



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2022/2023

**LAS ESTRATEGIAS Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE
RITUALS E YVES ROCHER**

**THE STRATEGIES AND SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF
RITUALS AND YVES ROCHER**

Realizado por la Alumna Dña. Laura González Montero

Tutelado por la Profesora Dra. Dña. Laura Cabeza García

León, julio 2023

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal

Póster

**LAS ESTRATEGIAS Y FUENTES DE
VENTAJA COMPETITIVA DE
RITUALS E YVES ROCHER**



**Grado en Marketing e Investigación de Mercados
Realizado por: Laura González Montero
Tutelado por: Laura Cabeza García**

1. ÍNDICE GENERAL

Resumen (Abstract)	i
1. Introducción	1
2. Metodología empleada.....	3
3. Decisiones estratégicas y el marketing como fuentes de ventaja competitiva	5
3.1. Estrategia competitiva: concepto y tipos	5
3.1.1. Ventaja competitiva en costes	10
3.1.2. Ventaja competitiva en diferenciación.....	13
3.1.3. El reloj estratégico.....	16
3.2. Variables del marketing mix y su relación con las estrategias competitivas.....	18
4. Análisis práctico	26
4.1. Introducción	26
4.2. Rituals	28
4.2.1. Historia y campo de actividad.....	28
4.2.2. Tipo de estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva.....	30
4.2.3. El papel del marketing en la estrategia competitiva.....	35
4.3. Yves Rocher.....	42
4.3.1. Historia y campo de actividad.....	42
4.3.2. Tipo de estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva.....	44
4.3.3. El papel del marketing en la estrategia competitiva.....	50
4.4. Resumen comparativo de la estrategia competitiva de Rituals e Yves Rocher ...	56
4.5. Percepción de Rituals e Yves Rocher por parte de los consumidores	58
4.5.1. Objetivos de la investigación y metodología	58
4.5.2. Diseño muestral y cuestionario	59
4.5.3. Perfil sociodemográfico de la muestra	60
4.5.4. Información general del comportamiento de compra del sector	62
4.5.5. Resultados de la investigación	65
5. Conclusiones.....	70
6. Bibliografía.....	74
Anexos	79

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Los niveles de estrategia	5
Figura 3.2. Elementos de la ventaja competitiva.....	8
Figura 3.3. Las fuentes de la ventaja competitiva	9
Figura 3.4. Las fuentes de la ventaja en costes.....	12
Figura 3.5. Las fuentes de la ventaja en diferenciación.....	15
Figura 3.6. El reloj estratégico	16
Figura 3.7. Las dimensiones del producto.....	19
Figura 3.8. Los canales de distribución	22
Figura 3.9. Las estrategias de comunicación.....	23
Figura 4.1. Pilares de la responsabilidad social y medioambiental de Rituals.....	30
Figura 4.2. Porcentaje de productos con 90% de ingredientes naturales	33
Figura 4.3. Recursos ahorrados con la colección de recargas de Rituals	34
Figura 4.4. Características del premio Tierra de Mujeres	43
Figura 4.5. Objetivos de Yves Rocher en 2020.....	48

3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1. Las estrategias de fijación de precios	21
Cuadro 4.1. Las fuentes de ventaja competitiva de Rituals.....	35
Cuadro 4.2. Las fuentes de ventaja competitiva de Yves Rocher	50
Cuadro 4.3. Ficha técnica del cuestionario.....	60

4. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Crecimiento de la facturación anual de Rituals.....	28
Gráfico 4.2. Crecimiento de las ventas anuales de Yves Rocher	44
Gráfico 4.3. Distribución de la muestra por sexo	61
Gráfico 4.4. Distribución de la muestra por edad.....	61
Gráfico 4.5. Distribución de la muestra por lugar de residencia	61
Gráfico 4.6. Distribución de la muestra por nivel de estudios finalizados	61
Gráfico 4.7. Distribución de la muestra por situación laboral.....	62
Gráfico 4.8. Distribución de respuestas a la variable de frecuencia de compra de productos de cosmética.....	63
Gráfico 4.9. Distribución de respuestas a la pregunta sobre el lugar de adquisición de productos de cosmética.....	63
Gráfico 4.10. Distribución de respuestas a las preguntas sobre la valoración de los atributos que condicionan la compra de productos cosméticos.....	64

5. ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 4.1. Productos personalizados Día de la Madre en Rituals	31
Imagen 4.2. Tienda física Rituals	33
Imagen 4.3. Colección Sakura en Rituals.....	36
Imagen 4.4. Comparación de precios Rituals	38
Imagen 4.5. Tienda online Rituals.....	39
Imagen 4.6. Anuncio televisión Rituals	40
Imagen 4.7. Taller cuidado de la piel Rituals	41
Imagen 4.8. Programa de fidelidad Rituals	42
Imagen 4.9. Productos Yves Rocher	45
Imagen 4.10. Variedad de productos de Yves Rocher	52
Imagen 4.11. Promoción online de Yves Rocher	54

6. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Estadísticos descriptivos de Rituals e Yves Rocher	66
Tabla 4.2. Comparación de las variables consideradas en función del tipo de consumidor (Yves Rocher/Rituals)	68
Tabla 4.3. Estadísticos descriptivos de Lush, Freshly Cosmetics y Sephora	70

RESUMEN

Dado que el mundo empresarial es cada vez más competitivo y el mercado más dinámico, la definición de una adecuada estrategia competitiva por parte de las compañías, así como sus respectivas fuentes de ventaja competitiva, es fundamental para diferenciarse y obtener éxito. De la misma manera, las variables de marketing mix juegan un papel importante a la hora de competir y elegir una adecuada estrategia a nivel competitivo. En este Trabajo Fin de Grado se tratará de revisar desde un punto de vista teórico el concepto de estrategia y ventaja competitiva, además de las diferentes variables de marketing y su conexión con este nivel de estrategia. Por otro lado, se analizarán las estrategias competitivas de dos compañías del sector cosmético, Rituals e Yves Rocher, identificando sus fuentes de ventaja y que variables de marketing son clave a la hora de enfrentarse a las empresas competidoras. Además, mediante un cuestionario se realizará un estudio sobre la percepción de los consumidores respecto a las dos compañías, para complementar el análisis previo y, gracias al punto de vista del consumidor, extraer también información que pueda ser útil de cara a sugerir mejoras en la definición de su estrategia competitiva.

Palabras clave: estrategia competitiva, ventaja competitiva, marketing, Rituals, Yves Rocher

ABSTRACT

Given that the business world is increasingly competitive and the market ever more dynamic, the definition of a suitable competitive strategy by companies, as well as their respective sources of competitive advantage, is essential to differentiate themselves to become successful. In the same way, the marketing mix variables play a major role when competing and choosing an appropriate strategy at a competitive level. This Final Degree Project will try to review the concept of strategy and competitive advantage, in addition to the different marketing variables and their connection with this level of strategy, from a theoretical point of view. On the other hand, the competitive strategies of two companies in the cosmetic sector, Rituals and Yves Rocher, will be analyzed, identifying their sources of advantage and which marketing variables are key when facing competing companies. In addition, through a questionnaire, a study will be carried out about the perception of consumers regarding the two companies analyzed.

This is to try to complement previous analysis and thanks to customer input, it will be able to extract further information that may be useful in order to suggest improvements in their definition of strategy at a competitive level.

Keywords: competitive strategy, competitive advantage, marketing, Rituals, Yves Rocher

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas cada vez tienen más competencia y es difícil conseguir posicionarse correctamente en un mercado donde los consumidores cambian de gustos y necesidades de forma muy acelerada. Por ello, formular una estrategia empresarial adecuada es fundamental para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Así, la capacidad de una compañía para diferenciarse de sus competidores y generar una ventaja competitiva sostenible se ha convertido en un factor crítico en la consecución de sus objetivos empresariales. El marketing, por su parte, juega un papel crucial en la formulación y ejecución de las estrategias competitivas, pues abarca una amplia gama de actividades que ayudan a las compañías a comprender las necesidades y deseos de los clientes, desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades, establecer precios adecuados, distribuirlos de manera efectiva y promoverlos de manera convincente. De la misma manera, las acciones de marketing proporcionan información valiosa sobre el mercado y los competidores, lo que permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas, y tomar así decisiones estratégicas informadas.

Este Trabajo Fin de Grado estará centrado en el análisis de la estrategia a nivel competitivo que consiste en la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior a ellos, tratando de alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Guerras y Navas, 2022). Así, este tipo de estrategia se basa en llevar a cabo acciones defensivas u ofensivas para establecer una buena posición competitiva en el mercado y conseguir con ello una mayor rentabilidad empresarial. En términos generales es posible diferenciar dos tipos de estrategias competitivas. Por un lado, la estrategia de liderazgo en costes, basada en ofrecer productos similares, pero a un precio más bajo que el de la competencia, y, por otro lado, la estrategia de diferenciación, donde se ofrece un producto con atributos característicos que hacen que el consumidor lo perciba como único y esté dispuesto a pagar más por él. Adicionalmente, algunas compañías hoy en día adoptan una estrategia híbrida, es decir, una combinación de las dos estrategias anteriores tratando de optimizar una buena relación calidad-precio. Se trata de un tema importante pues la definición de una buena estrategia competitiva es clave a la hora de sobrevivir en el mercado, lograr una buena posición y optimizar los resultados empresariales. Saber escuchar lo que el cliente necesita es esencial para que las compañías triunfen a la hora de ofrecerle

exactamente lo que necesita y aportarle un valor añadido, máxime en un mercado globalizado y cambiante donde existen muchos competidores, cada uno con sus propias estrategias y fuentes de ventaja competitiva.

En conjunto, este Trabajo Fin de Grado, me permitirá poner en práctica diversos conocimientos adquiridos durante el Grado de Marketing e Investigación de Mercados a través del análisis de la estrategia y fuentes de ventaja competitiva de las empresas, Rituals e Yves Rocher, y del papel que el marketing puede jugar a la hora de diseñar una buena estrategia a nivel competitivo. Además, se hará uso de técnicas de investigación cualitativas (un cuestionario) para recopilar información directamente de los individuos que conocen las compañías objeto de estudio, lo que ayudará a tener una visión más clara de cuál es la posición de ambas marcas respecto a sus competidores y proporcionará información que puede ser útil a la hora de diseñar sus estrategias.

Por lo tanto, el objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es analizar la estrategia competitiva que siguen las empresas Rituals e Yves Rocher, así como sus fuentes de ventaja competitiva. A partir de este objetivo general, se plantean una serie de objetivos específicos y preguntas a las que dar respuesta a través de este trabajo:

- ***A nivel teórico:***
 - Revisar el concepto de estrategia y ventaja competitiva, así como las fuentes de obtención de una ventaja competitiva.
 - Definir y analizar los diferentes tipos de estrategias competitivas a partir de la tipología de Porter y del reloj estratégico.
 - Revisar el concepto de las variables de marketing mix y su importancia a la hora de definir una estrategia competitiva.

- ***A nivel práctico:***
 - Presentar las principales características de las empresas objetivo de estudio (campo de actividad, situación económica, etc.): Rituals e Yves Rocher.
 - Analizar la estrategia competitiva de cada compañía y sus fuentes de ventaja competitiva.
 - Estudiar el papel del marketing a la hora de lograr su ventaja competitiva.

- Analizar la valoración y percepción de cuáles son, desde el punto de vista de las personas conocedoras de las marcas, los puntos fuertes o aspectos distintivos de cada empresa, así como posibles puntos débiles, en aras de ofrecer posibles sugerencias o recomendaciones a las compañías en base a toda la información recopilada.

El Trabajo Fin de Grado está estructurado de la siguiente manera. A continuación, se explica la metodología empleada. En el apartado siguiente, se presentan los conceptos teóricos sobre la estrategia competitiva y las variables de marketing. Después, se llevará a cabo la aplicación práctica de estos conceptos y, finalmente, en el último apartado se mostrarán las conclusiones obtenidas.

2. METODOLOGÍA EMPLEADA

El presente Trabajo Fin de Grado se encuentra dividido en tres bloques diferenciados. El primer bloque constituye el marco teórico donde se lleva a cabo una revisión del concepto de estrategia competitiva, las fuentes de ventaja competitiva y las estrategias existentes, así como la relación entre este tipo de estrategia y las variables de marketing. En el segundo apartado se han aplicado estos conceptos de manera práctica para analizar las estrategias competitivas de las compañías objeto de estudio y sus estrategias de marketing. El último bloque presenta una comparativa entre ambas empresas a partir de la información secundaria obtenida en el apartado anterior y se incluye también un estudio sobre la percepción de ambas marcas por parte de los consumidores mediante la realización de un cuestionario.

Para el primer bloque se han utilizado fuentes de información secundarias como manuales y libros de texto entre los que destacan el de Guerras y Navas (2022) “La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones”, el de Grant (2014) “Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones” o el de Kotler y Keller (2016) “Dirección de marketing”. Por otro lado, se han consultado publicaciones en revistas o tesis doctorales sobre la temática de este trabajo, entre otros.

Para el estudio práctico de las empresas se han usado también fuentes de información secundarias entre las que destacan sobre todo las páginas web propias de las marcas, periódicos online como El Economista, revistas online, informes oficiales, blogs o

páginas que proporcionan datos cuantitativos como El Mercado de Facturas o Statista. Todas las fuentes secundarias aparecen reflejadas en la bibliografía a través de sus respectivas referencias bibliográficas siguiendo el formato de las normas de la American Psychological Association (APA) de la 7ª edición. Para complementar este apartado se intentó llevar a cabo una entrevista en profundidad a algún responsable en el ámbito de la estrategia/marketing de ambas empresas. Si bien en el caso de Yves Rocher en ningún caso obtuvimos una respuesta favorable, en el caso de Rituals, una persona del departamento de Marketing, sí mostró su predisposición a colaborar y a participar en una entrevista, tal y como se muestra en el Anexo I. Por ello, se elaboró un guión con las preguntas para dicha entrevista que puede verse también en dicho Anexo. Sin embargo, tras numerosos intentos de concretar la fecha definitiva (incluso dándole la opción de realizarla por escrito), la persona en cuestión parece que cambió de opinión y dejó de responder a los mensajes, no consiguiéndose lamentablemente en último término dicha información.

En el último bloque se han utilizado también fuentes de información primarias, pues se ha lanzado un cuestionario creado mediante Google Forms para obtener información que refleje la realidad respecto a la percepción de los consumidores o personas conocedoras de las dos marcas objeto de estudio y de otras competidoras para poder realizar una comparativa. Los datos obtenidos han sido tratados mediante el programa Microsoft Excel, ordenando las respuestas, eliminando algunos datos incoherentes y creando las variables ficticias necesarias para abordar los objetivos planteados. A continuación, se realizaron los análisis estadísticos y descriptivos mediante el software SPSS. Todos los bloques han sido complementados mediante Imágenes, Figuras y otros elementos visuales que facilitan su comprensión y permiten reflejar la información de una manera más visual.

En resumen, las fuentes de información secundarias han servido para construir una base teórica a través de la cual poder aplicar los conocimientos al estudio de dos empresas, todo ello respaldado también mediante información primaria. Ello ha permitido obtener información de cómo en realidad son percibidas cada una de las compañías, lo que puede complementar a las fuentes secundarias, proporcionando información adicional y útil sobre cómo mejorar su estrategia competitiva, y cumplir así los objetivos planteados a los que se quería dar respuesta mediante el presente trabajo.

3. DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EL MARKETING COMO FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

3.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA: CONCEPTO Y TIPOS

El término de estrategia se refiere a la dirección a largo plazo de una organización que se encuentra en un entorno dinámico y que le permite obtener una ventaja respecto a sus competidores mediante el uso adecuado de sus recursos y capacidades para satisfacer así las necesidades de las partes interesadas (Johnson et al., 2006). Las decisiones estratégicas que tomen las empresas van a ser complejas, sobre todo en organizaciones de grandes dimensiones, y pueden llevarse a cabo en situaciones de incertidumbre donde la compañía no sepa cómo le afectará esa estrategia en el futuro. Estas decisiones van a condicionar a la organización en su conjunto y, por tanto, a las decisiones operativas que se tomen, e implican cambios que pueden conllevar riesgos (Johnson et al., 2006). Tal y como indica Grant (2014), la importancia del uso de estrategias dentro de una organización se basa en la ayuda que aportan a la hora de simplificar el proceso de toma de decisiones además de actuar como un mecanismo de comunicación que promueve la coordinación dentro de la empresa, ocupándose de cómo va a competir y dónde va a hacerlo. La respuesta a estas dos preguntas hace que se diferencie entre las estrategias corporativas y las estrategias de negocios, existiendo también un tercer nivel dentro de las estrategias empresariales, las denominadas estrategias funcionales (Figura 3.1).

Figura 3.1. Los niveles de estrategia



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2022)

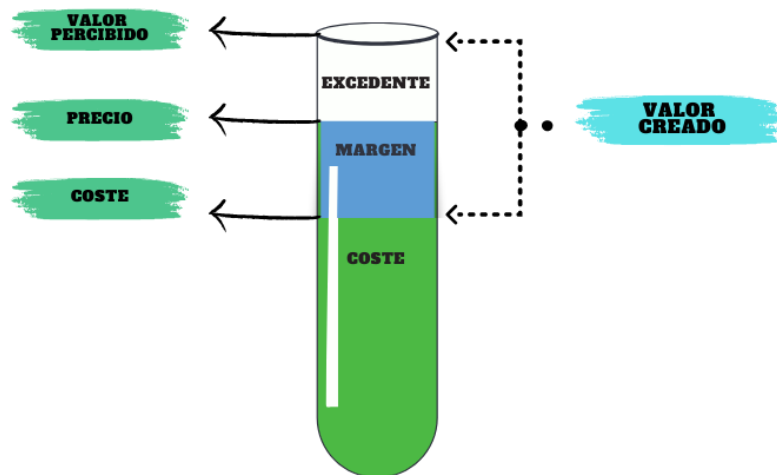
La estrategia corporativa hace referencia a los mercados y sectores en los que compite la compañía y, por tanto, a decisiones, por ejemplo, sobre diversificación, integración vertical, adquisiciones o nuevos proyectos. Siguiendo a Guerras y Navas (2022), esta estrategia implica establecer la misión y visión de la empresa, sus valores y filosofía, y sus objetivos estratégicos. Todo ello teniendo en cuenta la importancia de buscar sinergias para integrar las actividades que lleva a cabo la organización y crear así valor. Por su parte, la estrategia de negocios es lo que se conoce como estrategia competitiva, en la que se basará el presente Trabajo Fin de Grado, que determina la manera de competir de la compañía para lograr así ventajas sobre sus rivales. Se desarrolla mediante la creación de una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo a través del uso eficiente de los recursos y capacidades de los que la empresa disponga (Grant, 2014). Este nivel de estrategia refleja los objetivos a lograr para mejorar la posición competitiva de la compañía en cada una de sus unidades de negocio. Por tanto, si la empresa está diversificada, las estrategias corporativas y competitivas son mutuamente dependientes y pueden confundirse entre ellas, por lo que es necesario establecer unidades de negocio para cada conjunto de actividades homogéneas que permitan desarrollar un tipo de estrategia competitiva para cada unidad (Castro, 2010).

La diferencia existente entre estos dos tipos de estrategias coincide con las fuentes de obtención de beneficios de las empresas, es decir, los medios que la compañía tiene para conseguir una rentabilidad superior a los costes. Para conseguir esa rentabilidad, una compañía puede seguir dos caminos: establecerse en un sector atractivo donde las tasas de rentabilidad sean positivas, hablando entonces de la estrategia corporativa, o bien conseguir una buena posición competitiva dentro del sector para lograr una rentabilidad superior, hablando por tanto de la estrategia competitiva (Grant, 2014). A parte de estas dos estrategias, de acuerdo con Guerras y Navas (2022) y Johnson et al. (2006), existe un tercer nivel que serían las estrategias funcionales que consisten en la maximización de la productividad de los recursos y habilidades de los que dispone una compañía mediante su uso adecuado y la aplicación en cada unidad de negocio. Así, es fundamental que exista una buena coordinación entre la estrategia de la empresa y las decisiones operativas que se lleven a cabo para lograr que los objetivos de la organización sean logrados eficazmente.

Como se ha mencionado anteriormente, las estrategias competitivas permiten a las empresas lograr ventajas competitivas con las que posicionarse de manera ventajosa respecto a sus rivales, por lo que es necesario conocer el significado de ventaja competitiva. Según Guerras y Navas (2022), una empresa posee una ventaja competitiva cuando ésta presenta algunas características que hacen que se diferencie de otras empresas, permitiendo que se encuentre en una mejor posición competitiva respecto a ellas y obtenga un mayor rendimiento. Es necesario que las características que presentan las compañías cumplan tres requisitos para ser entonces consideradas como ventaja competitiva: deben relacionarse con un factor clave del éxito en el mercado en el que se encuentren, es necesario que sea bastante importante como para considerarse un elemento diferenciador, y debe poder sostenerse a lo largo del tiempo superando los cambios que haya en el mercado y en el entorno de la empresa (Guerras y Navas, 2022). Por otro lado, Grant (2014) habla de ventaja competitiva como el potencial de una compañía para obtener una mayor tasa de beneficios, por lo que, aunque una característica empresarial cumpla los tres requisitos anteriormente mencionados, no se considerará una ventaja competitiva si no proporciona una mayor rentabilidad.

Siguiendo a Hill y Jones (2009), la rentabilidad se obtiene a partir del beneficio que una compañía genera con su actividad empresarial principal, aunque el simple hecho de que la organización posea una ventaja competitiva hace que su beneficio sea superior al de la competencia. Por lo tanto, la posición competitiva de la empresa está directamente relacionada con la rentabilidad, siendo uno de los requisitos que una ventaja competitiva debe aportar (Fuente et al., 2003). A la hora de analizar la ventaja competitiva hay que considerar también el valor que la compañía crea, el cual viene determinado por la diferencia entre el valor que los clientes perciben y el coste que supone obtenerlo (Figura 3.2). Esta diferencia hace que el valor creado quede dividido en el excedente del cliente, que es lo que resulta de restar el precio máximo que el consumidor pagaría menos el precio que realmente paga, y el margen, que es la diferencia entre el precio y el coste que supone para la empresa (Guerras y Navas, 2022). La parte del excedente es la que va directamente al cliente en forma de un valor superior para él, siendo fundamental al hacer referencia a su nivel de satisfacción. Por otro lado, el margen se relaciona con la rentabilidad de la propia empresa, siendo el precio la única variable que puede modificarse para mejorar el margen obtenido (Guerras y Navas, 2022).

