

Fundamentos de **MERCADOTECNIA**



MIGUEL SANTESMASES MESTRE

CATEDRÁTICO EMÉRITO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ (MADRID)

ADRIANA SÁNCHEZ GUZMÁN

DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS Y HUMANIDADES
DEL TEC DE MONTERREY CAMPUS LEÓN

FRANCISCO VALDERREY VILLAR

DIRECTOR DE LA CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DEL TEC DE MONTERREY CAMPUS LEÓN

Fundamentos de **MERCADOTECNIA**

PRIMERA EDICIÓN EBOOK
MÉXICO, 2014

GRUPO EDITORIAL PATRIA

Para establecer comunicación
con nosotros puede hacerlo por:



correo:
Renacimiento 180, Col. San Juan
Tlihuaca, Azcapotzalco,
02400, México, D.F.



fax pedidos:
(01 55) 5354 9109 • 5354 9102



e-mail:
info@editorialpatria.com.mx



home page:
www.editorialpatria.com.mx

Dirección editorial: Javier Enrique Callejas
Coordinadora editorial: Verónica Estrada Flores
Diseño original de interiores: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.)
Adaptación de diseño de interiores: Braulio Morales Sánchez
Diseño de portada: Juan Bernardo Rosado Solís / Signx
Supervisión de pre prensa: Miguel Angel Morales Verdugo

Revisión técnica:
MBA Roberto Garza Castillon Cantu
ITESM-CCM

**Todas las marcas y logotipos que aparecen en este libro son propiedad de sus titulares.
Sólo son utilizadas como referencia en esta obra.**

Fundamentos de Mercadotecnia

Derechos reservados

© 2014, Miguel Santasmases Mestre, Francisco Javier Valderrey Villar, Adriana del Carmen Sánchez Guzmán

© 2014, GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.

Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca

Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana
Registro núm. 43

ISBN: 978-607-438-880-0

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presente obra en cualesquiera formas, sean electrónicas o mecánicas, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Impreso en México
Printed in Mexico

Primera edición ebook: 2014

*A mi esposa, María Ángeles, y a mis hijos,
Irene, Isabel, Miguel y Antonio, con amor.*

*A nuestros padres y a nuestros hijos,
Adriana y Javier, con todo nuestro amor.*

Índice

Prólogo.....	17
1. Finalidad del libro	17
2. Estructura de la obra y de los capítulos.....	18
3. Agradecimientos	20

PARTE PRIMERA Fundamentos de mercadotecnia

1. Concepto de mercadotecnia.....	25
Objetivos de aprendizaje	25
Situaciones empresariales: Un café diferente	26
1. El concepto de mercadotecnia	28
1.1. Evolución del concepto de mercadotecnia.....	28
1.2. Aplicación del concepto de mercadotecnia.....	30
2. Naturaleza y alcance de la mercadotecnia	30
3. La evolución de la mercadotecnia.....	32
4. Conceptos básicos en mercadotecnia.....	32
4.1. Productos, bienes, servicios e ideas.....	32
4.2. Necesidades, deseos y demandas	33
5. Definición de mercadotecnia	34
Caso práctico: Papalote, Museo del Niño.....	37
Preguntas del caso práctico.....	39
Preguntas de discusión.....	39
Términos clave	40
Información adicional en Internet	41
Bibliografía del capítulo.....	41

2. El mercado y el entorno	43
Objetivos de aprendizaje	43
Situaciones empresariales: Esperando a Mexicana [®]	44
1. El entorno de la mercadotecnia	45
2. El microambiente.....	45
2.1. Las instituciones comerciales.....	45
2.1.1. Proveedores	47
2.1.2. Intermediarios.....	47
2.2. La competencia	47
3. El macroambiente.....	49
3.1. Entorno demográfico	49
3.2. Entorno económico.....	51
3.3. Entorno cultural y social.....	52
3.4. Entorno legal y político.....	53
3.5. Entorno tecnológico.....	53
3.6. El medio ambiente.....	54
Caso práctico: También a los mercados llegan las patadas.....	55
Preguntas del caso práctico.....	57
Preguntas de discusión.....	57
Términos clave	58
Información adicional en Internet	59
Bibliografía del capítulo.....	59
3. Segmentación del mercado	61
Objetivos de aprendizaje	61
Situaciones empresariales: La vida en rosa	62
1. Concepto de segmentación	63
2. Beneficios y bases de la segmentación	64
3. Criterios de segmentación.....	65
3.1. Segmentación de mercados de consumo	65
3.2. Segmentación de mercados industriales (empresas y otras organizaciones).....	70
4. Métodos y diseños de segmentación.....	70
5. Aplicaciones de la segmentación.....	71
5.1. Tipos de estrategias	72
5.2. Utilización de los instrumentos comerciales.....	73
Caso práctico: En SECTUR no dan paso sin huarache	75
Preguntas del caso práctico.....	77
Preguntas de discusión.....	77
Términos clave	78
Información adicional en Internet	80
Bibliografía del capítulo.....	80

4. Comportamiento del consumidor	81
Objetivos de aprendizaje	81
Situaciones empresariales: Jarritos [®] se va al Norte	82
1. El estudio del comportamiento del consumidor	83
2. El proceso de decisión de compra	84
3. Determinantes internos del comportamiento	86
3.1. La motivación	87
3.2. La percepción	89
3.3. La experiencia y el aprendizaje	90
3.4. Características demográficas, socioeconómicas y psicográficas del comprador	93
3.5. Actitudes	94
4. Condicionantes externos del comportamiento	95
4.1. Macroentorno	95
4.2. Microentorno	95
5. Modelos sobre el comportamiento del consumidor	101
Caso práctico: ¿Marcas presentes en el ADN?	104
Preguntas del caso práctico	106
Preguntas de discusión	106
Términos clave	107
Información adicional en Internet	109
Bibliografía del capítulo	109
5. Comportamiento de compra del mercado de negocios	111
Objetivos de aprendizaje	111
Situaciones empresariales: La Conquista... ¡Pero al revés!	112
1. Particularidades de la compra de los negocios	113
1.1. Similitudes con el comportamiento del consumidor	113
1.2. Diferencias con el comportamiento del consumidor	114
2. Clasificación de los compradores industriales	116
2.1. Empresas y cooperativas agrícolas, ganaderas o pesqueras	116
2.2. Industrias	116
2.3. Revendedores	117
2.4. Administraciones públicas	117
2.5. Empresas de servicios	117
3. La compra industrial	118
4. Cómo deciden las empresas sus compras	119
5. Modelos de comportamiento de compra de las organizaciones	121
5.1. Modelos parciales del comportamiento de compra	121
5.2. Modelos globales del comportamiento de compra	122
Caso práctico: ¿Y la Cheyenne [®] , Apá?	126
Preguntas del caso práctico	128
Preguntas de discusión	128
Términos clave	129
Información adicional en Internet	130
Bibliografía del capítulo	130

6. Sistemas de información del mercado	131
Objetivos de aprendizaje	131
Situaciones empresariales: Coordinadas extremas.....	132
1. Los sistemas de información de mercadotecnia.....	133
2. Elementos de la investigación de mercados	135
3. Aplicaciones de la investigación de mercados.....	136
4. Procesos de la investigación de mercados	138
5. Diseño de la investigación de mercados.....	138
5.1. La determinación del problema a investigar.....	138
5.2. Tipos de diseños de investigación.....	139
5.3. Especificación de las hipótesis.....	141
5.4. Definición, clasificación y medida de las variables.....	141
6. Obtención de la información	143
6.1. Fuentes de información comercial.....	143
6.2. Formas de obtener la información primaria.....	143
6.3. La encuesta	144
6.4. El cuestionario	145
6.5. Diseño, tamaño y selección de la muestra	145
6.5.1. Métodos de muestreo.....	146
6.5.2. Tamaño de la muestra.....	147
6.6. Recolección de los datos («trabajo de campo»).....	147
7. Análisis de la información y su presentación.....	147
7.1. Técnicas de análisis uni y bivariable	148
7.2. Técnicas de análisis multivariable.....	148
7.3. Interpretación de los resultados y presentación de las conclusiones	151
Caso práctico: Big Brother SM	152
Preguntas del caso práctico.....	154
Preguntas de discusión.....	154
Términos clave	155
Información adicional en Internet	158
Bibliografía del capítulo.....	158

PARTE SEGUNDA
Mezcla de mercadotecnia

7. Diseño y estrategias del producto.....	163
Objetivos de aprendizaje	163
Situaciones empresariales: ¿Mejor que los sabrosos tacos?.....	164
1. Conceptos de producto.....	165
1.1. Enfoques y dimensiones	165
1.2. La mezcla de productos.....	167
2. Tipología de productos.....	168
2.1. Productos de consumo	168
2.2. Productos industriales	170

3. Diferenciación de productos	170
4. La imagen y el posicionamiento del producto y la marca.....	172
5. Diseño y desarrollo de nuevos productos	173
5.1. Concepto de producto nuevo	174
5.2. Causas del fracaso de productos nuevos.....	175
6. Planeación de nuevos productos	176
6.1. Generación de ideas	177
6.2. Desarrollo y prueba del concepto.....	178
6.3. Diseño de la estrategia de mercadotecnia y análisis económico	178
6.4. Desarrollo del producto	179
6.5. Prueba del producto	179
6.6. Prueba del mercado.....	180
6.7. Lanzamiento y comercialización del producto	180
7. Ciclo de vida del producto.....	181
7.1. El concepto de ciclo de vida del producto.....	181
7.2. Fases del ciclo de vida	183
7.3. Estrategias para alargar el ciclo de vida del producto	185
7.4. Críticas al concepto del ciclo de vida del producto	187
8. La marca. Características y tipos de marca	187
Caso práctico: La risa en vacaciones	191
Preguntas del caso práctico.....	193
Preguntas de discusión.....	193
Términos clave	194
Información adicional en Internet	197
Bibliografía del capítulo.....	197
8. Estrategias de fijación del precio.....	199
Objetivos de aprendizaje	199
Situaciones empresariales: Los Reyes Magos llegan el 6 de enero	200
1. Concepto del precio.....	201
2. Condicionantes del precio.....	201
2.1. Marco legal	201
2.2. Mercado y competencia	201
2.3. Objetivos de la empresa.....	202
2.4. Múltiples partes interesadas	203
2.5. Interdependencia de las demandas de los productos ofrecidos (elasticidades cruzadas)	204
2.6. Interacción entre los instrumentos comerciales	204
2.7. Dificultad de determinar la respuesta de la demanda	204
2.8. Los costos y la curva de experiencia del producto	205
2.9. El ciclo de vida del producto.....	205
3. Métodos de fijación de precios	206
3.1. Métodos basados en el costo.....	206
3.2. Métodos basados en la competencia	207
3.3. Métodos basados en el mercado o la demanda.....	207

4. Estrategias de precios.....	207
4.1. Estrategias diferenciales.....	209
4.2. Estrategias competitivas	212
4.3. Estrategias de precios psicológicos	213
4.4. Estrategias de precios para líneas de productos	215
4.5. Estrategias de precios para productos nuevos	217
5. Análisis del punto de equilibrio	218
Caso práctico: Precios bajos: ¿todos los días?.....	221
Preguntas del caso práctico.....	223
Preguntas de discusión	223
Términos clave	224
Información adicional en Internet	227
Bibliografía del capítulo.....	227
9. Estrategias de canales de distribución	229
Objetivos de aprendizaje	229
Situaciones empresariales: Las Chivas estrenan su nuevo hogar.....	230
1. Concepto de canal de ventas	231
2. El papel de los intermediarios.....	232
3. Selección del canal de distribución	235
4. Definición del punto de venta.....	237
4.1. Selección del mercado	237
4.2. Determinación del número de puntos de venta	238
4.3. Selección del lugar de ubicación.....	239
4.4. Determinación del tamaño y características de los puntos de venta.....	239
5. Canales detallistas	240
5.1. Clasificación del comercio detallista.....	240
5.1.1. Según la actividad o productos vendidos.....	241
5.1.2. Según las relaciones de propiedad y vinculaciones.....	242
5.1.3. Según la ubicación	243
5.1.4. Según la estrategia seguida (detallistas con tienda).....	244
5.1.5. Venta sin tienda.....	245
5.2. Acciones de mercadotecnia del detallista. El merchandising.....	247
6. Canales mayoristas	249
6.1. Funciones del mayorista.....	250
6.2. Clasificación del comercio mayorista	250
6.2.1. Según la actividad o productos vendidos.....	250
6.2.2. Según las relaciones de propiedad y vinculaciones.....	251
6.2.3. Según la ubicación	252
6.2.4. Según la forma de desarrollar la actividad.....	253
6.2.5. Según la transmisión de la propiedad de las mercancías.....	253
Caso práctico: A darle, que es mole de olla	254
Preguntas del caso práctico.....	256
Preguntas de discusión.....	256
Términos clave	257
Información adicional en Internet	259
Bibliografía del capítulo.....	259

10. Logística de distribución	261
Objetivos de aprendizaje	261
Situaciones empresariales: Desde Cuernavaca asustan en Nueva York.....	262
1. Concepto y objetivo de la distribución física	263
2. Funciones de la distribución física.....	264
3. Objetivos de la distribución física	265
4. Transporte y abastecimiento a los puntos de venta	267
4.1. Modalidades de transporte: características, regulación, infraestructura y utilización	267
4.2. Criterios de evaluación del transporte.....	269
4.3. El problema del transporte.....	271
5. Almacenamiento, embalaje y manejo de los materiales	272
6. Administración de compras.....	273
7. Administración y control de inventarios.....	274
8. Decisiones sobre el servicio y tiempos de espera	275
Caso práctico: Guanajuato Puerto Interior	278
Preguntas del caso práctico.....	280
Preguntas de discusión.....	280
Términos clave	281
Información adicional en Internet	282
Bibliografía del capítulo.....	282
11. Comunicación integral de mercados: promoción y venta personal	283
Objetivos de aprendizaje	283
Situaciones empresariales: ¿Sucesores del Enmascarado de Plata?	284
1. La promoción y sus estrategias.....	285
1.1. Concepto y fines de la promoción	285
1.2. Instrumentos de la promoción	286
1.3. El proceso de comunicación en la promoción	289
1.4. La mezcla de promoción. Condicionantes en la elección de los instrumentos de la promoción.....	290
1.5. Objetivos de las acciones promocionales.....	293
2. La promoción de venta.....	294
2.1. Concepto y objetivos.....	294
2.2. Instrumentos de la promoción de ventas.....	294
3. Concepto y funciones de la venta personal.....	295
3.1. Concepto, importancia y finalidad de la venta personal	295
3.2. Características de la venta personal	296
3.3. Tipos de venta personal.....	296
3.4. Tareas del vendedor.....	298
3.5. El proceso de venta personal.....	299
Caso práctico: Anunciar en televisión o en vídeo online, he ahí la cuestión.	301
Preguntas del caso práctico.....	303
Preguntas de discusión.....	303

Términos clave	304
Información adicional en Internet	306
Bibliografía del capítulo.....	306
12. Comunicación integral de mercados: publicidad y relaciones públicas.....	307
Objetivos de aprendizaje	307
Situaciones empresariales: Publicidad inesperada	308
1. La publicidad y el mensaje publicitario	309
1.1. La publicidad	309
1.1.1. Concepto de publicidad	309
1.1.2. Fines de la publicidad	309
1.2. El mensaje publicitario.....	311
1.2.1. El contenido del mensaje	311
1.2.2. La formulación del mensaje	311
1.2.3. Requisitos del mensaje	313
1.2.4. Los estilos publicitarios.....	313
2. Los medios de publicidad	317
2.1. Medio y soporte	317
2.2. Características de los medios.....	318
2.3. La audiencia de los medios y su medida	320
2.4. Alcance y repetición	321
3. La estrategia publicitaria	321
3.1. Condicionantes de la estrategia	322
3.2. Definición de los objetivos publicitarios.....	324
3.3. Identificación de la audiencia meta	325
3.4. Determinación del presupuesto	326
3.5. Definición del mensaje	326
3.6. Planeación de medios	327
3.7. Determinación del momento y duración de la campaña y de la secuencia temporal de los anuncios	328
4. Las relaciones públicas	328
4.1. Concepto y fines.....	328
4.2. Instrumentos de las relaciones públicas.....	329
Caso práctico: Rompiendo el hielo	334
Preguntas del caso práctico.....	336
Preguntas de discusión	336
Términos clave	337
Información adicional en Internet	339
Bibliografía del capítulo.....	339

PARTE TERCERA
Estrategia y visión a futuro

13. Planeación estratégica	343
Objetivos de aprendizaje	343
Situaciones empresariales: Cambia tu viejo por uno nuevo	344
1. El plan de mercadotecnia y las decisiones estratégicas	345
2. Concepto de planeación comercial estratégica.....	346
3. Formulación de la estrategia comercial.....	347
4. Análisis de la situación	348
4.1. Definición de la empresa y del mercado-producto	348
4.2. Análisis del mercado	349
4.3. Análisis del entorno	349
4.4. Análisis de la competencia y del sector	350
4.5. Análisis interno de los recursos y capacidades	351
4.6. El sistema de información de mercadotecnia	351
5. Definición de los objetivos.....	352
6. Desarrollo de acciones estratégicas.....	353
6.1. La mezcla de mercadotecnia	353
6.2. Tipos de estrategias	354
7. Evaluación de la estrategia comercial	357
8. Organización e implementación de la estrategia comercial.....	359
9. Control de la estrategia comercial	361
Caso práctico: El holograma de Sketchers [®]	364
Preguntas del caso práctico.....	366
Preguntas de discusión.....	366
Términos clave	367
Información adicional en Internet	369
Bibliografía del capítulo.....	369
14. Tendencias en la mercadotecnia	371
Objetivos de aprendizaje	371
Situaciones empresariales: Cata musical [®]	372
1. Tendencias en la mercadotecnia.....	373
2. Mercadotecnia holística.....	377
2.1. Mercadotecnia relacional	378
2.2. Mercadotecnia integrada.....	379
2.3. Mercadotecnia interna	379
2.4. Mercadotecnia de responsabilidad social	380
3. Mercadotecnia digital	383
3.1. Mercadotecnia móvil y de proximidad	387
3.2. E-mail marketing.....	390
3.3. Mercadotecnia de redes sociales.....	391
3.4. Geomercadotecnia.....	393

Índice

3.5. Aplicaciones de la mercadotecnia digital.....	394
4. Mercadotecnia de microscopía	395
4.1. Neuromarketing	396
4.2. Mercadotecnia sensorial.....	397
Caso práctico: Jugando en la tierra Down Under	400
Preguntas del caso práctico.....	402
Preguntas de discusión.....	402
Términos clave	403
Información adicional en Internet	405
Bibliografía del capítulo.....	405
Bibliografía	407

Prólogo

1. FINALIDAD DEL LIBRO

Fundamentos de mercadotecnia nace del reconocimiento de los múltiples avances que esa ciencia social ha tenido en los últimos años en México, con la idea de conjugarlos con fundamentos teóricos ampliamente aceptados y plasmarlos en un libro de fácil comprensión. El libro toma el relevo de la obra *Mercadotecnia: conceptos y estrategias*, para agregar los cambios ocurridos en la disciplina desde su publicación, reflejándolos en un contexto empresarial y cultural tan único como es el mexicano.

Nuevamente se defiende el término *mercadotecnia* frente al muy difundido de marketing; es una invitación a reconocer que la realidad de los más de cien millones de habitantes que forman México requiere una visión diferente en todo lo relacionado a un campo del conocimiento que refleja sin igual la realidad de las personas, su identidad, su interacción y su nación. Pese a que el término *mercadotecnia* es ampliamente usado en los planes de estudio de las universidades, en el lenguaje común y en el de sus profesionistas, no termina por verse reflejado en la diversidad de libros de texto con las que el estudiante se adentra a este fascinante mundo. Hablar, por tanto, de *mercadotecnia*, es resaltar la admiración hacia las millones de personas que en México tienen su rutina diaria ligada a ella y en la que depositan muchas de sus aspiraciones.

Aunque la finalidad principal es la de presentarse como libro de texto y servir de apoyo a estudiantes en sus estudios de carrera o maestría, en realidad *Fundamentos de mercadotecnia* se abre a toda persona que quiera tener una idea clara de qué es la *mercadotecnia*, en general o en el de alguna de sus áreas, así como a quien desee dar respuesta a situaciones en las que puede encontrarse en su empresa o negocio. La *mercadotecnia* abarca un rango amplio de situaciones en las que todos nos encontramos, por lo que el libro intenta ser el apoyo necesario

ante muchos dilemas. La *mercadotecnia* estudia las causas y mecanismos por los que se rigen las relaciones de intercambio (de bienes, servicios o ideas) entre dos o más partes, ya sean personas u organizaciones (públicas o privadas), y que persigan o no fines lucrativos. La *mercadotecnia* trata de conseguir que el resultado de la relación de intercambio sea una transacción, que resulte satisfactoria para todas las partes que intervienen, y de la cual se deriven otras relaciones posteriores, que sean estables y duraderas y que favorezcan vínculos de lealtad. Desde el punto de vista de la empresa u organización que se dirige al mercado para ofrecer sus productos, la aplicación de este concepto de la *mercadotecnia* implica una orientación de sus actividades de intercambio hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores o usuarios, con el fin de lograr, al mismo tiempo, un cumplimiento más efectivo de sus propios objetivos.

Este libro, en suma, pretende exponer al lector con amplitud y precisión los principios, instrumentos y métodos de una disciplina actual, cuya finalidad es conocer *por qué* se realizan intercambios y *cómo* son o deben ser estimulados y mantenidos. Ello implica estudiar cuáles son las motivaciones que impulsan a realizar intercambios y analizar qué acciones o estrategias se utilizan o deben ser utilizadas para generar transacciones beneficiosas tanto para los consumidores como para las empresas u otras organizaciones que ofrecen sus bienes o servicios al mercado.

2. ESTRUCTURA DE LA OBRA Y DE LOS CAPÍTULOS

La obra se divide en tres partes. La primera, *Fundamentos de mercadotecnia*, consta de seis capítulos e introduce al lector en sus principios, conceptos básicos, enfoque, naturaleza y alcance de la misma (capítulo 1); asimismo, describe los elementos y variables que componen el sistema comercial: mercado, instituciones, competencia y entorno (capítulo 2). También, trata de exponer los principios, criterios y métodos empleados para identificar los segmentos del mercado (capítulo 3) y estudiar el comportamiento del consumidor, tanto de los individuos y familias (capítulo 4) como de las organizaciones (capítulo 5). Finalmente, en el capítulo 6 se describen los métodos y técnicas de investigación necesarios para el análisis del mercado y el entorno. La investigación comercial facilita el diseño y mantenimiento de sistemas de información efectivos, que permiten a la dirección de mercadotecnia identificar las necesidades y deseos del mercado, estimar su demanda, determinar objetivos y formular estrategias para alcanzar estos objetivos.

La parte segunda, *Mezcla de mercadotecnia*, se dedica a exponer y analizar los instrumentos de los que se dispone para diseñar las acciones que hagan posible alcanzar los objetivos previstos. El primer capítulo se dedica al análisis de las decisiones relativas al producto, empezando por la delimitación del concep-

to del mismo y formas de diferenciarlo e identificarlo, siguiendo con el análisis de la estrategia, valor, imagen y posicionamiento de la marca y finalizando con el desarrollo, lanzamiento, difusión, adopción y ciclo de vida del producto (capítulo 7). Las decisiones sobre el precio se tratan en el capítulo 8 y en los dos siguientes se analizan los aspectos básicos de la distribución: el diseño e implantación del sistema de distribución, las formas y estructuras de distribución (capítulo 9) y la logística o distribución física (capítulo 10). Los capítulos 11 y 12 abordan los aspectos relativos a la comunicación integral de mercados. En el primero de ellos se delimitan los conceptos y fines generales de la comunicación y se exponen los fundamentos y funciones de la venta personal y la promoción de ventas; en el segundo se estudian los conceptos básicos y las estrategias de la publicidad, así como las relaciones públicas.

La parte tercera, *Estrategia y visión a futuro*, presenta las características y finalidad del programa comercial, el análisis de la organización necesario para llevar a cabo tal programa y la descripción de los procedimientos de control del mismo. El programa comercial supone la síntesis e integración de las distintas estrategias de mercadotecnia, por lo que se dedica un capítulo a unir las secciones previas bajo la visión estratégica que no debe faltar (capítulo 13). Se completa la exposición de esta sección con una revisión de las tendencias observadas en la *mercadotecnia*. Se parte de fenómenos visibles en la actualidad, que permiten anticipar los que se cree van a ser los grandes desarrollos de la *mercadotecnia* en el futuro.

Cada capítulo del libro mantiene una estructura uniforme, que está especialmente diseñada para facilitar el aprendizaje y reforzar el conocimiento de las materias tratadas. Esta estructura es la siguiente:

1. Objetivos de aprendizaje.
2. Situación empresarial.
3. Exposición general del tema.
4. Caso práctico y preguntas sobre el mismo.
5. Preguntas de discusión sobre el contenido del capítulo.
6. Términos clave.
7. Información adicional en Internet.
8. Bibliografía del capítulo.

Cada capítulo se abre con una *situación empresarial*. Es la descripción de hechos relevantes para alguna empresa mexicana, con la finalidad de despertar el interés sobre el tema a tratar y enfatizar la importancia del mismo. Por lo general, son breves narrativas de las que se deducen los puntos más importantes que van a ser tratados, permitiendo así adentrarse a las diferentes áreas de la mercadotecnia.

La *exposición general del tema* desarrolla las materias detalladas en el índice de la obra, también conforme a los objetivos de aprendizaje del capítulo marcados desde el inicio del mismo.

Al término de la exposición del contenido teórico se llega a *un mini caso práctico y a las preguntas* sobre el mismo, con el que se pretende aplicar lo aprendido en un marco empresarial específico. Se trata de situaciones reales que invitan a compartir decisiones dentro de un aula, o en la interacción entre profesionistas fuera de ella. Como suele ocurrir en la realidad, no hay soluciones únicas, por lo que permiten las aportaciones de cada integrante en la discusión del mini caso.

Con el fin de comprobar el grado de comprensión y el recuerdo de los conceptos expuestos en el capítulo, se plantean, al término del mismo, cinco *preguntas de discusión* en forma de test. Pueden ser contestadas de forma individual, aunque también pueden llevar a un debate en el que cada integrante del aula pueda exponer su punto de vista.

Los *términos clave* constituyen los conceptos básicos nuevos expuestos en cada tema. Cada vez que en la exposición general del tema aparece un término clave nuevo se escribe en letra negrita, a fin de que resalte y se localice más fácilmente en el texto. Al final del capítulo se da una definición breve de todos ellos. De este modo, se proporciona al lector una relación de los términos esenciales de la materia tratada, para facilitar su recuerdo.

Cada capítulo finaliza con una relación de *ligas recomendadas*, que permiten al lector interesado ampliar sus conocimientos sobre las materias tratadas. Se trata de páginas web directamente relacionadas con el capítulo, sea de organizaciones mencionadas, o sugeridas para que el lector pueda abrir su propio camino a partir de páginas de asociaciones, empresas, o de entidades que recopilan, analizan, o presentan información valiosa sobre los diferentes temas.

La bibliografía utilizada en cada capítulo se relaciona al final del mismo. La totalidad de libros, artículos de revistas y otros documentos consultados y citados, se detalla al final de este libro en el apartado *Bibliografía*.

3. AGRADECIMIENTOS

La realización y actualización de un libro extenso como el presente requiere tiempo y esfuerzo, por lo que no es obra sólo de los autores que figuran en la cubierta, sino que ha sido necesario contar con el estímulo y la colaboración de otras muchas personas. Vamos a tratar de recordar a aquellas que han tenido una contribución más significativa.

Los tres autores queremos agradecer la favorable acogida que tuvo la propuesta de este libro por parte de Ediciones Pirámide. La directora de la editorial, Inmaculada Jorge, ha seguido con interés y profesionalidad la evolución de

este proyecto y ha hecho posible su publicación. Hacemos extensible nuestro agradecimiento a todos los colaboradores del departamento de Producción de la editorial que, con su trabajo minucioso y profesional de maquetación y revisión, han contribuido de forma efectiva a que esta obra esté ahora en manos del lector.

Por parte de los autores mexicanos se quiere expresar un sincero agradecimiento a quienes colaboraron de una u otra manera en la realización de dicha tarea. Aunque fueron muchas las personas que brindaron su apoyo desde el Campus León del Tec de Monterrey, habría que destacar el interés del Dr. Mario Adrián Flores y de la C. P. Pilar Muñoz en el éxito de este proyecto. Muchos compañeros aportaron siempre consejos y experiencias directas del mundo empresarial. Presente también está el apoyo constante de muchos estudiantes o egresados, destacándose entre ellos Paola Márquez, Óscar Obregón y Daniel Amador. En la parte de diseño, fue invaluable la aportación de la Lic. Francesca Garza.

Por parte del autor español se quiere resaltar que esta obra no hubiera sido posible sin la extraordinaria colaboración de los profesores Francisco Javier Valderrey Villar y Adriana Sánchez Guzmán. Ellos, con mucho entusiasmo, paciencia e ilusión, han hecho realidad que este libro sea un manual de mercadotecnia plenamente adaptado a México, con situaciones empresariales, ejemplos y casos totalmente mexicanos. También quiero expresar mi agradecimiento a los alumnos que siguieron mis cursos de marketing en la Universidad de Alcalá, a los profesores que colaboraron conmigo durante muchos años y a las universidades españolas e hispanoamericanas que han utilizado mis libros en sus cursos.

El último de los agradecimientos, y el más emotivo, va dirigido a nuestras respectivas familias. Ellas tuvieron que soportar con paciencia el tiempo que dedicamos a escribir este libro y se vieron privadas de nuestra compañía. Por su comprensión y generosidad merecen que se lo dediquemos con todo nuestro amor.

León (México) y Madrid (España), julio de 2012.

PARTE PRIMERA
Fundamentos
de mercadotecnia

1

Concepto de mercadotecnia

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Conocer la evolución de la mercadotecnia, desde sus inicios hasta la actualidad, revisando las aportaciones de diferentes autores y cómo éstas han incidido durante su desarrollo como disciplina.
2. Entender el concepto actual de mercadotecnia como un sistema de intercambios que proporcionan valor y crean utilidad a las partes que intervienen y a la sociedad en general.
3. Familiarizarse con los conceptos básicos en que se sustenta y que serán utilizados a lo largo del libro.
4. Incursionar en los diferentes aspectos de esta disciplina.
5. Construir una definición de mercadotecnia que contemple el concepto, enfoque y alcance actual de la mercadotecnia.

