aplicable. Por lo tanto, es muy posible que la denuncia acabase archivada por la propia desidia del sistema judicial, sobre todo si se ha actuado de oficio. Así que la cosa sería tan sencilla como abrir una empresa, por ejemplo, en Camboya, y desde allí, utilizando los servicios subcontratados de alguna empresa en España, enviar los SMS o correos electrónicos “spam” con publicidad no deseada. Pero ¿esto se hace realmente? ¿Es un ejemplo ficticio o es algo que se lleva a la práctica? Pues parece ser que sí se da en la práctica, y de manera bastante frecuente. De hecho existen cadenas de varias empresas que se van pasando la “pelota” de la responsabilidad, hasta que llega a la última, que se encuentra fuera del ámbito de aplicación de la Ley, y ahí termina todo.

Ya vemos que en el Marketing electrónico (así como en tantos otros aspectos de la vida) también se cumple el viejo refrán de “hecha la ley hecha la trampa”. El tema de la extraterritorialidad de la LSSI es algo de lo que se ha hablado y debatido mucho en la doctrina jurídica, tanto a nivel nacional como internacional. Existe interesante jurisprudencia francesa en referencia a este hecho, como por ejemplo la Sentencia del Tribunal de Grande Instance de Paris de 20 de noviembre de 2000, en el caso contra Yahoo. En esta sentencia se puso énfasis y se discutió mucho sobre cuál era el verdadero alcance del término “*específicamente*” en una

⁵ Artículo 7 LSSI. Principio de libre prestación de servicios.

2. La aplicación del principio de libre prestación de servicios de la sociedad de la información a prestadores establecidos en Estados no miembros del Espacio Económico Europeo se atenderá a los acuerdos internacionales que resulten de aplicación.

norma del sistema jurídico francés que resultaba ser análoga por transposición al **artículo 4 LSSI**⁶. En este caso no se llegó a declarar responsables a los señores de Yahoo, dado que las páginas web objeto del litigio estaban en inglés, por lo que se entendería que el término “*específicamente*” no resultaría de aplicación; pero el Tribunal de Grande Instance de Paris acabó decidiendo imponer a la empresa norteamericana el bloqueo del acceso a determinadas páginas de su “site” por parte de los internautas franceses en el plazo de 3 meses. En dichas páginas se subastaban objetos nazis, y esta práctica resultaba contraria a lo establecido en la legislación francesa.

La diferencia de este caso con el ejemplo de evasión territorial de la ley que hemos puesto al principio, es que no estaríamos hablando de una página web con un idioma diferente al nativo de los destinatarios, el conjunto de los cuales es además difícilmente determinable. En el primero de los ejemplos, estaríamos hablando de envíos de SMS cuya individualización debería resultar sencilla de establecer. Deberíamos poder demostrar que, efectivamente, el servicio publicitario o promocional que han realizado tenía un destino claro en España, tanto por la lengua, como por el destino de las redes de telecomunicación, en este caso teniendo como objetivo un teléfono español.

⁶ Artículo 4 LSSI. Prestadores establecidos en un Estado no perteneciente a la Unión Europea o al Espacio Económico Europeo.

A los prestadores establecidos en países que no sean miembros de la Unión Europea o del Espacio Económico Europeo les será de aplicación lo dispuesto en los artículos 7.2 y 8.

Los prestadores que dirijan sus servicios específicamente al territorio español quedarán sujetos, además, a las obligaciones previstas en esta Ley, siempre que ello no contravenga lo establecido en tratados o convenios internacionales que sean aplicables.

3. COMPETENCIA Y FRAUDE DE MARCA

El Derecho de la Competencia es una parte muy importante de la política de estándares de conducta empresarial dentro de cualquier organización. Su inobservancia conlleva una serie de riesgos para las empresas: multas cuantiosas para la organización y sus directivos, acuerdos nulos de pleno derecho, investigaciones largas y farragosas, daño a la reputación y a la imagen de la empresa, reclamaciones de terceros por daños...Por lo tanto, a la hora de planificar la estrategia de marketing de una empresa, resulta fundamental ser conocedor de las consecuencias que puede acarrear infringir las normas de Derecho de la Competencia que veremos a continuación.

El marco legal del Derecho de la Competencia lo podemos encontrar en las siguientes normas: a nivel de derecho comunitario, los artículos 101 a 109 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), el Reglamento de Concentraciones 139/2004 y el Reglamento de Aplicación 802/2004. A nivel de derecho interno en España, tendríamos la Ley 15/2007 de 3 de Julio de Defensa de la Competencia, el Reglamento de Defensa de la Competencia RD 261/2008 de 22 de Febrero, la Ley 1/2002 de 21 de Febrero de Coordinación de las Competencias del Estado y las Comunidades Autónomas en materia de Defensa de la Competencia, y la Ley 29/2009, de 30 de diciembre, por la que se modifica el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios. Por lo que respecta a las diversas autoridades competentes encargadas de velar por el debido cumplimiento de las normas jurídicas mencionadas, en la UE tendríamos a la Comisión Europea, y en España los Juzgados de lo Mercantil, los diferentes organismos autonómicos, y la Comisión Nacional de la Competencia (CNC).