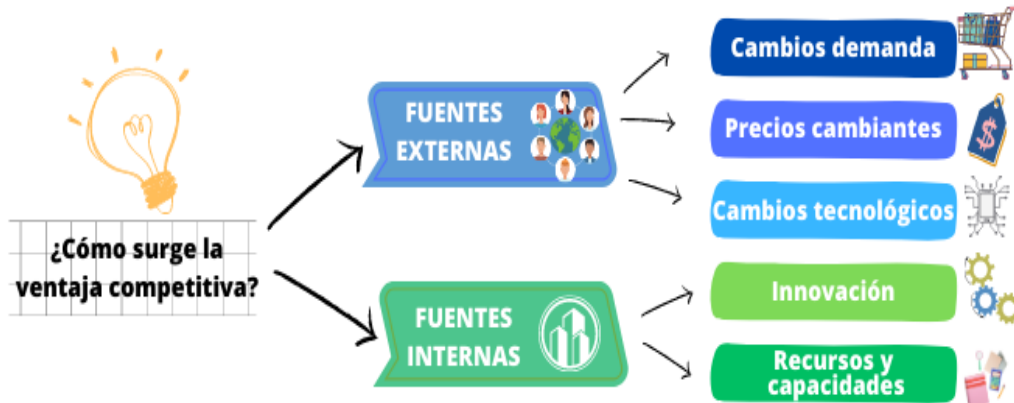
Figura 3.2. Elementos de la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2022)

Para analizar como surgen las ventajas competitivas podemos diferenciar dos fuentes de cambio (Grant, 2014): fuentes externas e internas. Un cambio externo puede producir diferentes efectos sobre las empresas dependiendo de los recursos y capacidades que cada una tenga. Cuanto más grande sea ese cambio, más probabilidad se tendrá de generar una ventaja competitiva (Casanova et al., 2022). De la misma manera, también es importante la capacidad de respuesta de la compañía ante los cambios externos, siendo necesarias la anticipación a los cambios del entorno y la velocidad con la que se responde a ellos. Así, los factores externos se pueden resumir en la capacidad para detectar cambios, la rapidez y la flexibilidad a la hora de responder ante ellos y la capacidad para aprovechar mejor las oportunidades (Grant, 2014). Por otro lado, los cambios internos son aquellos que se han originado dentro de la organización a partir de los recursos y capacidades que ésta posee (Casanova et al., 2022). Entre las fuentes internas de cambio destaca la innovación, bien sea en los productos o servicios, en los procesos, en la tecnología, o la denominada innovación estratégica, basada en crear valor para el cliente con nuevas experiencias o formas de prestar el producto o servicio (Grant, 2014). Del mismo modo, Guerras y Navas (2022) afirman que los factores internos hacen referencia a los recursos y capacidades de la empresa, explicando la creación de una ventaja competitiva a partir de los siguientes factores: la eficiencia a la hora de usar recursos y la cantidad de producto generado (productividad), la calidad de los productos y servicios de la compañía, la capacidad que tiene ésta para satisfacer al cliente, y la innovación. Estas fuentes aparecen resumidas en la Figura 3.3.

Figura 3.3. Las fuentes de la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Grant (2014) y Guerras y Navas (2022)

Como se ha mencionado, no solo es importante analizar los factores que ayudan a crear una ventaja competitiva, sino cómo mantenerla. Así, tal y como indican Guerras y Navas (2022) y Hill y Jones (2009), a la hora de mantener y conservar la ventaja competitiva hay que tener en cuenta tres factores:

- Las barreras a la imitación, características que hacen que sea difícil para los competidores imitar los elementos diferenciadores que tiene la empresa. Entre ellas destaca la ambigüedad causal, es decir, el hecho de no poder identificar la causa que está generando esa ventaja competitiva. Ésta aumenta cuando las capacidades de la compañía son creadas a través de sus actividades internas, cuando los recursos y capacidades se relacionan de manera compleja entre ellos y cuando los activos que tiene la empresa poseen especificidad.
- La capacidad que tienen los competidores para imitar la ventaja competitiva de la empresa viene determinada porque se cumplan los siguientes requisitos: la posibilidad de identificación de la rentabilidad superior por parte de la competencia, la capacidad de disuasión y de anticipación de los competidores, la dificultad que exista a la hora de diagnosticar de dónde proviene dicha ventaja competitiva y las capacidades para adquirir los recursos necesarios para imitar la ventaja.
- El dinamismo de la industria implica que las innovaciones de productos aparezcan cada vez más rápido y los ciclos de vida sean cada vez más cortos, haciendo que las ventajas competitivas sean más difíciles de mantener a lo largo del tiempo, si bien es cierto que puede reforzarse mediante el uso de los recursos financieros que la ventaja esté generando.

Por otro lado, Munuera y Rodríguez (2012) mencionan también la importancia de la sostenibilidad de la ventaja y de su capacidad de defensa frente a los competidores, pues una empresa puede tener recursos y capacidades que le permitan destacar frente a los competidores, pero si éstos consiguen imitar esa ventaja, no va a lograr una posición competitiva óptima a partir de la ventaja que posee. Así, la sostenibilidad de una ventaja competitiva puede medirse siguiendo dos criterios: la imitabilidad y la sustituibilidad de las capacidades que tiene la organización (García Muiña et al., 2008). Para finalizar este primer apartado de contextualización, es necesario mencionar que, una vez establecidas las formas de crear y mantener una ventaja competitiva, según Grant (2014) hay dos maneras de obtener una rentabilidad mayor a partir de las mismas: ofreciendo los mismos productos o servicios que la competencia, pero a un menor coste, u ofreciendo un producto o servicio que se diferencie por completo del de los competidores haciendo que los clientes paguen más por ese efecto diferenciador. De manera similar, Porter (2015) diferencia tres tipos de estrategias competitivas genéricas: diferenciación del producto, liderazgo en costes y segmentación o enfoque. En todo caso, esta última se basa en conseguir una de las dos primeras en un segmento del mercado concreto, por lo que no va a ser considerada como una estrategia competitiva por sí misma. A continuación, se procederá a explicar de modo más detallado en qué consisten las dos principales estrategias competitivas.

3.1.1. Ventaja competitiva en costes

De acuerdo con Castro (2010), esta estrategia consiste en obtener un coste inferior al de los competidores ofreciendo productos de una calidad adecuada y logrando una rentabilidad y cuota de mercado altas. Esta ventaja competitiva conlleva seguir una serie de estrategias que permitan reducir los costes de la empresa y vender así sus productos o servicios a un precio menor que el de la competencia. En primer lugar, la compañía será más rentable que los competidores al haber disminuido sus costes y, en segundo lugar, esto le permite vender a un menor precio que ellos, pero ofreciendo productos similares, lo que atraerá a un mayor número de clientes (Hill y Jones, 2009). A la hora de lograr una ventaja competitiva en costes existen una serie de factores y fuentes que permiten a la empresa obtenerla (Grant, 2014; Guerras y Navas, 2022):

- ***El efecto aprendizaje.*** Hace referencia a la disminución en el tiempo que se tarda en fabricar una unidad de un producto a medida que se van produciendo cada vez

más unidades fruto del aprendizaje obtenido. Al disminuir el tiempo, los costes por unidad en mano de obra y, por tanto, los costes por unidad de producto disminuyen.

- ***El efecto experiencia.*** Se basa en aplicar el efecto aprendizaje a todos los costes de los productos, no solamente a la mano de obra. Esto permite que los costes de un producto disminuyan a medida que la producción que se va acumulando sea cada vez mayor. La relación que tiene esta fuente con la cuota de mercado es muy alta debido a que una empresa con una mayor cuota obtendrá más rápido la experiencia y ello le ayudará a mantener esta ventaja competitiva.

- ***Economías de escala.*** Se refieren al aumento en la cantidad usada de *inputs* que hace que se produzca un aumento proporcional en la cantidad producida de *outputs*, pudiendo tener lugar a través de diferentes fuentes: las relaciones técnicas entre el *input* y *output*, donde los aumentos en la producción no requieren incrementos de los elementos usados, la indivisibilidad de algunos recursos que permite a las empresas distribuir el coste entre más volumen de producción, y la especialización que viene determinada por un aumento de la escala y facilita la división del trabajo entre un mayor número de tareas. Las economías de escala pueden llevarse a cabo en cualquiera de los departamentos de la empresa, como pueden ser en la producción o en la distribución (Bermeo y Bermeo, 2005).

- ***Nuevas tecnologías de proceso o rediseño del proceso productivo.*** Estas herramientas pueden ayudar a simplificar o automatizar los procesos, lo que a su vez permite reducir costes ya sean de distribución, almacenamiento o fabricación, mediante un menor uso de piezas, la producción mediante materiales baratos u otros cambios en el proceso productivo.

- ***Menor coste de los factores productivos*** controlando el acceso a las materias primas, las fuentes de financiación o el mantenimiento. Por ejemplo, una ubicación estratégica de la empresa podría reducir los costes de los salarios, de transporte o de energía, entre otros, o también mediante las relaciones con proveedores, negociando para obtener precios más baratos y reducir costes.

- ***Ajuste de la capacidad productiva.*** El coste que tienen las actividades productivas puede aumentar a causa del porcentaje de uso de la capacidad instalada (Bermeo y Bermeo, 2005). Es importante que las instalaciones se vean adaptadas en todo momento a la demanda existente, pues si no puede llevar a una infrautilización que

aumente los costes de los productos al ser distribuidos entre un número menor de ellos, o una sobreutilización que haga que se produzcan ineficiencias.

- **La eficiencia organizativa.** Hace referencia al funcionamiento general de la organización y a su productividad respecto al factor humano. Para mejorarla se pueden tener en cuenta factores como una organización con pocos niveles de jerarquía, un sistema de incentivos para empleados, sistemas para llevar un control de los directivos o valores de la empresa que fomenten la reducción al máximo de los costes.

Todas estas fuentes de la ventaja en costes aparecen resumidas en la Figura 3.4.

Figura 3.4. Las fuentes de la ventaja en costes



Fuente: Elaboración propia a partir de Grant (2014) y Guerras y Navas (2022)

Es recomendable llevar a cabo este tipo de estrategia competitiva cuando se cumplen los siguientes aspectos (Guerras y Navas, 2022): sensibilidad por parte de los consumidores al precio de los productos, alta competencia respecto al precio en el mercado, estandarización del producto que es ofrecido por numerosas empresas, alto poder de negociación por parte de los clientes, los nuevos competidores intentan obtener una cartera de clientes disminuyendo sus precios, y cuando esta ventaja se basa de manera principal en el efecto experiencia. Además, una vez la empresa consiga el liderazgo en costes, es fundamental que logre mantenerla a lo largo del tiempo, por lo que es importante la existencia de barreras de entrada o de movilidad que impidan la imitación de las fuentes por parte de la competencia. Entre esas barreras de entrada o movilidad podemos destacar las interrelaciones existentes entre las unidades de negocio similares que obligan a los competidores a diversificarse, los eslabones que presenta la organización de la empresa, el efecto aprendizaje y las innovaciones en tecnología de productos y procesos (Porter, 2015).

Finalmente, como mencionan Hill y Jones (2009), los riesgos de la ventaja en costes aparecen cuando la competencia desarrolla estrategias diferentes que disminuyen sus costes y se convierten en los líderes de ese mercado. Esto puede ocurrir porque los competidores hagan uso de nuevas tecnologías que dejen obsoleto el efecto experiencia de la empresa, por el ahorro en mano de obra y salarios, por la capacidad de imitación que tengan respecto a la estrategia seguida o por decisiones que lleven a disminuir los costes de la empresa. Cabe destacar también que, tal y como mencionan Guerras y Navas (2022), el hecho de que una compañía reduzca sus costes no significa que obtenga una mayor rentabilidad, ya que, ante una guerra de precios, la reducción de precios lograda puede ser mayor a la reducción de costes, donde el beneficio de la empresa sería menor.

3.1.2. Ventaja competitiva en diferenciación

La empresa obtiene una ventaja competitiva en diferenciación cuando los productos o servicios que ofrece tienen ciertos atributos o características que hacen que el consumidor los perciba como únicos haciendo que esté dispuesto a pagar más dinero por ellos (Castro, 2010). Sin embargo, la diferenciación no solo se basa en ofrecer productos que posean características distintas, consiste además en identificar y entender las situaciones que se producen entre el cliente y la empresa y analizar cómo pueden mejorarse para ofrecer así un mayor valor a los consumidores. Para ello es necesario realizar un análisis desde el lado de la oferta estudiando la capacidad de la compañía para crear un producto con unos atributos únicos, pero también hay que tener en cuenta el lado de la demanda para descubrir nuevas oportunidades rentables de diferenciación mediante el estudio de los clientes (Grant, 2014). Esta ventaja permite lograr un rendimiento superior si el precio que se ha conseguido supera a los costes que se han tenido que generar para que el producto sea único. La empresa vende a un precio alto, más cantidad a un mismo precio o genera una mayor fidelidad de los clientes como consecuencia de dicha diferenciación (Porter, 2015). Al igual que en la ventaja competitiva en costes, hay una serie de fuentes a partir de las que se puede conseguir la diferenciación, tal y como mencionan Guerras y Navas (2022):

- ***Las características del producto.*** Éstas pueden ser características tangibles que pueden ser observadas como la forma, el tamaño, el color, el diseño, el material o la tecnología. También pueden tratarse de características referentes al rendimiento del

producto como su seguridad, fiabilidad, duración o consistencia. Además, pueden hacer referencia a complementos del producto como el servicio posventa, la rapidez de entrega, los accesorios o su disponibilidad.

- **Las características del mercado.** Hacen referencia a la capacidad de la empresa para adaptarse a los gustos y necesidades de los consumidores, además de tener en cuenta cómo éstos perciben y valoran el producto, incluyendo características de tipo intangible como son las percepciones sociales, psicológicas o estéticas.

- **Las características de la empresa.** Éstas vienen determinadas por la filosofía y valores que tiene la compañía, su ética y cultura empresarial, la forma en la que lleva a cabo su actividad, la manera en la que se relaciona con los consumidores y el prestigio o reputación que tiene frente al mercado.

- **Otras variables.** Éstas pueden ser el tiempo, pues muchos clientes valoran positivamente este aspecto y pueden estar dispuestos a pagar un precio mayor para reducir los tiempos de entrega, entre otros. La responsabilidad social corporativa¹ o la sostenibilidad son otros aspectos muy valorados por los consumidores que pueden hacer que se decanten por una empresa u otra.

La Figura 3.5 muestra las fuentes anteriores a partir de las que las organizaciones pueden obtener la ventaja competitiva en diferenciación. Casanova et al. (2022) mencionan otras herramientas para lograr la ventaja en diferenciación, entre las que destacan mejorar las fuentes de singularidad que tiene la compañía, usar fuentes de diferenciación que no sean muy caras, llevar a cabo una integración hacia atrás para controlar mejor la calidad del producto o rediseñar la tecnología de procesos de la empresa. Por otro lado, Hill y Jones (2009) indican que la ventaja en diferenciación también puede estar basada en los rasgos y habilidades de los propios vendedores como su capacidad de comunicación y respuesta, su credibilidad, la habilidad que tengan a la hora de vender el producto o servicio, su cortesía o su amabilidad.

¹ La responsabilidad social corporativa es una manera de dirigir una compañía gestionando el impacto de su actividad en sus grupos de interés, el medioambiente y la sociedad (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2016).

Figura 3.5. Las fuentes de la ventaja en diferenciación

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2022)

Como indica Grant (2014), la sostenibilidad de la ventaja competitiva en diferenciación es mayor que la de costes y es, por tanto, más segura debido a que la aparición de nuevos competidores que tengan menores costes o que presenten fuentes de innovación en los productos o procesos pueden hacer que la ventaja en costes sea vulnerable, mientras que la diferenciación hace que estos aspectos no afecten a la empresa y se mantenga estable frente a los cambios. Porter (2015) indica que hay una serie de aspectos que aumentan la sostenibilidad de esta ventaja competitiva: los elementos diferenciadores de la empresa que implican barreras de entrada a los nuevos competidores por ser difíciles de imitar, las compañías que tengan una ventaja competitiva en costes y que lleven a cabo actividades de diferenciación, la existencia de múltiples fuentes de diferenciación que dificultan su imitación y las compañías que crean costes de cambio de proveedor al mismo tiempo que se diferencian. Según Guerras y Navas (2022), a la hora de elegir esta ventaja hay que tener en cuenta que hay una serie de situaciones que hacen que sea más recomendable llevarla a cabo: la calidad es un aspecto importante para el cliente, los productos son elementos para diferenciarse socialmente, el criterio de diferenciación es usado por pocos competidores, es difícil imitar las características que hacen al producto diferente y los productos se cambian y renuevan rápidamente y la velocidad en innovación es alta. Por su parte, los riesgos que presenta esta ventaja competitiva pueden ser una diferencia muy alta de precio respecto a los competidores que haga que los clientes no estén dispuestos a pagar ese precio, la reducción de la necesidad del elemento diferenciador en el producto, la imitación o falsificación por parte de los competidores, la competencia que siga una estrategia de segmentación puede lograr una mayor diferenciación, y los costes altos que pueden

hacer que los elementos diferenciadores no sean rentables (Guerras y Navas, 2022; Porter, 2015).

3.1.3. El reloj estratégico

Las dos estrategias competitivas genéricas comentadas anteriormente pueden llegar a presentar limitaciones. Así, muchas empresas pueden optar por estrategias híbridas. Como mencionan Johnson et al. (2006), los clientes eligen un producto u otro según el valor percibido que les aporta en función del coste que les supone, combinando, por tanto, las ventajas que percibe el consumidor en el producto y su precio. Estos dos factores dan lugar al reloj estratégico (Figura 3.6), un modelo que representa las posiciones competitivas en las cuales los consumidores tienen una serie de requisitos respecto al valor que generan a partir de su dinero. Como consecuencia, aparecen ocho estrategias competitivas en las que una empresa puede situarse.

Figura 3.6. El reloj estratégico



Fuente: Guerras y Navas (2022)

A continuación, se explican en qué consisten cada una de esas categorías (Guerras y Navas, 2022; Johnson et al., 2006):

- **Estrategias basadas en precios bajos.** Esta posición se encuentra cercana a la ventaja competitiva en costes y se basa en que la empresa ofrece un valor percibido bajo de sus productos o servicios manteniendo a su vez bajos los precios. La estrategia 1 se denomina "sin filigranas" y está orientada a ofrecer escasas ventajas de los productos con un precio muy bajo, por lo que se dirige a segmentos con alta sensibilidad al precio. Esa sensibilidad puede deberse a que los clientes no perciben diferencias entre los productos ofertados, no pueden permitirse gastar mucho dinero, tienen un coste de

cambio reducido, hay pocos proveedores que presenten similares cuotas de mercado o porque éstos compiten en otras variables que no sean el precio. La estrategia 2 es la de bajo precio y se basa en conseguir un menor precio que el de la competencia, pero manteniendo similares las ventajas percibidas por los clientes. Esta estrategia es la más parecida a la ventaja en costes y, por tanto, las barreras a la imitación son altas a no ser que se lleve a cabo una guerra de precios.

- ***Estrategias orientadas a la diferenciación.*** Esta posición se basa en ofrecer un valor percibido alto con un rango de precios medios o altos. La estrategia 4 es la de diferenciación, y como ya se ha mencionado, busca ofrecer mejores productos que los competidores, pero a precios similares o mayores que éstos. Esta posición implica llevar a cabo una orientación hacia el mercado conociendo con profundidad las necesidades de los consumidores, por lo que la diferenciación puede encontrarse en aspectos de atención al cliente en vez de en el producto. La estrategia 5 es la de diferenciación segmentada y trata de ofrecer un valor alto a los clientes con unos precios también altos; por tanto, esta opción está dirigida a segmentos de poder adquisitivo superior.

- ***La estrategia híbrida.*** Esta estrategia es también denominada “relación calidad-precio”, por lo que se ofrece a los consumidores productos de valor alto o medio manteniendo los precios en rangos bajos o medios. Esta estrategia 3 pretende aumentar el excedente del consumidor para obtener una mayor rentabilidad, siendo una posición más estable al ser la más atractiva para los clientes. Esta opción es recomendable si se obtienen mayores volúmenes que la competencia y, por tanto, mayores beneficios, si la empresa conoce con claridad las actividades que le permiten diferenciarse o si se usa como estrategia para entrar a un mercado ya establecido.

- ***Las estrategias destinadas al fracaso.*** En este tipo de estrategias el precio que pagan los clientes es superior al valor percibido que reciben y su excedente sería negativo. La estrategia 6 suele llevarse a cabo por empresas que operan en situaciones de monopolio, pues los precios suelen ser más elevados y, sin embargo, las prestaciones obtenidas no son proporcionales a ese aumento del precio. La estrategia 7 aumenta más el precio que la anterior y reduce el valor percibido de los productos, por lo que esta opción es aún peor. Por último, la estrategia 8 supone mantener los precios en un término medio, pero reduciendo el valor percibido, lo que hace que sea muy complicado mantener la rentabilidad a no ser que se traten de compañías con una buena reputación.

Por tanto, a mayores de las dos estrategias genéricas propuestas por Porter, una empresa puede optar por otras opciones del reloj estratégico pues algunas de ellas pueden conllevar menos riesgos y ser más rentables teniendo en cuenta el excedente del consumidor y el beneficio o margen que obtiene la compañía.

3.2. VARIABLES DEL MARKETING MIX Y SU RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

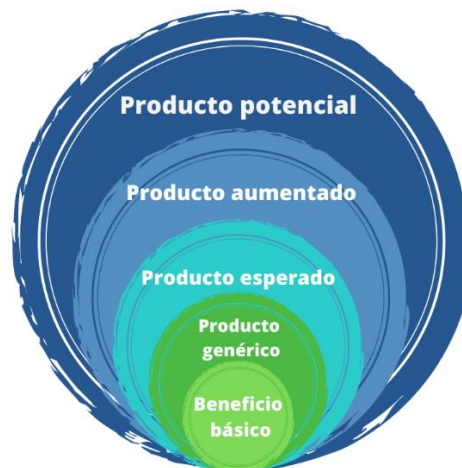
El marketing es el punto de unión entre la empresa y su entorno y permite obtener información acerca de las amenazas y oportunidades a las que la compañía puede enfrentarse (Munuera y Rodríguez, 2012). La dirección estratégica de la empresa necesita basarse en la información de marketing para establecer una orientación al mercado, pues sino los recursos y capacidades de la compañía no estarían adecuadamente adaptados para satisfacer las necesidades de los consumidores (Vázquez et al., 1999). A la hora de tomar las decisiones estratégicas existen una serie de etapas donde es necesaria la perspectiva del marketing: la elección de los productos y actividades que desempeñará la empresa, realizar un análisis del entorno competitivo para poder obtener una ventaja competitiva sostenible y el proceso de reasignar recursos a cada producto para potenciar los más rentables (Marín y Pérez, 2007). Estas etapas parten de la necesidad de una orientación al mercado por parte de las compañías ante cambios tales como el aumento del poder de negociación del cliente, el incremento en la cantidad y variedad de oferta de productos, el cambio en los medios de comunicación y en los patrones de demanda (Ferrell y Hartline, 2012). Del mismo modo, las decisiones estratégicas que tome la empresa deben basarse en aspectos de marketing pues ello le permitirá resaltar los elementos diferenciadores en los que debe centrar su atención, fomentar la coordinación interna entre sus distintos departamentos, aportar información tanto de los consumidores como de la competencia, proveedores o distribuidores, y favorecer la orientación al mercado de la compañía (Marín y Pérez, 2007). Las variables del marketing mix son el producto, el precio, la distribución y la promoción y cada una de ellas tiene ciertas características que se presentarán a continuación y que condicionan las decisiones estratégicas de la empresa.

Para muchos autores, el producto es considerado el elemento principal de todas las estrategias de marketing y, por tanto, a la hora de definirlo existen diferentes perspectivas sobre su concepto. De acuerdo con Ferrell y Hartline (2012), el producto se

refiere a algo tangible o intangible que las personas pueden adquirir a través de un intercambio con el fin de satisfacer una necesidad. A la hora de gestionar esta variable, el producto es dividido en cinco dimensiones (Figura 3.7) que permiten analizarlo desde la óptica del cliente (Kotler y Keller, 2016; Munuera y Rodríguez, 2012).

- **Beneficio básico.** Es el servicio que el consumidor verdaderamente quiere adquirir, por lo que, a la hora de realizar estrategias de marketing, los especialistas deben centrarse en vender los beneficios del producto.
- **Producto genérico o básico.** Hace referencia al producto físico básico que permite llevar a cabo la prestación del servicio.
- **Producto esperado.** Es el conjunto de características y atributos del producto que los clientes esperan que tenga cuando lo adquieren. Son elementos que el producto debe tener como mínimo para que el cliente pueda satisfacer su necesidad.
- **Producto aumentado.** Es un concepto de producto que supera las expectativas mínimas que tienen los clientes, añadiendo características y beneficios que diferencian la oferta de productos existente en el mercado e incorporando aspectos más determinantes para el consumidor.
- **Producto potencial.** Hace referencia a las posibles mejoras o atributos que pueden añadirse al producto en un futuro y que, por tanto, serán las que diferencien los productos de la competencia y satisfagan las necesidades del cliente.