SITUACIONES EMPRESARIALES

Un café diferente

Si bien sabemos que un café es diferente a otro y que existen grados y diferencias notables, sería difícil para muchos de nosotros distinguir entre sus tipos y calidades. Mejor dejamos esa labor a los catadores de ese producto en Veracruz o Chiapas. Ellos tienen habilidades olfativas y de paladar, entre otras, para señalar diferencias que para los demás resultan imperceptibles; es toda una experiencia la visita a un beneficio del café en Xalapa o en los Altos de Chiapas, donde se puede apreciar la pericia con la que llegan a sus veredictos.

La situación es completamente diferente en otros países, por ejemplo en Italia, Francia o España, donde la cultura del café está tan arraigada que difícilmente se podría concebir la vida sin un *espresso*, un *café au lait* o un *cortado* y donde cualquier persona puede dictar cátedra al respecto. No es el caso de México, donde durante décadas el café de olla y el de tipo americano impusieron su ley. La paradoja era que uno de los mayores productores mundiales de café tuviera un consumo per cápita notablemente inferior a otros países: la población nacional usa poco más de un kilogramo anual, mientras que en países nórdicos se consumen más de veinte kilos en promedio por habitante.

Afortunadamente las cosas están cambiando en nuestro país, principalmente debido a una empresa que ha dejado su marca en todo el mundo, pasando a ser un ícono para las nuevas generaciones: Starbucks[®]. Lo que inició como un pequeño negocio en Seattle se ha vuelto omnipresente y ya es raro llegar a una ciudad sin ver su conocido logotipo verde.

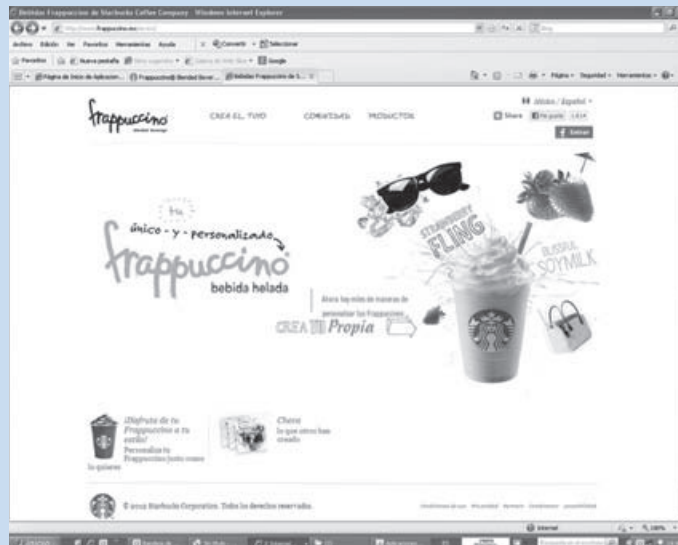
El nuevo fervor por el café, por su aroma y seguramente también por sus ventas, ha impulsado el desarrollo de empresas mexicanas con conceptos similares a los de la empresa estadounidense, como ocurre con Café Punta del Cielo[®], Italian Coffee[®] o Cielito Querido Café[®]. Sin embargo, la líder indiscutible sigue siendo Starbucks[®].

¿Cómo se pudo obrar el cambio a partir de un modesto local en Seattle? Sencillamente a través del uso continuo y completo de la mercadotecnia, con la que hasta la fecha se consigue vender un producto similar a sus competidores a precios notablemente superiores, prácticamente en cualquier país. Se partió de un concepto de producto muy claro, el café gourmet, con una calidad seleccionada con esmero. Después la empresa comenzó a educar a su clientela en la riqueza y variedad del mundo del café. Conforme fue creciendo se pensó ya en puntos de venta con una ambientación singular, con música o conexión a Internet, agregando así elementos intangibles al producto. Un precio de venta artificialmente alto



servió también para consolidar un segmento específico, en el que el consumidor tenía ya un perfil muy marcado. No conforme con ese éxito, Starbucks® experimentó con diversos formatos, haciendo modificaciones en los ya tradicionales o con la creación de nuevos conceptos, como la venta en oficinas, o en aeropuertos o centros comerciales.

La empresa nunca ha perdido el contacto con el cliente, rompiendo la tradicionalmente fría relación del mesero con aquél, personalizando las bebidas que sirve, o creando empatía con quienes visitan sus establecimientos. Para ello ha apostado fuertemente por la investigación de mercados, por ejemplo estudiando cada zona para ver el número de mesas que debe tener disponible, los horarios de atención o el tipo de comprador que recibirá en cualquier momento del día. Además, Starbucks® no ha olvidado su compromiso con la sociedad, con el respeto al medio ambiente o con la equidad en la relación con sus proveedores.



Tampoco ha dejado de lado la oportunidad de mantenerse en contacto con sus clientes a través de publicidad o mediante las redes sociales.

Como ocurre con la mercadotecnia, en general, existen también detractores que se fijan en los precios que consideran abusivos o en la creación de necesidades que antes no existían. Sin embargo, la gran mayoría de quienes visiten alguno de sus casi 400 establecimientos en México con la sirena en el círculo verde pensarán que vale la pena saborear un *frappuccino* mientras se disfruta de un rato agradable en una cafetería que antes ni siquiera hubieran soñado.

FUENTE: <http://www.notifranquicias.com>

1. EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

El concepto de mercadotecnia no es una definición sobre lo que es y hace la mercadotecnia. Se trata de una forma de pensar, una filosofía de dirección, sobre cómo debe entenderse la relación de intercambio de los productos de una organización con el mercado.

1.1. Evolución del concepto de mercadotecnia

El concepto actual de la mercadotecnia parte de las necesidades del consumidor o usuario, y son éstas las que orientan la producción. Esta concepción del proceso de intercambio no es, en realidad, tan nueva. Ya los economistas clásicos consideraban que la actividad económica debía estar centrada en el consumo. Adam Smith afirmó en su *Riqueza de las Naciones* que «el consumo es el único fin y propósito de toda producción; y habría que atender al interés del productor sólo en la medida en que es necesario para promover el del consumidor». No menor entusiasmo puso James Mill en defender el consumo en sus *Elementos de Economía Política*. «De los cuatro conjuntos de operaciones: producción, distribución, cambio y consumo, que constituyen la materia de la Economía Política —sostenía Mill— los tres primeros son los medios. Nadie produce por el mero hecho de producir, y nada más. La distribución, de igual forma, no se realiza con la finalidad de sí misma. Las cosas se distribuyen y se cambian con alguna finalidad. Esa finalidad es el consumo». Sin embargo, Adam Smith sospechaba que los oferentes no compartían el mismo entusiasmo por los consumidores y sostenía que «el interés de los proveedores... es siempre en algunos aspectos diferente al del público y muchas veces opuesto». El que existan diferencias de intereses entre comprador y vendedor no significa, necesariamente, que deba darse un conflicto.

La forma de concebir la actividad de intercambio ha pasado por orientaciones distintas en su evolución, hasta llegar al concepto actual de mercadotecnia, en el que se contemplan no sólo las necesidades de los individuos en particular, sino también, las de la sociedad, en general. Esta evolución ha estado determinada, en buena parte, por el nivel de competencia presente en el mercado, por lo que puede afirmarse lo siguiente: *cuanto mayor es el grado de competencia existente, mayor es la posibilidad de aplicación de la mercadotecnia*.

En la tabla 1.1 se resumen los principales cambios experimentados en la evolución de la mercadotecnia, según el grado de competencia existente. Cuando ésta es nula o mínima, el intercambio tiene una **orientación de producción**: lo importante es disponer de suficiente producto, porque, al ser mayor la demanda que la oferta, todo lo que se produce se vende. Cuando se incrementa la competencia y hay un mayor equilibrio entre oferta y demanda, suele darse una

orientación de producto y aparece la preocupación por la calidad. Se supone que si el producto tiene calidad será demandado, sin necesidad de promocionarlo. Pero la calidad, si bien es necesaria, sobre todo para retener a los clientes, por sí sola no es suficiente para atraer compradores y conseguir que un producto sea demandado. El mercado debe conocer su existencia y saber las ventajas que reporta, y para ello, cuando hay otros muchos productos similares que compiten con él, hay que promocionar de algún modo el producto ofertado.

TABLA 1.1

Concepción/orientación de la relación de intercambio

Competencia	Orientación	Énfasis
Nula o mínima (demanda mayor que oferta)	Producción	Producción y distribución Lo importante es la disponibilidad del producto. Se parte del supuesto de que todo lo que se produce se vende (porque la demanda supera la oferta).
Incremento (mayor equilibrio entre demanda y oferta)	Producto	Calidad del producto Se supone que si el producto tiene calidad será demandado, sin necesidad de promocionarlo (pero la calidad sola no basta).
Fuerte (oferta mayor que la demanda)	Ventas	Promoción Se trata de vender lo que se produce. Se supone que los consumidores pueden ser inducidos a comprar un producto, aun cuando no satisfaga una necesidad (pero un cliente no satisfecho = cliente no leal).
Fuerte (oferta mayor que la demanda)	Mercadotecnia	Basado en el consumidor Deben identificarse las necesidades del consumidor y tratar de satisfacerlas, obteniendo un beneficio. Debe considerarse también la responsabilidad social de la entidad que ofrece sus productos o servicios.

FUENTE: Elaboración propia basada en Philip Kotler, *Marketing Management*, 6.ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1988, pp. 13-29.

Si la oferta supera a la demanda, en un mercado libre, se produce una situación competitiva intensa. En este caso, son posibles dos formas básicas de concebir la relación de intercambio: la primera implica una **orientación de ventas**, cuya finalidad es *vender lo que se produce*, con la ayuda de fuerte promoción; la segunda, la **orientación de mercadotecnia**, al contrario de la anterior, tiene como fin *producir lo que el mercado demanda*, y para ello trata de identificar previamente cuáles son las necesidades de los consumidores.

1.2. Aplicación del concepto de mercadotecnia

Para una eficaz aplicación del concepto de mercadotecnia a una organización se requiere, en primer lugar, disponer de un adecuado sistema de información, que identifique las necesidades de los clientes potenciales, y, en segundo lugar, que exista un departamento de mercadotecnia con suficiente autoridad para dirigir y coordinar todas las actividades destinadas a desarrollar la demanda y servir al cliente. Aunque la filosofía de mercadotecnia debe ser compartida por toda la organización, la tarea de dirección de las actividades de mercadotecnia no puede estar dispersa en diversos departamentos, por cuanto podrían perderse de vista las necesidades reales de los clientes y se dificultaría la coordinación de las acciones a desarrollar para satisfacer de modo efectivo tales necesidades.

2. NATURALEZA Y ALCANCE DE LA MERCADOTECNIA

La delimitación del **alcance de la mercadotecnia** ha estado íntimamente unida a la concepción científica de la disciplina, hasta el punto de que se ha considerado que debe clarificarse previamente el campo de estudio o alcance de la mercadotecnia para poder llegar a la conclusión de si es o no una ciencia.

Para delimitar el alcance de la disciplina es útil el esquema propuesto por Kotler, en 1972, y adoptado por Hunt, en 1976, para clasificar la mercadotecnia. Este esquema parte de los criterios micro/macro, normativo/positivo, con fines lucrativos/sin fines lucrativos, que dan lugar a una triple dicotomía clasificadora, con ocho combinaciones posibles, tal como se detalla en la tabla 1.2.

El criterio *micro/macro* sugiere una clasificación basada en el nivel de agregación. El término «micro» se refiere a actividades de unidades individuales, tales como individuos, empresas u otras entidades. El término «macro» indica un mayor nivel de agregación, e incluye a sistemas comerciales o grupos de consumidores.

La dicotomía *positivo/normativo* se refiere a si el enfoque del análisis es fundamentalmente descriptivo o normativo. En el primer caso, se trata de explicar lo que es o se hace, lo que ha sido y lo que puede ser. En el segundo, se prescribe lo que debe ser o debe hacerse.

La división entre *sector con fines lucrativos/sector sin fines lucrativos* fue la que dio lugar a los planteamientos iniciales sobre una posible ampliación del alcance de la mercadotecnia.

Los primeros estudios sobre la mercadotecnia, hasta 1920 aproximadamente, correspondían a una orientación «fin lucrativo/macro/positiva», por cuanto se dedicaban fundamentalmente a describir las instituciones comerciales dentro del contexto de las empresas con fin lucrativo. A lo largo de los años sesenta, princi-

TABLA 1.2

Esquema de clasificación del alcance de la mercadotecnia

		Positivo	Normativo
Sector con fines lucrativos	Micro	<ul style="list-style-type: none"> — Cómo es el comportamiento de compra del consumidor individual. — Cómo deciden las empresas la mezcla de mercadotecnia. — Casos de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> — Cómo debe decidirse la mezcla de mercadotecnia. — Cómo debe organizarse y controlarse la actividad de mercadotecnia. — Modelos óptimos de modernización.
	Macro	<ul style="list-style-type: none"> — Cómo son las pautas de consumo agregado. — Descripción del entorno e instituciones comerciales. — Mercadotecnia comparativa. — Cuál es la eficiencia de la mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> — Cómo puede ser más eficiente la mercadotecnia. — Cuánto debe estimularse la demanda regular.
Sector sin fines lucrativos	Micro	<ul style="list-style-type: none"> — Cómo utiliza el usuario los servicios públicos. — Cómo determinan su estrategia de mercadotecnia las instituciones no lucrativas. — Casos de estudio de la aplicación de la mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> — Cómo deben las instituciones no lucrativas decidir su mezcla de mercadotecnia. — Cómo debe organizarse y controlarse la actividad de mercadotecnia.
	Macro	<ul style="list-style-type: none"> — Cómo es la infraestructura de los servicios públicos y cuál es su eficiencia. — Cómo influye la televisión en los resultados electorales. 	<ul style="list-style-type: none"> — Cuál es la infraestructura adecuada de servicios públicos. — Debe estimularse el uso de servicios públicos.

FUENTE: Adaptado de Shelby D. Hunt, «The Nature and Scope of Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 40, núm. 3, julio de 1976, pp. 17-28.

palmente, tuvo su auge la orientación «lucro/micro/normativo», sobre todo por parte de los que proponían el enfoque «decisionista» o «gerencial». Éste ha sido el ámbito más común de la mercadotecnia durante muchos años. El problema de abordar el estudio de la mercadotecnia con una orientación normativa, tratando de establecer recetas o reglas de actuación, es que los supuestos en los que se basan los modelos elaborados para tomar decisiones «óptimas» se apartan muchas veces de la realidad, y sus soluciones, por tanto, no son válidas.

Actualmente hay un consenso generalizado entre la mayoría de autores de que el ámbito de la mercadotecnia debe abarcar la totalidad de las ocho celdas contempladas en la tabla 1.2 y no limitarse sólo a algunas de ellas.

En su evolución como ciencia, la mercadotecnia se ha basado en disciplinas tales como la psicología, que ha proporcionado los fundamentos para diversos modelos de comportamiento del consumidor y análisis de actitudes; la estadística, cuyas técnicas han sido ampliamente utilizadas para analizar relaciones entre variables; y la investigación operativa, empleada en los modelos de optimización. Asimismo, la economía ha proporcionado un importante soporte teórico a muchos principios de la mercadotecnia, especialmente a los relacionados con el análisis de la demanda.

3. LA EVOLUCIÓN DE LA MERCADOTECNIA

Tradicionalmente la mercadotecnia se limitó al área económico/empresarial, pero a partir de la década de los sesenta se empieza a plantear una ampliación de tales límites. Según Hunt, uno de los autores que más ha contribuido al desarrollo científico de la disciplina, la primera definición que se dio de la mercadotecnia que no se refería únicamente a las actividades empresariales fue la del Departamento de Mercadotecnia de la Universidad de Ohio, en 1965. En esta definición se considera a la mercadotecnia como un «proceso social».

Kotler y Levy, a continuación, se manifestaron a favor de una ampliación del concepto de mercadotecnia, a fin de incluir organizaciones distintas de las empresas. En un artículo escrito en 1969, resaltan el hecho de que hay otras organizaciones sin fines de lucro que tienen productos y clientes y realizan actividades análogas a las llevadas a cabo en las empresas. Dos años más tarde, en 1971, Kotler y Zaltman introducen y definen el concepto de mercadotecnia social, cuya finalidad es influir en la aceptación de ideas sociales.

A partir de las propuestas anteriores, se han ido manifestando en los últimos años dos vías de ampliación. Por una parte, se ha ampliado el alcance de la mercadotecnia a fin de incluir organizaciones distintas de las empresas. Por otra, se han planteado las dimensiones sociales de la mercadotecnia, tanto para incluir la promoción de causas sociales (lo que ha dado origen a la denominada *mercadotecnia social*), como para considerar la responsabilidad social derivada de la práctica de la mercadotecnia.

4. CONCEPTOS BÁSICOS EN MERCADOTECNIA

4.1. Productos, bienes, servicios e ideas

A lo largo de los apartados anteriores se han citado los términos «producto», «bien», «servicio» e «idea». Como estos conceptos se utilizarán repetida-

mente en el texto, conviene precisar qué se entiende por cada uno de ellos y en qué sentido se emplearán.

Por **producto** se entiende cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad. El término producto se utilizará, por lo tanto, de forma genérica, no incluyendo únicamente bienes materiales o tangibles, sino también servicios e ideas.

Un **bien** es un objeto físico, tangible, que se puede ver y tocar y, en general, percibir por los sentidos. Puede destruirse por el consumo, como es el caso de un alimento o una bebida; o por el contrario, puede ser duradero y permitir un uso continuado, como, por ejemplo, un automóvil, un electrodoméstico o un vestido.

Un **servicio** consiste en la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. Los servicios son intangibles, no se pueden percibir por los sentidos, son perecederos y no se pueden almacenar. Ejemplos de servicios son las actividades desarrolladas por los bancos, compañías de seguros, cajeros automáticos, escuelas, hospitales, veterinarios, policías, talleres de reparación, empresas de transportes, etc.

Una **idea** es un concepto, una filosofía, una opinión, una imagen o una cuestión. Al igual que los servicios, es intangible. Una cuestión social, como la donación de sangre, o los programas de prevención del sida, son ejemplos de ideas a las que se les puede aplicar la mercadotecnia. También constituyen ejemplos de ideas los programas de los partidos políticos o las ideologías religiosas.

4.2. Necesidades, deseos y demandas

Como se ha indicado, la mercadotecnia trata de satisfacer necesidades y deseos e identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda. También es aconsejable precisar qué se entiende por *necesidad*, *deseo* y *demanda*.

La **necesidad** es una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales.

Un **deseo** es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos de la mercadotecnia. Así, por ejemplo, la manera de satisfacer la necesidad básica de comer varía según se trate de un alemán o de un aborigen australiano, de un cristiano o de un musulmán, y de un niño o de un anciano.

La **demanda** es una manifestación expresa de un deseo, que está condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante, y por los estímulos de mercadotecnia recibidos. Las necesidades son ilimitadas, pero los recursos, en cambio, son limitados, y el comprador tratará de asignarlos del

modo que estime más conveniente para él. A ello contribuye la mercadotecnia, como luego se explicará, mediante la creación de utilidad.

La mercadotecnia, por tanto, actúa fundamentalmente sobre la demanda. Identifica, crea o desarrolla demanda, posibilitando que los deseos se conviertan en realidad. Pero no ha de crear necesidades artificiales. Éstas deben existir, bien de forma manifiesta o latente. Han de ser reales y no aparentes.

En la figura 1.1 se resume gráficamente la actuación de la mercadotecnia respecto a las necesidades, deseos y demandas.

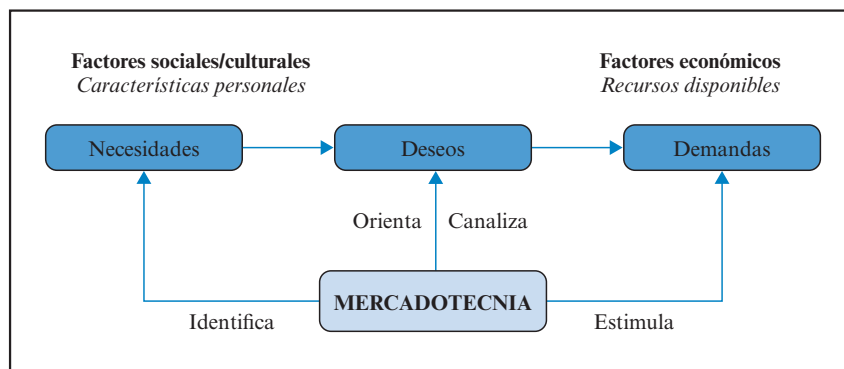


Figura 1.1. Necesidades, deseos y demandas y la actuación de la mercadotecnia.

5. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA

La definición de mercadotecnia viene determinada por el concepto y enfoque del mismo, así como por su alcance (véase figura 1.2).

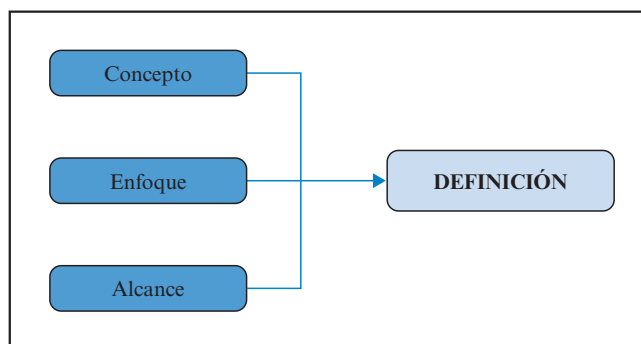


Figura 1.2. Determinantes de la definición de mercadotecnia.

Una definición completa de mercadotecnia deberá contemplar, en primer lugar, el concepto actual del mismo, que parte de las necesidades del consumidor y trata de satisfacerlas. En segundo lugar, deberá tener en cuenta el enfoque más reciente de la mercadotecnia, que toma la relación de intercambio como su objeto de estudio. Por último, deberá incluir todos los ámbitos o situaciones de su objeto de estudio —la relación de intercambio— que se consideran que están dentro de su alcance. La tarea para conseguir que una breve definición contenga todos los aspectos indicados no es, por lo tanto, nada fácil.

La American Marketing Association (AMA) propuso en 1985 la definición de mercadotecnia que fue aceptada durante décadas y que básicamente la consideraba como un proceso de planeación e implementación, aunque no contemplaba de un modo explícito la etapa de análisis, previa a la planeación en un proceso de dirección, ni tampoco la actividad de control, posterior a la de implementación. En el año 2004 la misma asociación propuso una nueva definición más centrada en las relaciones a largo plazo con los clientes. Se integraba también a toda la organización en las actividades de mercadotecnia, pero dejando de un lado las dimensiones filosóficas de dirección, excluyéndose además la esfera personal o del individuo. La última definición de la AMA es de octubre de 2007. Esta definición supone una mejora sobre la anterior y corrige algunas de las críticas indicadas sobre la definición de 2004. Ahora considera a la mercadotecnia como una actividad amplia, tanto de personas como de organizaciones, y no sólo una función organizacional. Además, amplía su finalidad al beneficiar a múltiples colectivos y a la sociedad en general, y no sólo a la organización y sus grupos de interés (*stakeholders*). En la tabla 1.3 se presenta y comenta esta nueva definición.

TABLA 1.3

*Definición de mercadotecnia de la AMA
(American Marketing Association) de 2007*

Definición	Observaciones
<p>Mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y de procedimientos para crear, comunicar, suministrar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, colaboradores y la sociedad en general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Desarrollo de actividades de análisis, planeación, organización y control. — El intercambio de valor como objeto de la mercadotecnia, por medio del producto, la comunicación, la distribución e, implícitamente, el precio. — Fin último de la mercadotecnia: beneficiar a todas las partes de la relación de intercambio.

Aunque esta última definición de la AMA de 2007 supone una mejora sustancial en relación con la anterior de 2004, sigue sin considerar a la mercadotec-

nia como una filosofía de dirección, es decir, una forma de concebir la relación de intercambio y orientar la gestión de la misma.

De acuerdo con las críticas anteriores de las últimas definiciones de la AMA, y considerando las posibles limitaciones y riesgos que conlleva reducir todo el contenido de lo que es la mercadotecnia a una breve definición, se propone la siguiente:

Mercadotecnia es un modo de concebir e implementar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.

CASO PRÁCTICO

Papalote, Museo del Niño



A la mercadotecnia no le faltan detractores y sus críticos arrecian con todo tipo de argumentos que hacen ver a sus especialistas como ingeniosos creadores de necesidades, vendedores de humo o promotores de cualquier producto que revierta en ingresos y utilidades, sean o no nocivos para las personas. Sin embargo, la mercadotecnia crea cada día productos útiles, mejora otros y promueve ideas que ayudan al progreso de la sociedad. Ejemplo de ello es Papalote, Museo del Niño. Ese recinto dedicado a la infancia, que tantos niños ha logrado acercar al conocimiento y para quienes ha endulzado el aprendizaje de las ciencias, no existiría sin el sustento de la mercadotecnia y de alguna de sus técnicas.

Papalote nació diferente: no gozó del privilegio de subvenciones estables y desde el inicio, como tristemente ocurre con los llamados niños de la calle, tuvo que esforzarse para salir adelante, crecer y abrir sus puertas cada día. Como relata quien durante años fuera su directora, Marinela Servitje, desde el principio se alimentó de ideas, entusiasmo y creatividad. Surgió de un patronato fundado para generar un espacio para los menores que, ya con la idea clara de a quien se dirigiría y qué necesidad debían cubrir, se abocó a buscar los recursos necesarios, ya fuera en terreno, dinero o especie. La promoción de la idea se hizo de forma tan atractiva que pronto se sumaron entes de gobierno, empresas y donantes individuales. El museo se convirtió en un producto nuevo, y con las estrategias y tácticas oportunas, comenzó a atraer a millones de visitantes.

Uno de sus primeros retos fue establecer el precio del boleto; lógicamente tenía que ser accesible al gran público, pero debía generar también recursos para que el proyecto fuera autosustentable. Aunque los ingresos por vía de la venta de boletos llegaron a representar un 82% del gasto operativo, hubo que recurrir a otras fórmulas para obtener el resto. Se amplió así el producto principal para incluir tienda de recuerdos, renta de local, concesiones de

cafetería y máquinas expendedoras (cubriendo respectivamente con cada rubro el 4% de los gastos), así como servicios de asesorías y venta de exhibiciones (con 2% respectivamente en cada uno de los dos casos).



Papalote se convirtió de esa forma en un laboratorio de mercadotecnia para poder llevar cotidianamente su alegría a los niños. Entraron los patrocinadores, las membresías, noches especiales, visitas de empresas, pared de donantes, exhibiciones temporales, fijas o itinerantes, o placas de reconocimiento al apoyo de grupos empresariales. En fin, Papalote ha desborda-

do incluso la fantasía de los pequeños para dirigirse a ellos con su magia de formas, objetos y colores. Visitar el museo es toda una experiencia que se recomienda empezar con un recorrido a su página web, un compendio de lo que puede hacer la mercadotecnia bien dirigida.

El museo parece vislumbrar también un futuro optimista y colorido, resistente incluso a las crisis, pero va a tener que competir con alternativas similares dirigidas a los más pequeños. Papalote tendrá que reinventarse cada día si quiere seguir teniendo la preferencia de ese público tan exigente.

FUENTE: *Creatividad e imaginación, las alas del Museo del Papalote*, Patricia Montelongo, <http://istmo.mx/> Edición: 220.

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Qué nuevos productos sugiere para Papalote?
2. Analice la página web del museo y señale las acciones de mercadotecnia que le parezcan más eficaces.
3. ¿Qué recomendaciones haría para captar el patrocinio de empresas que todavía no figuran entre sus principales donantes? Elija una en particular para individualizar así sus consejos.
4. Tras leer este mini caso y el primer capítulo del libro, ¿qué ve de positivo y negativo en el uso de la mercadotecnia cuando ésta se dirige a los niños?
5. Busque tres ejemplos similares al de Papalote y establezca una comparación entre las diferentes propuestas.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Por qué cree que puede serle útil a usted el estudio de la mercadotecnia?
2. ¿Qué tipo de empresas o instituciones son las que, en su opinión, han aplicado en mayor medida el concepto actual de mercadotecnia? ¿En qué aspectos han destacado?
3. John Sculley, directivo de importantes empresas americanas, como Pepsi-Cola[™] o Apple[™], sostenía, a finales de la década de los años ochenta, que «... la mercadotecnia es menos una clara disciplina o un conjunto de habilidades que una actitud, una forma de pensar». ¿Cree usted que actualmente podría seguir manteniéndose esta afirmación?
4. La empresa danesa Lego[™] basa su estrategia comercial en ofrecer un producto de calidad con una gran variedad de líneas y modelos (Basic, Duplo, Technic, etc.), que ha ido modificando continuamente. Además ha desarrollado una buena política de marca con fuerte apoyo publicitario y campañas de promoción. ¿En qué medida considera usted que Lego está aplicando el concepto actual de mercadotecnia? ¿Qué aspectos de su estrategia comercial destacaría?
5. Aunque son numerosas las empresas que ofrecen «línea blanca» y muebles en general, casi todas presentan una política similar a: «*si en otro lado está más barato, le reembolsamos la diferencia*» (Famsa[™], Office Depot[™], Walmart[™], etc.). Esta política funcionó en el pasado y los resultados se reflejaron en incrementos en las ventas y en la captación de clientes; sin embargo, pocos son ya los compradores que realmente aprecian esas «diferencias» y en tantas ocasiones se lamentan de las muchas excepciones existentes y de las pocas ocasiones en que se realiza la devolución de ese dinero. ¿Qué conclusiones puede inferir de este caso?

TÉRMINOS CLAVE

Alcance de la mercadotecnia. Límites del campo de estudio de la mercadotecnia. La relación de intercambio se estudia actualmente desde tres perspectivas: micro/macro, positiva/normativa y fin lucrativo/sin fin lucrativo.

Bien. Objeto físico, tangible, que se puede ver, tocar y percibir por los sentidos.