El objetivo final de las normas de competencia es dotar de efectividad al derecho de libertad de empresa en el marco de la economía de mercado, derecho reconocido en el **artículo 38 de la Constitución Española**⁷. Se pretende así evitar situaciones como el “trust”, actividades como las conductas colusorias, los acuerdos oligopolísticos entre empresas, las prácticas concertadas, los abusos de posición de dominio, las concentraciones empresariales, etc...

La norma que recoge de manera general una de las figuras legales más importantes en toda esta regulación, la de las conductas colusorias, es el **artículo 1.1 de la Ley de Defensa de la Competencia (LDC)**⁸. Se refiere a aquellas conductas en las que participen al menos dos empresas independientes entre sí, que pueden darse en forma de acuerdos, de decisiones colectivas, o de prácticas concertadas, y que tienen que tener por objeto restringir la competencia de manera apreciable. Uno de los ejemplos más claros serían los cárteles.

⁷ Artículo 38 de la Constitución Española:

Se reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. Los poderes públicos garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación.

⁸ Artículo 1 LDC. Conductas colusorias.

1. Se prohíbe todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, que tenga por objeto, produzca o pueda producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia en todo o parte del mercado nacional y, en particular, los que consistan en:

- a) La fijación, de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones comerciales o de servicio.
- b) La limitación o el control de la producción, la distribución, el desarrollo técnico o las inversiones.
- c) El reparto del mercado o de las fuentes de aprovisionamiento.
- d) La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.
- e) La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio, no guarden relación con el objeto de tales contratos.

Por otro lado tendríamos la figura del abuso de posición de dominio, regulado en el **artículo 102 TFUE**⁹ y en el **artículo 2 LDC**¹⁰, y que ya fue claramente identificada y definida en su día por la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas (TJCE, hoy TJUE) como “la situación de poder económico que ostenta una empresa que le da la facultad de obstaculizar el mantenimiento de una competencia efectiva en el mercado de referencia, proporcionándole la posibilidad de comportamientos en medida apreciable independientes respecto de sus competidores, sus clientes y, en definitiva, los consumidores”¹¹.

⁹ Artículo 102 TFUE (antiguo artículo 82 TCE)

Será incompatible con el mercado interior y quedará prohibida, en la medida en que pueda afectar al comercio entre los Estados miembros, la explotación abusiva, por parte de una o más empresas, de una posición dominante en el mercado interior o en una parte sustancial del mismo. Tales prácticas abusivas podrán consistir, particularmente, en:

- a) imponer directa o indirectamente precios de compra, de venta u otras condiciones de transacción no equitativas;
- b) limitar la producción, el mercado o el desarrollo técnico en perjuicio de los consumidores;
- c) aplicar a terceros contratantes condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que ocasionen a éstos una desventaja competitiva;
- d) subordinar la celebración de contratos a la aceptación, por los otros contratantes, de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarden relación alguna con el objeto de dichos contratos.

¹⁰ Artículo 2 LDC. Abuso de posición dominante.

1. Queda prohibida la explotación abusiva por una o varias empresas de su posición de dominio en todo o en parte del mercado nacional.
2. El abuso podrá consistir, en particular, en:
 - a) La imposición, de forma directa o indirecta, de precios u otras condiciones comerciales o de servicios no equitativos.
 - b) La limitación de la producción, la distribución o el desarrollo técnico en perjuicio injustificado de las empresas o de los consumidores.
 - c) La negativa injustificada a satisfacer las demandas de compra de productos o de prestación de servicios.
 - d) La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicios, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que coloque a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.
 - e) La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio no guarden relación con el objeto de dichos contratos.
3. La prohibición prevista en el presente artículo se aplicará en los casos en los que la posición de dominio en el mercado de una o varias empresas haya sido establecida por disposición legal.

¹¹ Sentencia TJCE “United Brands” de 14 de Julio de 1978

Como vemos, se trata de prohibir la explotación abusiva de una posición de dominio en un mercado, pero no la posición de dominio en sí misma. Tampoco se prohíbe la creación de una posición de dominio mediante una concentración económica o de cualquier otro modo. A esos efectos fue creado el régimen especial de control de concentraciones económicas, para poder intervenir en aquellas concentraciones que crean o refuerzan una posición de dominio cuando la misma implique además algún obstáculo al mantenimiento de la competencia efectiva, a diferencia de otros ordenamientos -como puede ser el caso norteamericano-, que prohíben la monopolización y también la tentativa de monopolización¹².

Esta prohibición se aplica con carácter general para todos los operadores económicos privados o públicos, cualquiera que sea el medio por el que se alcanza la posición de dominio, incluso cuando ha sido otorgada por el Estado. Por su parte, la Comisión Europea aplica esta prohibición en la medida en que pueda afectar al comercio entre los Estados miembros. Sea como sea, la explotación abusiva de una posición de dominio es inautorizable.

Ambas normas mencionadas anteriormente, tanto el art. 102 TFUE como el art. 2.1 LDC, contemplan la posibilidad de que exista una posición de dominio colectiva, al regular la prohibición de una explotación abusiva de la misma por una o varias empresas. La dificultad práctica estriba en probar la existencia de la posición colectiva y, aún más, en probar el propio abuso. Y resulta especialmente dificultoso por la falta de definición legal del mismo. La posición jurisprudencial del TJUE es que el abuso tiene que tener carácter objetivo, que no es necesaria una relación causal entre el abuso y la posición dominante, que el abuso no

¹² Sección 2 de la *Sherman Antitrust Act* aprobada por el congreso de EE.UU. en 1890

implica necesariamente la intención de perjudicar, y que no requiere del elemento de la culpabilidad¹³. Otro caso diferente es el del abuso en un mercado conexo: la STJE “Comercial Solvens” de 1973 declaró abusiva la negativa de suministro del productor dominante de aminobutanol a una empresa -con la que competía en el mercado conexo- de un medicamento antituberculoso para cuya fabricación se utilizaba como materia prima el aminobutanol. Generalmente, en estos casos la empresa dominante se propone extender la posición dominante que tiene en un mercado “A” a otro mercado “B” conexo, y pretenderá también consolidar su posición de dominio en el mercado “A” mediante acciones en el mercado “B” conexo.