Figura 3.7. Las dimensiones del producto



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Keller (2016)

La variable producto es uno de los principales elementos con los que una empresa puede trabajar a la hora de llevar a cabo una estrategia de diferenciación, ya que, tanto sus

aspectos físicos y visuales como otros elementos intangibles pueden permitir a la empresa diferenciar el producto de la oferta de la competencia. Como mencionan Ferrell y Hartline (2012), uno de los principales elementos para diferenciarse es la marca, pues las diferentes percepciones de los consumidores sobre ellas hacen que las ofertas de cada competidor sean vistas de manera distinta por los clientes. Otra herramienta de diferenciación puede ser la descripción del producto, que incluye las funciones que realiza y sus ventajas. De la misma manera, los servicios adicionales al cliente pueden actuar como diferenciadores a través de la oferta de soporte técnico, instalación, entrega, garantía y otros complementos del producto (Casanova et al., 2022). La imagen del producto o de la organización es otro de los aspectos fundamentales para diferenciarse. Hace referencia a la imagen física del producto, con su envase y etiqueta, pero también a la imagen mental que tienen los clientes, pues muchas veces tiene más peso la percepción que la realidad a la hora de adquirir un producto (Ferrell y Hartline, 2012). En el caso de una ventaja competitiva en costes, una empresa puede optar por estrategias de productos básicos y estandarizados que a la hora de fabricarlos y comercializarlos supongan el mínimo coste para la compañía. Estos productos se centrarán en ofrecer el beneficio básico o el producto genérico, sin añadir servicios adicionales que encarezcan su precio.

Por su parte, la variable precio es un elemento muy importante para la mayoría de los consumidores, siendo muchas veces el que determina si se adquiere o no el producto. Por lo tanto, las empresas deben adecuar sus estrategias para que esta variable sea una ventaja competitiva con la que trabajar. A la hora de fijar los precios, las compañías pueden llevar a cabo alguna de las estrategias mencionadas por Ferrell y Hartline (2012) (Cuadro 3.1). La fijación de precios de descremado se puede aplicar a la estrategia de diferenciación donde la innovación y el marketing supongan un mayor coste. La fijación de precios de penetración se puede usar en la ventaja en costes debido a que los precios que se fijan son bajos y permiten ajustar los costes. La fijación de precios de prestigio puede usarse con la estrategia de diferenciación aumentando la calidad del producto y sus aspectos diferenciadores. La fijación basada en el valor puede ser usada en una estrategia híbrida de relación “calidad-precio”. La igualdad con la competencia puede usarse en la ventaja en costes si se establece un precio ligeramente inferior al de los competidores que permita ajustar los costes. Las estrategias basadas en factores distintos al precio suelen emplearse en la venta de experiencias y requiere que el

producto esté altamente diferenciado y sea difícil de imitar (Ferrell y Hartline, 2012) siendo, por tanto, adecuada en la estrategia de diferenciación.

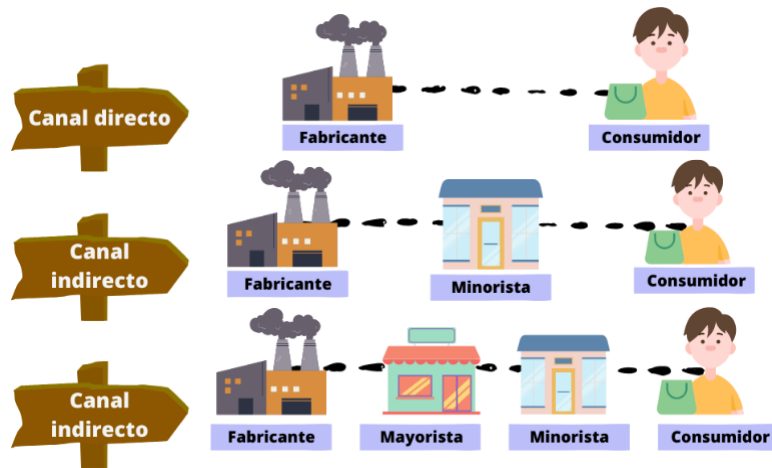
Cuadro 3.1. Las estrategias de fijación de precios

Estrategia de fijación de precios	Características
Fijación de precios de descremado	Se establecen precios altos para compensar los gastos producidos en el departamento de investigación y de marketing.
Fijación de precios de penetración	Se establecen precios relativamente bajos respecto a la competencia para captar la atención de clientes sensibles al precio.
Fijación de precios de prestigio	Los precios que se fijan son muy altos para transmitir exclusividad y prestigio.
Fijación de precios basada en el valor	Esta estrategia trata de fijar un precio adecuado para la calidad que presenta el producto.
Igualación con la competencia	Se fijan precios similares a la competencia para favorecer la supervivencia en el sector.
Estrategias basadas en factores distintos al precio	Predominan los servicios, beneficios o funciones del producto, entre otras, por lo que el precio pasa a ocupar un lugar secundario.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ferrell y Hartline (2012)

La variable distribución es la encargada de poner el producto final a disposición del consumidor. Según Munuera y Rodríguez (2012), la empresa puede llevar a cabo varios tipos de distribuciones dependiendo del número de intermediarios que estén presentes en el proceso. La distribución intensiva implica que la cantidad de intermediarios necesarios para llevar el producto hasta el consumidor final va a ser alta, mientras que, en la distribución selectiva, se usan pocos intermediarios. Otra posibilidad es que la empresa lleve a cabo una distribución exclusiva, donde el intermediario es único. De la misma manera, según lo que indican Marín y Pérez (2007), la empresa puede utilizar un canal directo, en el que no haya presencia de intermediarios y el producto sea distribuido directamente desde el fabricante al consumidor, o bien un canal indirecto, con la presencia de mayoristas y minoristas (Figura 3.8). Los minoristas venden directamente al consumidor final y pueden distinguirse tiendas especializadas, grandes almacenes, supermercados, grandes superficies o tiendas de descuento. En cuanto a los mayoristas, éstos compran los productos a otros mayoristas o a fabricantes para venderlos a minoristas pudiendo ser mayoristas comerciales, *brokers*, agentes o establecimientos de fabricantes y distribuidores.

Figura 3.8. Los canales de distribución



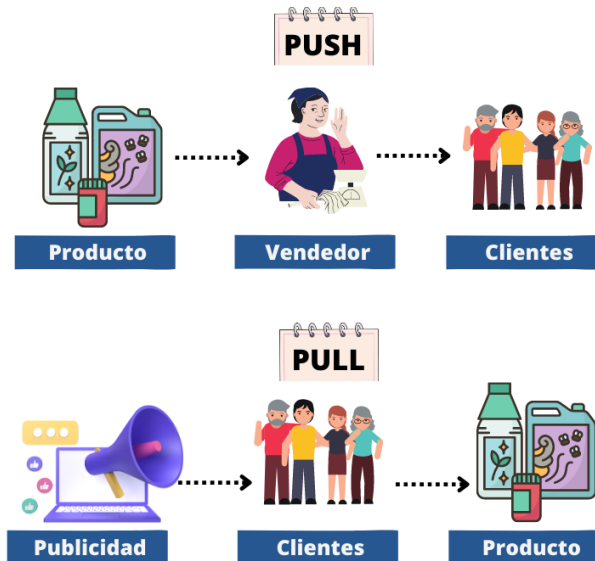
Fuente: Elaboración propia a partir de Marín y Pérez (2007)

Tal y como mencionan Ferrell y Hartline (2012), están apareciendo nuevos canales de distribución diferentes a los tradicionales que cada vez están cobrando una mayor importancia, como, por ejemplo, el comercio electrónico, las máquinas expendedoras, redes de compra a domicilio, la venta por catálogo y la venta directa. Teniendo en cuenta estos aspectos, una empresa que siga una ventaja competitiva en costes sería esperable que usase un canal de distribución directo para ahorrar el coste que supone la existencia de algún intermediario, mientras que, con la estrategia de diferenciación, la compañía podría utilizar un canal indirecto que suponga un mayor coste pero que le asegure estar en los mayores puntos de venta posible.

La variable de comunicación hace referencia a la manera en la que la empresa da a conocer sus productos. Siguiendo a Kotler y Keller (2016), una compañía debe llevar a cabo una serie de pasos para conseguir una buena estrategia de comunicación. En primer lugar, debe identificar a su público objetivo y definir los objetivos que pretende lograr. A continuación, se lleva a cabo la elección del mensaje a comunicar y el canal a través del que se emitirá y, finalmente, se llevará a cabo un control de todo el proceso para la corrección de errores. Como mencionan Marín y Pérez (2007), existen dos estrategias principales de comunicación, la estrategia *push* o de empuje, donde el producto es empujado a través del canal de distribución y los intermediarios se encargan de fomentar las ventas del mismo, y la estrategia *pull* o de tirar, que se basa en hacer campañas de promoción dirigidas a los consumidores para que sean ellos quienes demanden el producto a los intermediarios y éstos al fabricante. La primera opción suele llevarse a cabo a través de la promoción de ventas y la venta personal. En cuanto a la

estrategia de *pull*, la publicidad o las relaciones públicas son las herramientas más usadas para llevarla a cabo. Ambas estrategias aparecen representadas en la Figura 3.9.

Figura 3.9. Las estrategias de comunicación



Fuente: Elaboración propia a partir de Marín y Pérez (2007)

Como mencionan Casanova et al. (2022), estrategias *pull* como la publicidad requieren grandes inversiones de dinero, por lo que estarían más enfocadas a la ventaja competitiva en diferenciación, mientras que las estrategias *push* a la estrategia en costes al ser menos costosas para la organización. En todo caso, a priori todas las herramientas de la variable comunicación podrían ser usadas independientemente del tipo de ventaja competitiva que posea la compañía, aunque su uso sería esperable que fuera menor cuando una empresa siga una estrategia de liderazgo en costes pues cualquier herramienta empleada aumentaría el coste final del producto o servicio ofrecido.

La promoción de ventas consiste en el uso de incentivos a corto plazo para promocionar un producto y fomentar su venta. Esta estrategia se combina normalmente con otras como son la publicidad, las relaciones públicas o la venta personal y, además, puede ir enfocada hacia la satisfacción de los clientes, de comerciales o de la fuerza de ventas (Ferrell y Hartline, 2012). A la hora de llevarla a cabo hay una serie de herramientas de utilidad como pueden ser las que se dirigen directamente al consumidor, tales como muestras, cupones, regalos, concursos o sorteos, entre otros. Por otro lado, están las herramientas promocionales a comerciales o intermediarios, como descuentos, muestras, artículos publicitarios o regalos, y las herramientas corporativas a los vendedores, como la asistencia pagada a eventos como ferias (Marín y Pérez, 2007). La

promoción de ventas puede usarse para lograr una ventaja competitiva en diferenciación, pues estos incentivos que tenga la empresa pueden hacer que se diferencie de aquellos competidores que no los tengan.

La venta personal consiste en una estrategia de comunicación pagada que trata de informar a los consumidores acerca de los productos para incitarles a comprarlos (Ferrell y Hartline, 2012). Esta estrategia puede llevarse a cabo en la ventaja competitiva en diferenciación al permitir diferenciarse de la competencia a través de la personalización de los mensajes y hacer que los consumidores conozcan las características distintivas de los productos, así como sus beneficios. Es una herramienta muy eficiente para estimular la acción de venta debido a sus características más representativas: es personalizable, pudiendo adaptar el mensaje a cualquier persona, está orientada a las relaciones interpersonales, así como a las respuestas, fomentando la toma de decisiones. Estas características van unidas a las del marketing directo, ya que, gracias a las bases de datos y otros sistemas de información, las empresas pueden conocer las necesidades, preferencias y gustos de los consumidores y personalizar los mensajes a comunicar para llegar más a ellos (Kotler y Keller, 2016). Como mencionan Marín y Pérez (2007), la estrategia de marketing directo sigue una serie de etapas entre las que están la fijación de los objetivos, identificar al público objetivo, llevar a cabo estrategias de posicionamiento y marketing mix, ejecutar el plan y evaluar los resultados. De la misma manera, hay una serie de métodos para llevar a cabo el marketing directo como pueden ser la venta por catálogos y por correo, el telemarketing o venta por teléfono, el uso de los medios de comunicación de masas o la venta a través del comercio electrónico. El marketing directo puede ser usado en la ventaja competitiva en diferenciación, pues como mencionan Casanova et al. (2022), esta herramienta permite a la empresa conocer a su público objetivo para adaptar así su oferta de productos a los gustos de los consumidores y analizar qué aspectos valoran los clientes a la hora de seleccionar un bien o servicio.

La publicidad es una herramienta fundamental en la variable de promoción, siendo una estrategia de comunicación pagada impersonal transmitida a través de medios de comunicación tanto tradicionales como nuevos medios online (Ferrell y Hartline, 2012). Hay dos tipos de publicidad dependiendo del objetivo de la misma: publicidad institucional, basada en promover la imagen y cultura de una marca o la publicidad de

producto, centrada en promocionar las características y beneficios de un producto. Ambas permiten alcanzar una cantidad de público muy grande debido a la variedad de opciones que la publicidad presenta (Ferrell y Hartline, 2012). Esta herramienta podría usarse en una estrategia de diferenciación, pues supone un coste adicional que no sería óptimo para una compañía que quiera reducirlos al mínimo.

Hay otras herramientas que permiten realizar diferentes estrategias de comunicación como pueden ser las relaciones públicas. De acuerdo con Ferrell y Hartline (2012), su objetivo se basa en rastrear las actitudes públicas, analizar los temas que pueden generar debate y causar interés y mantener una buena relación con los grupos de interés de la organización. Las relaciones públicas intentan generar una imagen positiva de las empresas y sus productos a través de la gestión de su imagen de marca y reputación. Se hace uso de herramientas como la difusión de noticias sobre la compañía, la organización de eventos, la difusión de material corporativo o la creación y gestión de una página web o un blog (Marín y Pérez, 2007). Esta herramienta es muy eficiente debido a la alta credibilidad que transmite, a la capacidad que tiene de llegar a clientes potenciales a los que otros métodos no llegan y a la facilidad que existe a la hora de contar la historia de una marca, transmitir su filosofía o compartir sus valores (Kotler y Keller, 2016). Las relaciones públicas pueden usarse en las estrategias competitivas en costes debido a que su coste es mínimo y puede actuar como un método de promoción de la compañía sin que suponga un coste para la misma, aunque también puede llevarse a cabo en las estrategias competitivas en diferenciación si se invierte más dinero en ellas.

Como se puede observar, a la hora de diferenciar un producto, la variable comunicación puede ser una de las más útiles pues permite una gran variedad de opciones y puede destacar las diferentes características tangibles e intangibles de un producto o servicio. Del mismo modo, a la hora de llevar a cabo una ventaja en costes, esta variable puede hacer que la empresa se dé a conocer como una marca muy competitiva en precios y, por lo tanto, atraiga a un gran número de clientes que muestren sensibilidad al precio, todo ello sin realizar grandes inversiones de dinero en esta variable.

4. ANÁLISIS PRÁCTICO

4.1. INTRODUCCIÓN

Una vez explicados los conceptos teóricos en los que se basa el presente Trabajo Fin de Grado, en este apartado se realizará un análisis práctico a través del estudio de la estrategia competitiva de dos empresas del sector cosmético, Rituals e Yves Rocher. Para ello, se comenzará presentando la historia y el campo de actividad de ambas compañías como paso previo a analizar sus diferentes estrategias y fuentes de ventaja competitiva, estudiando también el papel que pueden jugar las herramientas de marketing. Además, se realizará un cuestionario online para conocer cómo los consumidores valoran diferentes atributos de ambas compañías y el sector cosmético en general.

La elección del sector cosmético² como objeto de estudio se debe a que vivimos en una sociedad donde las redes sociales y los medios de comunicación intentan mostrar gente con piel, cuerpos o cabellos perfectos. Ello hace que esté aumentando el consumo de productos de belleza y cuidado corporal para conseguir parecerse a esa gente que ven en las redes. En consecuencia, el sector cosmético cada vez está creciendo más rápido, concretamente un 3,25% anual (Orús, 2022), y son más las compañías que quieren empezar a competir en él. En este sentido, una buena estrategia competitiva es fundamental para sobrevivir o poder adentrarse en un mercado donde predomina una gran rivalidad comercial. Dentro de este sector se pueden encontrar, por un lado, algunas marcas *low cost* que siguen estrategias de liderazgo en costes y, por otro lado, numerosas compañías y marcas que se han posicionado en esta industria gracias a la diferenciación de algunos atributos característicos en sus productos, servicios, packaging o simplemente a sus valores como empresa. Por otro lado, están apareciendo recientemente nuevas tendencias en la producción y consumo de este tipo de productos, entre las que destacan, por ejemplo, el veganismo, los productos *cruelty-free* o los cosméticos que siguen una línea sostenible. Por todo lo anterior, considero interesante estudiar este sector, y, en concreto, dos empresas con diferentes estrategias competitivas para analizar como cualquier estrategia bien diseñada puede conducir a buenos

² Se entiende por sector de la cosmética aquel en el que se comercializan productos como cremas corporales y faciales, productos capilares, perfumes y maquillaje.

resultados acorde a la propia identidad empresarial y a las características diferenciadoras.

Específicamente, en el presente Trabajo Fin de Grado se analizarán las estrategias competitivas de Rituals e Yves Rocher. Su elección está fundamentada, en primer lugar, en una razón de índole personal, al ser consumidora de ambas marcas, así como por el creciente éxito que están teniendo en este sector debido a sus características distintivas. Además, a pesar de su éxito cada compañía sigue una estrategia competitiva distinta, lo que hace interesante su estudio y sus fuentes de ventaja competitiva. Rituals, gracias a su estrategia de diferenciación, es la marca que más rápido está creciendo en Europa y su objetivo es seguir aumentando ese crecimiento hasta convertirse en una marca líder (Cloosterman, 2022). En 2021 consiguió superar la facturación lograda en los años anteriores alcanzando los 90 millones de euros entre España y Portugal (Juárez, 2022), gracias, entre otros aspectos, como se comentará más adelante, a su inversión en el *ecommerce* en el año 2016 que hizo que el negocio online de la marca creciera en un 80%, así como al uso de un CRM (gestión de relaciones con los clientes) que le permite conocer perfectamente a sus clientes y sus necesidades para satisfacerlas con éxito (Salesforce, 2021).

Por otro lado, los valores y esencia de Yves Rocher hacen que lleve muchos años estando presente entre los consumidores utilizando una estrategia competitiva híbrida focalizada a una buena relación calidad-precio y al uso de algunas herramientas de marketing para transmitir a la gente su filosofía de empresa basada en la cosmética vegetal. España se encuentra entre los cuatro mercados principales de la compañía, donde cuenta con más de 172 puntos de venta y también está llevando a cabo una estrategia de desarrollo de su mercado online con la que pretende llegar a duplicar la importancia del *ecommerce* en las ventas de la marca (Juárez, 2019a). Yves Rocher basa su estrategia en ofrecer productos enfocados a un público que opte por las opciones vegetales, combinándolo con servicios estéticos y de cuidado facial o capilar en sus establecimientos, junto con un programa de fidelidad con numerosos obsequios y descuentos por formar parte de su club, entre otros aspectos. Esta empresa ofrece también precios muy competitivos en relación a la calidad de sus productos, además de contar siempre con muchos descuentos y rebajas que hacen que la marca pueda competir con compañías que sigan una ventaja en costes.

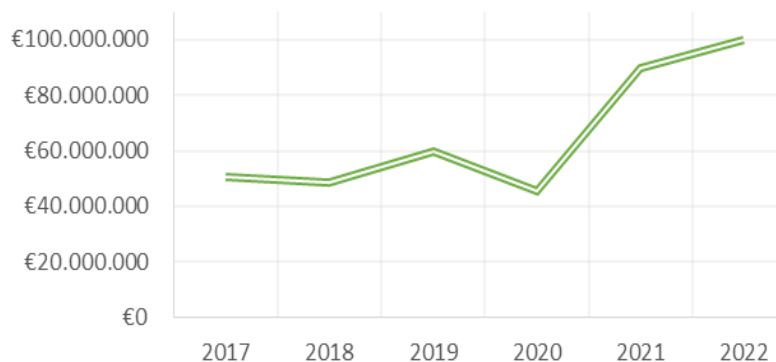
A continuación, se analizan en más detalle ambas compañías, su estrategia competitiva, así como la percepción que se tiene de ellas y de su sector de actividad.

4.2. RITUALS

4.2.1. Historia y campo de actividad

Rituals es una marca de cosmética para el cuerpo y el hogar cuya sede se encuentra en Ámsterdam, aunque fue creada en París en el año 2000 por el holandés Raymond Cloosterman. Éste buscaba cubrir una creciente demanda de productos de lujo adaptándose a todo tipo de consumidores, buscando así llegar a un nuevo mercado (Vázquez, 2009). La internacionalización de la marca comenzó en 2004 cuando se crearon sus primeras franquicias en países como España, Portugal, Reino Unido o Alemania, aunque finalmente, éstas han pasado a transformarse en tiendas propias (Vázquez, 2009). La compañía siguió aumentando sus cifras año tras año, y a pesar de que en 2020 sufrió una caída con una facturación de 45 millones de euros, la marca logró doblar la cifra al año siguiente (Casas, 2022; Mercado de Facturas, 2020a). Actualmente, la empresa abre dos nuevas tiendas cada semana, haciendo que sea la marca de cosmética que está creciendo más rápido en Europa, siendo incluso su propósito aumentar esa velocidad de crecimiento aún más y convertirse en una marca global (Salesforce, 2021). Hoy en día, la marca posee 120 puntos de venta en España y más de 800 trabajadores. La facturación del año 2022 fue de cien millones de euros y para el año 2023 pretenden aumentar el número de tiendas y la cifra de facturación (Gestal, 2023). Este crecimiento experimentado en la cifra de ventas puede observarse en el Gráfico 4.1 donde aparece reflejada la caída que sufrió la marca por la pandemia.

Gráfico 4.1. Crecimiento de la facturación anual de Rituals



Fuente: Elaboración propia a partir de Mercado de Facturas (2020a)

Su fundador Cloosterman (2022) afirma que vivimos en un mundo estresante en el que cada vez es más difícil relajarse y su objetivo es vender experiencias, contar historias, ayudar a sus clientes a aflojar el ritmo y conseguir que sus rutinas se conviertan en rituales basados en antiguas tradiciones. Rituals se basa, por tanto, en convertir la experiencia de cada cliente en única y especial. Sus productos están inspirados en distintos rituales ancestrales que son estudiados por sus propios antropólogos. Su novedoso concepto de bienestar y belleza les hace destacar frente a las marcas tradicionales y posicionarse al lado de las empresas de cosmética de más alta gama (Rituals, s.f.-a). Sin embargo, la clave de su éxito se basa en la alta calidad de sus productos acompañado de un packaging y formato elegante y sencillo. Sus productos se dirigen a clientes exigentes que tengan unos estándares del cuidado personal elevados y que busquen disfrutar de los pequeños placeres de la vida (Vázquez, 2009).

La marca fue premiada en 2021 como la empresa más amigable con el cliente en los Países Bajos, basándose en las opiniones de más de 37.000 usuarios que consideraban que sus empleados daban muy buen trato a sus clientes y los establecimientos fomentaban la mejora de la experiencia de compra (Gift Campaign, 2022). A su vez, la compañía destaca en su preocupación y cuidado del medioambiente al haber sido una de las primeras empresas fundadas con una filosofía vinculada al cuidado del planeta. Con el fin de reconocer esa responsabilidad, a Rituals se le otorgó el certificado B Corp que reconoce que la marca cumple con los requisitos de desempeño social y medioambiental y asume un compromiso en temas de sostenibilidad y transparencia (Gracia, 2022). La Figura 4.1 muestra los tres pilares de la empresa en materia de responsabilidad social y medioambiental. Así, los tres bloques en los que la compañía trabaja son “Limpios, conscientes y comprometidos”. El apartado de “Limpios” hace referencia a la composición de sus productos, creados a partir de ingredientes naturales y libres de químicos. El siguiente bloque hace referencia al cuidado del planeta mediante la plantación de árboles con cada recarga de sus productos y a sus envases fabricados con productos reciclables que pueden ser rellenados una vez se acaba su contenido. El último apartado hace referencia a todas las iniciativas que la marca lleva a cabo como sus programas de voluntariado, o las iniciativas *Tiny Miracles* o *SuperChill* para ayudar a los desfavorecidos (Rituals, s.f.-b).