Concepto/orientación de mercadotecnia. Parte de las necesidades del consumidor o usuario. Considera que si los productos que se ofrecen satisfacen las necesidades de los consumidores, su venta será mucho más fácil y se conseguirán, al mismo tiempo, los objetivos de la entidad que los ofrece. Tiene en cuenta también la responsabilidad social de la entidad que ofrece los productos.

Concepto/orientación de producción. Considera que lo importante es disponer de productos y mejorar la eficiencia de la producción. Todo lo que se produce se vende, porque la demanda es muy superior a la oferta.

Concepto/orientación de producto. Parte del supuesto de que si el producto es realmente bueno será demandado, sin necesidad de promoción.

Concepto/orientación de ventas. Supone que mediante acciones de promoción intensas se puede inducir a que se compre

un producto, aunque no se necesite. Se trata de «colocar» lo que se ha producido.

Demanda. Formulación expresa de un deseo de acuerdo con el poder adquisitivo del individuo.

Deseo. Forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales y los ambientales.

Idea. Es un concepto, una filosofía, una opinión, una imagen o una cuestión.

Mercadotecnia. Es tanto una filosofía, es decir, un modo de entender la relación de intercambio, como un conjunto de actividades desarrolladas para que el intercambio beneficie a las partes que intervienen.

Necesidad. Sensación de carencia de algo (físico o psíquico), que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores culturales.

Producto. Cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

Servicio. Es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. Los servicios son intangibles, no se pueden percibir por los sentidos, son perecederos y no se pueden almacenar.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com>
Briefblog: <http://www.briefblog.com.mx>
Educa.edu: <http://www.educaedu.com.mx>
En Medios.com: <http://enmedios.com/index.htm>
Lego: <http://www.lego.com/es-ar>
Marketing Data-Red.com: <http://www.data-red.com>
Papalote Museo del Niño: <http://papalote.org.mx>
Revista Creativa: <http://revistacreativa.com>
Revista Informa BTL: <http://www.informabtl.com>
Revista Merca 2.0: www.merca20.com
Revista Neo: www.revistaneo.com
Revista Segmento: <http://segmento.itam.mx>
Revista Vuelo Digital: <http://www.vuelodigital.com>
Starbucks México: <http://www.starbucks.com.mx>
Universidades.com: <http://www.universidades.com/carreras/mercadotecnia.asp>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- American Marketing Association, «AMA Board Approves New Marketing Definition», *Marketing News*, 19, 5, 1 de marzo de 1985, p. 1.
- Grönroos, Christian, «Defining Marketing: A MarketOriented Approach», *European Journal of Marketing*, 23, 1, 1989, pp. 52-60.
- Horsky, Dan, y Subrata K. Sen, «Interfaces between Marketing and Economics: An Overview», *Journal of Business*, 53, 3, parte 2, julio de 1980, pp. S5-S12.
- Hunt, Shelby D., «Marketing Is...», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 4, otoño de 1992, pp. 301-321.
- Hunt, Shelby D., «The Nature and Scope of Marketing», *Journal of Marketing*, 40, 3, julio de 1976, pp. 17-28.
- Kotler, Philip, y Sidney Levy, «Broadening the Concept of Marketing», *Journal of Marketing*, 33, enero de 1969, pp. 10-15.
- Kotler, Philip, y Gerald Zaltman, «Social Marketing: An Approach to Planned Social Change», *Journal of Marketing*, 35, julio de 1971, pp. 3-12.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing, Conceptos y Estrategias*, 6.ª ed., Ediciones Pirámide, Madrid, 2012.
-

2

El mercado y el entorno

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Alcanzar una visión amplia del concepto de mercado, con los elementos que lo caracterizan y los límites en el campo de actuación de la mercadotecnia.
2. Distinguir las principales clasificaciones del mercado.
3. Explorar los factores del entorno, micro y macro, en el que se desarrolla la relación de intercambio entre la empresa y el mercado.
4. Identificar las repercusiones que las diferentes situaciones del entorno pueden tener en la mercadotecnia.
5. Valorar el análisis del entorno dentro del proceso de toma de decisiones en la empresa.

SITUACIONES EMPRESARIALES

Esperando a Mexicana®

La belleza de la mujer mexicana es reconocida en el mundo entero y así lo refrendó Ximena Navarrete al ser coronada Miss Universo 2010. Sin embargo, y pese a la distinción recibida por la jalisciense, la mexicana más esperada parece ser Mexicana de Aviación®. Durante años la aerolínea sufrió pérdidas colosales que dejaron a sus aviones en tierra, ocasionando la desaparición de un competidor en un mercado al que no le sobran.

Miles de pasajeros reclamaron que tras la virtual desaparición de Mexicana® las líneas aéreas rivales hicieron su agosto con boletos cada vez más caros y con todo tipo de restricciones. Los medios trajeron imágenes de filas interminables en aeropuertos con exasperados pasajeros exigiendo devoluciones de dinero, permutas de boletos, cambios a otras aerolíneas o tan sólo la presencia de alguien con quien desahogarse. Al espectáculo dantesco le siguieron imágenes aún más sorprendentes, como el de las aeromozas que habían quedado sin empleo y que para su sustento posaron en un calendario con poca ropa y con el nombre de la empresa, tal vez intentando repetir el éxito de Ximena Navarrete.



Los analistas del sector tienen una mirada más fría sobre la situación y señalan que tras la deserción de la emblemática aerolínea el nivel de competencia ha aumentado y que, contrariamente a las previsiones, se han elevado la eficiencia y el nivel de competencia en el mercado nacional. Apuntan a que la ineficiencia en Mexicana® se había vuelto proverbial y que los vacíos dejados fueron rápidamente cubiertos por Aeroméxico®, Interjet®, Volaris®,

Viva Aerobus® y Aeromar®, junto con las aerolíneas de otros países. En apoyo de lo anterior, presentan datos como el número total de pasajeros, que permaneció estable con una cifra cercana a los 25 millones, o los aumentos en índices que son estándar en la industria aérea, como el de asientos-kilómetros-disponibles o el de pasajeros atendidos por empleado.

Las conclusiones de algunos de los especialistas son aún más sangrantes al indicar que «no hay lugar para los débiles, se trata de una industria intensiva en capital y en un contexto de elevados precios internacionales del petróleo se requieren empresas que tengan aviones nuevos con un uso más eficiente del combustible».

Lo ocurrido en México no es diferente a lo que pasa en otros países, como demuestran los innumerables fracasos de aerolíneas, quiebras, adquisiciones, reestructuraciones o fusiones. El sector es especialmente vulnerable a cambios en la economía global, sucesos inesperados o situaciones que no son tan fáciles de prever. La competencia parece tener siempre alas y

los requerimientos financieros, regulatorios, laborales o comerciales, entre otros, son cada vez más oprimientes para cualquier línea aérea.

Probablemente Mexicana de Aviación[®] sea rescatada de una forma u otra; sería una lástima que una imagen tan entrañable se desvaneciera de esa forma, dejando a tantos trabajadores sin empleo y a otras haciendo lo que no es su vocación, pero sus problemas no van a desaparecer tan fácilmente, como no terminarán los de las empresas que sobreviven en un sector donde imperan las duras leyes del mercado.

FUENTE: El Economista.mx 16 de agosto, 2011. Marco A. Mares.

1. EL ENTORNO DE LA MERCADOTECNIA

La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa. Estos factores, que constituyen el *entorno*, influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de mercadotecnia de la empresa y, en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación de intercambio.

Algunos de los factores del entorno están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. Éste es el caso de los proveedores, los intermediarios, los competidores y otras instituciones comerciales que facilitan o promueven la actividad comercial o velan por el normal desarrollo de la misma. Estos factores constituyen el **microentorno**.

Otros factores, en cambio, tienen una influencia menos inmediata, y afectan no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales. Así, los cambios demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y del medio ambiente afectan tanto a la actividad comercial como a otras actividades y aspectos de la vida y la sociedad. Estos factores constituyen el **macroentorno**. Todo ello de acuerdo con el esquema indicado en la figura 2.1.

2. EL MICROAMBIENTE

2.1. Las instituciones comerciales

El análisis de los elementos que intervienen en el sistema comercial debe completarse con el estudio de todas las partes que intervienen en la relación de intercambio. Esta participación puede ser directa, dando origen a transacciones, como en el caso de los **proveedores o suministradores** y de los **intermediarios**. Pero también hay otras instituciones que participan de forma indirecta, bien sea

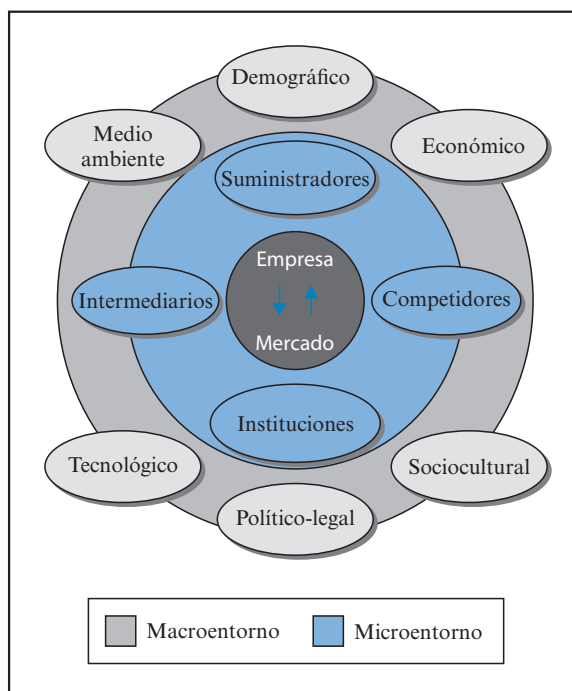


Figura 2.1. El mercado y el entorno.

facilitando y promoviendo el desarrollo de la actividad comercial, bien proporcionando información y protección al consumidor, o bien velando por el cumplimiento de las normas de la actividad comercial. En la tabla 2.1 se relacionan las principales instituciones que realizan cada una de las funciones indicadas.

TABLA 2.1

Principales instituciones comerciales

Funciones que realizan	Instituciones
Facilitar y promover la actividad comercial.	<ul style="list-style-type: none"> — Secretaría de Economía (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial). — Cámaras y Confederaciones de Industria y Comercio.
Información y defensa del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> — Procuraduría Federal del Consumidor.
Velar por el cumplimiento de las normas de la actividad comercial.	<ul style="list-style-type: none"> — Comisión Federal de Competencia. — Comisión Nacional Bancaria y de Valores. — Ley general de Sociedades Mercantiles.

2.1.1. Proveedores

Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran, así como de los servicios adicionales (transporte, almacenaje, seguro, crédito, asesoría jurídica y económica, etc.) que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. Es, por tanto, de suma importancia llevar a cabo una buena administración de compras que garantice los suministros de materiales y componentes en la cantidad y calidad requeridas.

2.1.2. Intermediarios

La distribución directa entre productor y consumidor no es posible en muchos productos, especialmente cuando el número de compradores potenciales es muy elevado y se encuentran dispersos en multitud de zonas geográficas. En estas situaciones, debe acudirse a los intermediarios, para hacer llegar al mercado del modo más rápido y menos costoso la oferta de los productos de la empresa.

Los intermediarios pueden ser mayoristas o minoristas. Un **mayorista** es una organización que compra los productos al fabricante o a otro mayorista y los vende a detallistas o a otros mayoristas, pero no a los consumidores finales. Un **minorista** o **detallista** también compra al fabricante o al mayorista, pero, en cambio, vende los productos al consumidor final.

2.2. La competencia

El estudio de la estructura competitiva, es decir, de las participaciones de mercado que mantienen las empresas que concurren en él, se considera importante por el efecto que pueda tener una posición de liderazgo en la rentabilidad de las ventas. Ahora bien, desde la perspectiva de la mercadotecnia interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. Los competidores actúan como restricciones en el diseño de la estrategia de mercadotecnia. El éxito de cualquier estrategia de mercadotecnia puede depender de la bondad del análisis de la competencia efectuado.

Se ha llegado a determinar una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados como universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva. Algunos de estos principios se detallan en la tabla 2.2.

TABLA 2.2

Principios básicos sobre la competencia

1. Todo competidor que persiste y sobrevive tiene una ventaja única sobre los demás. Si no fuera así, sería eliminado.
2. Cuando más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia.
3. Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno debe tener una ventaja distinta del otro.
4. Los competidores que coexisten deben estar en equilibrio. Tal equilibrio puede existir sólo si cualquier cambio produce fuerzas que tienden a restaurar las condiciones previas a la alteración.

FUENTE: Adaptado y extractado de Bruce D. Henderson, «The Anatomy of Competition», *Journal of Marketing*, 47, 2, primavera de 1983, pp. 7-11.

Identificar a los competidores no es tan sencillo como puede parecer a simple vista. Además de los actuales, deben tenerse en cuenta los competidores potenciales. Éstos pueden originarse por diversos motivos:

- a) *Expansión del mercado.* Por modificación de los límites territoriales, como, por ejemplo, una hipotética entrada de un nuevo país en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- b) *Expansión del producto.* Cualquier empresa que dispone de alguna ventaja competitiva o detecta una oportunidad de negocio, puede ampliar su oferta a productos distintos de los habituales. Por ejemplo, Walmart[®], cadena de supermercados, se expandió para crear Banco Walmart[®] reconocido por las bajas tasas que ofrece al mercado.
- c) *Integración hacia atrás.* Los clientes son competidores potenciales. La cadena K2[®], después de estar adquiriendo durante algún tiempo muebles a fabricantes independientes, decidió producirlos en plantas propias.
- d) *Integración hacia adelante.* Los proveedores también pueden convertirse en competidores. Un fabricante de procesadores puede convertirse en otro de computadoras.

El análisis de la competencia, tanto actual como potencial, requiere tener una información constante y permanente sobre la misma, para poder evaluar sus puntos fuertes y débiles que puedan constituir oportunidades o amenazas para la empresa. Las fuentes de información pueden ser de distinto tipo, desde informes publicados por los competidores, hasta estudios de mercado realizados por empresas especializadas, publicidad emitida por los competidores, o información personal de los vendedores, intermediarios y proveedores. Esta forma de concebir el análisis de la competencia se denomina **benchmarking**, que es una

técnica de dirección empresarial por la que la organización compara sus niveles de eficiencia con estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir los posibles desfases existentes y, mediante planes de acción y de mejora continua, para identificar oportunidades de innovación y realizar cambios efectivos en el negocio, con el fin de tratar de lograr posiciones de liderazgo, alcanzar niveles de excelencia y conseguir los resultados de rentabilidad deseados. Se reconoce a la empresa Rank Xerox[®] como la creadora de esta técnica de dirección empresarial.

3. EL MACROAMBIENTE

En los apartados anteriores se han analizado los elementos que constituyen el microentorno de la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Todos ellos se caracterizan por ser específicos de la actividad comercial; es decir, existen porque hay relaciones de intercambio. Por el contrario, los factores del macroentorno no guardan una relación causa-efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales y su microentorno, sino también a otras muchas actividades humanas y sociales.

En los apartados siguientes se describen los distintos factores del macroentorno, se contemplan los cambios experimentados en ellos durante los últimos años y se analiza su influencia en las decisiones comerciales y en los comportamientos del mercado. Las dimensiones del macroentorno pueden concretarse en las seis que se indican en la tabla 2.3, en la que se detallan los aspectos fundamentales a considerar de cada una de ellas.

3.1. Entorno demográfico

La tasa de natalidad no para de disminuir, mientras que la esperanza de vida, como consecuencia de los avances en el tratamiento de las enfermedades, se prolonga continuamente. Esto lleva a un menor crecimiento de la población y a una inversión en la pirámide poblacional, con un mayor número de adultos mayores y menor, en cambio, de jóvenes.

Los cambios en las tasas de natalidad y mortalidad tienen una implicación enorme sobre el consumo de determinados productos. Así, la tasa de natalidad afecta a la venta de juguetes, alimentos infantiles, productos para la higiene de los niños, guarderías, colegios, etc. En cambio, la reducción de la tasa de mortalidad influye positivamente en la venta de seguros, planes de pensiones, lugares de descanso y otros servicios para las personas de edad más avanzada.

TABLA 2.3

Dimensiones del macroentorno

Dimensiones	Aspectos a considerar
Demográficas	<p>Tamaño de la población:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Tasas de natalidad y mortalidad. — Estructura de edad. — Formación de familias. — Movimientos de la población.
Económicas	<p>Ingreso y riqueza nacional (distribución, disponible, etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"> — Crecimiento/recesión. — Inflación. — Desempleo. — Tasa de interés. — Política monetaria. — Política fiscal. — Tipos de cambio. — Balanza de pagos.
Sociales/culturales	<p>Cambios en los valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Incorporación de la mujer al trabajo. — Cambios en las expectativas. <p>Cambios en los estilos de vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Tendencias en la educación. — Cuestiones sociales. — Grupos sociales. — Actitudes y comportamientos de uso de los productos. — Delincuencia, drogadicción, etc.
Legales	<p>Legislación: regulación/desregulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Jurisprudencia. — Tratados internacionales.
Políticas	<p>Sistema político:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Relaciones entre la Federación y los Estados. — Libertades, garantías. — Grupos de poder, «lobbies», etc.
Tecnologías	<p>Inventos e innovaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Tasa de difusión de las innovaciones. — Patentes. — Investigación y desarrollo.

También se observan otros cambios importantes en la población mexicana, que tienen una considerable repercusión sobre los hábitos de compra y consumo de determinados productos:

- a) *Estabilidad en el número de matrimonios.* La proporción de personas casadas en México (de 12 años de edad en adelante) ha registrado una tendencia ligeramente al alza, aunque dentro de una cierta estabilidad: en 1980 era del 53.9%, en 1990 bajaba a un 53.5% y en el 2010 la proporción de personas casadas o en unión libres se situaba en el 60% aproximadamente. La edad promedio de los contrayentes de matrimonio en 2010 fue de 26.6 años en hombres y 23.8 en mujeres.
- b) *La mayor inestabilidad de la familia.* En el año 2010 la tasa de divorcios por cada 100 matrimonios alcanzó el 20.4%, contrastando con el 7.4% del año 2000. Esto ha dado lugar a un cambio importante en el número de personas que habitan un hogar, lo que exige que el diseño, formato, tamaño o envase del producto se adapte a estas situaciones.
- c) *Los movimientos migratorios internos.* En el año 2010 las estadísticas mostraban una tendencia descentralizadora de la población, el país tuvo una inmigración internacional del 3.3% y una tasa de emigración internacional del 4.6%.

3.2. Entorno económico

El análisis del entorno económico contempla la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: ingreso nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo:

- El *ingreso* es el factor que determina de modo más directo la capacidad de compra del mercado. Cuanto más igualitaria sea la distribución de la ingreso, mayor será la capacidad global de compra de productos de consumo.
- El *nivel de empleo* determina las expectativas de ingresos familiares. Si se produce una elevada tasa de desempleo se reduce la capacidad de compra y el mercado es más sensible al precio de los productos.
- El *tipo de interés del dinero* influye en las decisiones de compra, ahorro e inversión. Una elevación del tipo de interés reducirá las compras a plazo y fomentará el ahorro. Al contrario, una reducción en las tasas de interés, estimulará la compra de viviendas y de productos de consumo.

- La *carga fiscal* determina la capacidad de compra disponible por el mercado, una vez deducidos de sus ingresos brutos los impuestos correspondientes. El *tipo de cambio*, por su parte, hará más baratos o caros los productos extranjeros.
- La *inflación* también afecta a la capacidad de compra del mercado, y puede alterar las pautas de consumo. Si aumenta, el consumidor puede adquirir una menor cantidad de bienes y servicios por unidad monetaria.

El comportamiento de los indicadores económicos nacionales se ve influido por las políticas económicas tendentes a cumplir los acuerdos de los diversos tratados de libre comercio que ha firmado México en los últimos años; principalmente por el TLCAN, que implicó una apertura en todos los sectores económicos y un intento de homologación de criterios en materia laboral y de manejo de incentivos y subsidios para evitar la competencia desleal entre los tres países firmantes: USA, Canadá y México.

3.3. Entorno cultural y social

Los cambios culturales y sociales experimentados en la sociedad occidental han sido sustanciales en las últimas décadas. El ritmo de estos cambios en México se ha acelerado a partir del inicio de la década de los noventa, durante el período llamado «salinismo», y se han visto favorecidos por la inmersión de México en los mercados mundiales por medio de los tratados de libre comercio y demás acuerdos de cooperación económica que el país ha firmado en las últimas décadas.

Se ha visto una mayor incorporación de la mujer a las actividades productivas en México. La mujer dispone ahora de menos tiempo, pero de mayores recursos para hacer compras, a la vez que aumentan los ingresos familiares. Al disponer la mujer de menos tiempo, los productos han de ser más fáciles de usar (por ejemplo, alimentos preparados) y más cómodos de adquirir, lo que exige nuevos y más eficientes sistemas de distribución, con horarios adaptados a los tiempos de trabajo.

El incremento de los recursos económicos y del nivel cultural, así como la paulatina disponibilidad de más tiempo libre de grupos cada vez más numerosos de la sociedad mexicana, ha originado un cambio en los estilos de vida. En general, el mexicano promedio practica más deportes, se preocupa por su físico, se interesa más por la moda y se preocupa en mayor medida por la naturaleza y el medio ambiente. Esto se traduce en un mayor consumo en cantidad, pero a la vez, más selectivo en calidad. Poco a poco cobra fuerza el movimiento de consumo de alimentos de alto valor nutritivo, y en ocasiones hay quien prefiere

un producto *light*, que no engorde, o rico en fibra; las personas desean vestir prendas «de marca» y compran más artículos deportivos.

3.4. Entorno legal y político

Actualmente se observa, por una parte, un menor empeño que antes de los poderes públicos por establecer controles y normas de conducta en múltiples sectores económicos. Se produce lo que se ha denominado una «desregulación», que da mayor protagonismo a las leyes del mercado y fomenta la competitividad. Por otra parte, tiene lugar también un proceso de privatización de sectores o actividades que habían estado tradicionalmente en el sector público. La privatización de la telefonía, de los servicios ferroviarios, de la banca y otros monopolios son ejemplos de este proceso.

Si bien la desregulación proporciona nuevas oportunidades de mercado, también plantea nuevos retos a las empresas. La desregulación puede hacer más difícil la predicción de las estrategias de los competidores, los comportamientos del consumidor y la evolución de los cambios legales y sociales.

3.5. Entorno tecnológico

Los avances e innovaciones en los campos de la electrónica y la computación han revolucionado los procesos de producción, las comunicaciones y la transmisión y tratamiento de la información.

Hoy en día puede disponerse de varios canales de televisión, bien por transmisión mediante antena convencional, por cable o vía satélite, que ponen al alcance del usuario la información y los programas emitidos desde cualquier parte del mundo. En la década de los sesenta, la fotocopidora era un instrumento de uso restringido; hoy en día, en cambio, es utilizada de modo cotidiano por infinidad de usuarios.

Por otra parte, los avances científicos en los campos de la biología, química, física, energía, etc., permiten desarrollar nuevos y mejores productos que pueden atender de modo más efectivo las demandas actuales y satisfacer las necesidades no cubiertas o latentes del mercado. La tecnología se está aplicando también a muchos servicios que antes eran realizados sólo por personas. Hoy en día se pueden hacer múltiples operaciones bancarias a través de un cajero automático, efectuar compras desde el domicilio por medio de una computadora, enviar un mensaje escrito a distancia a través del correo electrónico e interactuar con empresas a través de redes sociales.

La red **Internet** permite el acceso a innumerables bases de datos de diferentes tipos (bibliotecas, culturales, empresas de servicios, etc.) y a otros usuarios, para intercambiar mensajes, datos y programas. Hoy en día el Internet se ha

expandido considerablemente, ha modificado muchos de los esquemas de interacción con el consumidor y ha originado innumerables cambios en el campo de la mercadotecnia.

3.6. El medio ambiente

El medio ambiente ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, no sólo por la defensa realizada por los movimientos ecologistas y por los partidos «verdes» en algunos países, especialmente en la Unión Europea, sino también por la mayor conciencia social que existe de los perjuicios que causan algunos productos y procesos industriales.

Cada vez aparecen con mayor frecuencia en los medios de comunicación las noticias, los comentarios o los artículos sobre el agotamiento de recursos naturales, la contaminación de los ríos y mares, los residuos tóxicos, los gases contaminantes de los motores, la disminución de la capa de ozono, la desaparición progresiva de vida vegetal o animal, etc. Esta degradación progresiva del medio ambiente ha creado una conciencia colectiva sobre la importancia de proteger al planeta y ha llevado a los poderes públicos y a entidades de diversa índole a fomentar el ahorro de energía y el reciclado de productos, así como a establecer regulaciones en el uso de los recursos naturales, el desarrollo de procesos industriales o el empleo de productos contaminantes.

En México existe una legislación que incluye normas para la protección del medio ambiente y obliga a las empresas a adaptar sus productos y procesos de fabricación a las especificaciones adecuadas para disminuir su impacto negativo en el entorno. Esta legislación incluye al ámbito federal y se extiende a los estados, con una serie de leyes y reglamentos respaldados principalmente por la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente. Al margen de restricciones o imposiciones legales, un número creciente de empresas está adoptando políticas e implementando acciones respetuosas hacia el medio ambiente; especialmente aquellas cuyas ventas se dirigen a mercados externos se suman al cumplimiento de estándares internacionales o prácticas hoy en día comunes para el uso correcto de los recursos. Algunas empresas han obtenido reconocimientos en ese sentido y se encuentran inmersas en la transición hacia la economía «verde» o incluso hacia la denominada economía «azul», en la que las empresas se someten a un autocontrol cada vez más estricto para el cumplimiento de su responsabilidad hacia la sociedad y el planeta.

Un número importante de empresas continúa asociando la protección del medio ambiente con el encarecimiento de sus procesos de fabricación. Sin embargo, muchas otras encuentran que un esfuerzo en ese sentido se traducirá en la oferta de mejores productos, que, a largo plazo, proporcionarán una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social.

CASO PRÁCTICO

También a los mercados llegan las patadas

En un artículo de reciente publicación, con el título de «Telmex[®] y Televisa[®] se agarran a patadas», se exponía la hostilidad tan fuerte generada entre los dos grandes grupos empresariales y cómo ésta había alcanzado de manera indirecta al mundo del fútbol. En efecto, quienes crean que sólo los jugadores de Águilas, Máquina Cementera, Tigres o de otros equipos reciben sendas patadas, están completamente equivocados. También en los mercados se ven esos enfrentamientos, con simulaciones, juego duro y marrullerías. Hasta en el tan lucrativo mercado de las telecomunicaciones parece que sólo hay espacio para uno y que hay que evitar la derrota o el empate a cualquier precio.



Ya era un secreto a voces que la guerra entre las empresas dominantes de la señal que llega a nuestros televisores se había extendido también al fútbol. Los de siempre buscaban mantenerse en el liderato o incluso ampliar un poco más la ventaja, mientras que los de nuevo ingreso hacían de todo por ser competitivos. Rival de siempre, Telmex[®] y Televisa[®], extendieron la pugna a los nuevos negocios, y para ello no dudaron en llevarse entre los pies a sus protegidos equipos de fútbol.

Así cuando Telmex[®] obstaculizó la conexión a las operadoras del grupo Televisa[®], la reacción de la televisora fue negar la entrada al estadio más importante de México a la empresa de telefonía. En realidad ni siquiera les impidieron la entrada a los señores de Telmex[®], bienvenidos serían tras pagar el boleto, pero sus periodistas de UnoTV Deportes tendrían que esperar fuera. ¿Con qué argumento? Pues con la simple explicación de que se trataba de una decisión corporativa.

Como árbitro de esta contienda quedó la Comisión Federal de Competencia a la que se le pidió mostrar tarjeta roja a Televisa[®], dueña del Estadio Azteca. Sin embargo, no tan fácilmente se saca tarjeta en una jugada así, además de que a Televisa[®] no le faltaba su parte de razón. En efecto, UnoTV Deportes ya había hecho algo parecido a una alineación indebida durante los Juegos Panamericanos de 2011, al transmitir por Internet las competencias de Guadalajara, en una jugada posiblemente ilegal, pero que igualmente subió al marcador.

Como es sabido, las cosas del fútbol son complicadas en México y el sector de las telecomunicaciones no es excepción. Los expertos de ese mercado tal vez piensen que los señores de la Federación Mexicana de Fútbol todavía están dando sus primeros pasos en el arte de complicar las cosas, pese a su pericia en establecer grupos disparejos, indescifrables porcentajes de descenso y enigmáticas tablas de clasificación. Además, cuando se juntan televisión, telefonía e Internet, el análisis se vuelve poco menos que imposible.

Si la situación con las comunicaciones ya era de por sí tortuosa, hay que agregar la propiedad que sus principales grupos ostentan sobre algunos clubes de fútbol, como el Club América o el San Luis por parte de Televisa[®], o Monarcas y Jaguares que pertenecen al Grupo Salinas, a su vez propietario de TV Azteca[®]. Por si fuera poco, están también las acciones en paralelo, con lo que se crea un laberinto del que no podría escapar el mismísimo Dédalo. Para darle más emoción, las empresas en torno a Telmex[®] dejaron de anunciarse en los canales de Televisa[®] y TV Azteca[®], en espera de ofrecer los partidos por banda ancha usando su infraestructura de millones de usuarios de su red de Internet Infinitum[®].

Como han señalado incluso observadores extranjeros, con señal amplificada y modulada por parte de quienes les respaldan, el mercado de las telecomunicaciones en México es cosa de pocos y especialmente en concesiones de televisión abierta la concentración de concesiones de televisión abierta alcanza un 95% para Televisa[®] y TV Azteca[®], lo que en otras latitudes se conoce como duopolio y como tal se sanciona.

La pugna entre Televisa[®], TV Azteca[®], Telmex[®] y demás actores lleva ya años, pero la Comisión Federal de Competencia no ha podido crear un marco regulador estable. Eso sí, el saque de honor fue su negativa a la concentración entre Iusacell[®] y Televisa[®]. Se explicó que la decisión respondía al temor de que se juntara en tan pocas manos el 100% de las transmisiones de partidos de la Primera División en México, pero el enredo ya es tan grande que es difícil tener una visión clara al respecto.

La lucha fratricida en el mundo de las comunicaciones es paradigmática, pero no única. Como ocurre en el balompié, en muchos mercados las patadas están a la orden del día y los mercadólogos no pueden ignorar esta realidad. Hay que comprar unas buenas espini-lleras y estar muy atentos al juego brusco, porque lo que es un hecho es que los competidores van a atacar por todos lados.