Algunas de las distintas **formas de abuso** pueden ser:

- Los acuerdos exclusivos: imposiciones de compras exclusivas por parte de la empresa dominante, o descuentos condicionales, que pueden ser retroactivos o incrementales.
- Vinculación: se obliga al cliente que compra un producto (producto vinculante) a comprar otro producto diferente de la misma empresa dominante (producto vinculado).
- Venta por paquetes: los productos sólo se venden conjuntamente en proporciones fijas (modalidad pura) o se venden también por separado, pero con un precio conjunto superior al paquete (modalidad mixta o descuento multiproducto).
- Los precios predatorios: supuestos en los que una empresa dominante incurre deliberadamente en pérdidas o renunciando a beneficios a corto plazo (el sacrificio), a fin de excluir a uno o varios de sus competidores reales o potenciales, con objeto de

¹³ STJE Continental Can de 21 de Febrero de 1973

reforzar o mantener su poder de mercado, perjudicando así a los consumidores.

- Denegación de suministro: se requiere que el producto sea objetivamente necesario para competir eficientemente en el mercado descendente, que existan probabilidades reales de que se elimine la competencia efectiva, y que haya perjuicio para los consumidores.

Dentro de las formas de abuso de posición dominante, nos encontramos también con el concepto del mercado relevante. Dentro de un mercado competitivo, la definición del mismo tanto desde el punto de vista del producto como de su dimensión geográfica debe permitir identificar a aquellos competidores reales de las empresas afectadas que pueden limitar el comportamiento de éstas, o impedirles actuar con independencia de cualquier presión que resulta de una competencia efectiva.

Qué duda cabe que, en la aparición de todas estas actuaciones y actividades dentro de las empresas, tienen mucho que ver las altas esferas de los departamentos de Marketing de las mismas, pues parece claro que es en el núcleo de la toma de decisiones al más alto nivel de las empresas -en gran medida en los departamentos de planificación y de Marketing estratégico-, donde podremos encontrar el germen de todo esto. Un paso en la dirección equivocada, bien nos podría generar problemas jurídicos que resultarían fatales para la organización. Un ejemplo más de la importante sinbiosis existente en el binomio Marketing-Derecho, y que definitivamente no podemos obviar.

Otra problemática jurídica con la que nos podemos encontrar si no conocemos bien a nuestros competidores -¡o si no les respetamos debidamente!- son las eventuales utilizaciones de nombres, marcas o

logos de otras empresas sin su consentimiento con fines publicitarios, bien sea inconscientemente o de manera deliberada. En una entrevista que tuve con el gerente de una importante empresa española de Marketing on-line, abordamos este tema. Él me puso el ejemplo de una campaña de publicidad on-line para una empresa “X” en la que un mailing ofrecía al público participante en la misma un premio en metálico para gastar en los supermercados “Y”. El premio final era en metálico, sí, pero en realidad el cliente podía gastárselo donde quisiese. Sin embargo, la utilización del nombre y el logo de los supermercados “Y” en el mailing fue ciertamente el mayor reclamo publicitario, y parece claro que su utilización sin consentimiento de “Y” deriva en un uso fraudulento de la imagen de marca de los supermercados. Parece ser que el ejemplo es real, y que se da con bastante frecuencia, pues al fin y al cabo resulta también publicidad gratuita para los supermercados, por lo que no se suelen quejar. Pero en caso en el que dicha acción resultase en un conflicto jurídico, parece complicado que se pudieran derivar responsabilidades claras de la misma, pues el papel de la imagen de marca en la campaña no deja de ser secundario, si bien es posible que fuese el principal gancho para el público objetivo.

Pero generalmente en estos casos, la existencia de una causa legítima para iniciar un proceso judicial contra una empresa también resultaría muy difícil de demostrar, en gran parte debido a que la industria del marketing on-line es relativamente reciente, y podemos decir que se mueve en una especie de vacío jurídico donde determinar la imputabilidad de los diferentes sujetos involucrados en un conflicto puede resultar complejo, sobre todo por la dificultad que entraña depurar las responsabilidades de cada uno de ellos. La cosa se complica aún más cuando el conflicto afecta a sujetos internacionales, especialmente cuando la delimitación del ámbito territorial de la normativa jurídica que resulte aplicable sea ciertamente vaga, como puede suceder en casos

como el del spam vía sms que hemos expuesto en el punto 8, donde puede llegar a haber 3 ó 4 empresas implicadas que acabarán pasándose la bola o echándose la culpa las unas a las otras eximiéndose de responsabilidad, y donde la actividad probatoria resultará posiblemente bastante dificultosa.