Figura 4.1. Pilares de la responsabilidad social y medioambiental de Rituals

Fuente: Elaboración propia a partir de Rituals (s.f.-b)

Tras esta panorámica general de la empresa, en el siguiente apartado se analiza en más detalle cuáles son las fuentes en las que se basa su ventaja competitiva.

4.2.2. Tipo de estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva

La empresa Rituals sigue una estrategia competitiva de diferenciación a la hora de comercializar sus productos. Esto se debe a que, aunque sus productos pueden ser a simple vista parecidos a los de sus competidores, en realidad presentan una serie de atributos y características que hacen que sean percibidos como únicos por los consumidores. Para lograr esta estrategia, la compañía presenta diferentes fuentes de ventaja competitiva asociadas a las características del producto, de la empresa, del mercado y a otras variables. A continuación, se explicarán cada una de las fuentes de la ventaja competitiva que presenta Rituals.

La primera de las fuentes de ventaja competitiva está asociada a las características de los productos, los cuales se analizarán con más detalle en el siguiente apartado con una perspectiva más de marketing. Éstos destacan por la calidad de sus ingredientes y sus envases y esa calidad se puede apreciar en su composición al estar hechos sin parabenos u otras sustancias dañinas para la piel (Rituals, s.f.-b). Además, la marca cuenta con más de 20 colecciones de productos repartidas entre varias categorías como son cuerpo, hogar, belleza, regalos y los productos personalizables. Esta gran variedad de productos les permite llegar a un público mucho más amplio y tener un buen posicionamiento en el mercado (Rituals, s.f.-b). Los envases y la presentación de sus productos son otros de los elementos que diferencian a la marca al tratar de cuidar todos los detalles y pretender mejorar la experiencia de compra de manera física y sensorial (Gorriti, 2018). Por eso, cada envase cuenta con un diseño elegante y simple, tratando de evitar excesos

de bolsas o cajas innecesarias, haciendo que los consumidores se sientan atraídos al verlos (Gorriti, 2018). La posibilidad de poder personalizar algunos de sus productos como las velas o barritas aromáticas hace que Rituals destaque también frente a sus competidores, pues permite al cliente disfrutar más de la experiencia de compra al poder customizar algunos aspectos de los productos como su diseño o colores. La compañía ofrece también la opción de personalizar sus productos en algunas ocasiones especiales como, por ejemplo, en el Día de la Madre (Imagen 4.1) (Trendencias, 2019).

Imagen 4.1. Productos personalizados Día de la Madre en Rituals



Fuente: Trendencias (2019)

Otra de las fuentes de la estrategia de diferenciación se basa en las características del mercado y la capacidad de Rituals para adaptarse a él y a sus necesidades. Las diferentes líneas de productos que tiene le permiten llegar a un público muy amplio, pues posee múltiples opciones para satisfacer las necesidades de distintos tipos de personas como, por ejemplo, la línea de cuidado para bebés, la de productos premamá o la sección para hombres, entre muchas otras categorías de cuidado corporal, capilar, de belleza o de productos para el hogar (Rituals, s.f-c). Recientemente el estilo de vida vegano está volviéndose cada vez más común y la empresa ha sabido adelantarse a la situación y fabricar productos aptos para las personas veganas debido a que no testan en animales, es decir, son productos *cruelty-free* (Cosmética con Ética, 2012). Gracias a estos productos, Rituals ha conseguido llegar a un gran número de personas en todo el mundo permitiéndole situarse en una posición competitiva favorable respecto a sus competidores.

Las características de la empresa es otra de las fuentes a partir de la que Rituals logra su ventaja competitiva. La imagen de marca y la reputación que ha ido logrando año tras año hacen que muchos de los consumidores elijan esta compañía frente a otras, al transmitir una imagen de cierta exclusividad y prestigio, logrando que sea percibida por los clientes como una marca de alta calidad. Además, como menciona su fundador Cloosterman (2022), pretende que sus productos sean vistos como rituales para cuidarse cada día, relajarse y poder disfrutar de los pequeños momentos, haciendo que la experiencia desde que compran el producto hasta que lo usan, se convierta en un momento mágico, aportando así un gran valor añadido para los consumidores. Por otro lado, la compañía intenta estar a la última en innovaciones tecnológicas, lo que le permite aprovechar las nuevas oportunidades que surgen en el mercado, además de disponer de información acerca de cómo interaccionan los clientes con la marca a través de plataformas como *Google Analytics* o *Google Cloud* (Salesforce, 2021). Esta información acerca de sus consumidores permite a Rituals innovar en aspectos de marketing digital logrando recomendar diferentes productos a la gente mediante inteligencia artificial o dando a conocer la marca a un segmento del mercado que aún no conoce lo que ofrece (Salesforce, 2021). Esto permite a la compañía ofrecer promociones personalizadas a cada cliente, lo que ayuda a reforzar su imagen de marca. Estas promociones y descuentos serán analizadas en el siguiente apartado con más profundidad desde la perspectiva del marketing.

Otro de los aspectos que distingue a esta empresa de sus competidores es la experiencia de compra especial y única para cada cliente, pues en sus establecimientos físicos (Imagen 4.2) cuentan con personal que brinda una atención al cliente de calidad y que comparten la filosofía y valores de la marca. A ello hay que unir la estética y ambientación de sus locales que hacen que te sientas relajado y disfrutes más de la compra gracias a elementos como los olores, los colores o la música. Además, en sus tiendas físicas cuentan con varios detalles que hacen que disfrutes más de la experiencia como máquinas de té o de café, una zona con un lavabo donde los clientes pueden probar los productos o la opción de recibir un masaje en las manos (Rituals, 2021).

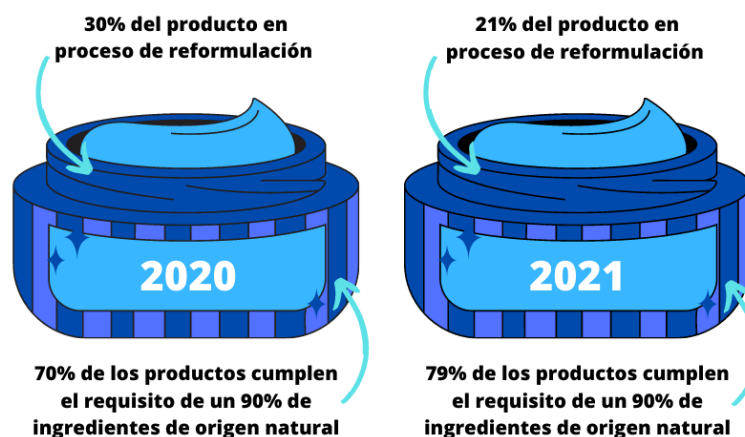
Imagen 4.2. Tienda física Rituals



Fuente: Juárez (2019a)

Por último, hay otras variables que son importantes en la creación de la ventaja competitiva de Rituals, como puede ser su responsabilidad social corporativa. Tal y como se ha comentado antes, la compañía fue de las primeras marcas en conseguir el título B Corp, el certificado de sostenibilidad más importante actualmente entre las empresas (Lifestyle, 2022). El principal objetivo de la organización es reducir el impacto ambiental y para lograrlo llevan a cabo diferentes prácticas que ayudan a cuidar el planeta (Wabeke, 2021). En cuanto a su producción, se aseguran de cumplir los tres pilares de ser limpios, conscientes y comprometidos. Por ello, las fórmulas de sus productos están dermatológicamente testadas en adultos y los productos que requieren aclarado son biodegradables pues están hechos a partir de materiales como caña de azúcar o bambú (Rituals, 2021). Para mejorar aún más la calidad de sus productos, pretenden que para el año 2025 éstos sean creados a partir del 90% de ingredientes de origen natural y para lograrlo, solo usan materias primas que estén certificadas como su aceite de palma, el poliéster o los papeles y cartones reciclados (Wabeke, 2021). Por ejemplo, en el año 2020 solo el 70% de sus productos cumplía este requisito, mientras que en el año siguiente lograron aumentarlo hasta casi un 80% (Figura 4.2).

Figura 4.2. Porcentaje de productos con 90% de ingredientes naturales



Fuente: Elaboración propia a partir de Rituals (2021)

En cuanto a los envases pretenden fabricarlos sin ningún desperdicio y con un uso adecuado de los recursos para el año 2025, lo que significaría que todos estarían creados con material reciclado y serán recargables. En la actualidad Rituals ya posee envases recargables, lo cual les permitió en el año 2019 ahorrar 250.000 kilogramos de materiales, reducir el consumo de agua, reducir residuos y emisiones (Rituals, s.f.-b). En la Figura 4.3 se puede ver la cantidad de emisiones, agua y energía que se ahorraron en cada producto recargable durante el año 2021 (Wabeke, 2021). De la misma manera, la empresa colabora con distribuidores y proveedores comprometidos con la reducción del impacto social y medioambiental a la hora de distribuir los productos. Por ello, sus locales y oficinas de Ámsterdam funcionan a través de energía verde y sus socios logísticos trabajan intentando reducir al máximo sus emisiones (Wabeke, 2021).

Figura 4.3. Recursos ahorrados con la colección de recargas de Rituals



Fuente: Elaboración propia a partir de Rituals (2021)

Más allá de su preocupación medioambiental, para mejorar el impacto social, Rituals lleva a cabo diferentes iniciativas, como su colaboración con *Tiny Miracles*, una fundación cuyo propósito es acabar con la situación de pobreza de más de un millón de personas. Otra de estas prácticas es su colaboración con *SuperChill*, una fundación que ayuda a cambiar el sistema educativo bajo el que viven algunos niños para que puedan crecer libres sin tener que actuar bajo unas normas rígidas (Rituals, s.f.-b). A su vez, el número de empleados de Rituals cada vez crece más pero siempre destacando la diversidad e inclusividad, pues para el año 2025 pretenden lograr la paridad de género dentro de su equipo de dirección internacional. Actualmente, la compañía cuenta con un

60% de empleados que se sienten mujeres (Rituals, 2021). Promueve también el bienestar y la felicidad de sus empleados a través de iniciativas como *Karma Days*, donde los trabajadores pueden trabajar como voluntarios durante una semana, o la iniciativa *OpenUp*, que les da acceso a atención psicológica cuando éstos la necesiten (Rituals, 2021).

Todas las fuentes anteriormente comentadas conforman la estrategia de diferenciación que sigue Rituals y un resumen de las mismas se puede ver en el Cuadro 4.1.

Cuadro 4.1. Las fuentes de ventaja competitiva de Rituals

Fuente ventaja competitiva	Descripción
Características del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los ingredientes • Variedad en la cartera de productos • Envases rellenables y su diseño elegante y simple • Personalización de los productos
Características del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes líneas de productos para cada público • Opciones veganas de productos • Productos no testados en animales
Características de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de exclusividad y prestigio • Innovaciones tecnológicas • Experiencia de compra personalizada • Ambientación relajante de los establecimientos físicos
Otras variables	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el medioambiente • Iniciativas sociales como sus programas para reducir la pobreza • Apoyo a la igualdad de género

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. El papel del marketing en la estrategia competitiva

Como ya se mencionó en el apartado teórico, el marketing y sus variables juegan un papel fundamental a la hora de diseñar y poner en marcha una estrategia competitiva. Rituals lleva a cabo diferentes estrategias en cada una de sus variables del marketing mix, destacando sobre todo la variable de producto y la de promoción, pues son las principales que utiliza para diferenciarse de la competencia. A continuación, se analizarán todas las variables de marketing mix y cómo éstas se relacionan con la estrategia de diferenciación que Rituals lleva a cabo.

En primer lugar, se hablará de la variable *producto*, la cual cobra mucha importancia en la estrategia que sigue la compañía, tal y como se ha podido desprender de algunas ideas del epígrafe anterior. Los productos que ofrece la marca son de gran calidad debido a sus ingredientes, la textura, la composición o incluso sus envases. La estrategia que sigue a la hora de diseñar cada producto se centra en sus aspectos tangibles como los colores o la estética, pues estos elementos hacen que los consumidores se sientan atraídos por ellos y hacen que sean más apetecibles, fomentando así su venta (Gorriti, 2018). Además, es fundamental la textura y el aroma que posean, pues el tacto y el olfato logran que cada cliente tenga diferentes percepciones de los productos y hacen que la experiencia de uso sea única. Concretamente, su fundador Cloosterman (2022) menciona la importancia de las fragancias en los productos al hacer que cada persona se transporte a algún momento bonito de su vida cada vez que usan alguna crema o perfume. Como ya se ha mencionado, otro de los aspectos más importantes en su estrategia de producto es el diseño de sus envases, creados con un estilo elegante, lujoso y minimalista pudiendo ser así incluso usados como decoración en el hogar. Cada línea de productos cuenta con un estilo definido que provoca diferentes sensaciones y permiten relacionarlos con los rituales a los que hacen referencia, como es el caso de una de sus famosas colecciones, *The Ritual of Sakura* (Imagen 4.3).

Imagen 4.3. Colección Sakura en Rituals



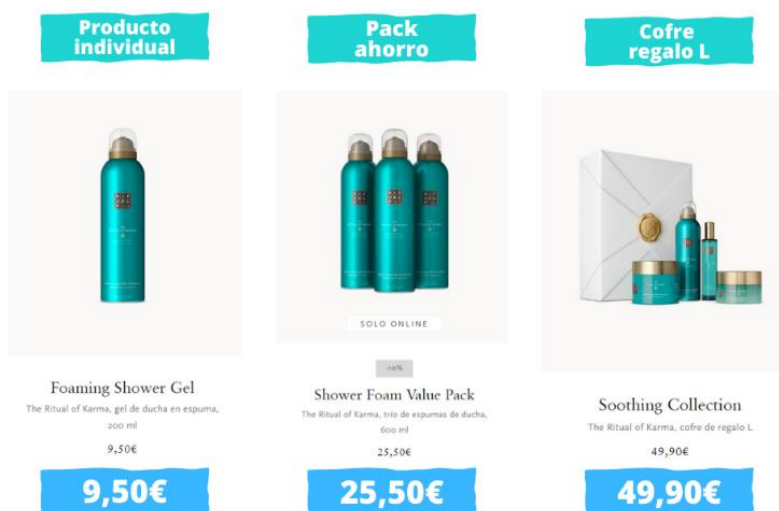
Fuente: Rituals (s.f.-c)

La compañía muestra todos sus productos como un símbolo de lujo y elegancia. Esta estrategia logra atraer a un público y un tipo de consumidor que busca comprar productos de calidad y que representen el lujo para poder verse reflejado en ellos. La variedad en la línea de productos también les permite llegar a un público mucho más amplio, teniendo las siguientes gamas de productos (Rituals, s.f.-c):

- **Cuerpo.** En esta categoría hay geles de baño, cremas corporales, productos para las manos o los pies, productos para masajes, aceites para la piel, brumas para el cabello, desodorantes o crema de sol, entre otros.
- **Hogar.** Esta línea de productos es muy variada, pues tiene barritas aromáticas, velas, fragancias, productos para el baño y la cocina, ropa y productos para el coche.
- **Belleza.** Esta categoría presenta productos para el cuidado facial, tanto femenino como masculino, perfumes, productos capilares y una amplia sección de maquillaje.
- **Regalos.** Esta sección incluye cofres y tarjetas de regalo, regalos de premamá, regalos corporativos y otras categorías en las que se incluyen algunos de los productos mencionados anteriormente.
- **Customiza.** Su línea de productos personalizables permite customizar las barritas y velas aromáticas con los colores, diseños y estilo que el cliente quiera.
- **Colecciones.** Incluye todas las colecciones de la marca, las cuales hacen referencia a un Rituals ancestral y presentan un diseño y beneficios concretos.

El *precio* parece ser una variable secundaria para la empresa debido a que la mayoría de sus productos se venden a precios superiores a los de algunos de sus competidores como, por ejemplo, Yves Rocher. La marca presenta diferentes precios dependiendo del tipo de producto. En primer lugar, están los productos comercializados de manera individual, cuyo precio varía dependiendo del tipo y de la cantidad de producto. A continuación, están los cofres regalo, que contienen varios productos de una misma colección, pero a un precio menor de la suma de los productos individuales, presentando diferentes tamaños, desde la opción S, con un precio más económico, hasta la opción L, con un precio más alto, pero con más productos. De manera similar, los packs ahorro contienen varias unidades de un mismo producto a un precio más bajo. Otra opción son los productos de outlet, que son productos individuales pero que se encuentran muy rebajados (Rituals, s.f.-c). En la Imagen 4.4 se puede ver un ejemplo de los diferentes precios de un mismo producto dependiendo de su presentación.

Imagen 4.4. Comparación de precios Rituals



Fuente: Elaboración propia a partir de Rituals (s.f.-c)

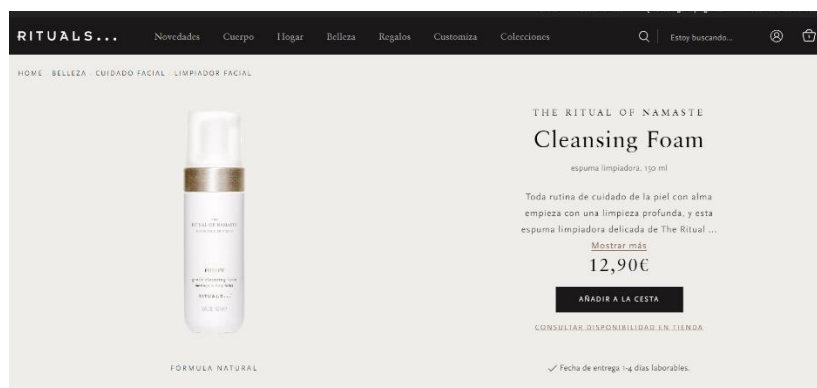
Por otro lado, la compañía tiene distintos precios dependiendo de la línea de productos y la colección a la que pertenezcan. El rango de precios de la marca va desde los 3€ en algunos productos como las cremas, hasta los 164€ en productos como las barritas aromáticas XL, pudiendo encontrar una gran variedad de precios dependiendo del producto y su presentación (Rituals, s.f.-c). La estrategia que sigue Rituals a la hora de fijar sus precios es, por lo tanto, la fijación basada en el prestigio, pues quieren que la calidad de sus productos se vea reflejada en el precio y transmitan esa imagen de exclusividad.

La variable *distribución* también tiene importancia para la compañía debido a que el crecimiento que está experimentando durante los últimos años está permitiendo que Rituals abra nuevas tiendas físicas cada semana, así como expandir su venta online (Salesforce, 2021). Según Cloosterman (2022), sus establecimientos son unas de las más poderosas armas de marketing que poseen debido a la experiencia única de compra que generan gracias a sus empleados y a la ambientación relajante del lugar. Actualmente, la marca cuenta con más de mil tiendas físicas en todo el mundo, siendo 100 de ellas españolas, aunque sus planes de expansión indican que esas cifras seguirán aumentando cada año (Hostelpro, 2022). Además de sus propios establecimientos, la empresa cuenta con más de 140 puntos de venta en España, entre los que se encuentran tiendas de cosmética muy reconocidas a nivel mundial, *corners* en centros comerciales o su apertura más reciente, *corners* en aeropuertos (Juárez, 2022). Por otro lado, aunque la mayor parte de la facturación de Rituals se genera en sus tiendas físicas, el volumen

de ventas vía online está siendo cada vez mayor, si bien es cierto que la compañía quiere enfocar sus esfuerzos a los establecimientos al ser el medio a través del cual los clientes pueden vivir la experiencia de compra al completo (Gracia, 2022).

La compañía cuenta con una página web a través de la cual se puede comprar cualquiera de sus productos (Imagen 4.5). Dispone de múltiples formas de pago y los productos se entregan en un plazo de 1 a 4 días laborables. Al igual que en la distribución física, la marca comercializa sus productos vía online a través de *marketplaces* y tiendas online de otras empresas distribuidoras de cosméticos con el fin de estar en el mayor número de puntos de venta posibles (El Economista, 2022a). Además, cuentan con una aplicación móvil a través de la cual se pueden comprar también sus productos. El comercio online supone para Rituals alrededor del 7% de sus ventas, aunque este dato está aumentando cada vez más gracias a la apertura de nuevos almacenes que permitan agilizar los tiempos de entrega (Juárez, 2022).

Imagen 4.5. Tienda online Rituals



Fuente: Rituals (s.f.-c)

La empresa tiene, por lo tanto, una estrategia de distribución intensiva debido al uso de varios intermediarios para hacer llegar sus productos al mayor número de puntos de venta posibles. Por otro lado, la marca cuenta tanto con un canal indirecto de distribución, donde ellos se encargan de distribuir sus productos a otros minoristas que comercialicen sus productos, como con un canal directo a través de sus propias tiendas donde venden directamente al consumidor final.

Finalmente, la variable *comunicación* cobra mucha importancia en Rituals debido a las numerosas estrategias que llevan a cabo para conseguir atraer el mayor número de clientes posibles. Su comunicación se enfoca en la idea de ofrecer experiencias únicas y

significativas a sus consumidores, a través de la conexión con la cultura y las tradiciones de diferentes partes del mundo. En general, la comunicación de Rituals busca transmitir una imagen de marca coherente y auténtica, que conecte con las emociones y valores de sus consumidores y fomente un estilo de vida saludable y equilibrado. Combina diferentes herramientas de comunicación como son la publicidad, la promoción de ventas o las relaciones públicas. La publicidad que realiza Rituals es principalmente en los medios online y en algunos medios de comunicación tradicionales. La empresa publica varios anuncios al año en la televisión, aunque éstos también son reproducidos en plataformas online como YouTube (TellyMe, s.f.). Su contenido publicitario suele estar destinado a la venta de sus productos en fechas especiales como puede ser la época de Navidad (Imagen 4.6).

Imagen 4.6. Anuncio televisión Rituals



Fuente: TellyMe (s.f.)

Además, la empresa realiza campañas de publicidad exterior en las calles de las ciudades, ubicando los anuncios en paradas de autobús o de metro o en carteles o vallas publicitarias. Rituals se publicita también a través de las redes sociales, hablando por lo tanto de relaciones públicas de la marca. Las relaciones públicas que lleva a cabo se basan en fomentar su buena imagen y en crear buenas relaciones con algunos grupos de interés como pueden ser sus consumidores o su público objetivo. La compañía realiza algunos eventos corporativos para aumentar la fidelidad de los clientes y mejorar la conexión entre ellos. En estos eventos se anuncian nuevas colecciones que la empresa va a sacar a través de talleres, ofertas exclusivas y tratamientos únicos que creen un ambiente relajante y entretenido a la vez que los consumidores descubren los nuevos productos (Rituals, s.f.-d). Algunos de los eventos anteriores pueden verse en su página web, como el de la colección “*The Ritual of Jing*” o el de “*Ámsterdam Collection*” o el evento de San Valentín, donde los participantes pudieron personalizar un producto de la

marca para regalárselo a la persona que ellos quisieran. Otro ejemplo es el evento “Beauty Weekend” en el cual se impartieron varios cursos sobre el cuidado de la piel o algunos consejos de belleza y maquillaje, todo ello llevado a la práctica mediante la ayuda de los profesionales de la empresa y el uso de sus productos. Además de los eventos, existe la posibilidad de participar en talleres gratuitos, con un máximo de participantes, en los que puedes probar productos y aprender trucos para el cuidado facial, corporal o capilar (Imagen 4.7) (Rituals, s.f.-d).