FUENTE: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/02/22/telmex-y-televisa-se-agarran-a-patadas>.

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Qué mercados considera que están más competidos en México?
2. Se argumenta en ocasiones que es perjudicial que en algunos mercados haya demasiados competidores. ¿Conoce algún caso similar y cuáles son las razones que se presentan en defensa de una menor competencia?
3. ¿Sería bueno para México que hubiera más competidores en la distribución de gasolina?
4. ¿Qué consejos daría a una empresa que va a entrar a un mercado muy competitivo? ¿Diría simplemente que no debe incursionarlo?
5. ¿Debería prohibir la Comisión Federal de Competencia que las televisoras fueran a su vez propietarias de equipos de fútbol de la primera división?

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Teniendo en cuenta la evolución del gasto familiar en México y los niveles de vida, comparados con los de Canadá y Estados Unidos, ¿qué bienes y servicios pueden experimentar un mayor aumento de su demanda y cuáles una disminución?
2. Durante el año 2000, FEMSA PANAMCO[®] y PEPSICO[®] (dos grandes empresas de refrescos en México) presentaron casi simultáneamente subidas y bajadas similares en los precios de sus bebidas. ¿Puede constituir este posible acuerdo una práctica restrictiva de la competencia? ¿Podría ser considerado como competencia desleal hacia los pequeños productores de bebidas envasadas?
3. ¿Qué acciones estratégicas podría llevar a cabo la industria del juguete para tratar de contrarrestar los efectos negativos de la progresiva disminución de la tasa de natalidad? ¿Y un colegio de niños?
4. La incorporación de la mujer al trabajo le reduce el tiempo disponible para comprar. Proponga productos que proporcionen mayor tiempo libre a la mujer y sistemas de compra que reduzcan el tiempo necesario para la adquisición de productos.
5. La demanda de productos «ecológicos» crece de forma progresiva. ¿Qué cambios del entorno podrían frenar este incremento actual?

TÉRMINOS CLAVE

Benchmarking. Término inglés que se utiliza para referirse a una técnica de gestión empresarial, desarrollada por la empresa Rank Xerox[®], por la que la organización compara sus niveles de eficiencia con estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir los posibles desfases existentes y, mediante planes de acción y de mejora continua, identificar oportunidades de innovación y realizar cambios efectivos en el negocio, con el fin de tratar de lograr posiciones de liderazgo, alcanzar niveles de excelencia y conseguir los resultados de rentabilidad deseados.

Desregulación. Proceso de reducción por los poderes públicos de los controles y normas establecidos en sectores económicos. Se da un mayor protagonismo a las leyes del mercado y se fomenta la competitividad.

Intermediario. Persona u organización que facilita la promoción, venta y distribución de los productos.

Internet. Red telemática internacional de comunicación que permite conectar una computadora, por vía telefónica, mediante un módem, a innumerables bases de datos de diferentes tipos (bibliotecas, culturales, empresas de servicios, etc.), efectuar compras y comunicarse con otros

usuarios, para intercambiar mensajes, datos y programas.

Macroentorno. Conjunto de factores del entorno que tienen una influencia no inmediata, y afectan no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales. Por ejemplo, los factores demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y medioambientales.

Mayorista. Persona u organización que compra los productos al fabricante o a otro mayorista y los vende a detallistas o a otros mayoristas, pero no a los consumidores finales.

Microentorno. Conjunto de factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la empresa y el mercado, y su influencia es más inmediata. Por ejemplo, los proveedores, intermediarios, competidores y otras instituciones comerciales.

Minorista o detallista. Persona u organización que compra los productos al fabricante o al mayorista y los vende al consumidor final.

Proveedor o suministrador. Persona u organización que proporciona los recursos necesarios para que la empresa pueda producir bienes o servicios.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Comisión Federal de Competencia: <http://www.gobierno.com.mx>
Comisión Nacional Bancaria y de Valores: <http://www.cnbv.gob.mx>
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: <http://info4.juridicas.unam.mx>
El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx>
Empresas y Dinero: <http://www.empresasydinero.com>
Federación Mexicana de Fútbol: <http://www.femexfut.org.mx>
INEGI (Encuesta Nacional de Hogares): <http://www.inegi.org.mx>
Mexicana de Aviación: <http://mexicanainforma.com>
Procuraduría Federal del Consumidor: <http://www.profeco.gob.mx>
Rank Xerox: <http://www.xerox.com/index/esmx.html>
Secretaría de Economía: www.economia.gob.mx
Secretaría de Hacienda y Crédito Público: <http://www.shcp.gob.mx>
Televisa: <http://www.televisa.com>
Telmex: <http://www.telmex.com/mx>
TV Azteca <http://www.tvazteca.com>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Aaker, David A., *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1984, p. 61.
- Arbide, Juan de, «Benchmarking, una estrategia vencedora», *Información Comercial Española*, 724, diciembre de 1993, pp. 49-59.
- Bloom, Paul N., «Deregulation's Challenges for Marketers», en *1982 Educators' Conference Proceedings, An Assessment of Marketing Thought & Practice*, American Marketing Association, Chicago, 1982, pp. 337-340.
- Gable, Myron, Ann Fairhurst y Roger Dickinson, «The use of benchmarking to enhance marketing decision making», *Journal of Consumer Marketing*, 10, 1, 1993, pp. 52-60.
- George A., Smith, Doris Ritter y William P. Tuggle, III, «Benchmarking: The fundamental questions», *Marketing Management*, 2, 3, 1993, pp. 43-48.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, *Estadísticas Sociodemográficas de Mediano Plazo*.
- Pauli, Gunter, *La Economía Azul*, Tusquets Editores, Barcelona, 2001.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing, Conceptos y Estrategias*, 6.ª ed., Editorial Pirámide, Madrid, 2012.

3

Segmentación del mercado

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Entender el concepto de segmentación del mercado y los beneficios que conlleva en sus diferentes aplicaciones.
2. Distinguir los criterios generales y específicos relacionados con la segmentación.
3. Conocer las bases en las que se apoya la segmentación de mercados y los diferentes procedimientos para aplicarla.
4. Diferenciar los tres tipos de estrategias básicas: no diferenciada, diferenciada y concentrada.
5. Relacionar la segmentación de mercados con el diseño de estrategias de mercadotecnia.

SITUACIONES EMPRESARIALES

La vida en rosa

En las conversaciones entre varones hay ciertos temas recurrentes, entre ellos el riesgo de dejar en manos de la esposa una tarjeta de crédito. Tales comentarios suelen ser exagerados, pero lo cierto es que las mujeres están adquiriendo cada vez más importancia para el sector financiero. Muchos bancos las tratan por igual ignorando ciertos patrones específicos de consumo; otros han analizado con mayor detalle la situación y han desarrollado productos diferentes para las tarjetahabientes.

No habrá sido el primero en hacerlo, pero una institución que se distingue por atender a dicho segmento es el Grupo Financiero Banorte. Recientemente realizó cambios importantes como **Mujer Banorte**® o **Control Banorte**®. El primero «permite enlazar la cuenta de cheques con la tarjeta de crédito, por lo que en caso de quedarse sin fondos en la primera, quedaría cubierto con el crédito de la tarjeta evitando sobregiros y pago de comisiones. El segundo, facilita administrar y controlar los parámetros de uso de tarjetas de crédito, aumentar o disminuir el disponible de la línea, acceder o bloquear uso de cajeros o notificaciones electrónicas, entre otros. Entre otros servicios, las usuarias contarán con seguros para apoyo económico en caso de parto natural desde ocho mil pesos, promociones preferenciales en gimnasios, clubes deportivos a nivel nacional e invitaciones a diplomados, cursos o talleres de especialidades».



El segmento femenino ha sido del interés de tiendas departamentales, fabricantes de una variedad de productos, pero ahora esa dimensión se amplía a empresas con las que antes no se le asociaba. Gracias a la mayor incursión de la mujer en el mundo laboral y a su presencia cada vez más evidente en puestos directivos, se está ampliando el mercado para mujeres en ámbitos corporativos que pueden ser usuarias de un rango más amplio de servicios financieros. Es de esperar que las diferentes instituciones sigan el ejemplo de Banorte® sobre todo al observar que ese esfuerzo genera importantes beneficios.

Apostar al mundo de la mujer tiene otras ventajas, como pueden ser las alianzas más duraderas debido a la fidelidad a sus marcas favoritas; pese a la imagen de compradoras de productos de moda y con comportamientos más bien volubles, hay muchas cosas que en el mundo de la mujer no cambian ni siquiera después de tantos años.

Véase si no el ejemplo de Édith Piaf, la cantante francesa recordada por la canción *La Vie en Rose*, de quien después de tantas décadas se siguen vendiendo sus melodías en iTunes® y eso pese a la competencia de la versión más reciente de Thalía. Como puede verse las mujeres siempre lo han hecho, pero ahora también el Grupo Financiero Banorte® vive la vida en rosa.

FUENTE: Amplía Banorte servicios para mujeres, eleconomista.com.mx. 22 de junio, 2011.

1. CONCEPTO DE SEGMENTACIÓN

Los mercados suelen estar formados por individuos o entidades heterogéneos. Los consumidores tienen características o atributos diversos, muchos tipos de necesidades diferentes y cuando compran un producto no buscan siempre los mismos beneficios. En consecuencia, no se puede considerar el mercado como una unidad y ofrecer a todos sus integrantes los mismos productos o servicios, en especial cuando la competencia es intensa y existe una gran diversidad de productos o servicios alternativos.

La **segmentación** es un *proceso de división* del mercado en subgrupos *homogéneos*, con el fin de llevar a cabo una *estrategia comercial diferenciada* para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

El concepto de segmentación se basa en la proposición de que los consumidores son diferentes, ya sea en sus necesidades o en sus características demográficas y socioeconómicas, ya en su personalidad, actitudes, percepciones y preferencias. Se supone, además, que estas diferencias en los consumidores dan lugar a demandas distintas. La cuestión entonces es determinar qué segmentos deben ser aislados dentro del conjunto del mercado y a cuáles dirigir la oferta comercial.

Segmentar, como se ha dicho, es dividir el mercado, pero de tal forma que se obtengan grupos que sean internamente homogéneos por sus características, por sus necesidades o por sus comportamientos. Esta división puede hacerse directamente, de acuerdo con alguno o varios criterios preestablecidos, o determinando primero cuáles son los criterios más apropiados que permiten obtener los segmentos más homogéneos internamente y diferentes entre sí. Cuando los criterios de segmentación están previamente establecidos, se trata entonces de una **segmentación predeterminada o «a priori»**. La división puede hacerse bien por cualquier atributo de los consumidores (edad, género, ingresos, nivel cultural, etc.), bien por el comportamiento de compra de los mismos (cantidad comprada, frecuencia de compra, lugar de compra, etc.), o las

necesidades o actitudes manifestadas. Si bien la segmentación predeterminada es fácil de aplicar, no garantiza que se obtengan los segmentos más relevantes. Si lo que se desea es, precisamente, detectar los segmentos que más se diferencian por sus necesidades y comportamientos de compra, se debe llevar a cabo una **segmentación «óptima»**, que proporciona la mejor división posible del mercado. Existen diversas técnicas de análisis multivariable, a las que luego se hará referencia, que permiten determinar los segmentos de mercado más relevantes y diferentes.

A lo largo de la exposición efectuada en los párrafos anteriores se ha hecho referencia a tres dimensiones de la segmentación de mercados: *el concepto, la técnica y la estrategia*. El concepto hace referencia a la idea de que el mercado no es homogéneo, de que existen grupos con distintas características, comportamientos y necesidades. La técnica supone entender la segmentación como un proceso de división del mercado de acuerdo con distintos criterios o procedimientos. Por último, la dimensión estratégica de la segmentación es la más relevante para la mercadotecnia, pues supone el diseño de estrategias adaptadas a los segmentos de mercado a los que se dirige la acción comercial.

2. BENEFICIOS Y BASES DE LA SEGMENTACIÓN

La segmentación del mercado permite, en términos generales, comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores y sus respuestas a las ofertas comerciales existentes o a las potenciales. Si se conocen las necesidades del mercado se pueden diseñar estrategias de mercadotecnia más efectivas, tanto para los consumidores como para la empresa.

De modo más específico, la segmentación del mercado proporciona los siguientes beneficios:

- *Pone de relieve las oportunidades de negocio existentes.* La variedad existente de características y comportamientos del mercado permite encontrar siempre algún segmento cuyas demandas no son atendidas o lo son de modo insatisfactorio. Esto significa oportunidades de negocio que pueden ser explotadas por la empresa que esté dispuesta a adaptar su oferta a las demandas específicas de estos segmentos.
- *Contribuye a establecer prioridades.* La empresa tiene entonces la posibilidad de elegir a cuál segmento va a dirigirse, de acuerdo con alguno o varios criterios determinados. Estos criterios pueden ser:
 - El potencial de compra del segmento.
 - La facilidad de acceso.
 - La complementariedad con otros mercados servidos.

- La posibilidad de adaptación a sus demandas, bien por tener una ventaja competitiva (en precio, distribución, imagen, etc.), bien por los recursos y capacidades disponibles.
- *Facilita el análisis de la competencia.* Al establecerse segmentos de mercado diferenciados, pueden identificarse más fácilmente quiénes son los competidores más inmediatos; es decir, los que están actuando sobre los mismos mercados objetivo meta a los que se dirige la empresa.
- *Facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas.*

Finalmente, y esto es lo más importante, la segmentación permite una mejor adecuación de los productos y servicios ofrecidos y de las acciones promocionales a llevar a cabo. La segmentación, en general, posibilita la adaptación de las estrategias de mercadotecnia a las necesidades y demandas expresadas por los distintos segmentos del mercado. Para que la segmentación del mercado sea efectiva, es decir, permita que puedan atenderse las distintas necesidades y demandas del mercado y se consigan los objetivos de mercadotecnia de la empresa, deben cumplirse una serie de requisitos que pueden resumirse en los siguientes:

- Los segmentos deben ser fácilmente *identificables* y su potencial de compra debe ser *medible*.
- Los segmentos han de ser *accesibles*.
- Los segmentos deben ser *sustanciales*; lo que implica que sean lo suficientemente grandes para ser rentables.
- Los segmentos han de ser realmente *diferentes*.
- Deben ser también *posibles* de servir.
- Los segmentos deben ser *defendibles* (ante la competencia).

3. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

Los **criterios de segmentación** sirven para clasificar a los consumidores finales, o **mercado de consumo**, y a las empresas y otras organizaciones, o **mercado industrial**.

3.1. Segmentación de mercados de consumo

Los segmentos pueden determinarse de acuerdo con criterios *generales* o *específicos*. Los criterios generales son independientes del producto o del proceso de compra, sirven para dividir cualquier población, sea o no un mercado;

los específicos, en cambio, están relacionados con el producto o el proceso de compra.

Tanto los criterios generales como los específicos, pueden ser *objetivos* (fácilmente medibles) o *subjetivos* (más difíciles de medir). Combinando estas dos formas de clasificar se obtienen los cuatro grupos de criterios de segmentación que se resumen en la tabla 3.1.

TABLA 3.1

Criterios de segmentación de mercados de consumo

	Generales	Específicos
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> — Demográficos: sexo, edad... — Socioeconómicos: ingreso, ocupación, etc. — Geográficos: región, entorno, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> — Estructura de consumo (grande, mediano, etc.). — Uso del producto. — Fidelidad/lealtad a la marca/empresa. — Tipo de compra: primera o recompra. — Situaciones de compra. — Lugar de compra.
Subjetivos	<ul style="list-style-type: none"> — Personalidad (liderazgo, autoridad, independencia). — Estilos de vida (centros de interés, opiniones, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> — Ventaja/beneficio buscado. — Actitudes. — Percepciones. — Preferencias.

a) Criterios generales objetivos

Los criterios generales sirven para clasificar a cualquier población o grupo de personas, con independencia de sus pautas de compra y consumo. Dentro de ellos los hay que son fácilmente medibles, como las variables demográficas, las socioeconómicas y las geográficas, que constituyen criterios de segmentación objetivos.

Las **variables demográficas**, como el género, edad, estado civil y tamaño del hogar, constituyen criterios muy frecuentemente utilizados para segmentar mercados. En la figura 3.1 se muestran algunos ejemplos de publicidad dirigida a segmentos de mercado determinados de acuerdo con estas variables. La división del mercado en función de las variables demográficas permite identificar y alcanzar fácilmente los distintos segmentos. Sin embargo, no siempre se consigue una segmentación en la que los comportamientos de los grupos estén claramente diferenciados. Además, se producen variaciones en los comportamientos a lo largo del tiempo. Así, la edad, aunque es un buen factor diferenciador de comportamientos, experimenta también cambios importantes con el transcurso del tiempo en su influencia sobre los hábitos, costumbres y pautas de consumo.

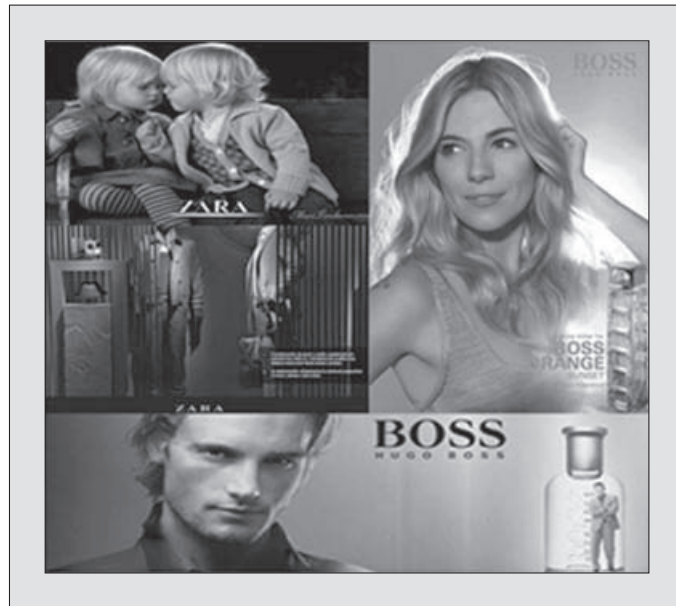


Figura 3.1. Ejemplos de segmentación según variables demográficas.

Las **variables socioeconómicas**, como el ingreso, ocupación y nivel de estudios, proporcionan también una buena base para segmentar mercados. Estas tres variables suelen combinarse para determinar la clase social. Las diferencias en los productos comprados, calidad de los mismos y pautas de compra, pueden ser muy pronunciadas según las características socioeconómicas de los consumidores. En la figura 3.2 se muestran algunos ejemplos de publicidad dirigida a segmentos socioeconómicos específicos.

Las **variables geográficas** (nación, región y entorno) dan lugar a considerables diferencias en las características y comportamientos de los consumidores. Las distintas orografías, hidrografías, climas, etc., de los territorios y las razas y culturas de sus pobladores han dado lugar a necesidades y pautas de consumo marcadamente diferentes. Así, por ejemplo, es ampliamente conocido el mayor consumo de vino en Francia, Italia y España, el de cerveza en Alemania o el de té en el Reino Unido. En cada nación, además, las diferencias regionales pueden ser también importantes. En México, por ejemplo, se da una gran variedad en la gastronomía de las distintas regiones. Sin embargo, como consecuencia de la intercomunicación cada vez mayor existente entre los países, los comportamientos tienden a igualarse y se va hacia un **mercado global**.

Hay que considerar también que el hecho de que un producto esté fabricado o sea habitual en un determinado país supone muchas veces una posibilidad de **diferenciación del producto** por su prestigio. Esto permite dirigirse a segmentos

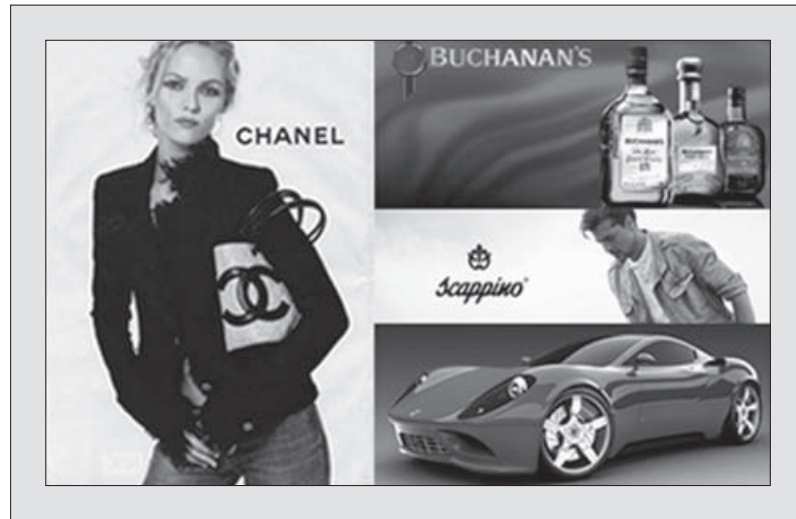


Figura 3.2. Ejemplos de segmentación según variables socioeconómicas.

específicos que valoran tal característica, como, por ejemplo, que el whisky sea escocés; los zapatos, italianos; la moda, francesa; los coches, alemanes; la electrónica, japonesa; o, en general, los productos «made in Germany» o «made in Japan».

La segmentación de mercados por criterios geográficos, unida a la utilización de bases de datos y programas informáticos, ha dado lugar a la denominada **geomercadotecnia**, la cual consiste en el diseño de acciones comerciales directas dirigidas a segmentos de compradores o usuarios potenciales, determinados mediante la utilización de sistemas de información geográfica (SIG). Estos sistemas registran, analizan y representan gráficamente la información geográfica de las personas residentes en una zona determinada. La geomercadotecnia continúa ampliando las aplicaciones con las que ayuda a conocer mejor al consumidor.

b) Criterios generales subjetivos

La personalidad y los estilos de vida pueden dar lugar a fuertes diferencias en las necesidades y pautas de consumo. La **segmentación psicográfica** utiliza estas variables como bases de segmentación. Estos criterios, sin embargo, son difíciles de aplicar.

El individuo introvertido, el extrovertido, el emotivo, el tranquilo, el líder, el gregario, etc., son ejemplos de distintos tipos de personalidad, que pueden permitir determinar segmentos de mercado con necesidades y comportamientos diametralmente distintos.

Los **estilos de vida** vienen determinados fundamentalmente por las actividades desarrolladas, los centros de interés manifestados y las opiniones sostenidas. Sobre estas bases, puede generarse una gran variedad de tipos o estilos de vida. Son ejemplos de ellos el «jet-set», los «chicos bien», los «fresas», los «porros», los «juniors», los «yuppies», etc. Estos grupos tienden a comportarse de una manera definida e imponen normas sobre qué productos comprar y cómo y dónde adquirirlos.

Los segmentos determinados mediante criterios subjetivos, si bien son capaces de presentar características diferenciales muy marcadas, pueden tener el inconveniente de ser difícilmente accesibles, especialmente los basados en la personalidad del individuo.

c) Criterios de segmentación específicos

Los criterios de segmentación específicos están relacionados con el producto o el proceso de compra. Suponen comportamientos, como la frecuencia e intensidad de uso de un producto o la lealtad de marca; motivaciones, como el beneficio buscado; o bien actitudes, percepciones y preferencias hacia el producto, la marca o el punto de venta.

Los criterios de segmentación específicos *objetivos* hacen referencia a comportamientos y son, en general, fáciles de medir. En relación con el uso o consumo, el mercado puede segmentarse por los productos o servicios específicos utilizados dentro de una gama de alternativas; por ejemplo, en la utilización del servicio de transporte, puede distinguirse entre usuarios de servicios privados y públicos, y dentro de estos últimos, entre usuarios de autobús, metro, tren, etc. La **segmentación por uso** da lugar a segmentos tales como «grandes usuarios», «medianos usuarios», «usuarios ocasionales», «usuarios irregulares», «no usuarios». De acuerdo con este criterio de segmentación, el usuario de computadoras puede ser clasificado por los tipos de programas que utiliza (procesadores de textos, hojas de cálculo, bases de datos, videojuegos, etc.) o las aplicaciones que desarrolla (simple usuario o programador).

Los criterios específicos *subjetivos* son más difíciles de aplicar que los objetivos; sin embargo, pueden permitir identificar segmentos cuya demanda presente diferencias muy significativas en su respuesta. De acuerdo con tales criterios, cabe clasificar a los segmentos de mercado por la ventaja o beneficio buscado en la adquisición del producto o servicio, lo que da lugar a la **segmentación por beneficio**. El que quiere comprar un automóvil, por ejemplo, por motivos estrictamente de transporte es un comprador distinto del que preferentemente busca con su adquisición una manifestación de su posición social.

Las actitudes, percepciones y preferencias constituyen otros criterios de segmentación subjetivos, aunque mucho más sutiles, por el carácter impreciso y cambiante que pueden tener muchas veces.

3.2. Segmentación de mercados industriales (empresas y otras organizaciones)

La aplicación de la segmentación a mercados industriales presenta ciertas particularidades. Para segmentar los mercados de empresas y otras instituciones, se utilizan fundamentalmente criterios objetivos, sean de tipo general o específico. También suele ser más relevante en este tipo de mercados segmentar por beneficios o usos del producto que por las características de los consumidores.

La segmentación de mercados de empresas y otras organizaciones se ha basado en muchos casos en los modelos de comportamiento de compra industrial. Las variables que suelen utilizarse como criterios para segmentar este tipo de mercados pueden agruparse en las siguientes:

1. Características de la organización del comprador.
2. Características del centro de compra.
3. Características del producto.
4. Características de la organización del vendedor.

4. MÉTODOS Y DISEÑOS DE SEGMENTACIÓN

Existen diversos procedimientos para segmentar mercados, que varían según se trate de formar grupos predeterminados (por ejemplo, grandes, medianos y pequeños usuarios; clientes habituales o esporádicos, etc.), lo que da lugar a una segmentación «a priori», ya mencionada anteriormente, o según se pretenda conseguir una segmentación «óptima», es decir, que explique del mejor modo posible un determinado comportamiento (por ejemplo, la compra de artículos deportivos o la contratación de un seguro de vida). Para cada uno de estos dos casos hay técnicas estadísticas apropiadas.

Dentro de los diseños que intentan optimizar la formación de grupos, cabe distinguir entre:

- a) **Segmentación**, propiamente dicha, según la cual la división obtenida trata de explicar uno o más comportamientos en función de las características que definen al grupo identificado.
- b) **Tipología**, en la que la formación de grupos se basa en la homogeneidad o similitud interna de los individuos que los componen, pero sin referencia a uno o más comportamientos a explicar.

En la tabla 3.2 se resumen las principales técnicas estadísticas que pueden utilizarse en los diseños «a priori» y de optimización, distinguiendo, en este

último caso, entre segmentación y tipología. A continuación se describen brevemente estas técnicas.

TABLA 3.2

Técnicas de segmentación

	A priori	Optimización
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> — Tabulaciones cruzadas. — Análisis de la varianza. — Análisis discriminante. 	<ul style="list-style-type: none"> — AID (Automatic Interaction Detector). — CHAID (Chi-Square Automatic Interaction Detection). — Método de Belson.
Tipología		<ul style="list-style-type: none"> — «Cluster Analysis». — Análisis factorial.

Las técnicas estadísticas utilizadas en los diseños «a priori» tratan de describir las características y comportamientos de los segmentos o de explicar las diferencias que se observan en ellos. En cualquier caso, los segmentos están ya establecidos y no se pretende descubrirlos o identificarlos con tales técnicas.

Los diseños de segmentación «óptima» utilizan, por lo general, técnicas estadísticas multivariantes. Estas técnicas proporcionan la «mejor» explicación posible del comportamiento analizado; por ejemplo, la respuesta de la demanda del mercado en función de las características o atributos de los consumidores. Si de lo que se trata es de obtener una tipología del mercado, efectúan la división entre grupos de modo que internamente sean lo más homogéneos posibles y, a la vez, las diferencias entre los grupos sean las máximas posibles.

5. APLICACIONES DE LA SEGMENTACIÓN

El análisis de segmentación y la determinación, en su caso, de los grupos meta constituye la etapa previa al diseño e implementación de la estrategia comercial. Un mismo consumidor puede ser componente de más de un segmento. Además, la permanencia en un determinado segmento no es fija, y los clientes pasan de un segmento a otro.

Si la empresa desea adaptar la estrategia a las características de los segmentos puede configurar para cada uno de ellos no sólo productos distintos, sino también precios, formas de distribución y medios de promoción, de modo que se satisfagan mejor las necesidades de cada segmento.

5.1. Tipos de estrategias

Una vez determinados los distintos segmentos del mercado, la empresa puede optar entre tres tipos de estrategias básicas: **no diferenciada**, **diferenciada** y **concentrada**. Lo que significa cada una de estas estrategias se resume gráficamente en la figura 3.3 y se amplía a continuación.

Estrategia no diferenciada

Esta alternativa supone ignorar la existencia de distintos segmentos de mercado. La empresa se dirige a todos ellos con la misma estrategia (producto, precio, distribución y promoción). Trata, en definitiva, de satisfacer necesidades y demandas distintas con una única oferta comercial.

La estrategia no diferenciada presenta obvias ventajas de costo, por cuanto las economías de escala serán mayores si se concentran todos los esfuerzos en la fabricación de un número reducido de productos y en el desarrollo de una única mezcla de mercadotecnia. Sin embargo, es difícil que con una estrategia de este tipo puedan satisfacerse adecuadamente las necesidades de todos los consumidores.



Figura 3.3. Tipos de estrategias de segmentación.

Estrategia diferenciada

Al contrario de la anterior, esta estrategia consiste en ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos meta, utilizando también de modo distinto los instrumentos comerciales.

Esta estrategia puede incrementar sustancialmente la demanda total del mercado, por cuanto se satisfacen mejor las necesidades de cada uno de los segmentos. Sin embargo, los costos para la empresa de llevar a cabo tal estrategia son mucho más elevados, por cuanto se reducen las economías de escala.

Por ejemplo, algunos bancos para atender al segmento de mercado de mayor utilidad poseen redes comerciales diferenciadas, con organizaciones propias y nombres distintos. También han establecido organizaciones distintas para el servicio de banca telefónica.