ANEXOS

I - PLAN DE VENTAS

1. ESTRATEGIA DE VENTAS

El propósito de este documento es el de establecer un plan de ventas que garantice la introducción con éxito de nuestra compañía en el mercado irlandés de la banda ancha inalámbrica en el área metropolitana de Dublín.

El objetivo de esta empresa no es sólo tener éxito en el establecimiento de un nuevo servicio para los usuarios residenciales de banda ancha, sino también obtener un 5% de la cuota de mercado en el primer año de actividad, siendo un referente en precios y servicio al cliente, y así crecer en el negocio poquito a poco.

Este plan de ventas nos ayudará a hacer eso. Vamos a trabajar con una fuerza de ventas de 5 personas, dividida en un administrador de ventas encargado de la coordinación de dos equipos de dos personas. En cada equipo habrá un teleoperador y un vendedor de campo. A cada equipo se le asignará una parte de la ciudad en la que trabajar. El territorio se distribuye en el norte y la parte sur de la ciudad. Si el negocio tiene éxito y llegamos a la meta establecida en cuanto a obtención de cuota de mercado, se ampliará la fuerza de ventas con 5 nuevos miembros en el segundo año de actividad.

1.1. VENTAS Y MARKETING

El Marketing es un concepto muy importante en la jerga comercial de hoy en día. No solamente se refiere a la "publicidad" o a "hablar y vender". Se trata de un gran esfuerzo económico y una gran inversión de tiempo por parte de las empresas en centrarse en las necesidades del cliente, y averiguar la manera de satisfacer esas necesidades. Kotler define el Marketing como un "proceso social y administrativo por el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valor con los demás".

Las ventas son parte inherente del "Marketing mix". La gestión comercial es la función responsable de crear y mantener una adecuada actividad de ventas a través de una supervisión adecuada del equipo de ventas. El Marketing mix se puede definir como el conjunto de variables de Marketing controlables que una compañía combina de manera adecuada para producir la respuesta que se desea en el mercado. El Marketing mix consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, mediante la precisa y acertada combinación de estrategias en materia de producto, precio, plaza (o lugar) y promoción (las famosas 4 Ps):

- **Producto:** "DUB connect", el servicio inalámbrico de banda ancha residencial de DBS Datacoms, disponible en 3 versiones diferentes en función de la velocidad de transmisión de la información: básico (1 Mb de descarga, 128 Kbps de subida), Standard (2 Mbps de descarga, 256 Kbps de subida) y Premium (4 Mbps de descarga, 512 Kbps de subida).
- **Precio:** Sería arriesgado tratar de mejorar todos los precios de nuestros competidores, ya que el margen podría resultar muy

pequeño, o incluso caer en pérdidas. Pero vamos a tratar de equipararnos en la medida de lo posible con los precios más bajos de nuestros competidores. La cuota de mercado es lo más importante, así que vamos a adoptar un precio que efectivamente pueda comprar esa cuota de mercado. Podemos ofrecer otros incentivos relacionados con el precio, como ayuda financiera al pago, condiciones especiales de crédito o cualquier otro tipo de paquetes promocionales o regalos.

- **Plaza** (o lugar): Nuestra empresa tiene su sede en el centro de Dublín. Estamos ofreciendo nuestros servicios a todos los potenciales clientes de la ciudad. La idea es ofrecer a los mismos una sensación de proximidad y cercanía.
- **Promoción:** Una estrategia de Marketing directo sería probablemente la estrategia de promoción más rentable y eficiente (llamadas telefónicas frías, folletos en los buzones de las zonas antes de la visita del vendedor de campo, visitas puerta a puerta, etc ...)

Nuestro objetivo es alcanzar la satisfacción del cliente al 100%. En un mercado donde los clientes se sienten decepcionados con nuestros competidores debido a la falta de transparencia en las ofertas y la falta de atención al cliente, sorprender y agradar a nuestros nuevos clientes desde el primer día podría crear una afinidad emocional con la empresa que ayudaría a establecer una relación interactiva de lealtad con todos ellos. Tenemos que centrarnos en evitar las experiencias negativas de los clientes, pues está demostrado que estas van de boca en boca diez veces más rápido que las positivas. La calidad del servicio que ofrezcamos es de vital importancia.

1.2. PERFIL DEL CLIENTE

Dublín es una ciudad multiétnica y pluricultural. Además de la gente de Dublín y el resto de Irlanda, mucha gente de otros países, ya sea de Europa o el resto del mundo, está trabajando y viviendo aquí. Eso significa que el mercado está muy fragmentado. Por lo tanto, nos enfrentaremos a clientes con comportamientos de compra muy diferentes, como consecuencia de esas diferencias culturales sumadas a las circunstancias personales de cada uno.

Pero no importa de dónde procedan los clientes, todos son potenciales compradores. Ya sea para descargar videos o para comunicarse con sus países de origen, nuestro producto tendrá una demanda, y nosotros vamos a estar allí respondiendo a las necesidades del cliente. Nuestro producto está disponible en tres versiones de velocidad en respuesta a la segmentación del mercado de edad, sexo y situación económica.