Imagen 4.7. Taller cuidado de la piel Rituals



Fuente: Rituals (s.f.-d)

Siguiendo con las relaciones públicas de la marca, Rituals cuenta con una página web corporativa y diferentes redes sociales en las que publica contenido de manera habitual. Entre el contenido que suben destacan los anuncios sobre nuevas colecciones, eventos, sorteos de productos y algunas ofertas o promociones. El empleo de promociones es un indicador del uso por parte de la empresa de otra herramienta de comunicación: la promoción de ventas. Así, la empresa cuenta con diferentes descuentos o promociones con el objetivo de incentivar la compra de sus productos (Rituals, s.f.-c):

- **Descuentos por volumen.** Esta promoción se basa en ofrecer descuentos en la compra de varios productos a la vez, por ejemplo, al comprar tres productos de la misma línea, el cuarto es gratis.
- **Regalos con compra.** Rituals suele ofrecer regalos con la compra de ciertos productos, como una loción corporal gratis al comprar un perfume de la misma línea.
- **Descuentos por tiempo limitado.** Rituals también ofrece descuentos por tiempo limitado en ciertos productos, por ejemplo, un descuento del 20% en todos los productos de cuidado facial durante una semana determinada.

- **Promociones especiales.** La marca también ofrece promociones especiales para ocasiones especiales, como San Valentín o el Día de la Madre o para algunas de sus colecciones de productos.

- **Programa de fidelidad.** Rituals cuenta con un programa de fidelidad llamado “*The Rituals Club*” (Imagen 4.8), que permite acumular puntos por cada compra realizada y canjearlos por descuentos y beneficios exclusivos. También ofrecen promociones especiales para miembros del club, como acceso anticipado a nuevas colecciones, eventos especiales y regalos sorpresa.

Imagen 4.8. Programa de fidelidad Rituals



Fuente: Rituals (s.f.-e)

Todas esas herramientas de comunicación hacen que la marca sea cada vez más conocida entre la gente y le permiten estar aumentando la cuota de mercado frente a algunos de sus principales competidores.

4.3. YVES ROCHER

4.3.1. Historia y campo de actividad

Yves Rocher es una marca de productos de cosmética y belleza que fue fundada en La Gacilly, Francia en el año 1959 por un hombre llamado Yves Rocher, un apasionado por la botánica y la naturaleza desde que era joven y que creó un laboratorio en su casa donde fabricó una crema que distribuyó a través del correo (Ruiz, 2018). A partir de ese momento comenzó a vender muchos productos y en el año 1969 inauguró su primera tienda en París con el objetivo de que la cosmética estuviese al alcance de cualquiera, permitiendo que la marca se expandiera por varios países (Bekia Belleza, s.f.). Además, el fundador creó un Jardín Botánico donde actualmente hay más de 1500 especies de

plantas y un museo llamado *Végétarium* dedicado a las plantas (Yves Rocher, s.f.-a). En 1992, tras la muerte de Rocher, la compañía pasó a ser propiedad de su hijo, quien cedió el puesto al nieto del fundador en 2009 tras morir inesperadamente (OpenFinanzas, s.f.). La filosofía de la empresa se ha basado desde el principio en el uso de ingredientes naturales y en lograr que la belleza pueda ser accesible para todas las mujeres. Así, solo comercializan productos vegetales creados con plantas que no se encuentran amenazadas y en 1989 se convirtieron en pioneros de fabricar cosméticos que no estuvieran testados en animales, por lo que todos sus productos son *cruelty-free* (Bekia Belleza, s.f.). En 1992 la compañía ganó la medalla de oro de la Sociedad Protectora de Animales de Francia por su apoyo a la vida animal y en 2008 se asociaron con la liga para la protección de aves con el objetivo de preservar la fauna y la flora (Yves Rocher, s.f.-b). Siguiendo con su objetivo de proteger el medioambiente y la biodiversidad, la marca creó en 1991 la Fundación Yves Rocher con la meta de apoyar a hombres y mujeres que quieren proteger el planeta con sus acciones (Yves Rocher, s.f.-b). Dentro de la misma hay diferentes proyectos como Tierra de Mujeres, un premio creado por Jacques Rocher en 2001 para recompensar a las mujeres que llevaban a cabo proyectos de cuidado de la biodiversidad y cuyas características aparecen en la Figura 4.4.

Figura 4.4. Características del premio Tierra de Mujeres



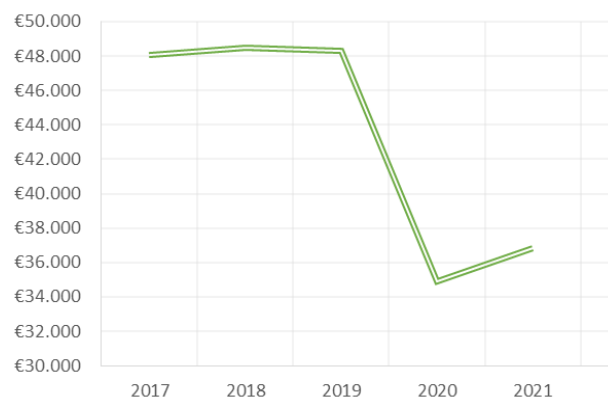
Fuente: Elaboración propia a partir de Yves Rocher (s.f.-b)

Otro de los proyectos de la fundación es el de “*Plant for life*” que tiene como objetivo lograr la plantación de 135 millones de árboles para 2025, habiendo actualmente ya 100 millones plantados. Además, cuentan con el programa Plantas y Biodiversidad, en el cual se comprometen a protegerlas apoyando a investigadores en sus acciones, y el

proyecto Fotos, Pueblos y Naturaleza donde apoyan a fotógrafos que muestran el estado de algunos rincones del planeta con sus imágenes (Yves Rocher, s.f.-b).

Estos valores de la marca han hecho que haya crecido mucho con el paso de los años, siendo considerada la compañía líder en cosmética vegetal, logrando facturar en 2022 alrededor de 1.400 millones de euros (Alonso, 2022). Sin embargo, aunque las ventas anuales han ido creciendo con el tiempo, en el año 2020 sufrieron una gran caída debido a la pandemia sufrida en ese momento (Gráfico 4.2) (Mercado de Facturas, 2020b). Además, aunque su principal mercado está en Francia, la empresa cuenta con más de 17.000 empleados y actualmente se encuentra en más de 90 países en todo el mundo (Ruiz, 2018). En cuanto a su público objetivo, se centra en mujeres mayores de 25 años, pero dispone de una gran variedad de líneas de productos donde se pueden encontrar diferentes opciones dependiendo del rango de edad e incluso ofrece una línea para hombres (Bekia Belleza, s.f.).

Gráfico 4.2. Crecimiento de las ventas anuales de Yves Rocher



Fuente: Elaboración propia a partir de Mercado de Facturas (2020b)

Tras esta panorámica general de la empresa, en el siguiente apartado se analiza en más detalle cuáles son las fuentes en las que se basa su ventaja competitiva.

4.3.2. Tipo de estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva

Yves Rocher parece seguir una estrategia híbrida o de relación calidad-precio, en la que los consumidores perciben que el valor añadido que les aportan los productos de la empresa es mayor al precio que tienen que pagar por ellos. Para llevar a cabo esta estrategia, la compañía posee una serie de fuentes de ventaja competitiva asociadas tanto a la estrategia de diferenciación, como a la de liderazgo en costes, pues este tipo

de estrategia, tal y como se ha mencionado anteriormente, se encuentra en un punto intermedio entre ambas. Comenzando con las fuentes vinculadas a rasgos diferenciadores de la compañía, se pueden mencionar las características de sus productos, pues éstos destacan por una gran calidad en su composición al estar hechos de ingredientes y plantas que ellos mismos cultivan, respetando la naturaleza y las especies en peligro de extinción (IPMARK, 2018). Los expertos de la empresa se encargan de estudiar las plantas de su Jardín Botánico donde se cultivan mediante agricultura ecológica y se destilan para potenciar los activos que mejor actúen sobre la piel. A continuación, se crean los productos en sus propias fábricas catalogadas como refugios de la Liga de Protección de Aves (Yves Rocher, s.f.-a). El principal ingrediente de sus fórmulas es el activo vegetal y su intención para el año 2020 fue lograr que sus productos para la piel contaran con al menos un 85% de ingredientes de origen natural, excluyendo de sus componentes más de 300 ingredientes que consideran dañinos a mayores de los excluidos por ley (Yves Rocher, s.f.-c). Además, los envases de los productos destacan por su diseño colorido y sus elementos como flores, plantas y otras decoraciones que recuerdan a la naturaleza y al mundo vegetal (Imagen 4.9). De la misma manera, la marca cuenta con una gran variedad de productos repartidos en diferentes líneas como son rostro, cabello, cuerpo, maquillaje, perfumes o los tratamientos de estética que ofrecen en sus establecimientos físicos. Todas las líneas cuentan con subcategorías para cada tipo de piel o cabellos, existiendo una gran variedad de opciones para cada uno de sus consumidores (Yves Rocher, s.f.-a).

Imagen 4.9. Productos Yves Rocher



Fuente: Yves Rocher (s.f.-d)

Otras de sus fuentes de ventaja competitiva son las características del mercado, pues Yves Rocher sabe adaptarse a todos los consumidores a través de las diferentes líneas de productos anteriormente mencionadas. Estas categorías le permiten abarcar un gran

rango de edades entre su público objetivo, desde adolescentes que comienzan a cuidarse, hasta personas que buscan evitar las arrugas o disminuirlas, pasando por cualquier persona que quiera hacer un regalo (IPMARK, 2018). Para adaptarse a un estilo de vida cada vez más común, la empresa es 100% vegetariana, es decir, todos sus productos son de origen vegetal, y un 88% vegana, ya que hay algunos productos como los pintalabios que son hechos a partir de cera de abeja (Yves Rocher, s.f.-d). De la misma forma, tal y como se ha mencionado, la marca no testa ninguno de sus productos en animales desde 1989, es decir, sus productos son *cruelty-free*. Sin embargo, en la necesidad de adaptarse a todos sus mercados y, en concreto, al de China, la compañía está tratando de convencer a las autoridades de evitar a toda costa estas prácticas, pues es un lugar donde no está prohibido llevarlas a cabo (Yves Rocher, s.f.-d).

Las características de la empresa es otra de las fuentes de ventaja competitiva de Yves Rocher, pues la compañía destaca por su integración vertical al ser ellos mismos los que controlan toda la cadena de producción. Para ello cuentan con el Jardín donde los botanistas se encargan del cultivo y cuidado de más de 1.500 especies de plantas y otros vegetales, además de contar con recolectores encargados de cultivar y recoger las plantas de sus 60 hectáreas de cultivos ecológicos, certificados por la UEBT³. Esto significa que se protege la biodiversidad durante todo el proceso de recolección (Yves Rocher, s.f.-a). Por otro lado, cuentan con tres fábricas situadas en la Bretaña francesa donde ellos mismos elaboran hasta un 93% de toda su producción total, siendo luego distribuido todo por ellos a sus más de 2.000 tiendas y vendedores (Yves Rocher, s.f.-a). Otro aspecto diferenciador de la compañía es su filosofía y los valores que quieren transmitir a los consumidores, pues su misión es que todas las personas puedan cuidarse y sentirse bellas a un precio económico mientras cuidan y protegen el medioambiente (Yves Rocher, s.f.-f). Este objetivo de la empresa hace que la marca sea accesible para cualquier persona, logrando que Yves Rocher se haya convertido en la compañía de cosmética número uno en Francia y que se sitúe entre las más valoradas del mercado (Ruiz, 2018). Otra de las fuentes de ventaja competitiva es la existencia de salas de estética en sus tiendas físicas, donde cualquier persona puede ir a hacer algún tratamiento corporal, un tratamiento facial, masajes, maquillaje o incluso depilación

³ La UEBT (Union for Ethical BioTrade) es una asociación sin ánimo de lucro que promueve las buenas prácticas para el abastecimiento de ingredientes naturales que respeten la biodiversidad y la sociedad (Yves Rocher, s.f.-e).

donde sus consejeras de belleza orientan al cliente respecto a lo que cada uno necesita (Yves Rocher, s.f.-g).

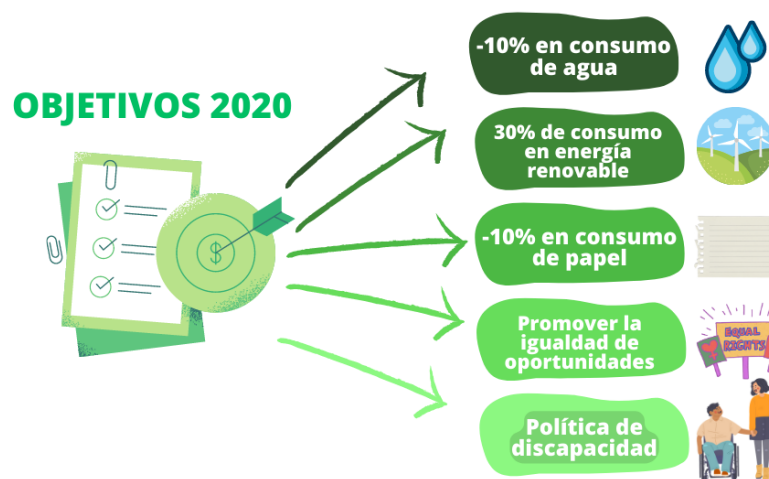
La innovación de la compañía es otra de sus fuentes de ventaja competitiva, pues la marca realiza inversiones significativas en tecnología y desarrollo de nuevos productos, lo que le ayuda a destacar frente a sus competidores y a mantener siempre una calidad media-alta. Para ello, realizan numerosas pruebas de manera continuada para cumplir unas exigencias mínimas y mantener esos estándares de calidad (Commericx, 2020). De la misma manera, Yves Rocher apuesta por la transformación digital con el objetivo de estar presente en todo el mundo gracias a las redes sociales e Internet. Para ello se asociaron con la compañía Hootsuite que les permitió unificar la imagen de todas sus redes sociales, además de monitorearlas y gestionarlas con más facilidad, lo cual ha hecho que la marca pueda conectar más fácilmente con sus clientes y proporcionar un mejor servicio a mayores de sus funciones como tienda online (Directivos y Gerentes, 2019). Además, ese uso de la tecnología ha permitido a la compañía conocer mejor a sus consumidores y establecer promociones, rebajas y descuentos que hacen sus ventas se vean favorecidas. Todas sus promociones serán analizadas en más profundidad en el apartado siguiente desde una perspectiva de marketing.

Finalmente, hay otra variable que es de gran importancia como la responsabilidad social corporativa de Yves Rocher. Como se ha mencionado, la marca tiene una filosofía basada en la sostenibilidad, el cuidado del medioambiente, la biodiversidad y la sociedad. Comenzando con sus productos, todos ellos son fabricados respetando el planeta, su flora y su fauna, pues sus ingredientes son cultivados de manera ecológica y por ello la marca posee el certificado de Agricultura Ecológica y Agroecología (Yves Rocher, s.f.-e). A su vez, la compañía cuenta con la Etiqueta de Abastecimiento Responsable de la UEBT, etiqueta que ha conseguido gracias a que, en la creación, cultivo o recolección de sus productos, Yves Rocher es respetuosa con el ser humano y con la biodiversidad. A todo esto, se une a que la empresa dona el 1% de lo que factura a asociaciones encargadas del cuidado del planeta (Yves Rocher, s.f.-e). Además, la marca lleva a cabo un movimiento llamado *Zero Waste*, basado en los principios de reciclar, reutilizar, rechazar, reducir y compostar. En él indican que algunos de sus productos son biodegradables, y que todos sus envases están siendo rediseñados para evitar la generación de residuos, estando hechos de plástico reciclado y reciclable y,

además, ya no comercializan bolsas de plástico (Yves Rocher, s.f.-f). Estas medidas han hecho que la compañía lograra ahorrar más de 330 toneladas de plástico en 2017, lo que supuso un 19% más de lo que lograron en el año 2010. El objetivo para 2030 es reducir hasta un 30% el consumo de plástico para fabricar sus envases (Yves Rocher, s.f.-c). Es necesario mencionar también que para que su filosofía este presente en todos sus empleados, la empresa ha creado la Academia de la Naturaleza para formarles en este ámbito y que promuevan las acciones a favor del medioambiente (Yves Rocher, s.f.-b).

A parte de sus acciones a favor del cuidado del medioambiente, la marca cuenta con proyectos para favorecer a la sociedad. En primer lugar, la compañía firmó en 2019 un manifiesto en el que se favorecía la inclusión de discapacitados a la vida económica como, por ejemplo, con la adaptación de su servicio de atención al cliente a personas con problemas auditivos o con los talleres a mujeres con falta de visión o invidentes (Groupe Rocher, 2019). En materia de igualdad, la empresa está formada mayoritariamente por mujeres, las cuales reciben los mismos salarios que los hombres y todos los empleados están protegidos frente a cualquier comportamiento discriminatorio o sexista, siendo el objetivo a corto plazo renovar ese contrato de igualdad y mejorar el desarrollo de las condiciones para ambos géneros (Groupe Rocher, 2019). En la Figura 4.5 se puede observar resumidos todos los objetivos que la empresa estableció en 2020 en materia de responsabilidad social corporativa.

Figura 4.5. Objetivos de Yves Rocher en 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de Groupe Rocher (2019)

Como ya se ha mencionado, Yves Rocher sigue una estrategia híbrida, por lo que también cuenta con algunas fuentes de ventaja competitiva asociadas a la estrategia de

liderazgo en costes. Una de esas fuentes es el efecto aprendizaje, pues la marca lleva más de 60 años creando y fabricando productos y esto hace que el tiempo que tardan en producirlos sea cada vez menor y el desperdicio de recursos disminuya (Yves Rocher, s.f.-a). A su vez, la compañía crea una gran cantidad de productos de cuidado personal y belleza, lo cual le permite reducir algunos de los costes de producción. Esto es posible gracias a las economías de escala, la especialización o la obtención de descuentos por compras de mucha cantidad de materiales para fabricar los envases (Yves Rocher, s.f.-e). A la hora de producirlos, la compañía intenta eliminar aquellos embalajes innecesarios, promover la fabricación a granel y la reutilización, acelerar el proceso de reciclaje e incorporar plástico reciclado, todo ello con el fin de cuidar el medioambiente, pero también de reducir en gran medida los costes de producción de los envases en este caso (Yves Rocher, s.f.-e). Otra de las fuentes de ventaja competitiva es el rediseño de los procesos productivos y la incorporación de nuevas tecnologías a la hora de crear sus productos. Así, la marca está innovando constantemente para mejorar la cadena de producción, distribución o almacenaje de productos para lograr una mayor eficiencia y, por lo tanto, unos costes menores (Commericx, 2020).

De la misma manera, el coste de los factores productivos de la empresa es muy pequeño gracias a su integración vertical, pues al ser controladores de todo el proceso productivo, desde el cultivo hasta la distribución y comercialización de productos, pueden reducir los costes de adquisición de materia prima o los costes que supondría contar con intermediarios a la hora de llevar los productos a los diferentes puntos de venta (Yves Rocher, s.f.-a). A su vez, el coste de los ingredientes de los productos es mínimo gracias a su composición natural y al estar hechos libres de fórmulas químicas, lo que en otro caso encarecería el coste. Además, la marca tiene su principal sede en Francia, donde los costes laborales son menores en comparación a otros países europeos (El Economista, 2022b).

Todas estas fuentes de ventaja competitiva hacen que Yves Rocher logre cumplir su principal objetivo que es hacer que la belleza y el cuidado personal sean accesibles y económicos para todas las personas, a la vez que ofrecen calidad en todos sus productos, siempre respetando la biodiversidad y el medioambiente (ver Cuadro 4.2 a modo resumen).

Cuadro 4.2. Las fuentes de ventaja competitiva de Yves Rocher

Fuente ventaja competitiva	Descripción
Características del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos • Variedad en la cartera de productos • Envases coloridos hechos de material reciclado • Ingredientes de origen vegetal
Características del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes líneas de productos para cada público • Productos veganos y vegetarianos • Productos no testados en animales
Características de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical • Filosofía y valores centrados en el medioambiente • Salas de estética en sus tiendas físicas • Innovaciones tecnológicas
Otras variables	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el medioambiente • Ahorro de residuos y factores productivos • Programas de apoyo a la igualdad de género • Políticas de integración a discapacitados
Efecto aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia durante más de 60 años
Economías de escala	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización • Fabricación a granel • Reutilización de materiales
Nuevas tecnologías y rediseño de procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante
Reducción costes factores productivos	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivo y producción de sus propios ingredientes • Ausencia de intermediarios • Menores costes laborales

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. El papel del marketing en la estrategia competitiva

Yves Rocher lleva a cabo una importante estrategia de marketing con el objetivo de atraer a más consumidores. Para ello, se basan en una relación de cercanía con sus clientes y en la personalización de los productos y servicios que ofrecen. Ambos aspectos junto con precios asequibles ayudan a que los clientes se fidelicen con la marca (IPMARK, 2018). Además, siguen una estrategia de marketing verde, promocionando la venta de los productos en apoyo del medioambiente, con el objetivo de llevar a la mente de los consumidores el lema *Act Beautiful*. Aunque todas las decisiones de marketing que adopta la compañía se toman en la sede francesa, sin embargo, en cada

país existe un departamento específico que cobra mucha importancia a la hora de tomar decisiones sobre las variables de marketing que se presentarán a continuación (IPMARK, 2018).

En primer lugar, en relación a la variable *producto*, la cual es uno de los ejes principales de la estrategia competitiva de la marca, ésta se basa en su calidad, composición y en los ingredientes naturales. Ello hace que el producto que ofrece la empresa se considere un producto aumentado, pues a parte de cumplir con las expectativas mínimas de los clientes, éstos perciben un valor superior al precio que pagan gracias a atributos tales como el diseño de los envases, los colores, la textura, el aroma o los beneficios que obtienen al usar el producto. Además, la marca basa su estrategia de producto en transmitir una imagen de marca natural y que respeta al medioambiente pues muchos clientes se sienten atraídos hacia los productos al ver que la mayoría son veganos y que su proceso de producción es respetuoso con el planeta y la sociedad (Yves Rocher, s.f.-a). Otro de los aspectos a destacar es la amplia gama de productos de su cartera (Imagen 4.10), los cuales se pueden dividir en las siguientes categorías (Yves Rocher, s.f.-c):

- ***Cuidado facial.*** Cremas hidratantes, limpiadores, tónicos, mascarillas faciales o desmaquillantes, entre otros. Dentro de todos ellos se pueden encontrar una gran variedad de productos dependiendo del tipo de piel de cada persona, permitiendo así a la compañía llegar a todo tipo de personas.

- ***Cuidado corporal.*** Geles de ducha, lociones corporales, cremas de manos y pies, exfoliantes, aceites o incluso tratamientos reductores. Esta categoría incluye una sección para hombres con productos específicos para ellos.

- ***Maquillaje.*** Bases, correctores, polvos, sombras de ojos, máscaras de pestañas, pintalabios o esmaltes de uñas. Todos ellos creados sin elementos químicos y aptos para cualquier tipo de piel.

- ***Fragancias.*** Perfumes, aguas de colonia o aceites esenciales, entre otros. Esta categoría cuenta con perfumes femeninos y otros de hombre, además de una línea de perfumes propia de la empresa.

- ***Cuidado capilar.*** Champús, acondicionadores, tratamientos capilares o mascarillas. Al igual que con el cuidado facial, la marca cuenta con productos para todo tipo de cabellos para adaptarse a las necesidades de todas las personas.

- **Estética.** La compañía dispone de numerosos tratamientos faciales, corporales o capilares que se pueden realizar en algunos de sus establecimientos físicos como si fueran centros especializados en estética.

Imagen 4.10. Variedad de productos de Yves Rocher



Fuente: Privalia (2012)

A continuación, la variable *precio* cobra mucha importancia en la empresa pues el coste de los productos es menor al valor que perciben los clientes al comprarlos y, tal y como ya se ha mencionado, su estrategia se basa en ofrecer productos de calidad razonable a precios asequibles. A pesar de que la marca no sea considerada *low-cost*, muchos de sus productos son mostrados en las noticias como tal, lo que hace que aquellos consumidores más sensibles al precio adquieran los productos de Yves Rocher viéndolos como algo asequible para sus bolsillos (IPMARK, 2018). A la hora de fijar los precios, la empresa utiliza la fijación de precios de penetración, estableciendo un coste muy bajo para la mayoría de sus productos con el objetivo de atraer a los consumidores más sensibles al precio y conseguir el mayor número de clientes posibles. A parte de estas herramientas de fijación de precios, cuenta con diferentes opciones dependiendo de los productos que se adquieran. Así, dispone de una sección de ideas de regalo en la que se incluyen varios productos a un precio menor o packs que incluyen algunos productos y otros de regalo (Yves Rocher, s.f.-c).