Estrategia concentrada

Una manera de aprovechar las ventajas del análisis de segmentación es el desarrollo de una estrategia concentrada. La empresa puede detectar la existencia de varios segmentos de mercado relevantes; pero es posible que no sea capaz de atender a todos ellos de un modo adecuado por no disponer de los recursos necesarios. En lugar de tratar de abarcar todo el mercado, le resultará más ventajoso concentrarse sobre uno o pocos segmentos en los que puede tener alguna **ventaja competitiva** (en calidad, precio, distribución, etc.) y obtener una mayor participación de mercado en ellos. La empresa Rolex[®], por ejemplo, dirige claramente su oferta a los segmentos más elitistas del mercado. Otro ejemplo de estrategia concentrada es el de la empresa de juguetes Lego[®], que desde 1949 fabrica básicamente un solo tipo de producto, aunque muy versátil, que utiliza piezas de plástico de distintas formas y tamaños para realizar construcciones.

Una estrategia de mercadotecnia concentrada en uno o pocos segmentos puede presentar, sin embargo, ciertos riesgos. El debilitamiento de la demanda, los cambios de preferencias de alguno de los segmentos cubiertos o la entrada de nuevos competidores pueden reducir las ventas y utilidades de la empresa, al no estar su oferta suficientemente diversificada. Los proveedores de Volkswagen[®] en Puebla, por ejemplo, aprendieron la amarga lección de depender de un solo cliente. Durante el año 2001, los conflictos laborales paralizaron la producción en la planta automotriz, provocando la cancelación masiva de pedidos de la firma alemana y el cierre de las empresas que no pudieron encontrar otro mercado para sus productos.

5.2. Utilización de los instrumentos comerciales

La aplicación de estrategias de mercadotecnia diferenciadas a cada uno de los segmentos de mercados identificados como relevantes puede tener, como se ha indicado, distintos grados de intensidad. La máxima se dará cuando la

mezcla de mercadotecnia desarrollada en un segmento incluya una utilización específica de cada uno de los distintos instrumentos comerciales. Pero la aplicación del concepto de segmentación puede reducirse a la modificación de la forma de aplicar uno solo de los instrumentos de la mercadotecnia. Cada uno de los instrumentos de la mercadotecnia, bien de forma aislada o en combinación con otros, permite aplicar el concepto de segmentación y diseñar ofertas diferenciadas.

- a) *Segmentación por producto.* La segmentación del mercado por medio del producto es la más común. Puede consistir, en algunos casos, en ofrecer productos similares o completamente distintos a través de marcas diferentes, denominadas «segundas marcas». Esta estrategia es utilizada, por ejemplo, por Continental[®], a través de sus marcas Euzkadi[®] y General Tire[®], que ofrece neumáticos similares a los que comercializa con su propia marca, pero que van dirigidos a segmentos de menor poder adquisitivo.
- b) *Segmentación por precio.* Aunque la segmentación por producto suele ir acompañada por un precio también distinto, adaptado a la sensibilidad de la respuesta de la demanda de cada segmento, hay situaciones en las que el producto ofrecido es similar o incluso igual y la diferencia radica fundamentalmente en el precio.

En las tarifas de los transportes públicos, como el tren, las diferencias de precios entre las distintas clases ofrecidas para un mismo servicio no se corresponden con las diferentes prestaciones de las mismas. Hay situaciones en las que el producto o servicio es el mismo, pero se ofrece a precio distinto, como en el caso de las ofertas en las tiendas departamentales, los boletos para los partidos de fútbol en el «día del club» o el descuento que algunos cines ofrecen en el «miércoles del espectador».
- c) *Segmentación por distribución.* La segmentación del mercado también puede practicarse por medio de la distribución. La venta de un producto a través de distribuidores exclusivos (como, por ejemplo, la de algunas marcas de relojes) o sólo en determinados canales (por ejemplo, la venta de cosméticos en farmacias), trata de dar un mayor prestigio al producto y dirigirse a los segmentos de mercado más elitistas. Por el contrario, la distribución a través de hipermercados o tiendas de descuento pretende alcanzar a los segmentos de mercado más sensibles al precio, que están dispuestos a recibir un servicio de menor calidad a cambio de un precio también menor.
- d) *Segmentación por promoción.* Finalmente, es posible practicar la segmentación del mercado mediante la promoción. La publicidad a través de los medios masivos de comunicación permite, aunque no totalmente, llegar a audiencias o segmentos de mercado distintos.

CASO PRÁCTICO

En SECTUR no dan paso sin huarache

Pocos empleos son tan deseables como los de la Secretaría de Turismo (SECTUR). Constantes paseos por lugares de ensueño con la atención de personas sonrientes y bien parecidas, reponiendo fuerzas en magníficos hoteles y restaurantes y, por si fuera poco, con un presupuesto generoso en el que apoyarse. Además, en un país iluminado por el sol, bendecido con playas tropicales y tesoros arqueológicos, ni siquiera es necesario ir a buscar a los clientes, vienen solos.

Esa imagen idílica poco tiene que ver con el esfuerzo que cada día tienen que realizar en SECTUR para que los aviones lleguen bien llenos, los hoteles estén completos, y los turistas extranjeros consuman en restaurantes, paguen por servicios y dejen su dinero en México. Si algo falla en seguida tendrán encima a las asociaciones que representan a los diferentes protagonistas del mercado turístico. Los turistas, además, no llegan por su propia iniciativa, hay que ir a buscarlos a sus países de origen con ferias, presentaciones y exposiciones, conociendo con antelación cómo son, qué les gusta y cómo se comportan a la hora de sacar la billetera. Una concienzuda y permanente investigación arroja datos para establecer perfiles de los visitantes que vienen de fuera, con el fin de definir grupos con características similares, es decir, segmentos diferenciados. Es cierto que hay que tratar a todo el mundo con respeto, pero el mensaje no puede ser el mismo si se dirige a turistas que llegan a la península del Yucatán «de mochilazo», o si va a aquellos cuya motivación es adquirir un condominio de lujo para su yate en Cabo San Lucas. Al grupo de los aventureros hay que seducirles con playas vírgenes, arrecifes, ruinas en medio de la selva, buceo en los cenotes, monos aulladores y todo aquello que represente el México de sus sueños; los señores acomodados de la Baja California, sin embargo, se dejan llevar más por la pesca del marlín, vinos añejos y diversiones inaccesibles para el resto de los mortales.

Al margen de la necesidad de conocer al cliente y a los grupos de visitantes, existe el problema del uso de los recursos disponibles. Éstos son limitados y tienen que dividirlos entre quienes buscan sol y playa, los del turismo de aventura, los pasajeros de cruceros, los interesados en las rutas coloniales, o tantos otros separados por sus diferentes deseos. Los turistas extranjeros también pueden ser clasificados conforme a su gasto, el país de procedencia, su nivel socioeconómico o de tantas otras formas, todo esto sin olvidar la división clásica entre los visitantes excur-



sionistas (cómo quienes sólo pasan el día en México y regresan a Estados Unidos) y los que alcanzan a pernoctar de este lado de la frontera. Las apariencias engañan, puesto que los excursionistas gastan poco, pero su moderación en el gasto se compensa con que son muchos, más de 11 millones anualmente. Los que vienen de Japón o ahora ya de China, tienen un elevado gasto por persona pero son demasiado pocos, mientras que las masas que inundan las playas, incluyendo a los *spring breakers*, atosigan con su estruendo, pero generan una derrama económica inigualable.

Los estudios en los que se apoya SECTUR para sus decisiones plantean diferentes escenarios, para ver a quien hay que dirigirse, exactamente con qué presupuesto y con qué mensaje publicitario hay que llegar. Ejemplo de ello es el análisis del segmento denominado de nicho turístico de europeos. Se trata de un grupo con gran potencial de crecimiento que tiene como denominador común el gusto por la diversidad topográfica, del entorno, y en general con la riqueza cultural y arqueológica del país. A este segmento se le asigna un potencial de 22 millones de turistas para el año 2020, aunque plantea también considerables dificultades. En sí no se trata de grupos tan homogéneos como parecen, ya que el turista alemán y el italiano no buscan lo mismo, y con ello se pierde la posibilidad de estandarizar y alcanzar los beneficios de economías de escala. Los turistas de este segmento requieren atención especial, incluso en una diversidad de idiomas. La oferta que se propondría para ellos es seductora, incluyendo escalada a volcanes, buceo en parques submarinos, rutas arqueológicas, gastronómicas y culturales, pero de inmediato se evidencia la dificultad de darle a cada uno lo que desea. Eso sí, el gasto promedio proyectado de estos turistas tan especiales es de 538 dólares, muy por encima de los que se conforman con asolearse y disfrutar unas cervezas bien frías frente a la playa, puesto que este grupo tiene un gasto promedio proyectado de 373 dólares. Es en ese punto donde el ruido y los escándalos playeros comienzan a molestar.



En definitiva, sigue siendo atractivo trabajar con las autoridades que regulan el turismo en México, pero requiere su esfuerzo diario. Tal vez lleguen algún día a marcar segmentos perfectamente delimitados y a los que puedan dirigirse sin temor a equivocarse; entonces sí podrán descansar en la hamaca bajo una palmera, pero hasta que llegue ese momento tienen que ser prudentes, utilizar sus recursos adecuadamente y, como ya hacen, *no dar paso sin huarache*.

FUENTE: Estudio de Gran Visión del Turismo en México: Perspectiva 2020, Centro de Estudios Superiores en Turismo, 2010, Sector.

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. Si tuviera que enfocarse un segmento de turistas extranjeros, ¿cuál elegiría y qué acciones propondría para atraerlos?
2. ¿Considera que México puede abrirse a nuevos segmentos del mercado turístico? Seleccione uno y defínalo de la manera más completa posible.
3. ¿Sería una buena decisión permitir que ciudadanos de otros países pudieran adquirir propiedades junto a las playas para crear un segmento atractivo para los extranjeros?
4. ¿Hay algún país que tenga claramente diferenciados los segmentos formados por extranjeros que lo visitan?
5. Si fuera propietario de una agencia de viajes, ¿se enfocaría a algún segmento específico?

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Qué criterios y variables se utilizan para segmentar el mercado de los automóviles? Indique ejemplos.
2. Indique a qué segmentos de mercado se dirigen los siguientes periódicos y revistas:
 - Diario *El Economista*.
 - Diario *Reforma*.
 - Diario *La Jornada*.
 - Revista *Motor a Diesel*.
 - Revista *Golf Magazine*.
3. La empresa Bayer[®] inició a finales del año 2000 una campaña en el mercado mexicano para la promoción de la Aspirina[®] «masticable», mostrando en su publicidad una manera más práctica y sencilla de «acabar con el dolor de cabeza». ¿En qué medida considera usted que la empresa aplicó el concepto de segmentación del mercado al lanzar este producto? ¿A qué segmentos puede dirigirse este producto? ¿Están determinados estos segmentos por criterios generales o específicos?
4. La segmentación del mercado basada en el género es considerada, en algunos casos, como discriminatoria. ¿Podría indicar en qué supuestos lo sería actualmente y en cuáles, por el contrario, sería conveniente mantener ofertas segmentadas por género?
5. ¿Puede ser útil para una pequeña empresa u organización la aplicación de la segmentación de mercados? ¿Por qué? ¿En qué situaciones puede ser especialmente recomendable?

TÉRMINOS CLAVE

Criterios de segmentación. Características, necesidades, actitudes o comportamientos de los consumidores que se utilizan para dividir un mercado. Pueden ser generales o específicos. Los primeros sirven para dividir cualquier población, sea o no un mercado, mientras que los segundos hacen referencia al producto o al proceso de compra. Ambos pueden ser objetivos —fáciles de medir— o subjetivos —más difíciles de medir.

Diferenciación del producto. Es una estrategia que trata de resaltar alguna o varias de las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, con el fin de que sea percibido como único y goce así de una situación de monopolio aparente. No debe confundirse con la segmentación del mercado, pues mientras ésta implica un proceso de división de los clientes, aquélla consiste en separar la oferta de la empresa de la de los competidores.

Estilos de vida. Formas de comportarse que vienen determinadas por las actividades desarrolladas, los centros de interés o cosas consideradas importantes y por las opiniones sostenidas.

Estrategia concentrada. Implica que la empresa, al no disponer de recursos suficientes para atender todo el mercado, sirve sólo a uno o pocos segmentos, en los que puede mantener alguna ventaja competitiva (en calidad, precio, distribución, etc.).

Estrategia diferenciada. Consiste en ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los segmentos meta, utilizando también de modo diferente los distintos instrumentos comerciales.

Estrategia no diferenciada. Supone ignorar la existencia de distintos segmentos de mercado. La empresa se dirige a todos ellos con la misma estrategia (igual producto, precio, distribución y promoción).

Geomercadotecnia. Segmentación de mercados por criterios geográficos que, mediante

la utilización de bases de datos, sistemas de información y programas informáticos específicos, trata de identificar hábitos de comportamiento asociados al lugar de residencia del consumidor o usuario, con el fin de diseñar acciones comerciales directas

Mercado de consumo. Segmento de mercado formado por los consumidores últimos, que usan un producto o servicio para satisfacer sus propias necesidades.

Mercado global. Mercado amplio en el que los comportamientos tienden a igualarse, como consecuencia de la intercomunicación cada vez mayor existente entre países.

Mercado industrial. Segmento de mercado formado por empresas y organizaciones que compran los productos o servicios para incorporarlos a sus procesos productivos. Su demanda es derivada de las de los mercados de consumo.

Segmentación. Proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Segmentación «a priori». División del mercado efectuada de acuerdo con algún criterio preestablecido, bien sea un atributo de los consumidores, un comportamiento de compra, una actitud o una necesidad manifiesta.

Segmentación «óptima». Proceso de división del mercado que trata de detectar los segmentos más homogéneos internamente y que se diferencian más por sus necesidades y comportamientos de compra.

Segmentación por beneficio. División del mercado según los beneficios buscados por el comprador o consumidor de un producto.

Segmentación por uso. División del mercado de acuerdo con la cantidad y variedad de productos comprados o consumidos.

Segmentación psicográfica. División del mercado por variables psicográficas, como la personalidad y los estilos de vida.

Tipología. Procedimiento de formación de grupos basada en la homogeneidad o similitud interna de los individuos que los componen.

Variables demográficas. Atributos objetivos del consumidor, como el género, edad, estado civil, tamaño de la familia y posición ocupada en ella, que sirven como criterios para clasificarlo o dividirlo.

Variables geográficas. Indican el lugar donde reside el consumidor o usuario, como la nación, región, provincia, entorno, etc.

Son criterios objetivos para clasificar o dividir mercados.

Variables socioeconómicas. Indican un estado o situación del consumidor, como el nivel de ingresos, ocupación y nivel de estudios. Constituyen criterios objetivos para clasificar o dividir a mercados. Suelen combinarse para determinar la clase social.

Ventaja competitiva. Diferencia positiva de los productos propios respecto de los de la competencia. Esta diferencia puede consistir en una mejor calidad, menor precio, sistema de distribución, imagen de marca, tecnología, equipo humano, etc.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Agencia Segmenta: <http://segmenta-research.com>
Consejo de Promoción Turística de México: <http://cptm.com.mx/index.jsp>
Geo Marketing Systems: <http://www.geomarketing.com.mx>
GFK: http://www.mercgfk.com/cuali_tipos.php
Grupo Financiero Banorte: <http://www.banorte.com>
Infobrand: <http://www.infobrand.com.ar/notas/717-Descubrir-estilos-de-vida>
Instituto de Investigaciones Sociales S.C.: www.iisociales.com.mx
Invesmark: www.invesmark.com.mx
MapsMind: <http://www.mapsmind.com>
Marca país: <http://www.marcapais.com>
MT Consulting: <http://www.mtconsulting.es>
Pearson: <http://www.psi-edu.mx>
Observatorio Pyme: www.observatoriopyme.org
Secretaría de Turismo (SECTUR): <http://www.sectur.gob.mx>
SiiMT: http://www.siiMT.com/wb/siiMT/siim_segmentacion

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Chéron, E. J., y E. J. Kleindschmidt, «A Review of Industrial Market Segmentation Research and a Proposal for an Integrated Segmentation Framework», *International Journal of Research in Marketing*, 2, 2, 1985, pp. 101-115.
- Doyle, Peter, y John Saunders, «Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets», *Journal of Marketing*, 49, 2, primavera 1985, pp. 24-32.
- Engel, James F., Henry F. Fiorillo y Murray A. Cayley, *Market Segmentation. Concepts and Applications*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., Nueva York, 1972, pp. 1-2.
- Levitt, Theodore, «La pluralización del consumo», *Harvard - Deusto Business Review*, 1.º trimestre, 1989, pp. 3-6.
- Percy, Larry, «How Market Segmentation Guides Advertising Strategy», *Journal of Advertising Research*, octubre 1976, pp. 11-22.
- Santasmases Mestre, Miguel, *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 6.ª Ed., Editorial Pirámide, Madrid, 2012.
-

4

Comportamiento del consumidor

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Entender el comportamiento del consumidor, así como los diferentes aspectos que influyen sobre el mismo.
2. Comprender el proceso general de decisión de compra y las variables que influyen a lo largo de las distintas etapas del proceso.
3. Aprender los condicionantes internos y externos del comportamiento del consumidor.
4. Conocer diferentes modelos de comportamiento del consumidor y sus respectivas ventajas y limitantes.
5. Vincular el comportamiento del consumidor a las estrategias de mercadotecnia de la empresa.

SITUACIONES EMPRESARIALES

Jarritos® se va al Norte



El mercado refresquero en México probablemente supere ya los quince mil millones de dólares, pero los grandes jugadores no son muchos. Durante décadas pocos fabricantes locales han podido hacer frente a gigantes de la talla de CocaCola® o PepsiCola®. Entre ellos destaca Frutas Concentradas, S.A.P.I. de C.V., dueña de la marca Jarritos®.

Usando un diseño único que es parte de la personalidad de la marca, Jarritos rompió con los estándares del refresco mexicano al ofrecer una botella de 400 mililitros con una bebida de sabor café. Poco tiempo después su fundador, el Señor Hill, desarrolló un proceso para obtener el extracto del jugo del tamarindo para crear el primer refresco de sabor tamarindo en México: Jarritos Tamarindo®. Le siguieron los sabores de mandarina, limón y ponche de frutas, ganando la mayor parte del mercado y convirtiéndose en el refresco nacional. En diez años Jarritos® se ha vuelto omnipresente usando nuevos sabores basados en las tradiciones regionales de la comida mexicana.



Reconociendo el potencial de mercado en los Estados Unidos la marca Jarritos se fue al norte. Desde el primer momento el desafío se veía formidable, pero también lo era una de las fortalezas de la empresa: el conocimiento del consumidor. Obviamente no de todo el mercado estadounidense, pero sí de la comunidad hispana. Mediante la creación de una empresa conjunta, Novamex, se pudo establecer como el principal comercializador de refrescos mexicanos en el vecino país. La empresa se declara bicultural y su profundo conocimiento del consumidor México-americano le proporciona numerosas ventajas, tales como el conocimiento del idioma, conducta de compra, cultura y estilo de vida del consumidor, así como de los cambios de población y otras características del mercado.

Novamex invierte en investigación y rastrea el conocimiento de las marcas, actitudes, uso, intención de compra, publicidad y promociones a través de un sondeo de campo del gusto del consumidor para mantenerse al día con los patrones de compra del mismo y con el estado que guardan las marcas de la empresa. Además invierte en el almacenamiento de datos que miden las ventas y la penetración de mercado para rastrear el éxito de sus marcas en mercados regionales y aún en bases específicas de rutas de ventas.

En los Estados Unidos los doce sabores de Jarritos® se encuentran disponibles en los principales supermercados y en tiendas de abarrotes independientes que dan servicio a la

comunidad hispana al igual que a restaurantes mexicanos, taquerías, camiones de cáterin, y tiendas de autoservicio en los grandes y pequeños mercados. Cada año Jarritos® apoya a ligas juveniles de futbol, a iglesias de la comunidad, y a promociones para el consumidor.

Como a tantos paisanos a Jarritos le fue muy bien cuando cruzó del otro lado, pero como ocurre con quienes fueron exitosos, lo consiguió con gran esfuerzo. Como comenta el Lic. Mauricio Hill, «conocíamos muy bien a nuestro cliente en este país y creíamos conocer el mercado hispano, pero nos llevamos muchas sorpresas; fue necesaria una gran inversión pero hoy en día tenemos un vínculo muy fuerte con nuestros clientes, quienes ven en Jarritos® a la marca de la tierra a la que siempre estarán unidos».

FUENTE: <http://www.jarritosmexico.com> y <http://www.novamex.com>

1. EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El estudio del comportamiento del consumidor se deriva del concepto actual de la mercadotecnia, que, como ya se indicó en el capítulo 1, se centra en las necesidades del consumidor. Dicho estudio constituye el punto de partida para la aplicación de un auténtico concepto de mercadotecnia, puesto que difícilmente podrán satisfacerse de forma efectiva las necesidades del cliente, tanto actual como potencial, sin un conocimiento previo de los bienes y servicios que desea y de las actividades que realiza para adquirirlos.

El **comportamiento del consumidor** se refiere al conjunto de actividades que lleva a cabo una persona o una organización desde que tiene una necesidad hasta el momento que efectúa la compra y usa, posteriormente, el producto. El estudio de tal comportamiento incluye también el análisis de todos los factores que influyen en las acciones realizadas. A efectos de clasificación y sistematización, suele distinguirse entre el comportamiento del consumidor particular o consumidor final y el comportamiento de las organizaciones.

El estudio del *comportamiento del consumidor final* incluye los siguientes aspectos:

- El comportamiento de *compra o adquisición*, individual o en grupo. Abarca todas las actividades desarrolladas para obtener un bien o servicio, incluido el pago del mismo.
- El comportamiento de *uso o consumo final* de los bienes y servicios adquiridos por uno mismo o por terceras personas.

- Los factores internos y externos al individuo que *influyen* en el proceso de compra y en el uso o consumo del producto adquirido.

El estudio del *comportamiento de las organizaciones* abarca la compra y consumo por parte de empresas y otras entidades de los bienes y servicios que incorporan a sus procesos productivos.

En el presente capítulo se abordará el estudio del comportamiento de compra y consumo de los particulares; mientras que en el siguiente se tratarán los temas relacionados con el comportamiento de las organizaciones. El estudio del comportamiento del consumidor presenta ciertas dificultades, por sus características peculiares, ya que es *complejo, cambia con el ciclo de vida del producto y varía según el tipo de productos*.

2. EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

El proceso de decisión de compra de un producto o servicio, en general, está formado por una serie de fases o etapas secuenciales cuya importancia, intensidad y duración dependen del tipo de compra que se efectúe. En la tabla 4.1 se detallan distintas características del producto o de la compra que dan lugar a procesos de decisión de complejidad menor o mayor.

TABLA 4.1

Complejidad del proceso de decisión de compra según el tipo de producto o de compra

COMPLEJIDAD BAJA (rutina, hábito, inercia)	COMPLEJIDAD ALTA (proceso laborioso/largo)
<ul style="list-style-type: none">— Compra de repetición.— Compra frecuente.— Compra por impulso.— Compra de bajo involucramiento.— Producto de bajo precio.	<ul style="list-style-type: none">— Primera compra.— Compra esporádica.— Compra razonada.— Compra de alto involucramiento.— Producto de alto precio.

En el supuesto de compras importantes para el consumidor, como la adquisición de una casa o un automóvil, el proceso de decisión será complejo y largo. En cambio, será más simple y rápido cuanto:

- Menos importante sea la compra (el riesgo de equivocarse es menor).
- Mayor sea la experiencia previa que se posea en el uso del producto.
- Mayor sea el conocimiento de las distintas marcas existentes.

En general, en los procesos de decisión complejos se pueden identificar cinco fases, que se desarrollan de forma secuencial, como se muestra en la figura 4.1. Todo el proceso, tal como se expone en el gráfico, está influido por **variables internas** del individuo (motivación, percepción, experiencia, características personales y actitudes) y por **variables externas** (entorno económico, culturas, grupos de referencia, familia, influencias personales y determinantes situacionales), además de las variables propias de la mercadotecnia (producto, precio, distribución y promoción).

Las etapas del proceso de decisión de compra indicado se producirán de forma secuencial en una decisión compleja. Sin embargo, en compras de repetición, **hábito** o por **inercia**, el proceso será más sencillo, simplificando o eliminándose algunas de las etapas. Incluso la secuencia del proceso puede invertirse, como ocurre en las **compras por impulso**, realizadas de modo emocional, en las que primero se toma la decisión de compra y luego se justifica la necesidad. La **teoría de la atribución** proporciona una explicación a tal comportamiento. Esta teoría sostiene que el consumidor atribuye motivos determinados a sus actos una vez efectuados.

El proceso de decisión de compra se inicia con el *reconocimiento del problema*. Aparece una necesidad, unida al deseo de satisfacerla. En esta fase influyen de un modo especial la motivación y los factores del entorno. La acción de la mercadotecnia consistirá en orientar y canalizar las necesidades hacia la demanda específica de los productos ofrecidos.

Una vez reconocido el problema se inicia el proceso de *búsqueda de información*, que puede ser interna, si se recurre a la memoria, o externa, si se consultan otras fuentes de información, como amigos, expertos, anuncios, catálogos, folletos, etc. En la actualidad la información disponible sobre cualquier tipo de producto es muy completa, incluso con la posibilidad de comparar precios directamente en el punto de venta o con apoyo en las redes sociales para encontrar las mejores oportunidades. Obviamente, un mayor impacto en la compra de un producto probablemente implique una búsqueda más en detalle.

La fase siguiente es la *evaluación o análisis de las alternativas* posibles para solucionar el problema o satisfacer la necesidad. Aquí, se perciben los atributos de los distintos productos candidatos a la elección y se forman las preferencias.

Después de evaluar las alternativas disponibles, el decisor optará entre *comprar* el producto o, por el contrario, *no comprarlo*. La decisión de no comprar puede ser definitiva o, por el contrario, temporal, hasta que se recabe mayor información o sea un momento más oportuno (por ejemplo, se quiere comprar pero no se dispone de dinero o crédito suficiente).

Si se ha efectuado la compra aparecerán los *sentimientos o sensaciones posteriores* a la misma, de satisfacción o insatisfacción. Una satisfacción continuada estimulará a volver a comprar y, en su caso, a la **lealtad de marca**. Una

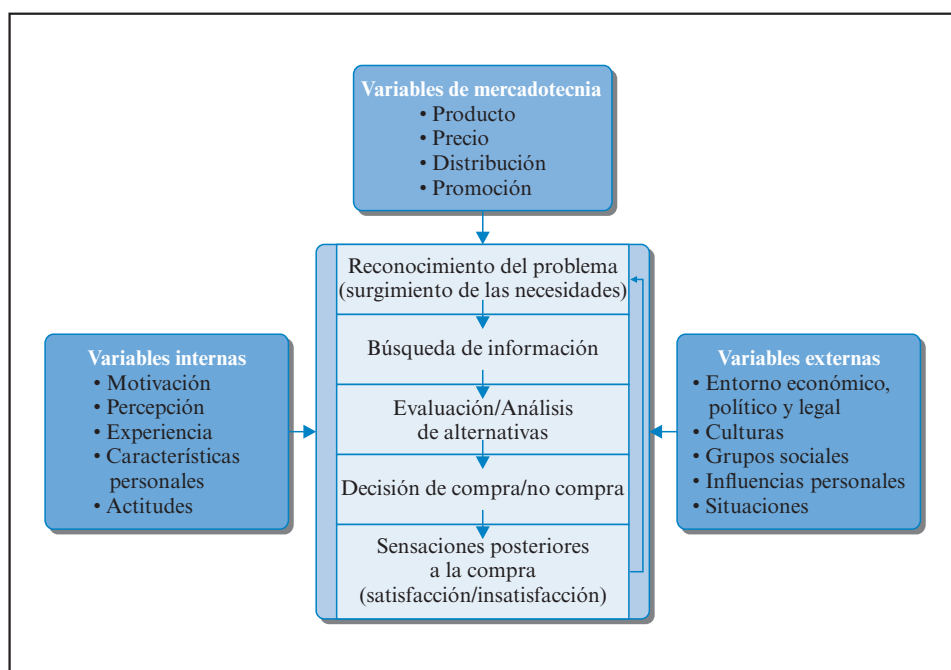


Figura 4.1. Proceso de decisión de compra.

insatisfacción, por el contrario, llevará a un cambio de marca. En esta fase el comprador puede experimentar **disonancia**, es decir, dudas sobre si se tomó una decisión acertada. Para reducirla, puede tratar de buscar testimonios o pruebas que refuercen lo acertado de su compra (por ejemplo, un amigo o un personaje famoso que también haya adquirido el producto o servicio). La publicidad puede también utilizarse para reforzar decisiones de compra ya efectuadas (véase figura 4.2).

La experiencia adquirida con el uso o consumo del producto realimentará el proceso de decisión de compra en el caso de que vuelva a producirse. Será una información que se guardará y podrá ser utilizada en un nuevo proceso de decisión de compra.

3. DETERMINANTES INTERNOS DEL COMPORTAMIENTO

Los determinantes individuales o factores internos que influyen en el comportamiento de compra pueden agruparse en cinco tipos: la motivación, la percepción, la experiencia, las características personales (demográficas, socioeconómicas y psicográficas) y las actitudes.



Figura 4.2. Ejemplo de publicidad para reforzar la decisión de compra.

3.1. La motivación

El proceso de decisión de compra se inicia, como se ha indicado, con el reconocimiento de una necesidad. Esta necesidad habrá podido ser estimulada por un factor interno o externo; pero para que pueda ser reconocida y evaluada es precisa la **motivación**. La motivación afecta directamente a los criterios específicos de evaluación de una necesidad.