Una división geográfica de Dublín en parte Sur y Norte de la ciudad para la adjudicación de las áreas de trabajo, ¿afectaría al rendimiento de cada equipo debido a una eventual diferencia en la situación económica y capacidad adquisitiva de los clientes de cada parte de la ciudad? El objetivo es distribuir el territorio con facilidad, pero, obviamente, evitar grandes diferencias entre las actuaciones de ambos equipos con el fin de mantener a todos motivados. Por lo tanto, será muy importante que los vendedores tengan un buen conocimiento de las distintas áreas y de la conducta y hábitos de la gente dentro de lo posible, ya que ayudaría a la comprensión de su comportamiento como consumidores, y así poder y saber ayudarles a comprar nuestro producto. Encontrar clientes es el primer paso en el proceso de venta, y se compone de dos acciones:

- Identificar las perspectivas de ventas.
- Asegurar que los potenciales clientes son dignos de un esfuerzo adicional que se invierte en su conversión de prospecto a cliente.

La tarea de prospección será coordinada por un administrador de ventas; pero todos en el equipo tendrán que cooperar en la creación de una base de datos de Marketing, en busca de nuevas oportunidades de negocio y suministrando información sobre los clientes para la retroalimentación de la base de datos. Esto puede hacerse preguntando directamente a los clientes acerca de su "experiencia de banda ancha".

1.3. OBJETIVOS Y METAS

Vamos a utilizar un sistema de gestión comercial catalogado como el sistema 3 en la clasificación de **Linkert**. Las reuniones de los equipos y las decisiones de grupo serán muy importantes para establecer las metas y objetivos de la fuerza de ventas, organizando al menos una reunión rápida todas las semanas. Nuestra semana funcionará de jueves a miércoles, y las reuniones se llevarán a cabo todos los jueves por la mañana. Estas reuniones tendrán por finalidad motivar a cada miembro de la fuerza de ventas, antes de que comiencen sus relaciones semanales con los clientes. La configuración de los retos personales y el análisis de la mejor manera de hacerles frente, será beneficioso tanto para la empresa como para la fuerza de ventas. Las reuniones también ayudarán a mantener el grupo unido, creando un gran ambiente de trabajo.

Las metas son las declaraciones que afirman donde se desea estar en un punto determinado en el futuro. Los objetivos deben ser cuantificables, y en este caso nuestro objetivo será lograr el 5% de cuota de mercado a finales del primer año de actividad de la empresa. Los objetivos que apoyan el objetivo global de ventas serán establecidos

semanalmente. Pero una vez que se haya completado la prospección de clientes y se hayan concertado las reuniones con los clientes por los teleoperadores, los vendedores deberán ser capaces de hacer de 6 a 12 visitas a los compradores potenciales por día. Los roles de los teleoperadores no sólo son la prospección de nuevos clientes y la organización de reuniones para los representantes de ventas. Deben tratar de cerrar una venta cuando sea posible. Y, al mismo tiempo, los representantes de ventas no pueden depender sólo de las visitas concertadas de antemano. Ellos deben hacer su propia prospección de una manera estructurada y organizada, identificando a nuevos clientes potenciales dentro de sus áreas de actuación.

La idea sería cerrar un promedio de ventas diarias 3-6 por equipo, por lo menos la mitad del número de visitas, lo que significaría un objetivo de 30 ventas de cada equipo al final de la semana. Esto resultará en una cifra total de 60 nuevos clientes cada semana. Eso nos llevaría a calcular cerca de 3000 nuevos clientes obtenidos por la fuerza de ventas a finales del primer año. Suponiendo que un buen número de nuevos clientes solicitase nuestros servicios por la respuesta espontánea a la campaña de Marketing directo, la meta del 5% de la cuota de mercado debería ser alcanzable.

Una herramienta muy útil en este caso con el fin de diseñar el camino para alcanzar nuestros objetivos será el análisis DAFO. DAFO es el acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. En un análisis DAFO se definen los aspectos positivos y negativos de nuestro negocio, y debe ser totalmente honesto consigo mismo con el fin de obtener la mayor información posible. Haremos un análisis DAFO más adelante, para clarificar cuál y cómo será nuestro camino hacia el éxito empresarial.

2. RECURSOS HUMANOS

2.1. SELECCIÓN DE PERSONAL

Un importante factor determinante del nivel de las ventas es la calidad de los profesionales contratados para llevarlas a cabo. En pocas palabras, estamos buscando vendedores con experiencia que sean capaces de comprender el comportamiento de los clientes y el importante significado de la satisfacción del cliente.

Otro factor muy importante aquí sería el poder crear y mantener un grupo comprometido y capaz de trabajar bien en equipo. La selección de personal debe llevarse a cabo de manera exhaustiva y sistemática, siguiendo los ocho pasos de **Mike Wilson**:

- Escribir una descripción de trabajo.
- Redacción de un perfil de la persona ideal.
- Selección de candidatos.
- Evaluación de los formularios de solicitud y CVs.
- Comprobación de referencias.
- Pruebas.
- Entrevistas estructuradas.
- Evaluación de una lista reducida y tomar una decisión final.

Vamos a incluir los dos primeros puntos de la lista anterior en los apéndices, para la selección de los representantes de ventas. Deberemos consultar diferentes fuentes para buscar y encontrar a los candidatos adecuados. Empezaríamos por publicar algunos anuncios en periódicos y también en los buscadores de empleo públicos y de internet. Si estos métodos no tienen éxito, pasaremos a otros de mayor coste, pero también mucho más efectivos, como son las ETTs o las agencias de colocación.