De la misma manera, la compañía tiene diferentes niveles de precio dependiendo del tipo de producto que se quiera. Por ejemplo, sus productos más baratos suelen ser los jabones, cremas o algunos maquillajes, cuyo rango está entre 1 euro o los 10 euros, los precios medios son para productos como mascarillas faciales, serums, algunas cremas o maquillaje, que pueden rondar entre los 10 euros y los 20 euros y, por último, hay productos con un nivel de precios mayor entre los que se encuentran algunos perfumes,

tratamientos anti edad o productos con una formulación compleja debido a una mayor concentración de activos o ingredientes de una mayor calidad cuyo precio supera los 20 euros llegando a un máximo de alrededor de 60 euros (Yves Rocher, s.f.-c).

En cuanto a la variable *distribución*, la compañía utiliza varios canales de venta para que los consumidores puedan adquirir sus productos. En primer lugar, la marca tiene más de 3.000 tiendas en todo el mundo, de las cuales, más de 200 están en España siendo el 75% franquiciadas y el resto propias (Romera, 2019). En 2018 la empresa comenzó a transformar la imagen de sus establecimientos bajo un enfoque más exclusivo, pero reforzando la filosofía e imagen vegetal de la propia marca. En 2019 la compañía contaba con solo un 20% de tiendas con la nueva imagen denominada por ellos como *Atelier Lab*, aunque se espera que para el 2024 todas las tiendas hayan sido modificadas (Juárez, 2019b).

A pesar de la importancia de sus establecimientos físicos, su tienda online está empezando a adquirir cada vez más importancia, suponiendo en 2018 el 5% de su facturación total (IPMARK, 2018). La compañía quiso mejorar su canal online y en el año 2020 se puso como objetivo aumentar el número de ventas a través de la página web y generar un mayor tráfico hacia ella. Para lograrlo, hizo uso de herramientas de marketing directo que le permitieron obtener una mejor segmentación de sus clientes y, por lo tanto, lanzarles ofertas personalizadas, además de fomentar el uso de la tienda online con regalos y descuentos exclusivos (Commericx, 2020). Con todo ello esperaban lograr un crecimiento del canal online del 3% anual, en comparación con el 1,5% de crecimiento que es habitual en los mercados del sector cosmético (Romera, 2019). Como ya se ha mencionado, la compañía carece de intermediarios con el fin de abaratar sus costes, por lo tanto, utilizan un canal de distribución indirecto corto, donde sus productos van directamente desde sus fábricas al consumidor final a través de sus puntos de venta físicos y online. A su vez, hacen uso de una estrategia de distribución exclusiva, pues únicamente cuentan con un intermediario, pues serían ellos mismos los encargados de llevar los productos hacia los clientes.

Finalmente, la variable *comunicación* es muy importante para Yves Rocher para lograr transmitir esa imagen natural y de calidad a la vez que asequible. La marca basa la mayoría de sus acciones de comunicación en estrategias de marketing directo con el objetivo de conocer mejor a sus clientes y ofrecerles así lo que necesitan de forma

personalizada (IPMARK, 2018). Para ello, comenzó segmentando a los clientes según la información de las bases de datos de su página web y se inició una campaña de *mailing* en la que enviaba diferentes correos electrónicos a sus consumidores dependiendo de los datos recibidos, como pueden ser emails de felicitación de cumpleaños, otros para personas que habían abandonado el carrito en la tienda online, emails de bienvenida para nuevos clientes o recomendaciones personalizadas según lo que cada persona había visitado en la página web (Commericx, 2020). Esta campaña generó muy buenos resultados, pues el 30% de nuevos usuarios de la página web adquirirían las recomendaciones de los emails, la comunicación para los cumpleaños aumentó a un 100% de eficacia frente a campañas de correo tradicionales y se incrementó un 1200% la eficiencia de los emails personalizados frente a las campañas de envío de correos masivos (Commericx, 2020). Por otro lado, la compañía realiza algunas campañas de publicidad en medios de comunicación tradicionales como pueden ser revistas de moda y belleza o en la televisión, aunque ésta última tiene más poder en otros países, pues en España el coste de un anuncio televisivo es muy caro (IPMARK, 2018). De la misma manera, lleva a cabo algunas campañas de publicidad exterior como, por ejemplo, un anuncio situado en estaciones de tren francesas durante las épocas de mayor afluencia de pasajeros (MarketingNews, 2007). A su vez, hace publicidad en medios online como su página web o sus redes sociales donde publica algunos de estos vídeos, sorteos u ofertas especiales. En la Imagen 4.11 se puede ver una de las promociones publicadas con el objetivo de promover las ventas online con un descuento exclusivo a través de este canal de venta (Regalos y Muestras Gratis, 2020).

Imagen 4.11. Promoción online de Yves Rocher



Fuente: Regalos y Muestras Gratis (2020)

Como menciona la revista IPMARK (2018), otra de sus herramientas de marketing más poderosas son las relaciones públicas, pues su objetivo es crear comunidades de gente que comparta los valores de la marca a través de personas de interés, influencers, periodistas o profesionales del sector. Para lograrlo, la compañía creó una estrategia de marketing de influencia en la que sus clientes y algunas influencers grababan vídeos probando sus productos o hablando sobre ellos. Ello hizo que mucha gente se interesara por la marca y comprara los productos, logrando un aumento de la tasa de conversión (la relación entre el número de usuarios que visitaron la web y los que hicieron una compra) de su tienda online del 68% (El Publicista, 2022). Estas promociones son una de las herramientas más determinantes de la compañía, ya que permiten a los clientes adquirir los productos a precios más bajos de lo habitual, pudiendo dividirse en varios tipos (Yves Rocher, s.f.-c):

- ***Descuentos en productos.*** Ofrece descuentos en productos individuales o, en ciertas líneas de productos, para incentivar su compra. Estos descuentos se encuentran tanto en sus establecimientos físicos como en la página web, aunque en ésta hay algunos descuentos exclusivos.

- ***Regalos con compras mínimas.*** Ofrece regalos con la compra de cierta cantidad de productos o con compras superiores a un precio específico. Por ejemplo, en la página web, si es tu primera compra puedes elegir un regalo gratis que se te enviará con tu pedido.

- ***Ofertas especiales para nuevos clientes.*** Yves Rocher ofrece ofertas especiales para atraer a nuevos clientes, como descuentos exclusivos en la primera compra o regalos por hacerte de su club de socios.

- ***Promociones especiales en días festivos.*** La marca también ofrece promociones para algunos días especiales como son el Día de la Madre, el Día del Padre o Navidad, entre otros. Suelen ser descuentos exclusivos en algunos productos o packs de regalo personalizados con cierta temática.

- ***Programa de fidelidad.*** Cuenta con un programa de fidelidad llamado “Mi Club Yves Rocher” que ofrece promociones exclusivas para sus miembros, como descuentos en productos y envío gratuito. Este programa consiste en ir acumulando puntos llamados pétalos por las compras que vayan haciendo los clientes. Una vez obtenido un cierto número de puntos, éstos pueden canjearse por regalos exclusivos o descuentos.

Todas estas herramientas de comunicación hacen que la marca sea percibida por los usuarios como una compañía que ofrece productos de calidad, pero a un coste razonable, haciendo que siga creciendo en el mercado de manera anual y llegando cada vez a más personas.

4.4. RESUMEN COMPARATIVO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE RITUALS E YVES ROCHER

Una vez presentada la estrategia competitiva de cada una de las empresas, sus fuentes de ventaja competitiva y el papel del marketing en su definición y logro, en este apartado se llevará a cabo una comparativa entre ambas compañías, identificando puntos en común y diferencias entre ellas en lo relativo a su estrategia a nivel competitivo y al empleo de las diferentes variables de marketing.

En primer lugar, las compañías se diferencian en su estrategia competitiva, siendo la de Rituals una estrategia de diferenciación, mientras que la de Yves Rocher es una estrategia híbrida o de relación calidad-precio. La primera destaca por su calidad y diseño y la otra empresa por ofrecer una calidad media-alta, pero a precios asequibles.

En cuanto a las características de los productos como fuente de ventaja competitiva, ambas empresas se basan en una buena calidad, tanto en los productos en sí, como en los ingredientes que los forman, destacando por ser naturales. Además, los envases de ambas destacan por sus diseños, Rituals siendo más minimalista y elegante y, por otro lado, Yves Rocher con colores más vivos y llamativos. En cuanto a los envases, un aspecto muy ventajoso por parte de Rituals es la posibilidad de rellenarlos una vez se acabe su contenido, haciendo que destaque frente a la otra compañía en este aspecto. Por su parte, las características del mercado son similares para ambas compañías, pues son empresas que presentan diferentes líneas de productos para cada público objetivo y tienen en cuenta a los consumidores veganos, con gamas exclusivas para ellos, aunque en este aspecto es cierto que Yves Rocher tiene muchas más opciones. Ambas basan también sus estrategias en vender algo más que un producto, en el caso de Rituals, vendiendo experiencias y rituales, mientras que Yves Rocher basa su estrategia de producto en el cuidado del medioambiente y los ingredientes naturales de los mismos.

En lo relativo a las características de las empresas destacan por su imagen consolidada y los años de experiencia en el mercado, si bien es cierto que Rituals pretende reflejar

prestigio y exclusividad, mientras que Yves Rocher aboga por una imagen natural, muy concienciada con el medioambiente y la biodiversidad. En esta última compañía destaca la integración vertical y su implicación durante todo el proceso productivo, siendo un punto a favor frente a Rituals. Además, las dos están innovando continuamente y realizando mejoras en los procesos de producción y distribución. Por otro lado, la experiencia de compra en Rituals intenta que sea especial y personalizada, gracias a la ambientación de sus establecimientos y a la atención recibida, mientras que, Yves Rocher no parece contar con un servicio tan implicado con el cliente, aunque sus tiendas tienen una decoración inspirada en la naturaleza. Las acciones de RSC son comunes también, pues las dos están muy implicadas con el cuidado del medioambiente, el desperdicio mínimo de residuos, las iniciativas para favorecer a la sociedad y, de la misma manera, con sus políticas a nivel interno en cuanto a igualdad de género y bienestar de los empleados.

Por otro lado, es necesario mencionar que Yves Rocher en línea con su estrategia híbrida, y con la idea de buscar un equilibrio entre la calidad y los costes, trata de que éstos sean lo más reducidos posibles gracias al efecto aprendizaje asociado a la larga experiencia creando sus productos, a las economías de escala favorecidas por la fabricación a granel, a las mejoras continuas en los procesos productivos y al menor coste de los factores productivos gracias a los componentes de cada producto, entre otros. Estos aspectos permiten a Yves Rocher tener unos costes relativamente bajos, lo que a su vez favorece que los precios de sus productos se vean reducidos. En Rituals, los precios se encuentran en un rango medio-alto, por lo que, desde mi opinión, los consumidores más sensibles al precio pueden llegar a elegir a Yves Rocher frente a la otra compañía por este motivo. Así pues, el precio como variable de marketing presenta bastantes diferencias, pues como se ha mencionado, Rituals presenta precios más altos para reflejar prestigio y exclusividad, usando la fijación de precios basada en el valor, mientras que la otra compañía ofrece precios más bajos y dando mucha importancia a las rebajas y descuentos con el objetivo de ser vista como una empresa con precios competitivos pero que ofrece productos de calidad razonable. Por ello, se podría decir que Yves Rocher usa la fijación de precios de penetración para conseguir llamar la atención de los consumidores más sensibles al precio.

Siguiendo con el resto de las variables de marketing, ambas compañías presentan diferencias en la estrategia de distribución, pues en el caso de Yves Rocher son ellos mismos los que distribuyen los productos, careciendo de intermediarios, mientras que Rituals cuenta con más distribuidores además de estar presente en numerosos puntos de venta con el objetivo de llegar al máximo número de compradores posibles. Por último, la comunicación es una variable donde ambas tienen bastantes semejanzas, dado que las dos utilizan herramientas como la publicidad, tanto en medios tradicionales, como en medios digitales, o las relaciones públicas, donde destacan por los eventos, talleres y otros medios en los que se dan a conocer como empresa. Además, ambas hacen uso de las promociones para atraer a más clientes, aunque Yves Rocher destaca en este aspecto con el fin de mostrarse como una marca asequible. Por otro lado, ésta última hace un mayor uso del marketing directo, logrando una mayor personalización de los mensajes y, por consiguiente, un aumento del número de clientes.

A continuación, se realizará una comparativa entre las dos empresas desde el punto de vista de los consumidores o personas conocedoras de las marcas, permitiendo conocer su opinión gracias a un cuestionario que incluye preguntas sobre el sector, sobre ambas compañías y sobre algunos de sus competidores.

4.5. PERCEPCIÓN DE RITUALS E YVES ROCHER POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES

4.5.1. Objetivos de la investigación y metodología

El principal objetivo de esta investigación es conocer cuál es la percepción de los conocedores⁴ de las marcas Rituals e Yves Rocher respecto a diferentes atributos de cada una como son la calidad, el precio, la experiencia de compra o su ubicación, entre otras, además de observar también la percepción sobre tres marcas que compiten con las empresas objeto de estudio (Lush, Freshly Cosmetics y Sephora). Este objetivo general está a su vez dividido en otros objetivos a los que se pretende dar respuesta mediante el cuestionario elaborado y su posterior análisis descriptivo y estadístico.

a) Objetivo 1: Conocer qué aspectos parecen valorar más y en menor medida los conocedores de cada marca objeto de estudio.

⁴ A lo largo del trabajo se habla tanto de consumidores como de conocedores de la marca, pues en el cuestionario se preguntó si conocían las marcas, existiendo la posibilidad de que también la consumieran.

b) Objetivo 2: Ver si la valoración recibida por cada compañía en los aspectos analizados y asociados a su ventaja competitiva es igual si se trata de un conocedor de ambas marcas o solo de una.

c) Objetivo 3: Analizar si existen diferencias en las variables analizadas entre las dos empresas, utilizando para ello tanto la muestra de individuos que conocen una u otra, así como alternativamente la muestra de aquellos que conocen ambas.

d) Objetivo 4: Conocer la valoración de las variables consideradas previamente para las empresas objeto de estudio en otras tres compañías competidoras (Lush, Freshly Cosmetics y Sephora).

4.5.2. Diseño muestral y cuestionario

Se ha elaborado un cuestionario diseñado a través de *Google Forms* que posteriormente fue distribuido a través de diferentes redes sociales como WhatsApp, Instagram o Facebook, con el fin de obtener el máximo número de respuestas posibles. En dicho cuestionario se plantearon preguntas sobre el consumo en general de productos de cosmética, preguntas en relación a las marcas objeto de estudio (Rituals e Yves Rocher) y preguntas sobre la percepción de los conocedores de cada marca respecto sus competidores. Para lograr un buen número de respuestas se utilizaron los siguientes métodos:

- **Bola de nieve:** realizado a través de WhatsApp. Este tipo de muestreo no probabilístico consiste en un método de elección de individuos donde los primeros son elegidos por el investigador y éstos reclutan nuevos participantes, permitiendo que el número de personas que conforman la muestra vaya creciendo a medida que los individuos seleccionados invitan a participar a más gente. Se ha seleccionado este método con el fin de obtener el máximo número de respuestas posibles.

- **Publicación del cuestionario a través de redes sociales:** como Instagram, Twitter o Facebook. Esto permite una gran difusión del mismo, aunque muchas personas no se ajusten a la población objetivo al no conocer con precisión las marcas estudiadas.

Esta información aparece reflejada en la ficha técnica del estudio realizado que puede verse de manera visual en el Cuadro 4.3.

Cuadro 4.3. Ficha técnica del cuestionario

Población	Personas conocedoras/consumidoras de las marcas Rituals e Yves Rocher
Tipo de encuesta	Online
Número de encuestas	231
Sistema de muestreo	<ul style="list-style-type: none"> • Muestreo no probabilístico, por conveniencia a través de redes sociales • Bola de nieve a través de WhatsApp
Ámbito geográfico	España
Período del trabajo de campo	26 de abril de 2023 al 8 de mayo de 2023

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario elaborado está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, hay un bloque introductorio sobre el conocimiento de las marcas objeto de estudio, el cual incluye una pregunta sobre si usan productos de cosmética y, a continuación, una pregunta filtro para que las respuestas obtenidas sean únicamente de personas conocedoras de las marcas Rituals y/o Yves Rocher. Una vez respondida esta pregunta, hay una sección de preguntas generales respecto al comportamiento de consumo de productos de cosmética (13 preguntas). El siguiente bloque corresponde a preguntas sobre la percepción de los conocedores de las dos marcas objeto de estudio, todas ellas planteadas en una escala de tipo Likert (8 preguntas). El bloque tres hace referencia a la comparativa de las marcas objeto de estudio y sus principales competidores, con 10 preguntas. Para terminar, se encuentran las preguntas sociodemográficas (5 preguntas). El cuestionario completo puede verse en el Anexo II.

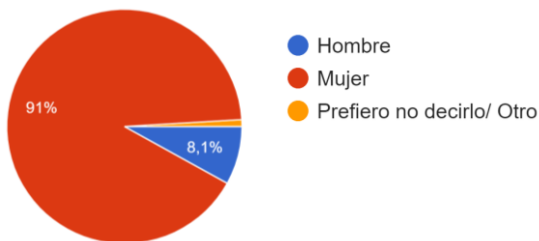
El cuestionario estuvo activo durante 13 días y finalmente se obtuvieron un total de 231 respuestas, de las cuales fueron válidas 211, pues las 20 respuestas restantes no conocían a las marcas objeto de estudio y no continuaron con el resto de las preguntas del cuestionario.

4.5.3. Perfil sociodemográfico de la muestra

Los datos sociodemográficos nos aportan información acerca del perfil de la muestra válida que ha respondido al cuestionario. Respecto a la variable sexo podemos ver que la muestra está bastante desequilibrada pues el 91% de las respuestas fueron de mujeres, frente el 8,1% de hombres. Este desequilibrio entre ambos géneros puede deberse a que los productos cosméticos son consumidos mayoritariamente por mujeres, pudiendo

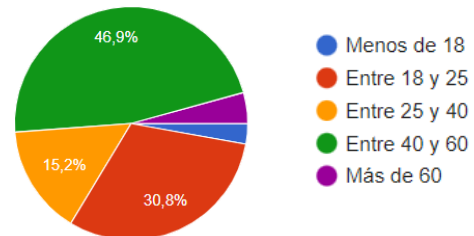
ambas marcas ser desconocidas para la mayoría de los hombres. Hubo además un 0,9% de personas que prefirieron no decir su género. Este resultado puede observarse en el Gráfico 4.3. Tal y como muestra el Gráfico 4.4, en cuanto a la edad, se puede observar que hay variedad en los rangos obtenidos, pues menos de la mitad de los encuestados, concretamente el 46,9% tenían entre 40 y 60 años, seguidos del grupo de edad comprendidas entre los 18 y los 25 años, con un 30,8%. De la misma manera, un 15,2% tenían entre 25 y 40 y los dos grupos con menor porcentaje fueron los menores de 18 y los mayores de 60, con un 2,8% y un 4,3%, respectivamente.

Gráfico 4.3. Distribución de la muestra por sexo



Fuente: Elaboración propia

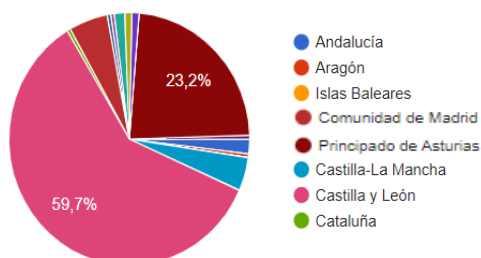
Gráfico 4.4. Distribución de la muestra por edad



Fuente: Elaboración propia

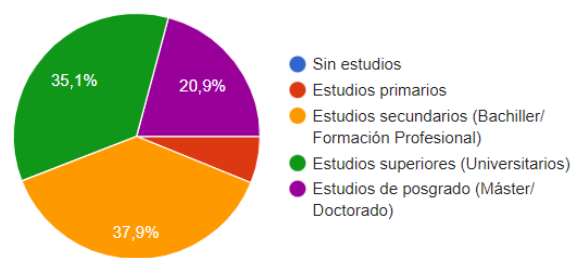
Respecto al lugar de residencia, la mayoría de los encuestados, un 59,7%, son de Castilla y León, seguidos del 23,2% del Principado de Asturias. El resto de Comunidades Autónomas representan porcentajes más pequeños, destacando, por ejemplo, la Comunidad de Madrid, con un 5,2% o Castilla La Mancha con un 4,3%. Estos porcentajes se pueden ver en el Gráfico 4.5. Además, en lo relativo a la variable de nivel de estudios finalizados (Gráfico 4.6), el 37,9% de encuestados tienen estudios secundarios, seguidos del 35,1% que cuentan con estudios superiores y el 20,9% con estudios de posgrado. El porcentaje más bajo es el de estudios primarios, con un 6,2% de las personas que respondieron el cuestionario.

Gráfico 4.5. Distribución de la muestra por lugar de residencia



Fuente: Elaboración propia

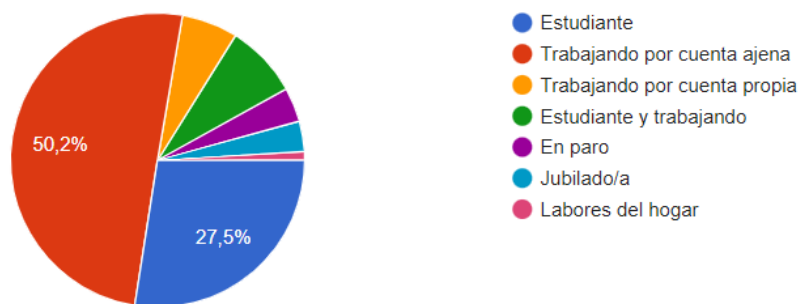
Gráfico 4.6. Distribución de la muestra por nivel de estudios finalizados



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la variable de situación laboral presenta un grupo mayoritario de encuestados que se encuentran trabajando por cuenta ajena con un 50,2%, seguido del 27,5% que son estudiantes. El 8,1% de personas que respondieron están estudiando y trabajando, el 6,2% trabajan por cuenta propia y menos del 4% se encuentra en paro o jubilados. El valor más bajo es de las personas que se dedican a labores del hogar, con un 0,9%. Todos estos datos se pueden observar en el Gráfico 4.7.

Gráfico 4.7. Distribución de la muestra por situación laboral

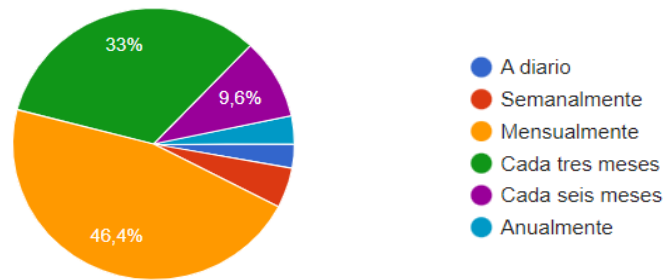


Fuente: Elaboración propia

4.5.4. Información general del comportamiento de compra del sector

El cuestionario comienza con dos preguntas, la primera sobre el uso habitual de productos de cosmética, a lo que el 92,6% de encuestados contestaron que sí y tan solo el 7,4% respondieron que no usan habitualmente estos productos. La siguiente pregunta era un filtro, pues si no conocían ninguna de las marcas objeto de estudio, el cuestionario finalizaba, pero solamente el 8,6% respondieron esta opción. Por otro lado, es necesario mencionar que el 77,7% de personas conocían ambas marcas, el 18% solo conocían a Yves Rocher y el 4,2% solo a Rituals. Una vez respondida la pregunta filtro anterior, el cuestionario continua con las preguntas generales sobre el comportamiento de consumo de productos del sector cosmético. La primera de ellas hace referencia a la frecuencia de compra de estos productos y, tal y como se puede ver en el Gráfico 4.8, el 46,4% de encuestados compran mensualmente estos productos, seguidos de la respuesta “cada tres meses”, con un 33% de las respuestas. El resto de las opciones representan menos del 10% de respuestas cada una.