Los motivos/necesidades pueden clasificarse de acuerdo con distintos criterios contrapuestos o complementarios, como los que se indican a continuación:

- a) *Fisiológicos o psicológicos*. Los motivos *fisiológicos* se orientan a la satisfacción de necesidades biológicas o corporales, tales como el hambre o la sed. Los *psicológicos*, por el contrario, se centran en la satisfacción de necesidades anímicas, como el saber, la amistad, etc.
- b) *Primarios o selectivos*. Los motivos *primarios* dirigen el comportamiento de compra hacia productos genéricos, tales como un televisor, un automóvil, una comida, etc. Los *selectivos* complementan a los anteriores y guían la elección entre marcas y modelos de los productos genéricos o entre establecimientos en los que se venden. Así, por ejemplo, la necesidad primaria de comer se complementará con la elección del tipo de alimentos y el lugar donde se comerá.
- c) *Racionales o emocionales*. Los motivos *racionales* se asocian generalmente a características observables u objetivas del producto, tales como el tamaño, el consumo, la duración, el precio, etc. En contraste con ellos, los motivos *emocionales* se relacionan con sensaciones subjetivas, tales

como el confort, el placer o el prestigio que se espera que se deriven del bien o servicio adquirido. En la mayoría de las decisiones de compra intervienen ambos tipos de motivos en mayor o menor medida. Así, por ejemplo, la compra de un automóvil se decide tanto por criterios objetivos (precio, potencia, velocidad, consumo, etc.) como subjetivos (comodidad, distinción, modernidad, etc.).

- d) *Conscientes o inconscientes.* Los motivos *conscientes* son los que el consumidor percibe que influyen en su decisión de compra, mientras que los *inconscientes* son los que influyen en la decisión sin que el comprador se dé cuenta de ello. Así, por ejemplo, el comprador de un automóvil Mercedes[®] o BMW[®] puede que no admita que lo ha adquirido realmente por motivos de prestigio y alegue que lo ha hecho porque quiere un coche potente y rápido. En otros casos, sin embargo, puede que no se sea realmente consciente de los verdaderos motivos de la compra.
- e) *Positivos o negativos.* Los motivos *positivos* llevan al consumidor a la consecución de los objetivos deseados, mientras que los *negativos* lo apartan de las consecuencias no deseadas. Los motivos positivos ejercen un predominio en las decisiones de compra, pero en algunos casos los motivos negativos son los que más influyen. Un ejemplo de fuerza negativa es el temor, que tiene un papel decisivo en la adquisición de ciertos productos, como los seguros, para prevenir las consecuencias de incendios, robos, daños o la pérdida de la propia vida.

Una de las clasificaciones más conocidas de las necesidades es la de Maslow, que establece una jerarquía entre ellas, tal y como se muestra en la figura 4.3. Las necesidades, según Maslow, aparecen de forma sucesiva, empezando por las más elementales o inferiores, de tipo fisiológico. A medida que se van satisfaciendo en un determinado grado, van apareciendo otras de rango superior, de naturaleza psicológica. Distingue, en total, cinco tipos de necesidades:

- a) *Fisiológicas.* Son las primeras necesidades que aparecen en el ser humano, como las de alimentación, vestido y vivienda. Hasta que no están satisfechas en cierta medida, no aparecen las restantes necesidades.
- b) *De seguridad.* Estas necesidades aparecen una vez que están relativamente satisfechas las anteriores. En nuestra sociedad estas necesidades se traducen en un trabajo estable, el deseo de una cuenta de ahorros o un patrimonio o de seguros de diversa índole (gastos médicos, accidentes, invalidez, vida, etc.).
- c) *De posesión y amor.* Una vez cubiertas en cierta medida las necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen las de amor, afecto o posesión. Estos motivos llevan a relacionarse con los demás miembros de la sociedad, a buscar su afecto y a asociarse o afiliarse con otros.

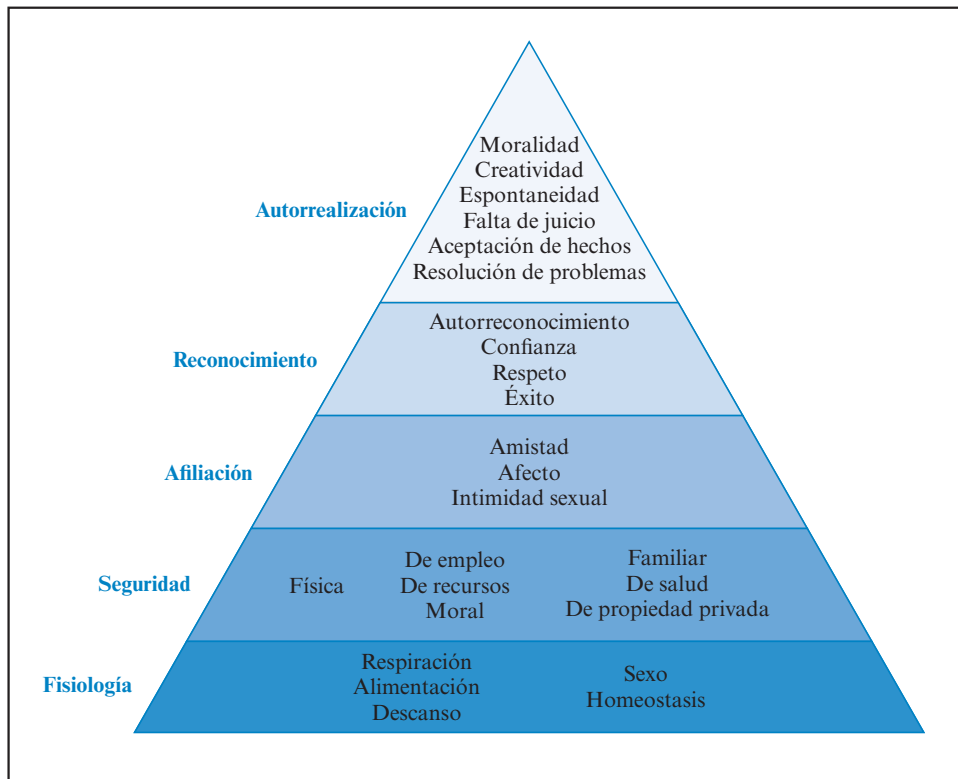


Figura 4.3. Pirámide de Maslow.

- d) *De estima*. Como afirma Maslow, todas las personas normales «tienen necesidad o deseo de una evaluación estable, firmemente basada, y alta, de su personalidad; necesitan de autorespeto y autoaprecio, y del aprecio de los otros». Estas necesidades llevan, por una parte, a un deseo de fuerza, realización, suficiencia, dominio, competencia, confianza, independencia y libertad, y por otra, a un deseo de reputación, prestigio, dominación, reconocimiento, importancia o apreciación.
- e) *De autorrealización*. Suponen la realización integral del potencial propio. Es decir, llegar a ser lo que se puede ser, para estar en paz consigo mismo.

3.2. La percepción

Percibir es ver, oír, tocar, gustar, oler o sentir internamente alguna cosa sujeto, objeto, acontecimiento o relación y organizar, interpretar y derivar significados de la experiencia. La percepción se refiere al modo personal de interpretar

y dar sentido a los estímulos a los que uno se expone. Supone una codificación de los estímulos recibidos a través de los sentidos.

La **percepción** es un proceso de *selección, organización e integración* de los estímulos sensoriales en una imagen significativa y coherente. En este proceso pueden distinguirse cuatro etapas:

1. La *exposición* a la información.
2. La *atención* prestada.
3. La *comprensión* o interpretación del mensaje.
4. La *retención* de la información en la memoria.

La percepción es *selectiva*; es decir, se percibe lo que interesa. Un mismo producto puede ser percibido de forma distinta por diferentes consumidores, según los atributos o características del mismo que sean de su mayor interés.

La selectividad en el proceso de percepción se manifiesta en cada una de las cuatro etapas del proceso de percepción (exposición, atención, comprensión y retención). Las personas suelen escoger lo que quieren oír o ver, se *exponen* a los medios de comunicación elegidos: leen los periódicos con los que se identifican, sintonizan las estaciones de radio o canales de televisión que prefieren y escuchan los mensajes de sus políticos favoritos. Se presta mayor *atención* a la información que es conforme a las propias creencias y opiniones y se tiende a evitar la que es contraria a ellas. La información se *interpreta* también de modo distinto según las creencias y actitudes y se *retiene* en la memoria en mayor medida la que más se adecua a las mismas.

La **ley de Weber** sostiene que es preciso un determinado nivel de variación en el estímulo para ser percibido y que esta variación es proporcional a la cantidad inicial del estímulo. Es decir, que si se precisa, por ejemplo, una variación del 10% en el precio de un producto para ser percibida, la variación deberá mantener esta proporción cuando el precio inicial sea distinto. Así, si el precio inicial es de 10 pesos y la variación, para ser percibida, ha de ser de 1 peso, cuando el precio inicial sea de 1,000 pesos se requerirá una variación de 100 pesos.

El proceso de *organización* que tiene lugar en la percepción facilita la comprensión y retención de la información. Se produce una clasificación de la información y una *integración* de la misma, de forma que varios estímulos son percibidos como un todo integrado (el todo es más que la suma de las partes, según la psicología de la Gestalt).

3.3. La experiencia y el aprendizaje

La **experiencia** se adquiere con el **aprendizaje**. El aprendizaje es un cambio en el comportamiento, que es consecuencia y se refuerza con la experiencia previa.

El aprendizaje es un proceso, mientras que la experiencia es un resultado o situación.

El aprendizaje puede llevar al **hábito** y a la **lealtad de marca**. A medida que se repiten las compras y si la experiencia es satisfactoria, se reduce el tiempo utilizado en buscar y evaluar la información. Además, como sostienen las teorías del aprendizaje, el comportamiento que es reforzado es más probable que vuelva a producirse. La lealtad de marca puede ser reforzada por la empresa vendedora mediante programas específicos de fidelización. Estos programas pueden llevarse a cabo, por ejemplo, mediante **tarjetas de afinidad**, que pueden consistir, en unos casos, en tarjetas de crédito convencionales (Visa[®], MasterCard[®], American Express[®], etc.) a las que se les incorpora el nombre de la entidad patrocinadora del programa y que proporcionan descuentos en las compras.



Figura 4.4. Ejemplo de tarjetas de crédito de afinidad.

Existen varias teorías que tratan de explicar el proceso de aprendizaje. A efectos del estudio del comportamiento del consumidor, pueden clasificarse en dos grupos:

1. **Teorías "del comportamiento"**. Están basadas en la relación «estímulo-respuesta». Se subdividen en las dos siguientes:
 - a) Teoría del **condicionamiento clásico**. Esta teoría parte del experimento de Pavlov y distingue entre un estímulo primario o incondicionado y un estímulo secundario o condicionado. Esta asociación entre estímulos puede observarse en la publicidad de perfumes para hombres, en la que para conseguir que se adquiriera una determinada marca, que garantiza la conquista sexual (respuesta), se asocia el perfume (estímulo condicionado) con la presencia de una mujer atraída sexualmente (estímulo primario o incondicionado). De

este modo, se pretende que se llegue a asociar la capacidad para atraer al sexo femenino con el uso de la marca anunciada (véase figura 4.5).



Figura 4.5. Ejemplo de publicidad en la que se utiliza la asociación de estímulos.

- b) Teoría del **condicionamiento instrumental**. Fue propuesta por Skinner. En ella no se distingue entre estímulo primario o secundario ni se sostiene una conexión automática entre estímulo y respuesta. Esta relación estímulo-respuesta debe desarrollarse mediante un sistema de recompensas o satisfacciones: cuanto mayor sea la satisfacción anterior obtenida con una respuesta determinada a un estímulo, mayor será la probabilidad de que la repetición del estímulo dé lugar a la misma respuesta. El desarrollo de una lealtad de marca es un caso de aprendizaje mediante condicionamiento instrumental.
2. **Teoría cognoscitiva**. El aprendizaje es un proceso cognoscitivo de percepción del estímulo, seguido de una asociación de los estímulos a las necesidades, lo que lleva a una evaluación de marcas alternativas y a una comprobación posterior de si las expectativas han sido cumplidas.

3.4. Características demográficas, socioeconómicas y psicográficas del comprador

Las variables demográficas y socioeconómicas son características objetivas del comprador. Son, por lo general, fáciles de medir. Todas ellas influyen en las distintas fases del proceso de decisión de compra, así como sobre las restantes variables internas (motivación, percepción, aprendizaje y actitudes).

Las **variables demográficas** hacen referencia a los atributos biológicos del individuo, a su situación familiar y a su localización geográfica. Entre ellas cabe considerar, como más importantes, las siguientes:

- Edad.
- Género.
- Estado civil.
- Posición familiar (cabeza de familia, ama de casa u otro miembro).
- Número de miembros de la familia.
- Hábitat en el que se reside (tamaño o número de habitantes y tipo urbano o rural).

Las **variables socioeconómicas** evidencian situaciones o estados alcanzados y conocimientos adquiridos. Como más representativas cabe destacar las siguientes:

- La ocupación, profesión o actividad desempeñada.
- Los ingresos periódicos obtenidos.
- El patrimonio acumulado.
- El nivel de estudios alcanzado.

Las **variables psicográficas** son subjetivas y, por tanto, más difíciles de medir. Incluyen dos tipos de variables: la personalidad y los estilos de vida.

La **personalidad** es compleja y afecta de modo consistente y duradero al comportamiento. Hay al menos cuatro teorías que tratan de explicarla: la teoría de los rasgos, la teoría psicoanalítica, la teoría social y la teoría del auto concepto. Las principales características de las mismas se detallan en la tabla 4.2.

Los **estilos de vida** son modos de vivir que se caracterizan por las formas en que la gente emplea el tiempo (actividades), por todo aquello que se considera importante (centros de interés) y por lo que piensan las personas de ellas mismas y del mundo que les rodea (opiniones). Algunas de las principales actividades, centros de interés y opiniones se detallan a continuación:

- *Actividades*: trabajo, pasatiempos, actos sociales, vacaciones, distracciones, pertenencia a clubs y asociaciones, relaciones sociales, compras, deportes, etc.
- *Intereses*: familia, hogar, trabajo, comunidad, amigos, ocio, comidas, logros, etc.
- *Opiniones*: de sí mismos, cuestiones sociales, políticas, económicas, educación, productos, cultura, futuro, etc.

TABLA 4.2

Teorías sobre la personalidad

1. Teoría de los rasgos
Es una teoría empírica. Sostiene que la personalidad está compuesta por un conjunto de rasgos que describen predisposiciones generales de respuesta. Esta teoría constituye inventarios de personalidad, como el esquema de preferencias personales de Edwards: consecuidor, sumiso, ordenado, exhibidor, analizador, agresivo, etc.
2. Teoría psicoanalítica
Es una teoría no empírica, desarrollada por Freud. Se apoya en la naturaleza inconsciente de la personalidad: lucha entre el ego, el id, y el superego. Utiliza como métodos para estudiar la personalidad de las entrevistas en profundidad y las técnicas proyectivas.
3. Teoría social
Es contraria a la teoría psicoanalítica, por cuanto sostiene que las variables sociales, más que las biológicas son las que influyen en el desarrollo de la personalidad. Para esta teoría, los motivos conscientes son más importantes que los inconscientes.
4. Teoría del autoconcepto
Sostiene que el individuo tiene un concepto de sí mismo, basado en quién piensa que es, y un concepto del «ideal», basado en quién cree que debería ser. La diferencia entre ambos conceptos da lugar a insatisfacción, por lo que se tiende a comprar los productos que pueden compensarla o reducirla. Por otra parte, se tiende también a comprar productos que vayan de acuerdo con la imagen que uno tiene de sí mismo (real o ideal).

FUENTE: Adaptado de Assael, Henry, *Marketing: Principles & Strategy*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1990, pp. 373-384.

3.5. Actitudes

El concepto de **actitud** ha tenido multitud de definiciones, pero quizá una de las más utilizadas y antiguas es la de Allport, para quien las actitudes son «predisposiciones aprendidas para responder consistentemente de modo favorable o desfavorable a un objeto o clases de objetos».

Modernamente, el concepto de actitud ha sido ampliado, destacándose su aspecto multidimensional. Se considera que las actitudes están constituidas por tres componentes: las creencias (componente cognoscitivo), la valoración (componente afectivo) y la tendencia a actuar (componente activo).

Las actitudes se desarrollan a lo largo del tiempo a través de un proceso de aprendizaje. Están afectadas por las influencias familiares, los grupos sociales a los que se pertenece o se aspira a pertenecer, la información recibida, la experiencia y la personalidad.

Las actitudes llevan a cabo cuatro funciones fundamentales:

1. *Utilitaria*. Las actitudes guían a los consumidores a satisfacer las necesidades deseadas.
2. *Expresiva del valor*. Las actitudes expresan un auto concepto y un sistema de valores.
3. *Egodefensiva*. Las actitudes protegen al ego de ansiedades y amenazas. Lo que se manifiesta, en el comportamiento de compra, a través de actitudes favorables hacia los productos o marcas que están asociados con la aceptación social y la confianza.
4. *De organización del conocimiento*. Las actitudes organizan la masa de información a la que se expone el consumidor y fijan los estándares por los que juzgar la información.

4. CONDICIONANTES EXTERNOS DEL COMPORTAMIENTO

Los condicionantes externos son las variables del macro y microentorno que influyen en el comportamiento del consumidor. Entre las primeras cabe destacar el entorno económico, político, legal, cultural, tecnológico y el medio ambiente; entre las segundas, a) la clase social, b) los grupos sociales, c) la familia, d) las influencias personales y e) situaciones de compra o consumo.

4.1. Macroentorno

Las variables del macroentorno ya se trataron en el segundo capítulo. En él se describieron las características y evolución de cada una de ellas y se analizó su influencia en las decisiones comerciales, así como sobre los comportamientos del mercado, por lo que se remite al lector a lo allí expuesto.

4.2 Microentorno

a) Clase social

La **clase social** hace referencia a la posición de un individuo o familia en una escala social. Constituye una agrupación de personas con ocupación,

ingresos y educación similares. La clase social a la que pertenece un individuo se determina en función de sus características socioeconómicas. Se mide ponderando la puntuación obtenida en las variables elegidas para su determinación.

La AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública) estableció en 1998 unas directrices para la clasificación demográfica de la población que quedaron vigentes durante casi una década, hasta su cambio en el año 2008 y más recientemente en el 2011. La nueva clasificación, recogida específicamente en la denominada Regla 8×7 , expresa la capacidad económica y social y no un estilo de vida.

Las categorías sociales propuestas por la AMAI se dividen en siete niveles y éstos se definen teniendo en cuenta diferentes características o posesiones del hogar y la escolaridad del jefe de familia o persona que más aporta. La nueva regla se basa en ocho indicadores que contemplan: Infraestructura Práctica (número de focos, de autos y estufa), Infraestructura Sanitaria (número de baños, regadera), Infraestructura Básica (piso diferente de tierra o cemento y número de cuartos o habitaciones) y Capital Humano (educación del principal proveedor del hogar). A las variables mencionadas se les asignan puntos considerando la ponderación de cada uno de los rubros, conforme se detalla a continuación:

Nivel A/B:	193 o más puntos
Nivel C+:	155 a 192 puntos
Nivel C:	128 a 154 puntos
Nivel C-:	105 a 127 puntos
Nivel D+:	80 a 104 puntos
Nivel D:	33 a 79 puntos
Nivel E:	0 a 32 puntos

Para tener una idea más clara de cómo se divide la población mexicana conforme a esta nueva clasificación socioeconómica se puede mencionar que en el momento de realizar el cambio de regla, la población se dividía de esta forma: Nivel A/B: 6.8%; Nivel C+: 14.2%; Nivel C: 17.0%; Nivel C-: 17.1%; Nivel D+: 18.5%; Nivel D: 21.4%; Nivel E: 5% de los hogares. La AMAI pone a disposición del público en su página oficial una serie de documentos aclaratorios sobre la metodología utilizada, además de consideraciones generales sobre su clasificación socioeconómica.

La utilización de la clase social como medida de la posición social de un individuo presenta algunas limitaciones. Principalmente por ser una simplificación de múltiples dimensiones socioeconómicas, por lo que puede ser preferible analizar el efecto de cada una de ellas por separado sobre el comportamiento del consumidor.

b) Grupos sociales

Los grupos sociales son **grupos de referencia** con los que el individuo se identifica y que influyen en la formación de sus creencias, actitudes y comportamientos. Puede distinguirse entre grupos de los que se es miembro y grupos a los que se aspira a pertenecer.

Grupos de los que se es miembro

Los grupos a los que uno pertenece pueden clasificarse, según el grado de relación mantenida, en *primarios* y *secundarios*. Con los primeros, la relación es frecuente, y con los segundos, la relación es más esporádica. Tanto los grupos primarios como los secundarios pueden ser *formales* —con normas precisas y determinadas— o *informales* —sin ellas—. En la parte superior de la tabla 4.3 se muestra la clasificación de distintos tipos de grupos sociales de acuerdo con los criterios indicados.

Grupos a los que se aspira a pertenecer

Estos grupos pueden clasificarse según se mantenga o no un contacto directo con ellos. En el primer caso, el individuo contempla como posible el llegar a integrarse en tales grupos, y así se desea, por la recompensa que supone. Un ejemplo de esta situación es la que se da entre los subordinados y los directivos de una organización. En el segundo caso, aunque se desea pertenecer a los grupos admirados, la esperanza de pertenecer a los mismos es más remota. No hay una relación directa con ellos, aunque el individuo se identifica con sus miembros y acepta sus creencias y actitudes y son símbolos para él. Esta situación se da entre los admiradores o «fans» de un personaje famoso o artista. En la parte inferior de la tabla 4.3 se detalla esta clasificación de los grupos a los que se aspira pertenecer.

Los grupos sociales tienen determinadas características que afectan al modo en que influyen sobre el consumidor. Los grupos establecen normas, roles, *status*, socialización y poder, tal como se detalla a continuación.

- **Normas.** Son reglas y estándares de conducta establecidas por el grupo. Los miembros del grupo deben aceptarlas.
- **Roles.** Son las funciones que el individuo asume o el grupo le asigna para alcanzar sus objetivos.
- **«Status».** Es la posición del individuo en el grupo, que constituye el origen del poder y la influencia.
- **Socialización.** Es el proceso por el que el individuo aprende las normas y roles del grupo.

TABLA 4.3

Características de los grupos sociales

A) Grupos a los que se pertenece		
	Informales	Formales
PRIMARIOS (relación frecuente)	— Familia. — Amigos.	— Grupos de trabajo. — Grupos de alumnos de un curso.
SECUNDARIOS (relación esporádica)	— Grupos deportivos. — Porras.	— Partidos políticos. — Sindicatos.
B) Grupos a los que se desea pertenecer		
	Con contacto directo	Sin contacto con ellos
SECUNDARIOS (relación esporádica)	— Mandos directivos de una organización.	— Personajes, famosos, artistas, deportistas, etc.

- **Poder.** Es el que determina la influencia que el grupo tiene sobre el individuo. Este poder puede ser el de la experiencia o conocimiento, el de referencia, cuya base está en la identificación del individuo con el grupo, y el de recompensa (premio o sanción).

Influencias de los grupos sociales sobre el consumidor

Los grupos sociales establecen influencias sobre el consumidor de tipo informativo, comparativo y normativo.

- *Influencias informativas.* El testimonio de expertos, las referencias de amigos y los comportamientos de consumo visibles (coches, vestidos, etc.), constituyen comunicaciones que informan al consumidor.
- *Influencias comparativas.* Proporcionan al individuo los criterios para la evaluación de la propia imagen.
- *Influencias normativas.* Instan al cumplimiento de las normas del grupo, como, por ejemplo, las fiestas sociales, regalos, felicitaciones, etc.

c) Familia

La familia es un grupo social primario, cuya influencia sobre la personalidad, actitudes y motivaciones del individuo es muy poderosa. La familia interviene en las decisiones de compra conjuntas e influye en las tomadas individualmente.

El comportamiento de compra de los miembros de la familia cambia con la evolución cronológica de la misma. En la literatura de la mercadotecnia suelen distinguirse varias fases en el denominado **ciclo de vida de la familia**, que son relevantes para definir segmentos de mercado, así como para explicar la evolución del comportamiento del consumidor. Los modelos tradicionales del *ciclo de vida familiar* utilizan como criterios de clasificación el estado civil, la edad del cabeza de familia y de los hijos, la convivencia con los hijos y la ocupación del marido. El aumento de hogares unipersonales, divorcios y parejas no casadas que se ha producido en los últimos años ha dado lugar a una disgregación de las formas familiares. Por ello, se considera más adecuado utilizar actualmente el término *Ciclo de Vida del Hogar* (figura 4.6).

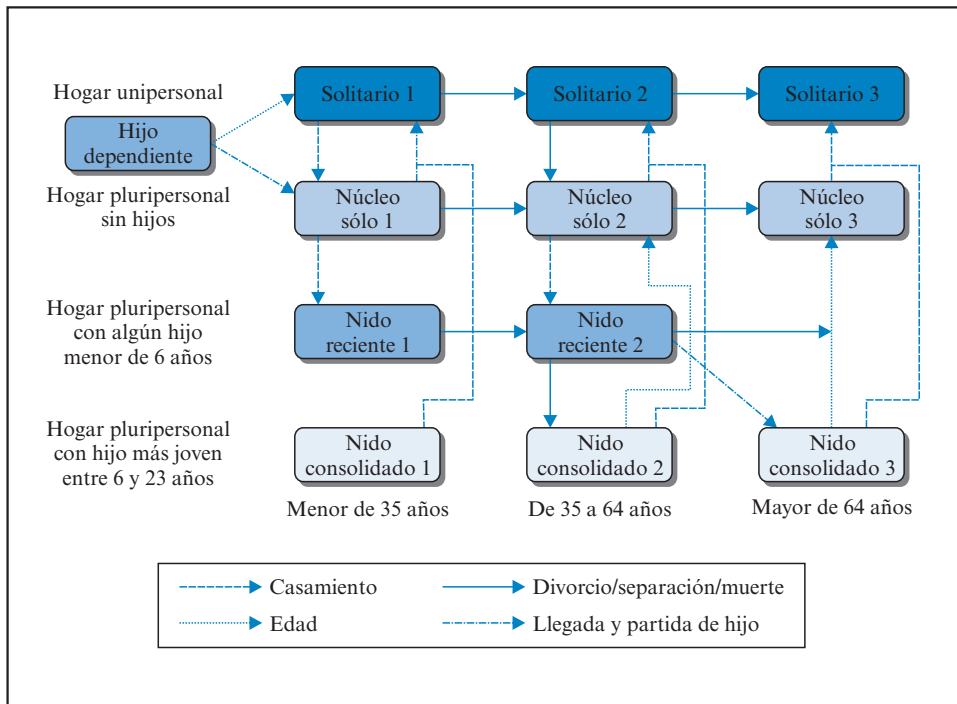


Figura 4.6. Modelo del ciclo de vida del hogar (Cruz y Redondo, 1998).

Es posible distinguir en la familia seis roles o papeles diferentes: el que plantea la necesidad o iniciador, el que obtiene la información, el que influye, el que decide, el agente de compras y el consumidor. Estos papeles adquieren especial protagonismo o influencia en las distintas fases del proceso de compra, tal como se detalla en la tabla 4.4.

TABLA 4.4

Roles familiares y fases del proceso de compra en las que influyen

Roles	Incidencia principal en el proceso de compra
<ul style="list-style-type: none"> — El que plantea la necesidad (iniciador). — El que obtiene la información. — El que influye. — El que decide. — El agente de compras. — El consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> — Reconocimiento del problema. — Búsqueda de la información. — Evaluación de la marca. — Intención de compra. — Compra. — Evaluación posterior de la compra.

FUENTE: Adaptado de Assael, ob. cit., pp. 562-563.

d) Influencias personales

La influencia personal es muy poderosa porque es más creíble que la de otras fuentes de información. Lo que diga un amigo o una persona en la que se confía prevalecerá sobre la información obtenida de los medios masivos de comunicación. De ahí la importancia que tiene un cliente satisfecho, por cuanto actuará como un transmisor muy efectivo de las cualidades del producto.

Estrategias basadas en líderes de opinión

Llegar a **los líderes de opinión** mediante la publicidad es muy difícil, por lo que deben llevarse a cabo acciones alternativas que consigan la colaboración de tales líderes o que simulen situaciones de comunicación interpersonal que estimulen la compra del producto. Entre las acciones posibles pueden destacarse las siguientes:

- *Identificar directamente a los líderes de opinión.* Son los primeros compradores de un producto o los que por su profesión tienen una influencia sobre los posibles compradores del producto (por ejemplo, los médicos sobre los pacientes)
- *Crear líderes de opinión,* a través, por ejemplo, de «rankings» de canciones, libros, películas, etc.
- *Simulación de comunicación verbal.* La publicidad puede simular una comunicación interpersonal mostrando una conversación entre consumidores del producto, en la que uno de ellos le expone al otro las virtudes de la marca anunciada.
- *Estimulación de la comunicación verbal.* La publicidad puede también tratar de animar a los consumidores potenciales a hablar del producto.

- *Adopción de una estrategia defensiva.* Si entre los consumidores se extiende un rumor que puede afectar negativamente a un producto o a una marca, deberán llevarse a cabo acciones informativas para contrarrestar las consecuencias perjudiciales. Así, por ejemplo, cuando irrumpieron en el mercado mexicano los medicamentos similares ofreciendo tentadores descuentos, las principales empresas farmacéuticas tuvieron que llevar a cabo campañas publicitarias argumentando la calidad de las medicinas de patente.

c) Determinantes situacionales

El producto o servicio comprado puede depender de cómo, cuándo, dónde y por qué va a utilizarse o consumirse. Los beneficios de un producto pueden percibirse de forma distinta según las situaciones en que va a usarse. Sin embargo, cuanto mayor sea la lealtad de marca o el interés por el producto o servicio, menor será la influencia de los factores situacionales.

Puede distinguirse entre situaciones de compra y situaciones de uso o consumo del producto:

- *Situaciones de compra.* El tipo de producto comprado o la marca, tamaño, envase, etc., o el lugar donde se adquiere el producto pueden variar según que el producto se compre para uno mismo o para regalar a un tercero. También puede ser distinta la decisión según se trate de una compra en condiciones normales o en el supuesto de una oferta especial o de unas rebajas.
- *Situaciones de consumo.* El comportamiento de compra puede variar también según el uso que se le va dar al producto o las personas que lo van a consumir. Así puede ser distinto el producto adquirido según que su consumo sea para la familia o para invitados, para consumo en el hogar o para viajes, para uso personal o para varias personas. También podrá variar el comportamiento de compra en función del momento u ocasión en que va a consumirse el producto: de día o de noche, en la comida o en la cena, en verano o en invierno, en ocasiones normales o especiales, etc.

5. MODELOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Un modelo es una representación simplificada de todos o algunos de los aspectos de la realidad. Un modelo ayuda a describir, predecir o resolver el fenómeno que trata de representar.

Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, los modelos presentan las ventajas siguientes:

1. Permiten obtener una visión global e integrada del comportamiento del consumidor.
2. Ayudan a identificar áreas de información necesarias para las decisiones comerciales.
3. Permiten la cuantificación de las variables.
4. Proporcionan una base para segmentar mercados.
5. Facilitan el desarrollo de estrategias comerciales.

A pesar de estas importantes ventajas, los modelos sobre el comportamiento del consumidor presentan también algunas limitaciones:

1. Identifican sólo los elementos más comunes del proceso de decisión.
2. Los elementos que componen un modelo pueden no tener la misma importancia en todas las clases de productos.
3. La importancia de los elementos del modelo puede ser distinta según las situaciones de uso del producto.
4. Los modelos no se adaptan por igual a todos los individuos del mismo mercado.
5. No todas las decisiones de compra tienen igual complejidad.

El modelo de Engel, Kollat y Blackwell es uno de los modelos más completos y detallados del proceso de decisión de compra (figura 4.7). El modelo consta de cuatro grupos de variables:

- *Entradas (inputs)*. El conjunto de estímulos que recibe el consumidor.
- *Proceso de información*. Consta de cinco etapas: exposición a la información, atención, comprensión, aceptación y retención en la memoria.
- *Proceso de decisión*. Parte del reconocimiento del problema, que fuerza al consumidor a la búsqueda de información, tanto interna como externa. La siguiente etapa la constituye la evaluación de las alternativas, en la que se produce una cadena de efectos: formación o cambio de creencias sobre el producto, actitudes y, finalmente, intención de compra. Todo ello lleva al acto de compra y a la consecución de unos resultados, satisfactorios o insatisfactorios.
- *Variables que influyen en el proceso de decisión*. Se agrupan en dos tipos de variables: influencias ambientales (cultura, clase social, influencias personales, familia y determinantes de situación), y diferencias indivi-

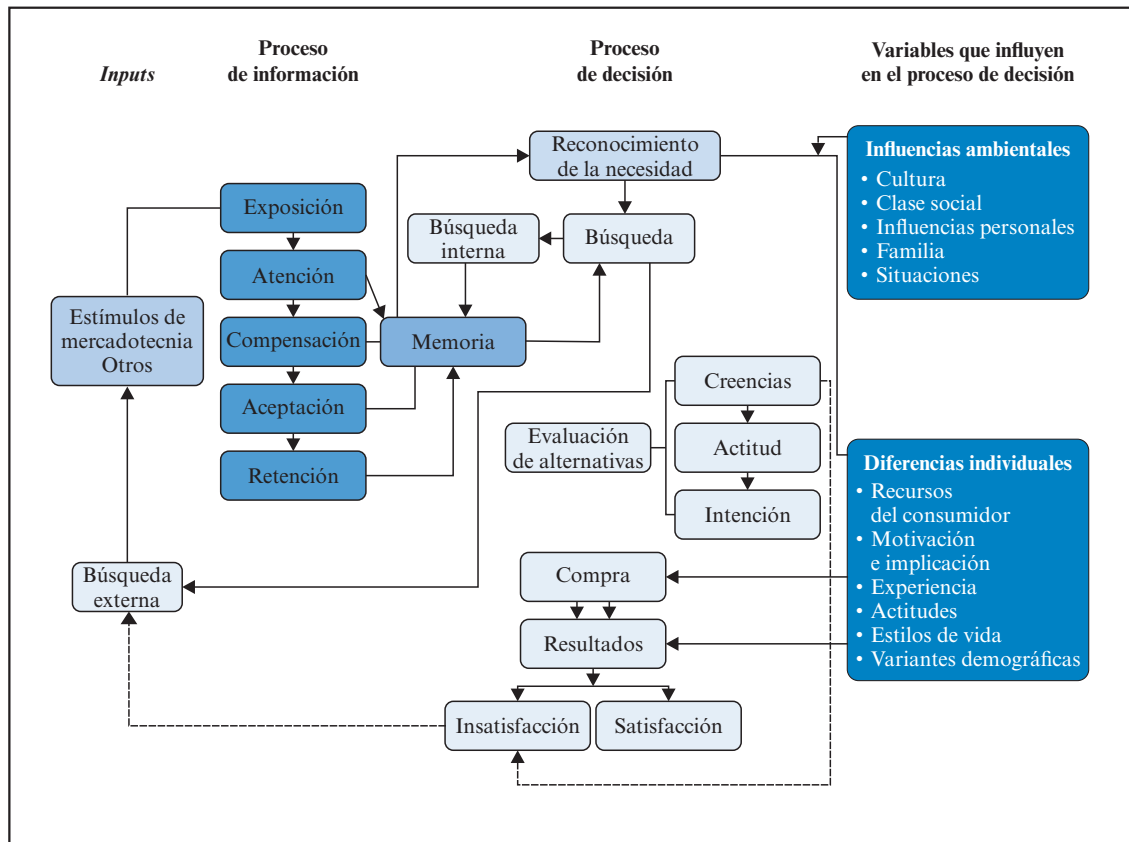


Figura 4.7. Modelo de Engel, Kollat y Blackwell. (FUENTE: James F. Engel, Roger D. Blackwell y Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 6.^a ed., The Dryden Press, Chicago, 1990, p. 482.)

duales (recursos del consumidor, motivación e involucramiento, experiencia, actitudes, personalidad, estilos de vida y características demográficas).

CASO PRÁCTICO

¿Marcas presentes en el ADN?

La ciencia dio un paso de gigante al descubrir la estructura del ADN (Ácido Desoxirribo Nucléico), la molécula más compleja que se conoce y en la que reside la información genética de cualquier ser viviente. El siguiente paso fue descifrar la secuencia del ADN de organismos simples hasta llegar a la del ser humano. Una de las consecuencias fue entender mejor la forma en que un individuo pasa su relevo, o carga genética, al siguiente. Se logró así comprender por qué el comportamiento de padres e hijos era similar en determinadas situaciones, incluso en algunas muy importantes en el ámbito de la mercadotecnia.

Uno de esos aspectos se relaciona con las marcas. En efecto, los resultados de un estudio realizado por la profesora María Eugenia Pérez parecen demostrar que el gusto por las marcas también se hereda o, dicho en términos más precisos, existe una transferencia intergeneracional de preferencia por marcas. No es un mecanismo simple, puesto que existen muchos factores que pueden influir en ese proceso, tanto en intensidad como en las etapas de la vida en que se desarrolla. El estudio, llevado a cabo entre mujeres, muestra como los hábitos de compra y la selección de la marca repetían ciertos patrones, especialmente cuando en el pasado las hijas habían acompañado a sus madres en situaciones a las que se daba mayor importancia. En determinados productos, por ejemplo de limpieza del hogar, no quedaba duda sobre el origen de la selección de una determinada marca.

Obviamente surgen muchas preguntas sobre el posible impacto de la carga genética y del proveniente de comportamientos aprendidos, quedando la cuestión abierta a mayor investigación. Sin embargo, la aplicación de los resultados del estudio puede ser inmediata, sobre todo al evaluar el efecto a largo plazo de la promoción de una marca y de cómo los beneficios pueden extenderse a través del tiempo y cruzar a futuras generaciones.

La reflexión anterior puede llevarnos a afirmar que es cierto aquello de que «no hay nada nuevo bajo el sol», pero se pueden citar también otros resultados que lo contradicen, como ocurre con el comportamiento de compra de los adolescentes. Diversos estudios apuntan a que existe una gama muy amplia de respuestas por partes de quienes están en esa etapa de su vida, donde muchas respuestas previsibles son alteradas de forma súbita, sea por



nuevas modas o por comportamientos inesperados. En ocasiones las compras de los adolescentes se ajustan a modelos definidos, como en el caso de los llamados *twins*, o niños de 8 a 12 años intentando imitar a sus hermanos mayores; otras veces las compras se limitan únicamente a las marcas favoritas, Apple®, Starbucks®, Sony®, etc., como concluye un estudio de De La Riva Investigación Estratégica, en el que además se observa cómo las marcas favoritas transmiten al adolescente exclusividad, alegría y confianza. La tendencia parece apuntar hacia compras de impulso, mayor peso de la marca y el ser el primero en lucirla, independientemente del precio.

No todo es agradable con los consumidores adolescentes; además de un gasto que parece ir creciendo en espiral, se generan situaciones de confrontación familiar, como en el caso de los llamados «papás malos». Éstos no abusan físicamente de sus hijos, pero no les entregan el dinero en las cantidades deseadas o tienen el «feo hábito» de no comprarles más que las cosas estrictamente necesarias.

Es evidente la necesidad de estudiar más a fondo al consumidor, cualquiera que sea su edad. En un mundo donde los cambios se dan a velocidades vertiginosas es imprescindible estar al tanto de lo que sucede y de cómo varían modas, gustos y preferencias. En ese sentido las marcas aportan cierta estabilidad, pero aún las más posicionadas están sometidas a grandes presiones para conocer bien a sus seguidores y evitar que el idilio con sus clientes se convierta súbitamente en tragedia.



FUENTE: «Transferencia intergeneracional de preferencia por marcas», Lic. María Eugenia Pérez. *El Financiero*, Lunes 22 de Febrero de 2010, y «¿Cómo y en qué, gastan los adolescentes? Lourdes González, *Expansión*, viernes 13 de julio de 2007.

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Qué marcas son las más posicionadas entre los estudiantes universitarios?
2. ¿Cree que una marca puede alcanzar el éxito aún sin conocer en profundidad a sus compradores? ¿Conoce algún ejemplo?
3. Hay quienes consideran que es demasiado difícil conocer a los adolescentes y que por tanto, la investigación sobre sus hábitos de compra es dinero mal invertido. ¿Está de acuerdo con tal afirmación?
4. ¿Si pudiera abrir una tienda de ropa, a qué segmento de la población se dirigiría? Explique los hábitos de compra de ese grupo de personas.
5. ¿Cree que en el futuro los adolescentes serán compradores más impulsivos o más fieles a las marcas de su preferencia?

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Qué variables podrían añadirse al modelo del proceso de decisión de compra mostrado en la figura 4.1 para hacerlo más completo?
2. Proporcione ejemplos de productos que puedan satisfacer las necesidades establecidas en cada una de las etapas jerárquicas indicadas por Maslow.
3. Indique cómo podría utilizarse una información sobre estilos de vida de distintos segmentos de mercado para la promoción de un nuevo campo de golf.
4. Establezca los roles de los miembros de una familia y su incidencia en el proceso de decisión de compra de un automóvil.
5. ¿En qué pueden serle útiles a un director de mercadotecnia los modelos globales sobre el comportamiento del consumidor?

TÉRMINOS CLAVE

Actitud. Predisposición aprendida para responder consistentemente de modo favorable o desfavorable a un objeto o clases de objetos (Allport). Las actitudes están constituidas por tres componentes: las creencias (componente cognoscitivo), la valoración (componente afectivo) y la tendencia a actuar (componente activo).

Aprendizaje. Es un proceso de cambio en el comportamiento, que está influido por la experiencia a la que, a su vez, refuerza. El aprendizaje puede llevar al hábito y a la lealtad de marca.

Ciclo de vida familiar. Fases cronológicas por las que atraviesa la familia. Son relevantes para definir segmentos de mercado y para explicar la evolución del comportamiento del consumidor.

Clase social. Posición de un individuo o familia en una escala social. Constituye una agrupación de personas con ocupación, ingresos y educación similares, que comparten ciertos valores, comportamientos y actitudes.

Comportamiento del consumidor. Conjunto de actividades que lleva a cabo una persona o una organización desde que tiene una necesidad hasta el momento que consume la compra y usa, posteriormente, el producto.

Compra por impulso. Compra efectuada de forma emocional, en la que primero se toma la decisión de compra y luego se justifica la necesidad.

Condicionamiento clásico. Teoría psicológica sobre el proceso de aprendizaje que establece la relación entre estímulos repetidos y respuesta, así como la asociación entre un estímulo primario o incondicionado y un estímulo secundario o condicionado.

Condicionamiento instrumental. Teoría sobre el aprendizaje que sostiene que el comportamiento es función de experiencias anteriores y de la evaluación de las satisfacciones obtenidas.

Disonancia. Sensación que puede experimentar el consumidor después de efectuar la compra y que consiste en la aparición de dudas sobre si se tomó una decisión acertada.

Estilos de vida. Modos de vivir que se caracterizan por las formas en que la gente emplea el tiempo (actividades), por todo aquello que se considera importante (centros de interés) y por lo que piensan las personas de ellas mismas y del mundo que les rodea (opiniones).

Experiencia. Es el resultado del aprendizaje e influye, a la vez, en él, por cuanto a medida que se repiten las compras y la experiencia es satisfactoria, se reduce el tiempo utilizado en buscar y evaluar la información.

Grupos de referencia. Grupos con los cuales el individuo se identifica y que influyen en la formación de sus creencias, actitudes y comportamientos. Puede distinguirse entre grupos de los que se es miembro y grupos a los que se aspira a pertenecer.

Hábito. Comportamiento al que se llega después de sucesivas experiencias satisfactorias en la adquisición de un producto. En las compras por hábito no hay o es reducida la búsqueda de información y la evaluación de alternativas.

Inercia. Comportamiento de compra pasivo, propio de compras de bajo involucramiento. El comprador no se preocupa en buscar información ni en evaluar alternativas. Se reducen al máximo el tiempo y el esfuerzo requeridos para comprar.

Lealtad de marca. Compromiso con una marca determinada al que se llega por el refuerzo de satisfacciones anteriores y actitudes favorables a la marca.

Ley de Weber. Sostiene que es preciso un determinado nivel de variación en los estímulos para que puedan ser percibidas las diferencias y que esta variación es proporcional a la cantidad inicial del estímulo; es decir, cuanto mayor sea la

cantidad inicial del estímulo mayor será también la diferencia necesaria para ser detectada.

Líder de opinión. Persona que ejerce una influencia personal sobre otras. No se trata de un líder en sentido estricto, sino de un «experto» sobre un producto o servicio. Se le denomina también «prescriptor» y actúa de intermediario entre los medios masivos de comunicación y los consumidores.

Motivación. Predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de lo que se desea. La motivación afecta a los criterios específicos de evaluación de una necesidad.

Normas. Reglas y estándares de conducta establecidas por el grupo, cuyo miembros las aceptan.

Percepción. Es un proceso de selección, organización e integración de los estímulos sensoriales en una imagen significativa y coherente.

Personalidad. Conjunto de características internas del individuo. Son de naturaleza compleja y afectan de modo consistente y duradero al comportamiento.

Poder. Es lo que determina la influencia que tiene el individuo o el grupo.

Roles. Funciones que el individuo asume o el grupo le asigna para alcanzar sus objetivos.

Socialización. Proceso por el que el individuo aprende las normas y roles del grupo.

Status. Posición del individuo en el grupo o en la sociedad. Constituye el origen del poder y la influencia.

Tarjeta de afinidad. Tarjeta que se utiliza en los programas de fidelización de clientes. Puede consistir en unas tarjetas de crédito convencional a la que se le incorpora el nombre de la entidad patrocinadora del programa y que proporciona descuentos en las compras.

Teoría cognoscitiva. Considera que el aprendizaje es un proceso de solución de problemas, más que el desarrollo de conexiones entre estímulo y respuesta.

Teoría de la atribución. Sostiene que el consumidor atribuye motivos determinados a sus actos una vez efectuados. Sirve para explicar la inversión en la secuencia lógica del proceso de decisión de compra; es decir, cuando primero se toma la decisión de compra y luego se justifica la necesidad, como sucede en las compras por impulso.

Teorías "del comportamiento". Teorías que tratan de explicar el proceso de aprendizaje basándose en la relación estímulo-respuesta. Están constituidas por la teoría del condicionamiento clásico y la del condicionamiento instrumental.

Variables demográficas. Hacen referencia a los atributos biológicos del individuo, a su situación familiar o a su ubicación geográfica (p. e., género, edad, hábitat, etc.).

Variables externas o exógenas. Factores del macro y microentorno que influyen en el comportamiento del consumidor. Incluyen el entorno (económico, cultural, etc.), la clase social, los grupos sociales, la familia, las influencias personales y las situaciones de compra o consumo.

Variables internas. Factores o características propias del consumidor, que influyen en su comportamiento de compra. Son las siguientes: la motivación, la percepción, la experiencia, las características personales (demográficas, socioeconómicas y psicográficas) y las actitudes.

Variables psicográficas. Variables internas y subjetivas del consumidor. Incluyen dos tipos de variables: la personalidad y los estilos de vida.

Variables socioeconómicas. Evidencian situaciones o estados alcanzados o conocimientos adquiridos (ocupación, ingresos, estudios, etc.).

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

AMAI: <http://www.amai.org>
AMIPCI: <http://estudios.amipci.org.mx:8080/mashboard/main.jsp>
Big K mystery shopping: <http://www.bigk.com.mx>
Customer Research Inc.: <http://customerresearch.com>
Deloitte consumo: http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/industrias/consumo/index.htm
Frutas Concentradas, S.A.P.I. de C.V.: <http://www.fruco.com.mx>
Índice de Confianza del Consumidor: <http://www.inegi.org.mx>
Jarritos de México: <http://www.jarritosmexico.com>
Kantar World Panel: <http://www.kantarworldpanel.com/es>
LRA Mexico: http://www.lraworldwide.com/spanish/solutions_research_sp.html
Master Research: <http://www.masterresearch.com.mx/evo2/perfil-consumidor-research.htm>
MDK: <http://www.mdk.es/esp/servicios.htm>
Página de Abraham Maslow: <http://www.maslow.com>
Revista del Consumidor: <http://revistadelconsumidor.gob.mx>
Shop'check México: <http://www.snc.com.mx>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Allport, Gordon W., «Attitudes», en C.A. Murchison, ed., *A Handbook of Social Psychology*, Clark University Press, Worcester, Massachusetts, 1935, pp. 798-844.
- Alonso Rivas, Javier, *Comportamiento del Consumidor. Decisiones y Estrategias de Marketing*, 2.ª ed., Esic Editorial, Madrid, 1999, pp. 222-248.
- Alonso Rivas, Javier, «La toma de decisiones familiares», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, 4, 2, 1978, pp. 109-119.
- Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, *Clasificación Socioeconómica*, AMAI, 2011: www.amai.org.
- Assael, Henry, *Marketing: Principles & Strategy*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1990, pp. 78-80, 125-131, 185-223, 267-270, 315, 527-531, 534-540, 633-646.
- Cruz Roche, Ignacio, e Ignacio Redondo Bellón, «La influencia de la estructura familiar en el consumo y el equipamiento del hogar español», *Revista Española de Investigación de Marketing*, 2, marzo 1998, pp. 7-29.
- Fennell, Geraldine, «Consumer's Perceptions of the Product-Use Situation», *Journal of Marketing*, 42, 2, abril de 1978, pp. 38-47.
- Festinger, Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Harper & Row, New York, 1957.
- Flavián Blanco, Carlos, Eva Martínez Salinas y Yolanda Polo Redondo, «La fidelidad en la adquisición de artículos de compra frecuente», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, 4, 1997, pp. 63-76.
- Hoch, Stephen J. y John Deighton, «Managing What Consumers Learn from Experience», *Journal of Marketing*, 53, abril de 1989, pp. 1-20.
- Katz, Daniel, «The Functional Approach to the Study of Attitudes», *Public Opinion Quarterly*, 24, verano de 1960, pp. 163-204.
- Levitt, Theodore, «La pluralización del consumo», *Harvard – Deusto Business Review*, 1.º trimestre, 1989, pp. 3-6.
- Locander, William B. y W. Austin Spivey, «A Functional Approach to Attitude Measurement», *Journal of Marketing Research*, XV, 4, noviembre de 1978, pp. 576-587.

- Maslow, A. H., *Motivación y Personalidad*, 2.^a ed., Sagitario, Barcelona, 1975, pp. 85-98.
- Miller, Kenneth E. y James L. Ginter, «An Investigation of Situational Variation in Brand Choice Behavior and Attitude», *Journal of Marketing Research*, XVI, 1, febrero de 1979, pp. 111-123.
- Miquel, Salvador, Marcelo Royo, Antonio C. Cuenca, María José Miquel y Joaquín Aldás, «La capacidad predictiva de los modelos de ciclo de vida familiar frente a variables socioeconómicas», *Revista Española de Investigación de Marketing*, 1, septiembre de 1997, pp. 113-125.
- Plummer, Joseph T., «The Concept and Application of Life Style Segmentation», *Journal of Marketing*, 38, enero de 1974, pp. 33-37.
- Rothschild, Michael L. y William C. Gaidis, «Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions», *Journal of Marketing*, 45, 2, primavera de 1981, pp. 70-78.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing, Conceptos y Estrategias*, 6.^a ed., Editorial Pirámide, Madrid, 2012.
- Weinberg, Peter y Wolfgang Gottvald, «Impulsive Consumer Buying as a Result of Emotions», *Journal of Business Research*, 10, marzo de 1982, pp. 43-57.
- Zaltman, Gerald, y Melanie Wallendorf, *Consumer Behavior: Basic Findings and Management Implications*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1983, p. 302.
-

5

Comportamiento de compra del mercado de negocios

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Entender las similitudes y diferencias existentes en el comportamiento de compra de individuos frente al de empresas u organizaciones.
2. Conocer el proceso de decisión de compra de las empresas, así como de las figuras que intervienen durante el mismo y de los criterios de evaluación correspondientes.
3. Diferenciar los principales grupos en los que pueden clasificarse los compradores industriales.
4. Reconocer las etapas básicas del proceso de decisión de compra de las empresas.
5. Conocer los diferentes modelos, sean globales o parciales, relacionados con el comportamiento de compra en el mercado de negocios.

SITUACIONES EMPRESARIALES

La Conquista... ¡Pero al revés!

Después de años en la escuela escuchando los relatos de la conquista por parte de Hernán Cortés resultaría impensable imaginar que México pudiera conquistar España. Pues bien, ya ha ocurrido, es un hecho. Empresas como la cementera CEMEX[®] y ahora la panificadora Bimbo[®], ya han afirmado su presencia comercial en el país ibérico. Esta última, como parte de su proceso de expansión en los mercados internacionales ha ido adquiriendo empresas fuera de sus fronteras. Tras el éxito en las adquisiciones en Estados Unidos, Bimbo[®] ha puesto sus ojos en el mercado español. Hace poco se anunciaba la compra de las operaciones de Sara Lee[®] en España y Portugal por 153 millones de dólares para convertirse en la líder de panificación. Además, la empresa aseguraba una puerta de entrada al amplio mercado europeo.



En la compra realizada se incluyeron muchas variables que escapan de la mirada del consumidor, como son siete plantas, con casi dos mil empleados y varios centenares de rutas de distribución. Existieron otros puntos importantes al evaluar tan importante operación: como relata el presidente de la empresa, el Lic. Daniel Servitje, fueron consideradas la estrategia de globalización y los aspectos financieros, tales como el uso de recursos propios y el financiamiento disponible. En efecto, las compras en las organizaciones se mueven de manera muy diferente a las que efectúa el consumidor final. Para cualquiera de nosotros seleccionar un pan de caja (o como se le suele llamar, «pan Bimbo») no representa una inversión de tiempo cuando estamos en el supermercado; no ocurre lo mismo con quienes están a cargo de



las compras del autoservicio o de quienes están en la cadena que lo trae desde la fábrica al punto de venta.

Afortunadamente la amistad entre las dos naciones permanece y el espíritu emprendedor mexicano está reforzando los lazos con la madre patria. Quedan además muchos otros productos con los que incursionar en el mercado español, pero para ello se requiere un conocimiento más amplio del mismo y del comportamiento de compra de las organizaciones en ese país. Ya se dio el primer paso y tal vez estemos cerca de que el jamón serrano se acompañe con pan Bimbo[®] en Madrid.

FUENTE: <http://eldiarioelmontanes.es>

1. PARTICULARIDADES DE LA COMPRA DE LOS NEGOCIOS

Una **organización** es una entidad —empresa u otro tipo de institución— que compra bienes y servicios por alguno o varios de los motivos o fines siguientes:

- a) Para incorporarlos al proceso de producción o elaboración de los propios bienes y servicios que ella ofrece al mercado.
- b) Para consumirlos o utilizarlos en el desarrollo de sus operaciones, aunque no se incorporen de forma directa al producto elaborado.
- c) Para revenderlos. La organización actúa en este caso como un distribuidor.

En cualquier caso, su compra no es final, sino intermedia entre los proveedores a los que adquiere bienes y servicios y el mercado al que vende o sirve.

El mercado al que vende o sirve una organización puede ser un mercado final, integrado por consumidores particulares, o bien otro mercado intermedio de organizaciones. La compra de las organizaciones, sean empresas u otro tipo de entidades, suele denominarse también **compra industrial**, y a los que la realizan, **compradores industriales**. Los mercados industriales están integrados por organizaciones.

El comportamiento de compra de las organizaciones presenta similitudes y diferencias con respecto al del comprador particular o consumidor final.

1.1. Similitudes con el comportamiento del consumidor

Las similitudes entre el comportamiento de compra industrial y el del consumidor particular pueden concretarse en los siguientes puntos:

- *El resultado normal es una compra.*
- *La decisión es el resultado de un proceso.*

1.2. Diferencias con el comportamiento del consumidor

Las diferencias entre la compra industrial y la de los consumidores finales son mayores que las similitudes, y se concretan en las siguientes:

- *La demanda de las organizaciones es derivada.* Es una demanda que está en función de otras a las que sirve, bien se trate de demanda final de bienes y servicios de los particulares, bien de demanda de otras organizaciones.
- *La demanda está sometida a mayores fluctuaciones.* Es una consecuencia de su carácter de demanda derivada. Una pequeña contracción en la demanda final de computadoras personales, por ejemplo, tendrá como efecto inmediato una acumulación mayor de existencias en los detallistas y mayoristas, quienes paralizarán sus compras a los fabricantes hasta que disminuyan aquéllas. Esto hará reducir el ritmo de fabricación de nuevos equipos y frenará drásticamente la compra de componentes a los proveedores. Por tanto, una pequeña variación en la demanda final puede tener un gran efecto en la demanda de productos industriales.
- *La demanda suele ser más inelástica.*
- *La demanda está más concentrada.*
- *Las compras efectuadas son de mayor volumen.*
- *La decisión de compra normalmente no la toma una sola persona.*
- *El proceso de compra es más complejo, largo y duradero.*
- *Los criterios de evaluación de la compra son distintos.*

Los compradores industriales consideran muchos criterios en sus decisiones de compra. La mayoría de estos factores son racionales, pero también se dan los emocionales. En general, el interés de la organización radica más en la satisfacción global que reporta la oferta que en las propias características o atributos individuales de los productos o servicios adquiridos.

En la compra industrial se pone mayor énfasis en la asistencia técnica y capacitación que proporciona el proveedor o en los costos, calidad del producto, plazos de entrega y condiciones financieras de la oferta. Estas diferencias se ponen de manifiesto en la publicidad de los productos dirigidos al mercado industrial. En la figura 5.1 se recoge una muestra de anuncios de productos industriales.



Figura 5.1. Ejemplos de publicidad de productos industriales.

Las organizaciones utilizan en ocasiones para evaluar sus compras el denominado **análisis del valor**, que consiste en un procedimiento para reducir costos, mediante el estudio de cada uno de los componentes del producto abastecido, con el fin de determinar si puede ser rediseñado, normalizado o producido a menor costo.

Desde el punto de vista de los productos comprados, de las especificaciones requeridas y de la importancia del servicio preventa y posventa, las diferencias principales entre el comportamiento de compra industrial y el de los consumidores finales se detallan en la tabla 5.1.

TABLA 5.1

Diferencias entre las organizaciones y los consumidores, según los productos comprados

1. Los productos comprados por las organizaciones son generalmente de naturaleza técnica.
2. Las organizaciones compran normalmente los productos de acuerdo con especificaciones.
3. Hay diversidad de usos de los productos en el mercado industrial: un mismo producto puede ser utilizado para diferentes usos.
4. Las organizaciones suelen almacenar los productos que compran en lugar de consumirlos inmediatamente.
5. Hay un predominio de materias primas o productos semielaborados en el mercado industrial, lo que raramente sucede en el mercado de consumo.

TABLA 5.1 (continuación)

<ol style="list-style-type: none">6. Se da mucha importancia en el mercado industrial al servicio posterior a la venta.7. Se da mucha importancia en el mercado industrial al servicio preventa y a la asistencia técnica en la puesta a punto y funcionamiento de los productos en las instalaciones del cliente.8. El embalaje tiene una finalidad más protectora que promocional, aunque se pueden encontrar ejemplos de este último caso, especialmente con artículos para distribuidores.9. Se da mucha importancia en el mercado industrial a la inmediatez y certidumbre del abastecimiento de los productos, por las consecuencias de los retrasos en las líneas de producción.10. Los clientes no siempre tienen que comprar los productos que requieren, sino que a veces pueden producirlos con sus propios medios. Esto es muy difícil que se dé en el mercado de consumo.

FUENTE: Robert W. Haas, *Industrial Marketing Management*, 2.^a ed., Kent Publishing Company, Nueva York, 1982, p. 26.

2. CLASIFICACIÓN DE LOS COMPRADORES INDUSTRIALES

Las organizaciones, atendiendo a los tipos de bienes y servicios comprados y a la finalidad de sus compras, pueden clasificarse en cinco grupos: empresas y cooperativas agrícolas, ganaderas o pesqueras, industrias, revendedores, administraciones públicas y empresas y otras instituciones de servicios.

2.1. Empresas y cooperativas agrícolas, ganaderas o pesqueras

En general, las compras realizadas por los agricultores, ganaderos y pescadores suponen un volumen mucho menor que las de los sectores industriales y de servicios. El Producto Interior Bruto (PIB) del sector agrícola supone en México sólo un 3.2% del total. Además, en la mayoría de los casos, las compras son efectuadas por organizaciones muy reducidas, familias o individuos, cuyos procesos de compra no están muy racionalizados. Sólo unas pocas organizaciones agrarias, algunas de ellas constituidas en cooperativas, alcanzan volúmenes de compras importantes.

2.2. Industrias

Se incluyen en este grupo las empresas extractivas, de producción de energía, manufactureras y de la construcción. Tales industrias adquieren bienes y

servicios para incorporarlos a los productos que elaboran o porque los necesitan para el desarrollo de sus operaciones.