2.2. MOTIVACIÓN Y FORMACIÓN

El factor clave en la mejora de las ventas a través del tiempo es la motivación. El problema de la motivación es: ¿cómo conseguimos que los vendedores que operan por su cuenta puedan hacer cada vez mejor su trabajo? **Donaldson** define la motivación como "la cantidad de esfuerzo que un vendedor gasta en cada una de las actividades o tareas relacionadas con su trabajo". Yo llamaría a eso "dedicación" más que motivación, y estaría más de acuerdo con la siguiente definición: la motivación es la fuerza interior que guía la conducta aplicada a determinadas acciones específicas.

Para la gente de ventas, el estado de ánimo y el saber que se sienten contentos con su trabajo es especialmente importante. Por otra parte, los incentivos merecen aquí una consideración especial. Las investigaciones demuestran que las personas con mejores resultados de ventas tienen un sistema de recompensas que incluye algún elemento de pago en los resultados. Nosotros vamos a utilizar un sistema de comisiones que recompensará el trabajo individual y el rendimiento del equipo. Habrá incentivos (vales de comida, pequeños regalos, etc ...) para estimular a los vendedores en el logro de la meta semanal. Una comisión se pagará mensualmente si los objetivos se alcanzan, y habrá una comisión especial "ad hoc" por cada venta cerrada lograda después de haber trabajado en equipo (cita concertada por teléfono + venta cerrada después de la visita vendedor). Además de esa pequeña comisión de la venta para el vendedor y el teleoperador, se llevarán a cabo competiciones semanales y mensuales entre los dos equipos (Sur y Norte). Un pequeño premio semanal (simbólico) se otorgará al equipo ganador de cada semana, y habrá un importante premio para el equipo ganador del mes. Estas pequeñas competiciones estimularán las actuaciones individuales del equipo y mejorarán la relación personal entre ellos, contribuyendo a

crear un ambiente agradable y saludable, pero al mismo tiempo competitivo. Después de todo, es un hecho demostrado que los miembros de un equipo están más dispuestos a participar cuando los objetivos individuales y colectivos están unidos entre sí.

El hecho de que la compañía planea tener éxito en los negocios y ampliar su plantilla, también debe ser un factor de motivación. El personal de ventas debe ser consciente de que la empresa tiene la intención de contratar a otras cinco personas para el ejercicio siguiente, creando algunas oportunidades de promoción interna para los que muestren mejores habilidades en el desempeño de sus funciones.

Pasamos a describir brevemente algunos de los factores más importantes que afectan a la motivación:

- **El trabajo en sí:** es presumible que a las personas que se acercan a este sector, de alguna manera les gustaría desarrollar una carrera en ventas.
- **Participación / Ser parte de la empresa:** los trabajadores tienen que sentir que están contribuyendo de manera positiva a lograr los fines que persigue la empresa.
- **Auto-motivación:** son las personas más propensas a encontrar su lugar en este negocio, y también pueden contagiar fácilmente la motivación y la buena voluntad entre el resto de los colegas.
- **La moral y la disciplina:** una imagen de seriedad puede motivar a los empleados y hacerlos desarrollar su compromiso con la empresa.

- **Las recompensas salariales:** como se dijo anteriormente, un sistema de incentivos y comisiones, junto con un buen salario, podría ser una muy buena razón para seguir trabajando duro para la compañía.
- **Una buena gestión:** un empleado a quien le agraden sus superiores estará mucho más motivado que otro empleado en la situación opuesta, teniendo en cuenta que las investigaciones demuestran que todos tenemos la tendencia natural de sentir rechazo hacia quien está por encima nuestro. Por otra parte, si el empleado se da cuenta de que su propio jefe no se siente cómodo trabajando dentro de la empresa, sin duda causaría un sentimiento devastador de desmotivación. El mismo efecto desmotivador se da si el empleado descubre o sospecha que a su jefe o a los propios colegas no les gusta trabajar con él.

La formación es importante para mejorar el rendimiento de los vendedores a través del aumento de las ventas. Tal vez no sepan ciertas cosas que les permitirían ser mucho más eficaces. Habrá jornadas de capacitación en conocimiento general de los productos organizadas para todo el equipo, y dos cursos de formación específicos: uno de habilidad y manejo del teléfono para los técnicos de televentas, y uno de formación en el campo o área de trabajo para los representantes de ventas (comerciales o vendedores de a pie). La formación de habilidades al teléfono se centrará en cómo mantener la atención de los clientes una vez que contesten el teléfono. El tono que se utilizará y el contenido del mensaje, así como ser capaz de identificar y prever las reacciones de los clientes y los comportamientos posibles por el tono y el contenido de la respuesta, serán las partes más importantes de esta formación. También se impartirán las técnicas para cerrar una venta por teléfono en esta capacitación.

3. GESTIÓN COMERCIAL

3.1. PREVISIÓN DE VENTAS

La previsión de ventas es la parte del potencial de ventas que la empresa estima que se logrará durante un período de tiempo. Es un paso muy importante en la preparación de este plan, sobre todo porque, además de ventas y Marketing, afecta a otros departamentos y funciones de la empresa.

Debemos centrarnos en el logro de las metas establecidas con el fin de alcanzar el objetivo del 5% de la cuota de mercado. Ese será nuestro pronóstico a medio plazo. Hacer una previsión de las ventas a largo plazo sería arriesgado e impreciso, ya que este mercado está cambiando y se está desarrollando muy rápidamente, y lo mejor sería revisar las cifras previstas al final de cada año fiscal.