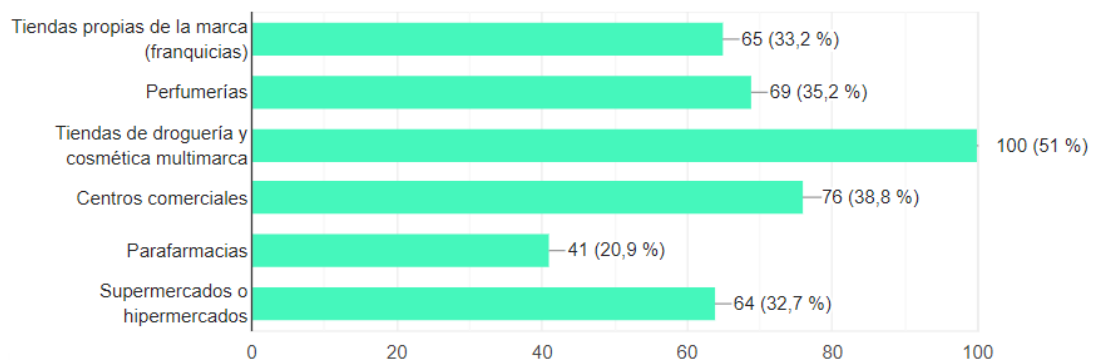
Gráfico 4.8. Distribución de respuestas a la variable de frecuencia de compra de productos de cosmética



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta sobre el medio por el cual adquieren estos productos, la mayoría suelen comprarlos en tiendas físicas, concretamente el 83,3%, mientras que el 16,7% los suelen adquirir online. Además, tal y como se puede ver en el Gráfico 4.9, el 51% de encuestados compran normalmente en tiendas de droguería y cosmética multimarca, seguidos del 38,8% de personas que compran en centros comerciales y el 35,2% en perfumerías. Las opciones menos elegidas fueron las franquicias, los supermercados e hipermercados y las parafarmacias.

Gráfico 4.9. Distribución de respuestas a la pregunta sobre el lugar de adquisición de productos de cosmética



Fuente: Elaboración propia

Las siguientes preguntas hacen referencia a la importancia que dan los consumidores a una serie de variables a la hora de adquirir productos de cosmética, valorándolas en una escala Likert donde el 1 significa que no les condiciona nada a la hora de comprar y 5 significa que les condiciona mucho. El Gráfico 4.10 recoge la información de cada una de estas variables. Así, se puede observar que la mayoría de la gente encuestada, un 47,4%, le da mucha importancia a la calidad (valoración de 5), seguida de la puntuación 4, con un 40,3%.

Gráfico 4.10. Distribución de respuestas a las preguntas sobre la valoración de los atributos que condicionan la compra de productos cosméticos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los componentes e ingredientes de los productos, el 38,4% le da bastante importancia a esta variable, mientras que el precio supone para la mayoría un factor muy condicionante a la hora de adquirir productos cosméticos, con un 34,6% de las respuestas. Respecto a la ubicación del establecimiento físico, hay una gran variedad de respuestas, pero la mayoría no le dan ni mucha ni poca importancia a la misma, con un 27% de respuestas. Por otro lado, hay un empate entre las personas que le dan poca o nada importancia a este factor, con un 20,4%. La experiencia de compra en el establecimiento físico cobra bastante importancia para la mayoría de encuestados, con

un 37,5% de respuestas, mientras que la experiencia de compra online tiene variedad de respuestas, con un 29,8% de personas que le dan bastante importancia y un 20,8% de respuestas de personas que no les condiciona nada esta variable. Para la mayoría de la gente, la publicidad que hace la marca no le influye ni mucho ni poco a la hora de adquirir productos cosméticos, mientras que las promociones, descuentos o rebajas cobran bastante importancia para la mayoría de encuestados, con un 42,7% de respuestas. Finalmente, el cuidado del medioambiente no adquiere ni mucha ni poca importancia para las personas que han respondido al cuestionario con un 34,1% de respuestas.

4.5.5. Resultados de la investigación

En este apartado se presentarán los resultados de los análisis realizados mediante el software estadístico SPSS utilizando una base de datos creada en Microsoft Excel, creando variables nuevas como las variables ficticias o dummy necesarias para ciertas estimaciones, además de “limpiar” algunas variables con algunos valores incoherentes, pues había encuestados que habían respondido que solo conocían a una de las marcas y luego contestaron en las preguntas de ambas.

El primer objetivo es conocer de forma individual qué atributos valoran más los consumidores de cada marca objeto de estudio. Los datos obtenidos han sido resumidos en la Tabla 4.1, que recoge la media, la mediana, el mínimo, el máximo y la desviación típica de cada variable. Como se puede observar en dicha tabla, la mayoría de los valores obtenidos son mayores para la empresa Rituals, destacando sobre todo en la calidad, con una media de 3,99, y en la experiencia de compra en el establecimiento físico, con una media de 4,15, el valor más alto obtenido. Hay otros aspectos donde Yves Rocher destaca frente a la otra compañía, que serían la ubicación, las promociones que realiza la marca y el cuidado del medioambiente. De la misma manera, los consumidores consideran más barata a Yves Rocher, con una media de puntuación de 3,15 en la variable precio, donde 1 era muy barato y 5 muy caro. Este puede ser el motivo por el que los consumidores valoran bastante las promociones, descuentos y rebajas que realiza la empresa, que se diferencia del valor obtenido en Rituals (puntuación media de 3,46). Es importante mencionar además que el siguiente valor medio más bajo obtenido por Rituals fue en el cuidado al medioambiente, es decir, los clientes no perciben tanto como en la otra marca que estén implicados con este tema, lo

cual puede en cierta medida contrastar con la información secundaria recopilada anteriormente, donde Rituals se muestra como una marca comprometida con el cuidado del planeta y la biodiversidad.

Tabla 4.1. Estadísticos descriptivos de Rituals e Yves Rocher

Variables	Media	Mediana	Máximo	Mínimo	Desv. típica
<i>Panel A: Rituals^a</i>					
Calidad n = 145	3,99	4	5	3	0,62
Ingredientes n=120	3,73	4	5	1	0,68
Precio n=149	3,68	4	5	2	0,65
Ubicación n=147	3,90	4	5	1	0,88
Experiencia de compra (física) n=130	4,15	4	5	2	0,69
Experiencia de compra (online) n=62	3,79	4	5	1	0,77
Promociones n=139	3,46	3	5	1	0,94
Medioambiente n=96	3,59	4	5	2	0,73
<i>Panel B: Yves Rocher</i>					
Calidad n=172	3,69	4	5	1	0,76
Ingredientes n=149	3,66	4	5	2	0,69
Precio n=175	3,15	3	5	1	0,74
Ubicación n=170	3,93	4	5	1	0,90
Experiencia de compra (física) n=150	3,87	4	5	2	0,74
Experiencia de compra (online) n=70	3,70	4	5	1	0,78
Promociones n=166	3,61	4	5	1	0,90
Medioambiente n=124	3,73	4	5	1	0,81

[a] El número máximo de observaciones para Rituals sería 173 (164 respuestas de consumidores de ambas y 9 de solo de Rituals) y para Yves Rocher 202 (164 y 38, respectivamente). La existencia de valores missing en alguna variable explica que exista un tamaño muestral distinto en cada variable.

Fuente: Elaboración propia

Por la parte de Yves Rocher, podemos observar que los valores medios más bajos son el precio, aunque en este caso es una buena puntuación, pues no consideran a la compañía ni cara ni barata, y las promociones con un 3,61, donde el 1 significaba que las promociones de la marca no le incitaban nada a consumir y el 5 significaba que le incitaban totalmente a consumir. Aunque este valor sea mayor respecto a Rituals, Yves Rocher puede aprovechar sus fuentes de ventaja competitiva asociadas a bajos costes

para establecer más promociones y descuentos y conseguir bajar la puntuación media del precio, aunque siempre manteniendo un nivel razonable de calidad.

El objetivo 2 consiste en comparar la valoración de los distintos atributos para cada empresa objeto de estudio entre el grupo de individuos que solo conoce a la marca en cuestión y el grupo que conoce a ambas compañías, permitiendo ver si cambia la valoración de las variables de Rituals (o de Yves Rocher) entre los que solo conocen a Rituals (o a Yves Rocher) y los que conocen a ambas. Para este objetivo se crearon dos nuevas variables ficticias en la base de Excel que tomaban el valor 1 para los que respondieron que conocían ambas empresas y el valor 0 para los que conocían solo a Rituals o a Yves Rocher, respectivamente. A continuación, se realizó la prueba de normalidad de las variables de cada empresa mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov rechazando la hipótesis nula de que siguieran una distribución normal pues el nivel de significación o p-valor en todos los casos fue de 0,00. Por lo tanto, se estimó la prueba de U de Mann-Whitney, una prueba no paramétrica que se aplicó a las dos muestras independientes (por ejemplo, los que conocían solo a Rituals y los que conocían a ambas compañías). En todos los casos, el nivel de significación fue mayor a 0,05. Por ello, no se rechazó la hipótesis nula, es decir, no existen diferencias significativas en la valoración de los atributos de Rituals para los que solo conocen a Rituals y los que conocen a las dos compañías. Esta misma prueba se repitió tomando la muestra de los individuos que conocen ambas empresas y los que conocen solo a Yves Rocher y los resultados fueron similares. Las variables no seguían una distribución normal y no parecen existir diferencias significativas en la valoración de las variables de Yves Rocher según el individuo conociera solo esa marca o ambas.

El objetivo 3 plantea hacer una comparativa entre las variables de una empresa y otra utilizando, en primer lugar, la muestra de aquellos individuos que solo conocían Rituals (n= 9) y aquellos que solo conocían Yves Rocher (n=38). Para ello, en la base de datos de Excel se creó una nueva variable ficticia que tomaba el valor 1 si solo conocían Yves Rocher y 0 si solo conocían Rituals. Acorde a la prueba de normalidad en SPSS, ninguno de los atributos considerados de cada empresa seguía una distribución normal, por lo que se estimó de nuevo la prueba de U de Mann-Whitney para esas dos muestras independientes. Los p-valor fueron, en general, mayores a 0,05 por lo que no rechazamos la hipótesis nula de igualdad en la valoración de cada atributo para las dos

empresas. Solo en la variable ubicación, el nivel de significación es igual a 0,05, pudiendo rechazar la hipótesis nula en este caso. Es decir, parecen existir diferencias significativas en la valoración de la ubicación para los que solo conocen a Rituals y los que solo conocen a Yves Rocher, siendo superior este valor en Yves Rocher, acorde al valor de los rangos promedios. Los datos obtenidos se recogen en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2. Comparación de las variables consideradas en función del tipo de consumidor (Yves Rocher/Rituals)

Variable	Conocedores de Rituals			Conocedores de Yves Rocher			U Mann Whitney
	Media	Mediana	RP ^a	Media	Mediana	RP	
Calidad n =9 n=28	3,89	4	22,06	3,68	4	18,02	98,500
Ingredientes n=7 n=29	3,43	4	18,07	3,72	4	18,60	98,500
Precio n=9 n=29	3,33	3	19,94	3,34	3	19,36	126,500
Ubicación n=9 n=26	3,44	4	12,61	4,08	4	19,87	68,500 *
Experiencia de compra (física) n=9 n=22	3,89	4	16,50	3,91	4	15,80	94,500
Experiencia de compra (online) n=4 n=13	4	4	10,50	3,77	4	8,54	20,000
Promociones n=9 n=28	3,78	4	21,00	3,54	4	18,36	108,000
Medioambiente n=6 n=24	3,33	3,5	14,17	3,5	4	15,83	64,000

[a] RP hace referencia al rango promedio de los datos

* Estadísticamente significativo al 5%

Fuente: Elaboración propia

Alternativamente, para analizar el objetivo 3 y estudiar si existen diferencias significativas en las valoraciones de una empresa u otra, se ha utilizado la muestra de individuos que respondieron que conocían a ambas compañías (n=164). Para ello, considerando esta muestra de mayor tamaño se estimaron los estadísticos descriptivos de cada variable y a continuación se realizó en SPSS la prueba T de comparar medias, tomando como valores de referencia las respectivas medias de cada variable de Rituals. Los resultados obtenidos indican que hay diferencias significativas en algunas variables, como en la calidad donde el valor t es de -4,603 y el nivel de significación es 0,00, teniendo Rituals un mayor valor medio en cuanto a la calidad. Por otro lado, hay diferencias significativas para la variable precio (t= -9,366 y p-valor= 0,00) donde la compañía Rituals tiene una media superior, indicando en este caso que los consumidores la consideran más cara. De la misma manera, el nivel de significación de la variable experiencia de compra en el establecimiento físico es de 0,00 y su valor t de -4,466, por lo tanto, hay diferencias significativas entre la media de Rituals y la de Yves

Rocher, siendo ésta última más baja. En cuanto a la variable promoción, también hay diferencias entre las medias de ambas compañías ($t= 2,355$ y $p\text{-valor}= 0,020$), siendo mayor la media de Yves Rocher, al igual que en la variable medioambiente, que presenta un valor de t de $2,195$ y un nivel de significación de $0,031$. Es decir, considerando la muestra de individuos que conocen ambas empresas, parecen existir diferencias significativas en la valoración de una compañía y otra en lo relativo a calidad, precio, experiencia de compra en el establecimiento, promoción y consideración del medioambiente.

Finalmente, el último objetivo consiste en conocer de manera individual la valoración de cada atributo de las marcas competidoras Lush, Freshly Cosmetics y Sephora, recogiendo estos datos en la Tabla 4.3 con la media, mediana, máximo, mínimo y desviación típica de cada variable. Como se puede observar, el valor más alto de toda la tabla es el de la experiencia de compra en el establecimiento de Lush, superando incluso la puntuación de Rituals e Yves Rocher en esta variable. Lush es la compañía que, en general, tiene puntuaciones más altas en comparación con las marcas objeto de estudio y con las propias competidoras. Sin embargo, los consumidores consideran más cara a la empresa Lush que a Rituals o Yves Rocher. De la misma manera, en la variable promoción tiene la puntuación más baja de todas las compañías, pudiendo considerar que esta marca no realiza muchas ofertas o descuentos.

De manera general, Freshly Cosmetics también posee puntuaciones más altas que Rituals e Yves Rocher, excepto en la ubicación, ya que esta compañía no tiene muchas tiendas físicas. Los consumidores perciben que Freshly Cosmetics tiene más calidad que Yves Rocher y en cuanto a Rituals tienen puntuaciones muy parecidas. Por otro lado, Freshly Cosmetics posee la puntuación más alta en la variable del medioambiente, lo que puede significar que, aunque hagan menos acciones de RSC (Compromiso RSE, 2019), estas son muy llamativas y son muy reconocidas por parte de los consumidores.

Finalmente, Sephora es percibida como una marca barata respecto al resto de empresas, aunque no tanto como Yves Rocher, que es la compañía percibida como más económica por parte de los consumidores. Por otro lado, Sephora posee la puntuación más baja en cuanto a promociones, lo que puede significar que esta empresa no realiza muchas ofertas, o si las hace, no influyen en gran medida a sus consumidores. Además, Sephora es la marca peor valorada en cuanto a los ingredientes de sus productos.

Tabla 4.3. Estadísticos descriptivos de Lush, Freshly Cosmetics y Sephora

Variables	Media	Mediana	Máximo	Mínimo	Desv. típica
<i>Panel A: Lush</i>					
Calidad n = 61	4,03	4	5	2	0,73
Ingredientes n=56	4,13	4	5	2	0,71
Precio n=60	3,80	4	5	3	0,68
Ubicación n=44	3,11	3	5	1	1,29
Experiencia de compra (física) n=45	4,27	4	5	3	0,72
Promociones n=49	3,27	3	5	1	1,07
Medioambiente n=46	4,00	4	5	1	0,98
<i>Panel B: Freshly Cosmetics</i>					
Calidad n=61	3,95	4	5	2	0,74
Ingredientes n=56	4,05	4	5	3	0,77
Precio n=63	3,62	4	5	2	0,75
Ubicación n=35	2,71	3	5	1	1,34
Experiencia de compra (física) n=28	4,04	4	5	2	0,83
Promociones n=54	3,76	4	5	1	1,02
Medioambiente n=44	4,14	4	5	2	0,82
<i>Panel C: Sephora</i>					
Calidad n=149	3,85	4	5	2	0,70
Ingredientes n=116	3,53	3	5	2	0,76
Precio n=153	3,41	3	5	1	0,84
Ubicación n=130	3,71	4	5	1	1,00
Experiencia de compra (física) n=120	3,80	4	5	2	0,69
Promociones n=119	3,39	3	5	1	0,95
Medioambiente n=81	3,23	3	5	2	0,77

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

En el presente Trabajo Fin de Grado se ha llevado a cabo, en primer lugar, un análisis descriptivo y a partir de fuentes de información secundarias de las empresas Rituals e Yves Rocher desde el punto de vista de su estrategia a nivel competitivo, además de estudiar el papel de las variables del marketing en sus estrategias. Por otro lado, se ha realizado también una investigación mediante un cuestionario acerca de cómo perciben los clientes a las dos compañías objeto de estudio. En este apartado se presentan las conclusiones obtenidas después de los análisis realizados dando respuesta a los objetivos establecidos previamente.

Tras analizar ambas empresas, se puede observar como las dos compañías cuentan con fuentes de ventaja competitiva de la estrategia de diferenciación, aunque Yves Rocher tiene también algunas asociadas a una reducción de los costes, lo que indica que sigue una estrategia híbrida o de relación calidad-precio. A partir de la información secundaria consultada se puede observar cómo Rituals destaca por aspectos como la calidad de sus productos y de los ingredientes que los forman. A su vez, el diseño elegante y minimalista, unido a la imagen de prestigio que quieren transmitir a los consumidores, hacen que estos aspectos diferencien a la marca de sus competidores. Por otro lado, la experiencia de compra en Rituals destaca gracias a la ambientación y decoración de sus locales, además de los obsequios o muestras que se pueden conseguir. Rituals es valorada por sus numerosas acciones de responsabilidad social corporativa y los certificados que tienen con relación al cuidado del medioambiente. Por otro lado, Yves Rocher destaca por una buena relación calidad-precio en sus productos. Esa calidad se basa en los ingredientes vegetales que forman cada producto, mientras que los precios se mantienen asequibles para todos los consumidores, gracias a las numerosas promociones, descuentos o rebajas que la marca lleva a cabo. Al igual que Rituals, Yves Rocher destaca por el diseño de los productos, en este caso con una imagen inspirada en la naturaleza y las plantas. De la misma manera, esta compañía destaca por contar con un plan de responsabilidad social corporativa que tiene varios proyectos e iniciativas para proteger el medioambiente y la biodiversidad.

A partir de las respuestas del cuestionario elaborado y considerando la muestra de individuos que conocen ambas marcas, los resultados indican que parecen existir diferencias significativas en algunos de los atributos, como pueden ser la calidad, donde Rituals presentaba un mayor valor, el precio, siendo Yves Rocher considerada más barata, la experiencia de compra en el establecimiento físico, donde destaca Rituals frente a la otra empresa y las promociones y cuidado del medioambiente, donde Yves Rocher obtuvo una mayor media. A la luz de estos resultados, se puede observar que no siempre la opinión de los consumidores va en línea con la información secundaria recopilada previamente. En el caso de la calidad, si existe coincidencia entre la información recogida, pues Rituals es percibida como una marca con productos de calidad. Lo mismo ocurre con el precio, pues Yves Rocher pretende mostrarse como una empresa asequible para todo el mundo y en este caso, los conocedores de la marca perciben que el precio de sus productos es menor comparado con el de Rituals. En

cuanto a la experiencia de compra en los locales de las compañías, también coincide la información recopilada, pues Rituals destaca por este aspecto gracias a la ambientación de sus tiendas y los consumidores lo perciben de la misma manera. Por otro lado, a pesar de que ambas marcas lleven a cabo promociones, descuentos o rebajas en algunos de sus productos, las de Yves Rocher son mucho más llamativas para los consumidores. Sin embargo, la opinión de los consumidores no coincide con la información secundaria en la variable del cuidado del medioambiente, pues, aunque Rituals parece destacar en gran medida por este aspecto, por las numerosas iniciativas y proyectos que lleva a cabo, los conocedores de las empresas perciben a Yves Rocher como una marca mucho más implicada en este tema.

En consecuencia, en base a la comparativa de información de las fuentes secundarias y primarias, algunas sugerencias a las empresas serían las siguientes. En el caso de Rituals, les recomendaría seguir mejorando la calidad de sus productos e ingredientes para potenciar aún más esa ventaja competitiva por la que tanto destacan. Para ello pueden llevar a cabo investigaciones que les permitan conocer mejores alternativas a los ingredientes y fórmulas que están usando para crear sus productos. Otra de mis recomendaciones sería llevar a cabo campañas de publicidad en las que se muestren todas las acciones de cuidado del medioambiente que lleva la compañía o bien realizar alguno de sus talleres enfocado específicamente en este tema, con alguna actividad sobre el desperdicio de residuos y las alternativas que existen y que ellos llevan a cabo para minimizarlos.

En cuanto a Yves Rocher, mi primera recomendación sería seguir trabajando en el uso de ingredientes de más calidad en sus productos, además de poder organizar visitas a alguna de sus fábricas para que los consumidores conozcan de primera mano su proceso productivo y la gran presencia de componentes naturales en sus productos. Por otro lado, los consumidores valoran mucho las promociones y descuentos a la hora de ver un producto como barato. Así, potenciaría este aspecto, llevando a cabo promociones más atractivas o mejorando los obsequios y regalos que se obtienen a través de su programa de fidelidad. Además, les recomendaría mejorar la experiencia de compra en sus locales mediante un trato más personalizado, con la presencia de algún folleto que muestre más información sobre cómo son creados sus productos o sobre los ingredientes que los forman. Finalmente, otro de mis consejos sería seguir mejorando sus acciones de

responsabilidad social corporativa y darlas más a conocer mediante charlas en algún evento o incluso mediante su programa de influencers, donde alguien hable de este aspecto en vez de sus productos como tal.

Además, también les haría otras recomendaciones generales a partir de la información recopilada sobre la percepción de los consumidores a las empresas competidoras. Como se ha mencionado, ambas compañías deberían dar a conocer más las acciones de cuidado del medioambiente que llevan a cabo, pues Freshly Cosmetics destaca frente a las dos en este aspecto. Por ello, les recomendaría incluir información en sus productos sobre algún dato relacionado con los proyectos que llevan a cabo, por ejemplo, en la etiqueta de los productos de Rituals, añadiría la cantidad de recursos que se han ahorrado fabricando ese mismo producto. Por otro lado, Lush también destaca frente a Rituals e Yves Rocher en la experiencia de compra en los establecimientos físicos. Por lo tanto, les aconsejaría mejorar este aspecto mediante acciones como dejar a los clientes probar y oler los productos que quieran, mejorar los obsequios o muestras que dan en el caso de Rituals o cambiar la ambientación de los locales en el caso de Yves Rocher, con una ambientación más natural, con olores a flores o música que siga la misma línea.

Esta investigación ha tenido algunas limitaciones que son relevantes mencionar, como la falta de información primaria de las empresas, ya que, tras contactar con varias personas de cada una de las compañías con el fin de llevar a cabo una entrevista en profundidad, solo una persona accedió a hacerla. Sin embargo, tal y como se ha comentado, tras preparar las preguntas de la entrevista y varios intentos de llevarla a cabo, no hubo más respuesta por su parte y la entrevista no se pudo desarrollar, lo cual hubiera sido de gran ayuda para la obtención de datos primarios acerca de las compañías. Otra de las limitaciones fue la falta de respuestas en alguna de las preguntas del cuestionario, pues la mayoría contaban con la opción de NS/NC lo que hizo que mucha gente se decantara por esa opción, disminuyendo el tamaño muestral en algunas de las variables consideradas.

6. BIBLIOGRAFIA

- Alonso, R. (2022, 31 agosto). Yves Rocher reestructura una parte de la dirección de su comercio minorista internacional. *FashionNetwork.com*. <https://es.fashionnetwork.com/news/Yves-rocher-reestructura-una-parte-de-la-direccion-de-su-comercio-minorista-internacional,1434350.html>
- Bekia Belleza (s.f.). *Yves Rocher*. <https://www.bekiabelleza.com/marcas/yves-rocher/>
- Bermeo, J. y Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios Gerenciales*, 21(94), 247-276.
- Casanova, C., Herrera, M., Herrera, G., Almeida, J. y Preciado, F. (2022). *Estrategia y ventaja competitiva – Un enfoque práctico*. Editorial Grupo Compás.
- Casas, S. (2022, 20 junio). Rituals acelera en España y facturará 100 millones de euros este año. *Metropoli Abierta*. https://metropoliabierta.elespanol.com/economia/rituals-acelera-espana-facturara-100-millones-euros-2022_56658_102.html
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Cloosterman, R. (2022, junio 7). Hablamos con el fundador de Rituals, Raymond Cloosterman. *Rituals*. <https://www.rituals.com/es-es/mag-rituality-interview-ceo-rituals-raymond-cloosterman.html>
- Commericx (2020, 11 junio). *Yves Rocher caso de éxito*. <https://commericx.com/project-view/yves-rocher/>
- Compromiso RSE (2019, 29 agosto). *Freshly Cosmetics planta más de 45.000 árboles gracias a We Forest*. <https://www.compromisorse.com/rse/2019/08/29/freshly-cosmetics-planta-mas-de-45000-arboles-gracias-a-we-forest/>
- Cosmética con Ética (2012, 9 febrero). Rituals: rituales de relax. *Cosmética con Ética*. <http://www.cosmeticaconetica.com/rituals-no-testa-animales/>
- Directivos y Gerentes (2019, 9 julio). *Yves Rocher convierte las redes sociales en crecimiento empresarial gracias a Hootsuite*. <https://directivosygerentes.es/digital/noticias-digital/yves-rocher-hootsuite>
- El Economista (2022a). Mango suma la cosmética de Rituals a su plataforma «online». *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/11784461/05/22/Mango-suma-la-cosmetica-de-Rituals-a-su-plataforma-online.html>
- El Economista (2022b, 12 abril). Estos son los países de la UE en que es más barato y más caro contratar un trabajador. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11715347/04/22/Estos-son-los-paises-de-la-UE-en-que-es-mas-barato-y-mas-carro-contratar-un-trabajador.html>

- El Publicista (2022, 1 julio). El poder de los vídeos en el marketing de influencia: caso de éxito de Yves Rocher. *Elpublicista.es*. <https://www.elpublicista.es/influence-marketing/poder-videos-marketing-influencia-caso-exito-yves-rocher>
- Ferrell, O.C. y Hartline, M.D. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning, 5ª edición.
- Fuente, S., De la Fuente, M. y Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*, 26, 3-6.
- García Muiña, F.E., Pelechano, E. y Navas, J.E. (2008). La complejidad del conocimiento y el sostenimiento de las ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 11(37), 7-32
- Gestal, I.P. (2023, 9 febrero). Rituals desembarca en Paseo de Gracia y se instala en el antiguo ‘flagship’ de Armani. *Modaes*. <https://www.modaes.com/cosmetica/rituals-desembarca-en-paseo-de-gracia-y-se-instala-en-el-antiguo-flagship-de-armani>
- Gift Campaign (2022, 3 marzo). Aprendiendo del maestro; caso de éxito de Rituals sobre cómo cuidar al cliente. *Gift Campaign*. <https://www.giftcampaign.es/blog/rituals-cuidar-cliente/>
- Gorriti, N. (2018). Entrevista a Jenniffer Douville, trainer manager de Rituals. *Interempresas*. <https://www.interempresas.net/Envase/Articulos/223019-Entrevista-a-Jennifer-Douville-trainer-manager-de-Rituals.html>
- Gracia, E. (2022). Rituals apuesta por el retail y planea una decena de aperturas en España en 2022. *FashionNetwork.com*. <https://es.fashionnetwork.com/news/Rituals-apuesta-por-el-retail-y-planea-una-decena-de-aperturas-en-espana-en-2022,1366947.html>
- Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson-Civitas, 8ª edición.
- Groupe Rocher (2019). *Los fundamentos de la RSC*. <https://groupe-rocher.publispeak.com/fundamentos-rsc-2015-2020/article/10/>
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas, 6ª edición.
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2009). *Administración estratégica*. McGraw Hill, 8ª edición.
- Hostelpro (2022, 9 septiembre). Rituals Cosmetics abre su tienda número 1.000. *Revistahostelpro.com* <https://revistahostelpro.com/destacado/rituals-cosmetics-abre-su-tienda-numero-1-000>
- IPMARK (2018, 29 enero). Yves Rocher. Pioneros del marketing verde. *IPMARK*. <https://ipmark.com/cyprien-chevrier-yves-rocher-entrevista/>
- Johnson, G., Whittington, R. y Scholes, K. (2006). *Dirección estratégica*. Editorial Pearson-Prentice Hall

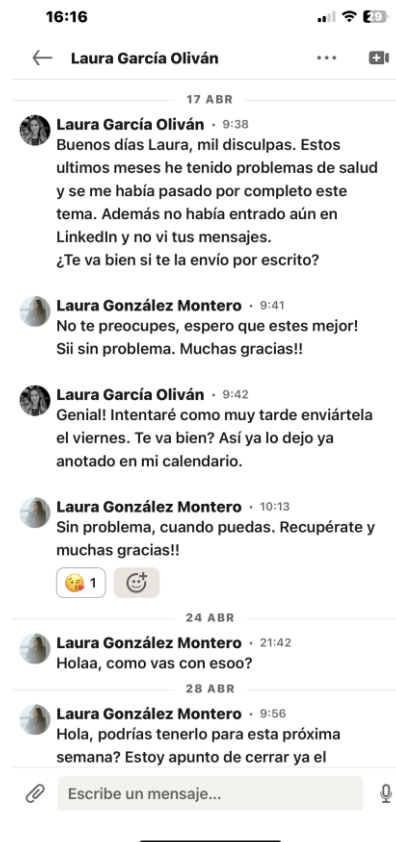
- Juárez, C. (2019a, octubre 14). Omar Chtayna (Yves Rocher). Todos los sectores han tardado en hablar de sostenibilidad. *Modaes*.
<https://www.modaes.com/cosmetica/omar-ghtayna-yves-rocher-todos-los-sectores-han-tardado-en-hablar-de-sostenibilidad>
- Juárez, C. (2019b, 14 octubre). Yves Rocher modifica su estrategia en España: se vuelca en el online. *Modaes*. <https://www.modaes.com/cosmetica/yves-rocher-modifica-su-estrategia-en-espana-se-vuelca-en-el-online-y-eleva-su-posicionamiento>
- Juárez, C. (2022, mayo 17). Rituals prevé superar la barrera de los cien millones de euros en España en 2022. *Modaes*. <https://www.modaes.com/cosmetica/rituals-continua-creciendo-en-espana-y-preve-superar-la-barrera-de-los-cien-millones-en-2022>
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson, 14ª edición.
- Lifestyle, M. (2022, 14 enero). Rituals, más sostenible que nunca. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/magazine/buena-vida/20220114/7985806/rituals-mas-sostenible-nunca.html>
- Marín, S. y Pérez, C. (2007). *Fundamentos de marketing estratégico*. Delta.
- MarketingNews (2007, 24 diciembre). Yves Rocher se sube al tren de la publicidad en Francia. *MarketingNews*.
<https://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1039918028505/yves-rocher-sube-al-tren-publicidad-francia.1.html>
- Mercado de Facturas (2020a). *Rituals Cosmetics España SL: factura y Cobra*.
<https://mercadodefaturas.es/empresas/rituals-cosmetics-espana-sl/>
- Mercado de Facturas (2020b). *Yves Rocher España SA: factura y Cobra*.
<https://mercadodefaturas.es/empresas/yves-rocher-espana-sa/>
- Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2016, 17 agosto). *Qué es RSC*.
<https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- OpenFinanzas (s.f.). Yves Rocher: historia de un líder en Network Marketing. *OpenFinanzas*. <https://www.openfinanzas.com/empresas/yves-rocher/>
- Orús, A. (2022, abril 19). *Tamaño del mercado cosmético a nivel mundial 2020-2028*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/561314/tamano-del-mercado-cosmetico-a-nivel-mundial/>
- Porter, M.E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Privalia (2012, 13 septiembre). Yves Rocher: cosmética natural. *Privalia Blog*.
<https://blog.es.privalia.com/yves-rocher-cosmetica-natural/>

- Regalos y Muestras Gratis (2020, 8 julio). *Súper oferta en Yves Rocher, un producto gratis*. <https://regalosymuestrasgratis.com/super-oferta-en-yves-rocher-un-producto-gratis.html>
- Rituals. (s.f.-a). *About Rituals - adding luxury to everyday routines*. <https://www.rituals.com/es-es/about-rituals.html>
- Rituals. (s.f.-b). *Limpios, conscientes y comprometidos*. <https://www.rituals.com/es-es/clean-conscious-caring>
- Rituals. (s.f.-c). *Home*. <https://www.rituals.com/es-es/home>
- Rituals. (s.f.-d). *Events*. <https://www.rituals.com/es-es/general-event-page.html>
- Rituals. (s.f.-e). *My Rituals*. <https://www.rituals.com/es-es/my-rituals.html>
- Rituals (2021). *Informe de sostenibilidad de 2021*. <https://www.rituals.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-RitualsSharedContent/default/vc1c6bb5e52346f863f22e6e4499a3f4290894f68/PDFs/rituals-2021-sustainability-report-es.pdf>
- Romera, J. (2019, 15 marzo). Omar Chtayna (Yves Rocher): «Vamos a doblar las ventas en Internet en tres años, hasta el 15% del total». *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9761776/03/19/Omar-Chtayna-Yves-Rocher-Vamos-a-doblar-las-ventas-en-Internet-en-tres-anos-hasta-el-15-del-total.html>
- Ruiz, V. (2018, 6 noviembre). ¿Cómo Yves Rocher se convirtió en el imperio de la cosmética vegetal? *vanitatis.elconfidencial.com*. https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/belleza/2018-11-06/quien-fue-yves-rocher_1638422/
- Salesforce (2021). *Rituals cosmetics se vuelve global con Salesforce*. <https://www.salesforce.com/es/customer-success-stories/rituals-cosmetics/>
- TellyMe (s.f.). *Rituals comercial -Rituals anuncio de televisión*. <https://tellyme.tv/es-ES/publicidad-televisiva/comerciales-de-tv/tv-spot-marca/rituals/>
- Tendencias (2019, abril). Rituals nos propone regalos personalizados (y absolutamente preciosos) para el Día de la Madre. *Tendencias*. <https://www.tendencias.com/belleza/rituals-nos-propone-regalos-personalizados-absolutamente-preciosos-para-dia-madre>
- Vázquez, G. (2009, 30 diciembre). Da un nuevo aire a tu hogar con Rituals. *Europapress.es*. <https://www.europapress.es/chance/lifestyle/noticia-da-nuevo-aire-hogar-rituals-20091230104019.html>
- Vázquez, R., Santos, M.L., Díaz, A.M. y Álvarez, L.I. (1999). *Estrategias de marketing: desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones* [Documentos de trabajo]. Universidad de Oviedo.

- Wabeke, L. (2021, 26 octubre). Todas las maneras en que Rituals ayuda a cuidar del planeta. *Rituals*. <https://www.rituals.com/es-es/mag-kindness-for-the-world-rituals-shopping-sustainability.html>
- Yves Rocher (s.f.-a). Quiénes somos. *Yves Rocher*. <https://www.yves-rocher.es/quienes-somos>
- Yves Rocher (s.f.-b). *Biodiversidad*. <https://www.yves-rocher.es/actbeautiful/timeline/biodiversidad>
- Yves Rocher (s.f.-c). *Productos*. Recuperado el 1 de abril de 2023 de <https://www.yves-rocher.es/actbeautiful/timeline/productos>
- Yves Rocher (s.f.-d). *Guía práctica de cosmética vegana*. <https://www.yves-rocher.es/actbeautiful/cosmetica-vegana>
- Yves Rocher (s.f.-e). *Nuestros certificados y colaboradores*. <https://www.yves-rocher.es/nuestros-certificados-y-colaboradores>
- Yves Rocher (s.f.-f). *Cosmética zero waste: beneficios*. <https://www.yves-rocher.es/actbeautiful/cosmetica-zero-waste-beneficios>
- Yves Rocher (s.f.-g). *Encuentra tu tienda o centro de estética*. <https://www.yves-rocher.es/encuentra-tu-tienda/SL>
- Yves Rocher (s. f.-h). *Store locator*. <https://www.yvesrocher.com.mx/ComoComprar/StoreLocator>

ANEXOS

ANEXO I. ENTREVISTA.



GUIÓN ENTREVISTA

Introducción: Buenos días, soy Laura González, estudiante del Grado en Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de León. El motivo de esta entrevista es obtener más información sobre Rituals para realizar mi TFG basado en las estrategias competitivas a nivel empresarial y en el papel del marketing a la hora de llevarlas a cabo. Antes de comenzar, quisiera darle las gracias por su colaboración y quería preguntarle si tengo permiso para grabar el audio de la entrevista con el fin de volverlo a escuchar y poder trabajar detenidamente con la información obtenida.

- En primer lugar, ¿podría decirme, por favor, ¿cuál es su cargo en la compañía y las competencias que tienes atribuidas?
- ¿Podría explicar qué es Rituals?
- ¿Cuál considera que es el público objetivo de la empresa? ¿A quién/es van dirigidos sus productos?

- ¿La empresa se dirige a diferentes segmentos de mercados? Si es así, ¿a cuáles?
- Hábleme de las diferentes líneas o gamas de productos que tienen
- ¿Ofrecéis otros servicios complementarios aparte de vuestros productos?
- ¿Cuáles diría que son los principales competidores de la empresa?
- Hablando de competencia, ¿cuáles cree que son los aspectos que diferencian a la marca de los competidores?
- ¿Qué cree que es lo que tienen en cuenta los clientes a la hora de elegirlos?
- ¿Cuáles son las principales acciones de marketing que se llevan a cabo respecto a los productos?
- ¿Qué tipo de estrategia de marketing se sigue a la hora de fijar los precios?
- Teniendo en cuenta que la compañía no se considera lowcost, ¿cree que el precio no es una variable importante para vuestros consumidores?
- ¿La compañía sigue alguna estrategia de distribución en concreto?
- En lo relativo a la comunicación como variable del marketing mix, ¿qué acciones lleváis a cabo para promocionar la compañía? ¿Cuál de todas ellas diría que es la más eficiente en términos de ventas?
- ¿Cuál considera que es el rasgo diferenciador de la empresa? ¿Cuáles son sus principales fuentes de ventaja competitiva?
- ¿Sois una compañía activa en materia de responsabilidad social corporativa? ¿Cómo crees que afecta llevar a cabo este tipo de acciones a la hora de diferenciaros?
- ¿Cuál de las dos estrategias competitivas genéricas (diferenciación y liderazgo en costes) cree que está siguiendo su empresa y por qué?
- Para finalizar, ¿qué considera que podría hacer Rituals para mejorar su posición competitiva?

Hemos acabado la entrevista, muchas gracias por su tiempo y colaboración ya que me será de gran ayuda. Si quiere puedo pasarle mi TFG una vez esté acabado. Gracias de nuevo.

ANEXO II. CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, soy una alumna del Grado de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de León. Estoy haciendo un estudio sobre diferentes marcas de cosmética para mi Trabajo de Fin de Grado. Le agradecería que rellenase la siguiente encuesta y la compartiera con otras personas que puedan conocer/consumir productos de las marcas Rituals y/o Yves Rocher. Le llevará menos de 5 minutos y las respuestas serán tratadas de forma agregada y anónima. No serán usadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo para dicho trabajo.

Muchas gracias de antemano por su participación.

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN. CONOCIMIENTO DE LAS MARCAS OBJETO DE ESTUDIO

1. ¿Usa habitualmente productos de cosmética (cremas corporales y faciales, productos capilares, perfume, maquillaje, etc.)?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Conoce las marcas Rituals e Yves Rocher?
 - a. Si, conozco a ambas
 - b. Solo Rituals
 - c. Solo Yves Rocher
 - d. No (acaba la encuesta)
3. Por término medio, ¿con qué frecuencia compra productos de cosmética?
 - a. A diario
 - b. Semanalmente
 - c. Mensualmente
 - d. Cada tres meses
 - e. Cada seis meses
 - f. Anualmente
4. ¿Dónde suele adquirir estos productos?
 - a. En tiendas físicas
 - b. En tiendas online
5. Si compra en tiendas físicas, ¿en qué tipo de establecimientos?
 - a. Tiendas propias de la marca (franquicias)
 - b. Perfumerías
 - c. Tiendas de droguería y cosmética multimarca
 - d. Centros comerciales
 - e. Parafarmacias
 - f. Supermercados o hipermercados
6. Si compra en tiendas online, ¿en qué tipo de páginas web?
 - a. Tienda online de la marca
 - b. Perfumerías online
 - c. Tiendas de droguería y cosmética multimarca online
 - d. Parafarmacia online
 - e. Supermercados e hipermercados online
7. ¿Cómo le condicionan las siguientes variables a la hora de comprar un producto de cosmética? Valore en una escala del 1 (Nada) al 5 (Mucho):
 - a. Calidad
 - i. 1-Nada
 - ii. 5-Mucho
 - b. Componentes e ingredientes del producto

- i. 1-Nada
 - ii. 5-Mucho
- c. Precio
 - i. 1-Nada
 - ii. 5-Mucho
- d. Ubicación del establecimiento físico
 - i. 1-Nada
 - ii. 5-Mucho
- e. Experiencia de compra
 - i. 1-Nada
 - ii. 5-Mucho
- f. Experiencia de compra online
 - i. 1-Nada
 - ii. 5-Mucho
- g. Publicidad por parte de la marca
 - i. 1-Nada
 - ii. 5-Mucho
- h. Promociones, descuentos o rebajas de la marca
 - i. 1-Nada
 - ii. 5-Mucho
- i. Cuidado del medioambiente
 - i. 1-Nada
 - ii. 5-Mucho

BLOQUE 2: PREGUNTAS SOBRE LAS MARCAS OBJETO DE ESTUDIO

- 8. ¿Cómo valoraría la calidad de los productos de las siguientes marcas?
 - a. 1- Muy mala
 - b. 2- Bastante mala
 - c. 3- Ni mala ni buena
 - d. 4- Bastante buena
 - e. 5-Muy buena
 - f. NS/NC
- 9. ¿Cómo considera que son los componentes e ingredientes de los productos de las siguientes marcas?
 - a. 1- Muy malos
 - b. 2- Bastante malos
 - c. 3- Ni malos ni buenos
 - d. 4- Bastante buenos
 - e. 5-Muy buenos
 - f. NS/NC
- 10. ¿Cómo considera que es el precio de los productos de las siguientes marcas en relación a otras empresas de cosmética?
 - a. 1- Muy barato
 - b. 2- Bastante barato
 - c. 3- Ni caro ni barato
 - d. 4- Bastante caro
 - e. 5-Muy caro
 - f. NS/NC
- 11. ¿Cómo considera que están ubicadas las tiendas físicas de las siguientes marcas en su ciudad?
 - a. 1- Muy mal
 - b. 2- Bastante mal
 - c. 3- Ni mal ni bien
 - d. 4- Bastante bien
 - e. 5-Muy bien

- f. NS/NC
- 12. ¿Cómo considera que es la experiencia de compra en los establecimientos de las siguientes marcas?
 - a. 1- Muy mala
 - b. 2- Bastante mala
 - c. 3- Ni mala ni buena
 - d. 4- Bastante buena
 - e. 5-Muy buena
 - f. NS/NC
- 13. ¿Cómo considera que es la experiencia de compra online con las siguientes marcas?
 - a. 1- Muy mala
 - b. 2- Bastante mala
 - c. 3- Ni mala ni buena
 - d. 4- Bastante buena
 - e. 5-Muy buena
 - f. NS/NC
- 14. ¿Considera que las promociones, descuentos y rebajas que realizan las siguientes marcas le incitan a consumir sus productos?
 - a. 1- Totalmente en desacuerdo
 - b. 2- Bastante en desacuerdo
 - c. 3- Indiferente
 - d. 4- Bastante de acuerdo
 - e. 5-Totalmente de acuerdo
 - f. NS/NC
- 15. ¿Considera que las siguientes marcas están comprometidas con el cuidado del medioambiente?
 - a. 1- Muy poco
 - b. 2- Bastante poco
 - c. 3- Ni poco ni mucho
 - d. 4- Bastante
 - e. 5-Mucho
 - f. NS/NC

BLOQUE 3: COMPARATIVA DE LAS MARCAS OBJETO DE ESTUDIO CON SUS COMPETIDORES

- 16. Seleccione otras marcas de cosmética que conozca:
 - a. Lush
 - b. Freshly Cosmetics
 - c. Sephora
- 17. Valore los siguientes aspectos en cada una de las marcas anteriores:
 - a. Calidad (1- muy mala calidad a 5- muy buena calidad)
 - b. Componentes e ingredientes de los productos (1- muy malos ingredientes a 5- muy buenos ingredientes)
 - c. Precio (1- muy barato a 5- muy caro)
 - d. Ubicación del establecimiento físico (1- muy mal ubicados a 5- muy bien ubicados)
 - e. Experiencia de compra (1- muy mala experiencia a 5- muy buena experiencia)
 - f. Experiencia de compra online (1- muy mala experiencia a 5- muy buena experiencia)
 - g. Promociones, descuentos y rebajas (1- no le incitan nada a consumir a 5- le incitan totalmente a consumir)
 - h. Cuidado del medioambiente (1- muy mala implicación con el medioambiente a 5- muy implicados con el medioambiente)

- i. NS/NC
- 18. ¿Qué cree que diferencia a Rituals a nivel competitivo de sus competidores? Aquí que respondan con sus palabras.
- 19. ¿Qué cree que diferencia a Yves Rocher a nivel competitivo de sus competidores? Aquí que respondan con sus palabras.

BLOQUE 4: PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS

- 20. Edad:
 - a. Menos de 18
 - b. Entre 18 y 25
 - c. Entre 26 y 40
 - d. Entre 40 y 60
 - e. Más de 60
- 21. Sexo:
 - a. Hombre
 - b. Mujer
 - c. Otro/NC
- 22. Lugar de residencia
 - a. Andalucía
 - b. Aragón
 - c. Islas Baleares
 - d. Canarias
 - e. Cantabria
 - f. Castilla-La Mancha
 - g. Castilla y León
 - h. Cataluña
 - i. Comunidad de Madrid
 - j. Comunidad Foral de Navarra
 - k. Comunidad Valenciana
 - l. Extremadura
 - m. Galicia
 - n. La Rioja
 - o. País Vasco
 - p. Principado de Asturias
 - q. Región de Murcia
- 23. Indique su nivel de estudios finalizados
 - a. Sin estudios
 - b. Estudios primarios
 - c. Estudios secundarios (Bachiller/Formación Profesional)
 - d. Estudios superiores (Universitarios)
 - e. Estudios de posgrado (Máster/Doctorado)
- 24. Indique su situación laboral
 - a. Estudiante
 - b. Trabajando por cuenta ajena
 - c. Trabajando por cuenta propia
 - d. Estudiante y trabajando
 - e. En paro
 - f. Jubilado/a
 - g. Labores del hogar

Muchas gracias por su participación.