Con el fin de calcular y predecir el potencial de crecimiento de nuestro negocio, podemos utilizar una técnica cuantitativa de causalidad sobre la base de la permutación de algunos indicadores adelantados, tales como cuántas personas tienen cuántos ordenadores en casa, cuántos de esos ordenadores están conectados a Internet, y cuántos de ellos necesitarían o desearían estar conectados a una banda ancha. Esto nos llevaría a otra investigación más sofisticada, llamada análisis de correlación.

La determinación de un pronóstico de ventas es muy importante a fin de preparar el presupuesto para el departamento de ventas, que viene inmediatamente después de la previsión de ventas, es el siguiente paso natural. El pronóstico de ventas, las ventas reales y el presupuesto deben

ser congruentes entre sí. La imprecisión y la inexactitud en uno afectaría a todos los demás provocando un efecto dominó.

Realizar un presupuesto departamental implica la evaluación de las necesidades financieras de la empresa durante un período específico de tiempo. Sería importante diferenciar aquí entre el presupuesto del departamento de ventas y el gasto de ventas. El presupuesto del departamento de ventas comprendería los gastos de ventas, gastos de publicidad y gastos administrativos. En este caso, con el fin de establecer el presupuesto del departamento de ventas, vamos a utilizar el método de "objetivo y tarea", que se centra en los costes reales de las actividades.

Este presupuesto incluiría:

- Salarios del personal de ventas, incentivos y pago de comisiones. También las dietas, los viajes y los gastos de formación cuando sea aplicable.
- Los anuncios comerciales (periódicos, radio, televisión, autobuses y paradas de autobús de Dublín..) y los folletos publicitarios y su distribución.
- Todo el material de oficina indispensable para el correcto funcionamiento de la misma

La previsión final de ventas sería el ingreso total esperado de todos los productos que vayan a ser vendidos, y estaría vinculada con la de cada persona de ventas y la de cada equipo. El logro de las metas establecidas nos llevaría a la precisión en la determinación de la previsión de ventas.

3.2. EVALUACIÓN Y CONTROL

Una de las tareas más importantes del administrador de ventas será la de ejecutar un informe detallado diario, semanal, mensual y trimestral sobre la evolución de la fuerza de ventas, analizando tanto los resultados como el camino seguido para alcanzarlos (número de llamadas telefónicas, número de clientes visitados en el territorio, número de clientes visitados por cada éxito de venta, etc...). Esto sería un control cuantitativo de los "inputs" y los "outputs".

Habrá que controlar también la gestión de las diferentes áreas que se visitarán en cada territorio, de modo que los representantes de ventas no "quemem" la zona rápidamente. La manera más lógica de actuar en las zonas sería empezando desde el centro y avanzando hacia las partes norte y sur de la ciudad.

Diferentes estudios revelan la importancia de las acciones que deben tomarse para mantener los números de la fuerza de ventas en un nivel aceptable. La formación continua, la motivación del personal, los actos promocionales, o cualquier otra acción, determinación o decisión que haya que tomar, se llevará a cabo de acuerdo con lo que la evaluación continua de las actuaciones del grupo de ventas ponga de manifiesto que hay que hacer.

El adecuado control, la evaluación del equipo, y la mejora en sus debilidades, nos llevarán a alcanzar los objetivos establecidos, y significará el éxito de la compañía en el negocio.

II - APÉNDICES

1. ANÁLISIS DAFO

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>-Somos nuevos en el sector de las telecomunicaciones, nos falta experiencia.</p> <p>-Las necesidades financieras para lanzar este producto al mercado pueden ser altas</p> <p>-Los consumidores no están familiarizados con la marca.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>-Los competidores ya están desarrollando y lanzando sus propias ofertas de este producto</p> <p>-Posiblemente los consumidores no quieran atarse a contratos de larga duración.</p> <p>-Este mercado cambia muy rápidamente con la llegada de nuevas tecnologías.</p>
<p style="text-align: center;">FUERZAS</p> <p>-La tecnología inalámbrica puede atraer muchos clientes nuevos por el simple hecho de no necesitar una línea telefónica.</p> <p>-siendo una empresa establecida en Dublín, el arraigo social-local juega a nuestro favor.</p> <p>-Estamos ofreciendo un producto de buena calidad a un precio muy competitivo.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>-Hay muchos competidores en el sector, pero creemos que hay un nicho de mercado para nosotros si mejoramos el servicio que dan.</p> <p>-Habrá muchos clientes que querrán hacer uso de Internet evitando complejas instalaciones.</p> <p>-Dublín es una ciudad con una “renta per capita” bastante alta y con una creciente cultura en nuevas tecnologías</p>

2. PERFIL DEL REPRESENTANTE DE VENTAS

- Debe demostrar seguridad en sí mismo, ser flexible y proactivo, con una excelente capacidad de comunicación, negociación y probadas habilidades interpersonales
- Se requiere capacidad de establecer relaciones y comunicarse de manera efectiva a todos los niveles
- Orientado a trabajar a través de objetivos
- Ha de demostrar habilidades organizativas y capacidad para realizar varias tareas diferentes entre sí, priorizando con un mínimo de supervisión
- Capacidad creativa y resolutiva y buen trabajador en equipo
- Carnet de conducir y coche propio
- Indispensable una experiencia mínima de un año trabajando en ventas

3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

- Desarrollo del potencial de ventas mediante la identificación de nuevos clientes
- Garantizar que se logran o superan los objetivos de ventas
- Presentarse ante los clientes potenciales demostrando capacidad para mantener y desarrollar nuevos negocios
- Buscar información sobre productos y reenviarla a los clientes
- Estar en contacto con el resto del equipo y la oficina central y asistir a las reuniones
- Asegurar una atención al cliente satisfactoria
- La interacción constante con el cliente y servicio posventa

BIBLIOGRAFIA

- Apuntes del Curso de Formación de Expertos en Comercio Exterior de la UPV-EHU. 2007.
- Apuntes del Master en Derecho del Comercio Internacional (MICI), UPV-EHU y UNED. 2009.
- Apuntes del Seminario sobre Derecho de la Competencia impartido para Ecovidrio. Gómez-Acebo & Pombo, Diciembre 2010.
- Caballero Harriet, Francisco Javier. *Algunas claves para otra mundialización*. 1ª Ed. Txalaparta. 2010
- Donaldson, Bill. 1998. *Sales management. Theory and practice*. 2ndEd. Basingstoke, Palgrave.
- Dundon, Will. 2006. *DBS Selling and sales management course..*
- Fernández del Hoyo, Alfonso Pedro. *Origen y evolución del Marketing Internacional*. Contribuciones a la Economía, Dic. 2006.
- Forsyth, Patrick. 2002. *Sales management*. 1st Ed. Oxford. Capstone Publishing.
- Grehalva, Richard. 2004. *Unleashing the power of consultative selling*. P2P People to People Communications Media.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences*. 2nd Ed. SAGE

- Hofstede, Gert and Hofstede Gert Jan. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2nd Ed. McGraw Hill
- Honeycutt, Earl D., John B. Ford and Antonis C. Simintiras. 2003. *Sales management: a global perspective*. 1st Ed. London. Routledge.
- Jobber, David and Lancaster, Geoff. 2000. *Selling and sales management*. 5th Ed. Harlow. Pearson Education Ltd.
- Kotler, Philip. 2005. *Los 10 pecados capitales del Marketing*. 1^a Ed. Ediciones Gestión 2005.
- Kotler, Philip. 2008. *Fundamentos de Marketing*. 8^a Ed. Ediciones Prentice Hall.
- Medina, Agustín. 2010. *Bye bye Marketing*. Ediciones Pirámide.
- Pettinger, Richard. 1994. *Introduction to management*. 1st Ed. London. The Macmillan Press Ltd.
- Stone, Phil. 2001. *Develop a winning Marketing plan*. 1st Ed. Oxford, How to books Ltd.
- Stone, Douglas; Patton, Bruce and Heen, Sheila. 1999. *Difficult conversations: how to discuss what matters most*. 1st Ed. Penguin Books.
- Varios Autores, 2001. *Las mejores ideas de los Gurús: El Marketing más eficaz*. Ediciones Deusto S.A.

REFERENCIAS URL

- <https://www.listarobinson.es/default.asp>
- <http://www.samuelparra.com/2009/09/15/lista-robinson-espanola-comprar-por-150-euros/>
- <http://www.meneame.net/story/poniendo-prueba-lista-robinson>
- http://www.elpais.com/articulo/internet/Indefensos/publicidad/telefonica/SMS/elpeputec/20081119elpepunct_4/Tes#despiece1
- http://en.wikipedia.org/wiki/National_Do_Not_Call_Registry
- <http://www.cesyac.org.ar/index.php/programas/asesoria-al-consumidor/91-telemarketing-y-proteccion-de-la-privacidad-por-dra-laura-campas.html>
- <http://www.crecenegocios.com/tipos-o-estilos-de-negociacion/>
- <http://www.Marketing-xxi.com/tecnicas-y-procesos-de-negociacion-102.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-y-el-enfoque-tecnico-de-la-negociacion.htm>
- <http://onlyMarketing.buscamix.com/web/content/view/38/101/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/GeoMarketing>

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Branding>
- <http://www.Marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/las-10-reglas-de-oro-de-la-negociacion-empresarial/>
- <http://felixharo.es/?p=334>
- <http://felixharo.es/?p=354>
- <http://www.samuelparra.com/2008/06/30/chanchullos-para-eludir-la-lssi/>
- <http://www.puroMarketing.com/27/4083/publicidad-Marketing-emocional.html>
- <http://www.infobrand.com.ar/notas/695-Branding-emocional>
- <http://www.gestion.org/gMarketing/gestion-de-Marketing/4469/en-que-consiste-el-Marketing-relacional.html>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_relacional
- http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management
- <http://www.marketineros.com/turbo-Marketing.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_2.0
- <http://antoniovelo.com/Marketing-20-o-Marketing-relacional/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Briefing>

- http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_internacional
- <http://www.eumed.net/ce/2006/apfh1.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/GATT>
- http://www.cajastur.es/empresas/productos/archivos/fichero300_2.pdf
- http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_en_Internet
- http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electr%C3%B3nico
- <http://peakperformer.wordpress.com/2012/01/19/el-negociador-espaol-confianza-improvisacin-jerarqua-personalizacin-y-factor-tiempo/>
- <http://peakperformer.wordpress.com/2012/01/31/when-to-socialise-and-when-to-start-talking-about-business/>
- http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2012-0224-200559/Julia%20Niemann_Diseno%20web%20intercultural.pdf
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/carnalla_v_g/capitulo2.pdf
- <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/5669/1/18930888.pdf>