La mayoría de los productos que adquieren las industrias son materias primas, materiales, componentes o productos semielaborados que incorporan a sus procesos productivos. Pero también compran maquinaria, equipos pesados, utillajes y herramientas, mobiliario, computadoras, etc., que precisan para poder llevar a cabo la fabricación de sus productos.

2.3. Revendedores

Son los que compran los productos terminados y los vuelven a vender sin efectuar ninguna transformación física en el mismo, es decir, no crean utilidad de forma. Sin embargo, aumentan el valor del producto, añadiendo servicios tales como entrega, financiamiento, asistencia técnica, etc. Estas organizaciones crean, por tanto, utilidad de lugar, tiempo y posesión.

En este grupo se incluyen, principalmente, a los mayoristas y detallistas. Estas organizaciones también compran productos que necesitan para el desarrollo de sus actividades y que no revenden, tales como edificios, mobiliario, equipos de procesamiento de datos, etc. Algunos detallistas se encuentran entre las empresas de mayor facturación a nivel mundial y figuran entre los principales compradores industriales, como es el caso de la cadena de supermercados Walmart[®]. Dicha empresa fue catalogada por la revista *Fortune* como la de mayor facturación en el año 2010, con ganancias cifradas en miles de millones de dólares.

2.4. Administraciones públicas

El Estado es el principal comprador en casi todos los países. Sus volúmenes de compra son muy importantes, como lo demuestra en México la magnitud de las compras del Gobierno Federal; en efecto, a los gastos en bienes y servicios de todas las entidades federales hay que añadir los de los 31 estados de la República y del Distrito Federal, y los de todas las entidades municipales existentes en todo el territorio nacional.

2.5. Empresas de servicios

El sector servicios es el de mayor peso y el más dinámico de las economías desarrolladas. Supone alrededor del 66% del PIB, aunque en esta cifra se incluye la actividad de los revendedores y la de los servicios públicos.

Puede distinguirse entre empresas de servicios que persiguen obtener una utilidad y las que no tienen fines lucrativos. Entre las primeras se incluyen las entidades financieras, compañías de seguros, empresas de transporte, hotelería, comunicaciones, espectáculos, profesionistas independientes, etc., y entre las segundas, las instituciones religiosas y benéficas, los centros de enseñanza, hospitales, etc.

Estas organizaciones no compran productos para transformarlos ni para revenderlos. Los bienes y servicios que adquieren son únicamente los que precisan para llevar a cabo sus actividades. Los tipos de productos comprados varían en gran medida según la actividad que desarrollan; así, por ejemplo, la adquisición de automóviles supone una proporción importante de sus compras para una empresa que se dedique a su renta y, en cambio, no tiene ninguna relevancia o es mínima para una empresa de consultoría fiscal.

3. LA COMPRA INDUSTRIAL

En función de la novedad de la decisión de compra, la cantidad de información necesitada y la consideración de nuevas alternativas, pueden plantearse tres modalidades o **situaciones de compra industrial: primera compra, recompra y modificación de recompra**. En la tabla 5.2 se resumen las características que distinguen a cada una de estas situaciones de compra, en función de los criterios antes indicados.

TABLA 5.2

Características distintivas de las situaciones de compra

Situación de compra	Novedad de la decisión	Información requerida	Consideración de nuevas alternativas
Primera compra	Alta	Máxima	Importante
Recompra	Baja	Mínima	Ninguna
Modificación recompra	Media	Moderada	Limitada

FUENTE: Patrick J. Robinson, Charles W. Faris y Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, Boston, 1967, p. 28.

a) Primera compra

Esta situación no es usual. Supone enfrentarse a una nueva decisión de compra. No hay experiencia previa, por lo que se precisará un elevado volumen de información y se estudiarán atentamente las distintas alternativas, por el riesgo asociado a la decisión y por la importancia que tiene fijar las pautas que

permitan efectuar las compras posteriores de modo más rutinario. El proceso de decisión será, por tanto, largo.

b) Recompra

Esta modalidad de compra es la más común en la organización. En esta situación ya existe una experiencia previa, las especificaciones de los productos están establecidas y se tiene una relación de los proveedores que las cumplen. La información requerida será mínima y no se considerarán nuevas alternativas. El proceso de decisión es corto y rutinario y se pueden delegar más las decisiones.

4. CÓMO DECIDEN LAS EMPRESAS SUS COMPRAS

El proceso de compra industrial consta de varias etapas, similares a las expuestas en el proceso de compra del consumidor. Sin embargo, las etapas intermedias del proceso, desde que se reconoce el problema hasta que se toma la decisión de compra, son, por lo general, mucho más largas y complejas. En la figura 5.2 se representa gráficamente el proceso de decisión de compra de las organizaciones.

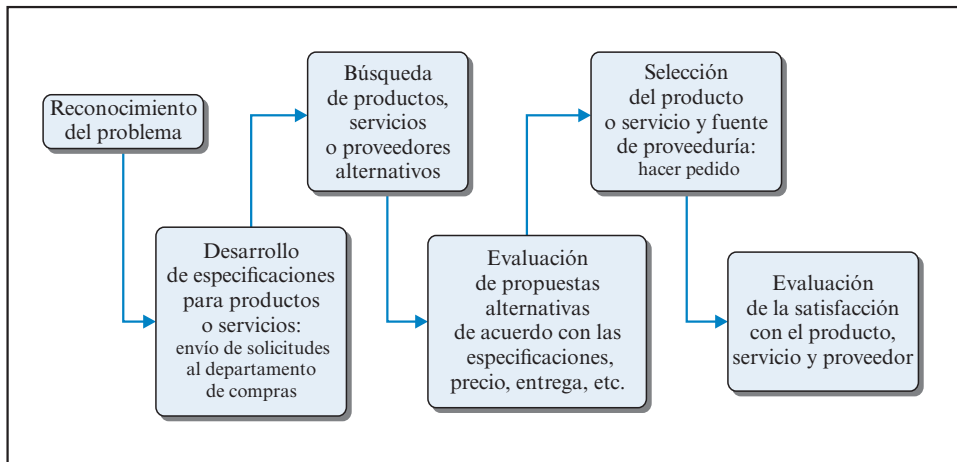


Figura 5.2. Proceso de decisión de compra de las organizaciones. (FUENTE: Basado en R. Haas, *Industrial Marketing Management*, Petrocelli/Charter, 1976, pp. 56-60.)

El proceso de decisión de compra se inicia cuando alguien en la organización plantea una necesidad que puede ser resuelta con la compra de un bien o un servicio.

La segunda etapa es el establecimiento de las **especificaciones del producto**. Además de los usuarios, los expertos y asesores pueden influir en esta etapa. Por otra parte, los agentes de compra que actúen como guardianes (*gatekeepers*) filtrarán la información a los decisores y a los que influyen en el proceso de decisión de compra. La etapa concluye con el envío de la solicitud de adquisición al departamento de compras.

La tercera etapa consistirá en la búsqueda de productos y proveedores alternativos que cumplan las especificaciones establecidas. Posteriormente, en la cuarta etapa, se evaluarán estas alternativas.

Después de evaluar las alternativas, se seleccionará una de ellas y se efectuará el pedido. Una vez recibido el producto, se evaluará su rendimiento y el grado de cumplimiento del proveedor. Esta experiencia servirá como fuente de información para compras posteriores.

La complejidad y duración del proceso de decisión serán altas en situaciones de primera compra; en cambio, serán reducidas cuando se trate de recompras e intermedias en modificaciones de recompra. Los distintos papeles que son asumidos por los integrantes del departamento de compras —descritos anteriormente— influyen de modo desigual en el proceso de decisión de compra. En la tabla 5.3 se detallan los miembros del centro de compras que influyen en mayor medida en cada una de las etapas del proceso de decisión de compra.

TABLA 5.3

Actuación de los miembros del departamento de compras en el proceso de decisión

Etapa del proceso de decisión de compra	Usuarios	Influyentes	Compradores	Decisores	Guardianes
1. Reconocimiento del problema.	X	X			
2. Establecimiento de especificaciones y solicitud de compra.	X	X	X	X	
3. Identificación de alternativas de compra.	X	X	X	X	X
4. Evaluación de alternativas.	X	X	X		
5. Selección del producto y proveedor.	X	X	X	X	
6. Evaluación del producto, servicios y proveedor.	X	X	X		

FUENTE: Basado en Frederick E. Webster, Jr., y Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior*, Prentice-Hall, 1972, p. 80.

5. MODELOS DE COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LAS ORGANIZACIONES

Los modelos de comportamiento de compra de las organizaciones, de modo similar a los del comportamiento del consumidor, pueden contemplar sólo alguno o varios de los elementos del proceso de compra o bien la totalidad del mismo. En el primer caso, se trata de modelos parciales, y en el segundo, de modelos globales.

5.1. Modelos parciales del comportamiento de compra

a) Modelo de selección de proveedores de Lehmann y O'Shaughnessy

Se basa en la puntuación de los proveedores mediante la media ponderada de 17 atributos. Estos atributos, que se detallan en la tabla 5.4, tienen una importancia distinta según el tipo de producto.

TABLA 5.4

Atributos por los que evaluar a los proveedores

1. Reputación general del proveedor.
2. Condiciones financieras.
3. Flexibilidad del proveedor para adaptarse a las necesidades de la empresa.
4. Experiencia con el proveedor en situaciones análogas.
5. Servicio técnico ofrecido.
6. Confianza en el vendedor.
7. Comodidad en el abastecimiento del pedido.
8. Datos sobre adecuación del producto.
9. Precio.
10. Especificaciones técnicas.
11. Facilidad de uso.
12. Preferencias del usuario principal del producto.
13. Capacitación ofrecida por el proveedor.
14. Tiempo de capacitación necesitado.
15. Confianza en la fecha de entrega prometida.
16. Facilidad de mantenimiento.
17. Servicio posventa.

FUENTE: Donald R. Lehmann y J. O'Shaughnessy, «Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products», *Journal of Marketing*, 38, 2, abril de 1974, p. 38.

b) Modelo de lealtad al proveedor de Wind

La lealtad se define en el modelo como la proporción de compras efectuadas a un proveedor dado. Se supone que depende de los factores siguientes:

- Las variables propias de la oferta: precio, calidad, entrega y servicio.
- La experiencia previa del comprador.
- Las variables de la organización, tales como la importancia dada al ahorro de costos o a las quejas.
- Variables que simplifican las compras: inercia, cercanía, comodidad, etc.

5.2. Modelos globales del comportamiento de compra

a) Modelo de Sheth

Este modelo contempla las decisiones individuales y las tomadas de forma conjunta. Según este modelo, en el comportamiento de compra de las organizaciones pueden distinguirse los elementos siguientes:

- Las características psicológicas de los individuos implicados en la decisión de compra.
- Los factores condicionantes de la toma de decisiones conjuntas, es decir, realizadas por las distintas personas implicadas en el proceso de compra. Estos factores pueden ser específicos del producto o de la organización.
- El proceso de toma de decisiones conjuntas, con el surgimiento de los inevitables conflictos y los procesos de resolución de los mismos.

El modelo, representado gráficamente en la figura 5.3, parte de las expectativas que tienen los agentes de compra, técnicos y usuarios sobre los productos a adquirir y los proveedores. Estas expectativas están influidas por los conocimientos y experiencias que poseen tales individuos, así como por las fuentes de información —con la correspondiente distorsión en su percepción—, la búsqueda activa de las mismas y las satisfacciones obtenidas en compras anteriores.

En el proceso de compra hay factores específicos del producto y de la empresa que determinan que la decisión sea autónoma, con un mayor grado de delegación o, por el contrario, conjunta. Entre los factores específicos del producto se incluyen el tipo de compra, el riesgo percibido y la presión del tiempo. Si la compra es la primera o se trata de un cambio de proveedor, es más probable que la decisión sea conjunta; en cambio, si se trata de una compra de repetición, habrá una mayor delegación. Por su parte, el mayor riesgo percibido forzará a

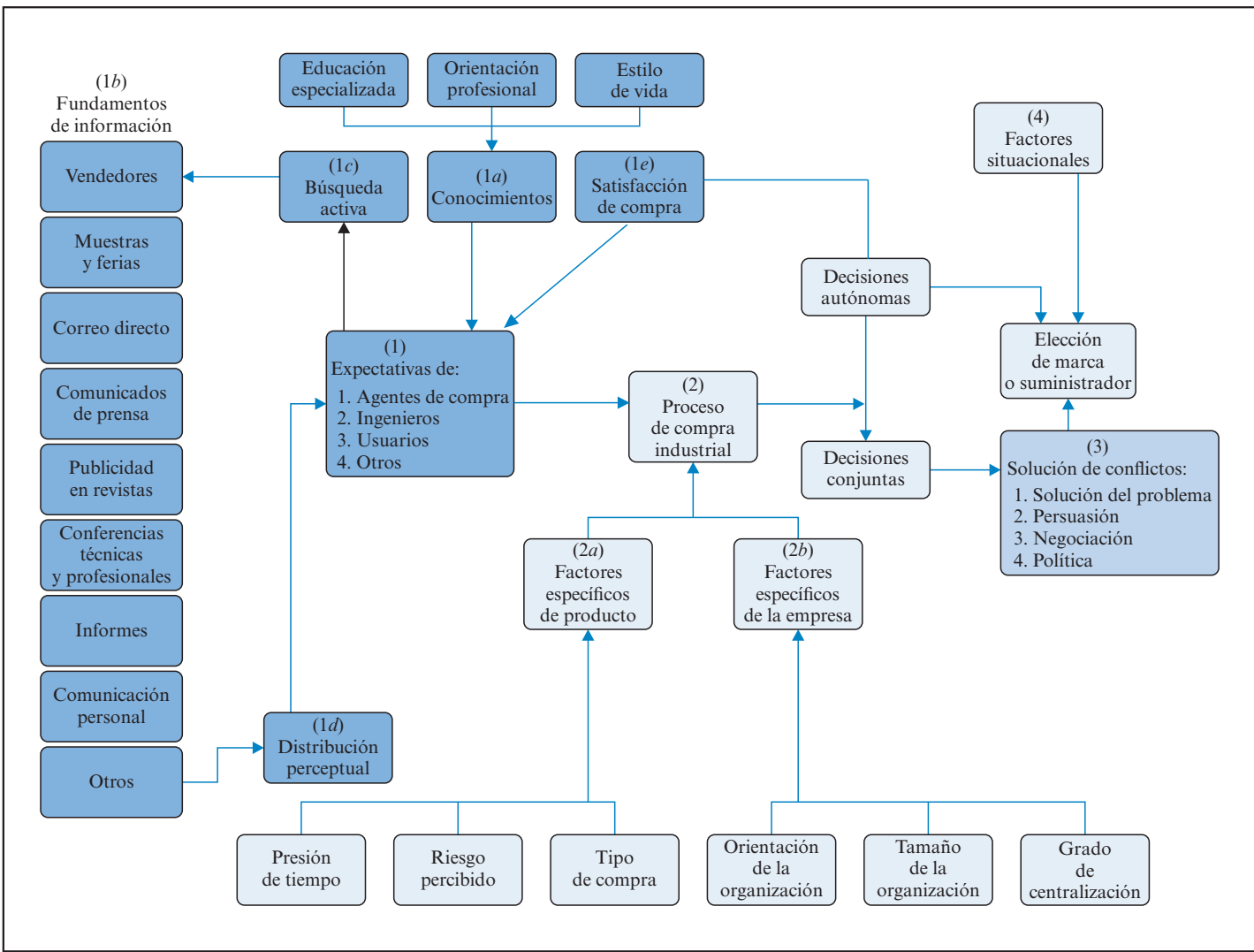


Figura 5.3. Modelo de Sheth de comportamiento de compra industrial.

decisiones conjuntas y las presiones del tiempo actuarán en sentido contrario, propiciando la delegación de la decisión.

Los factores específicos de la empresa que el modelo considera que influyen en la modalidad de decisión son la orientación, el tamaño y el grado de centralización de la organización. Una orientación más técnica u operativa llevará a participar a distintas personas en la decisión de compra. Por otra parte, cuanto mayor sea el tamaño de la empresa y menor el grado de centralización, más probable es que las decisiones se tomen de forma conjunta.

El modelo presta especial atención al proceso de toma de decisiones conjuntas. Este proceso comienza con la decisión inicial de comprar y prosigue con la búsqueda de información, evaluación de las ofertas alternativas y resolución de los posibles conflictos entre las partes que deciden conjuntamente. Si el conflicto entre las partes se debe a desacuerdo en las ventajas del producto o de los proveedores, se buscará nueva información o se ampliará la disponible, a fin de dar solución al problema. Si el conflicto se debe a desacuerdo en algún criterio de evaluación, podrá resolverse mediante persuasión. Si el conflicto radica en los objetivos de la compra, puede solucionarse mediante negociación, y si lo es sobre los modos o estilos de tomar las decisiones, mediante el «politiqueo».

El proceso de decisión, bien sea autónomo o conjunto, culmina con la elección del proveedor o de la marca. En esta última etapa, factores situacionales, como las huelgas, averías en las máquinas, controles de importaciones o de precios, fusiones, etc., pueden alterar la decisión.

b) Modelo de Webster y Wind

Contempla de modo especial el comportamiento del departamento de compras, al que define como el conjunto de personas dentro de la organización implicadas en el proceso de decisión de compra. En el modelo se consideran cuatro conjuntos de variables:

- *Factores del entorno.* Afectan a las condiciones generales de la actividad empresarial y actúan como restricciones de las decisiones.
- *Características de la organización.* La tecnología utilizada en la empresa afecta a lo que se compra y a la naturaleza misma del proceso de compra. La estructura organizacional, representada por el sistema de autoridad, jerarquía, recompensas y flujos de trabajo, influye también en el proceso de compra, así como los objetivos y tareas y el papel desempeñado por los distintos actores que intervienen en el proceso de compra.
- *Relaciones interpersonales.* La estructura del departamento de compras origina distintos tipos de relaciones interpersonales que afectan al proceso de decisión de compra.

- *Variables individuales.* Las organizaciones están constituidas por personas, por lo que el comportamiento de compra de las mismas es, en definitiva, la suma de comportamientos individuales. En consecuencia, la motivación, experiencia, personalidad, etc., de los agentes de compra influyen también de modo decisivo en el comportamiento de las organizaciones.

c) Modelo de Cardozo

Este modelo considera el comportamiento de compra industrial como un conjunto de siete etapas secuenciales:

1. Tomar o no tomar parte en una compra propuesta.
2. Establecer objetivos y especificaciones.
3. Solicitar propuestas y/u ofertas.
4. Elegir una oferta específica.
5. Aprobar la elección.
6. Aceptar los productos abastecidos o los servicios prestados.
7. Recomprar.

Estas decisiones pueden ser encadenadas en una secuencia con probabilidades para predecir el acto de compra o una serie de compras. Según este modelo, la probabilidad para una serie de compras puede ser formulada como la probabilidad conjunta de realizar cada una de las etapas indicadas.

d) Otros modelos

Anderson y Chambers desarrollan un modelo del proceso de compra de las organizaciones que se basa en la propuesta fundamental de que el comportamiento de los individuos en la organización está determinado en gran medida por el modo en que son medidas y recompensadas sus actividades. El modelo consta de dos submodelos. El primero se refiere a la motivación de los individuos participantes en el proceso de compra. El segundo describe el proceso de interacción del grupo y de formación del consenso entre sus integrantes.

CASO PRÁCTICO

¿Y la Cheyenne[®], Apá?

Hay comerciales exitosos que además de ganar premios perduran en la memoria de quienes lo vieron, junto con la marca anunciante. Entre los casos más sonados no cabe duda que está el de «¿Y la Cheyenne[®], Apá?», en el que un padre le dice al hijo que algún día todas las tierras hasta donde abarca el horizonte serán de él. Sin embargo, el hijo está pensando en otra herencia, la de la camioneta Cheyenne[®] de su progenitor, y por la que pregunta preocupado. Como respuesta el padre vuelve a prometerle las tierras, pero quedando implícito que lo de incluir su poderosa camioneta no es negociable. Quién sabe si el terrateniente tendría planes de conducirla hasta el más allá, pero lo cierto es que en el tema de las camionetas el capricho de los compradores está a la orden del día. Hay quienes les ponen gigantescas llantas, otros las decoran como si fueran exhibiciones ambulantes de arte y otros compran asombrosos accesorios con los que el vehículo termina por parecer de circo.



Afortunadamente a la hora de comprar en grandes cantidades el comportamiento es más racional. ¿Alguien compra las Cheyenne[®] por docenas? Nadie para su propio uso, pero sí lo hacen las empresas que necesitan adquirir o renovar flotillas. Pueden servir para el transporte de un determinado producto, puede tratarse también de la policía o el ejército, y hay muchas situaciones en las que se requieren estas compras al por mayor. Lo bueno es que el trato en estos casos no se hace con clientes antojadizos que sólo compran la camioneta si el color de ésta combina bien con las botas de piel de caimán, con la camisa de color nácar o con el bolso de la esposa. Los compradores industriales o de negocios tienen coordenadas bien definidas y sólo compran si el vendedor le consigue la entrega de la flotilla en tiempo y forma, con el precio muy castigado y con una montaña de papeles a rellenar. No son personas fastidiosas, sus exigencias son las de las empresas que representan.

Como comenta el ingeniero Héctor Acevedo, gerente de ventas de DALSA, uno de los concesionarios de General Motors[®] con mayor venta de flotillas, «se ve de todo con los compradores industriales, pero no hay comparación con la venta individual. En primer lugar, todo el proceso es más profesional y al cliente se le habla con detalles técnicos, estándares de calidad y precios al centavo. Hay que competir con otros en las licitaciones, pero tiene

ventaja el que analiza al cliente de manera más fría y le presenta una propuesta a medida; suele ganar quien trabaja más. Con el cliente individual es una lotería; pese a que hay técnicas de venta y la experiencia de años, no deja de sorprender cada día, mientras que con el comprador profesional todo es más previsible».

En el famoso comercial, con el que la agencia McCann Worldgroup México obtuvo el Gran Effie por su campaña para General Motors®, se apela a sentimientos y a lo irracional, ya que no es comparable el valor de la camioneta con el del latifundio que el padre quiere legar al hijo. En cambio en la venta de flotas la publicidad

cambia diametralmente y tanto las consideraciones estéticas como las emocionales quedan relegadas por aspectos como compromiso de servicio, acuerdo para fijar precios de mantenimiento y refacciones, programas de recompra o corridas financieras.

El comercial fue parte de una campaña bien diseñada con presencia constante en diferentes medios: los resultados fueron un aumento considerable en las ventas y el liderazgo en su segmento. Si a los compradores industriales les hubieran explicado los beneficios de sus camionetas utilizando una comunicación parecida los resultados probablemente hubieran sido calamitosos. Al comprador de negocios, más técnico, hay que proporcionarle toda la información que requiera, de lo contrario puede que le surjan dudas y se pierda la venta. Con el comprador individual sólo queda una duda por resolver: ¿qué pasó al final con la Cheyenne®?

FUENTE: «El Gran Effie para el «apá de Cheyenne», Armando Villaseñor, *El Universal*, 28 de noviembre de 2008 y <http://www.dalsachevrolet.com.mx>



PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Cuáles son los aspectos que debe destacar DALSA a la hora de vender camionetas Cheyenne[™] para flotillas de la Cruz Roja Mexicana?
2. Funcionaría igual el anuncio de ¿y la Chennene[™], Apá?, si hubiera sido dirigido a empresas?
3. ¿Hay diferencias en el comportamiento de compra de flotillas cuando se trata de empresas privadas o entidades de gobierno?
4. ¿Si tuviera que contratar a personas para vender flotillas, qué buscaría en ellas?
5. Piense en un anuncio que sea igualmente atractivo para un comprador individual y uno industrial.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿En qué aspectos hay mayor similitud entre el comportamiento de compra de las organizaciones y el de los consumidores finales? ¿Y en cuáles hay mayor diferencia?
2. Analice el impacto que tiene el incremento constante de la gasolina en las compras de insumos por parte de las empresas que venden productos para automóviles, como es el caso de los fabricantes de neumáticos.
3. ¿Qué factores emocionales pueden influir en el proceso de decisión de compra de las organizaciones?
4. ¿Cuáles serían los criterios de decisión que utilizaría un taxista para comprar un automóvil? ¿En qué se diferenciarían de los que emplearía un comprador particular?
5. Explique cómo se diferenciaría cada una de las seis fases del proceso de compra indicado en la figura 5.2, según la situación o modalidad de compra (primera compra, recompra o modificación de recompra).

TÉRMINOS CLAVE

Análisis del valor. Procedimiento de evaluación de productos para reducir costos. Se estudia cada uno de los componentes del producto a comprar, con el fin de determinar si puede ser rediseñado, normalizado o producido a menor costo.

Compra industrial. Compra efectuada por las organizaciones, bien sean empresas u otro tipo de entidades.

Compradores industriales. Personas en una organización que tienen autoridad formal para seleccionar a los proveedores y acordar los términos de la compra. Se les denomina también agentes de compras o gerentes de compras.

Especificaciones del producto. Conjunto de requisitos que debe cumplir un producto para poder ser adquirido por una organización.

Modificación de recompra. Es una situación de compra que se da cuando hay insatisfacción con los resultados de las compras anteriores. En este caso se busca información adicional, se revisan los crite-

rios de selección y se reevalúan las alternativas.

Organización. Entidad —empresa u otro tipo de institución— que compra bienes y servicios para incorporarlos al proceso de producción, para consumirlos o utilizarlos en el desarrollo de sus operaciones o para revenderlos.

Primera compra. Situación de compra nueva, en la que no hay experiencia previa, por lo que se precisará un elevado volumen de información y se estudiarán atentamente las distintas alternativas.

Recompra. Situación de compra habitual en las organizaciones. Existe una experiencia previa, las especificaciones de los productos están establecidas, la información requerida es mínima y no se consideran nuevas alternativas. El proceso de decisión es corto y rutinario.

Situaciones de compra industrial. Clasificación de las compras industriales en función de la novedad de la decisión, la cantidad de información requerida y la consideración de nuevas alternativas.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Alto Nivel: <http://www.altonivel.com.mx/10-mercadotecnia.html>
Banco de México: <http://www.banxico.org.mx>
Bimbo: <http://www.bimbo.com.mx>
Business and Marketing: <http://www.e-businessandmarketing.com>
B2B Int.: <http://www.b2binternational.com/publications/white-papers/b2b-marketing>
B2B Marketing: <http://www.b2bmarketing.net>
Cosmos Online: <http://www.cosmos.mx/boletin-de-negocios>
DALSA: <http://www.dalsachevrolet.com.mx>
General Motors Flotillas: <http://gmflotillas.com.mx>
Liberty: <http://www.libertycomms.co.uk/InternationalServices.aspx>
L.O. Trading: http://www.lotrading.com/sp/ind_purchase.cfm
McCann Worldgroup México <http://www.mrmworldwide.com.mx>
Quiminet.com: <http://www.quiminet.com/principal/mercadotecnia>
Revista B2B: <http://www.btobonline.com>
Soy Entrepreneur: <http://soyentrepreneur.com/marketing.html>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Anderson, Paul F. y Terry M. Chambers, «A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior», *Journal of Marketing*, 49, 2, primavera de 1985, pp. 7-23.
- Cardozo, Richard N., «Modeling Organizational Buying as a Sequence of Decisions», *Industrial Marketing Management*, 12, abril de 1984, pp. 75-81.
- Haas, Robert W., *Business Marketing Management*, 5.ª ed., PWSKent Publishing Company, Boston, 1992, pp. 30-31.
- Lehmann, Donald R. y J. O'Shaughnessy, «Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products», *Journal of Marketing*, 38, 2, abril de 1974, pp. 36-42.
- Lilien, Gary L. y Philip Kotler, *Marketing Decision Making*, Harper & Row, New York, 1983, pp. 258-259.
- Robinson, Patrick J., Charles W. Faris y Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, Boston, 1967, pp. 28-32.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing, Conceptos y Estrategias*, 6.ª Ed., Editorial Pirámide, Madrid, 2012.
- Sheth, Jagdish N., «A Model of Industrial Buyer Behavior», *Journal of Marketing*, 37, octubre de 1973, pp. 50-56.
- Webster, Frederick E., Jr. y Yoram Wind, «A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior», *Journal of Marketing*, 36, 2, abril de 1972, pp. 12-19.
- Wind, Yoram, «Industrial Source Loyalty», *Journal of Marketing Research*, 7, noviembre de 1970, pp. 450-457.
-

6

Sistemas de información del mercado

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Entender el concepto e importancia de un sistema de información de mercadotecnia.
2. Diferenciar la investigación de mercados de la comercial, junto con los elementos que caracterizan a cada tipo de investigación.
3. Conocer las múltiples aplicaciones de la investigación de mercados y cómo éstas pueden ser clasificadas.
4. Obtener una panorámica completa del proceso de investigación de mercados y de sus diferentes etapas.
5. Identificar las principales técnicas para obtener información y la manera en que ésta pueda ser analizada para arrojar información relevante para la toma de decisiones.

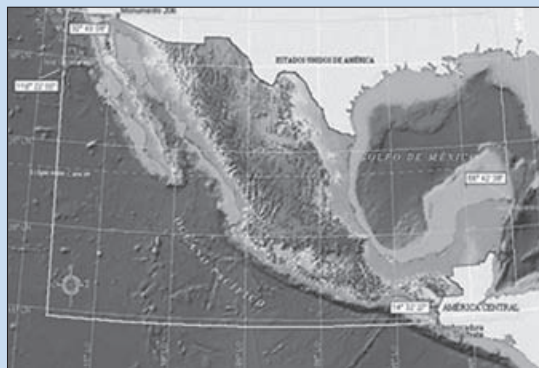
SITUACIONES EMPRESARIALES

Coordenadas extremas

32° 43' 06" Latitud Norte, 118° 22' 00" Longitud Oeste, 86° 42' 36" Longitud Oeste, 14° 32' 27" Latitud Norte. Antes de que alguien se emocione pensando que ya tiene la clave para encontrar el tesoro perdido del pirata Morgan hay que explicar que las coordenadas mencionadas son las llamadas *coordenadas extremas* que indican los puntos límite de un país hacia los cuatro puntos cardinales. Aunque no sean las de un tesoro corresponden a una tierra maravillosa, bendecida por su clima, playas, petróleo y recursos naturales, además de tantos otros privilegios. Por si fuera poco, en ese país todo tiene arreglo: ¿que se estropeó el televisor?, «pues nada, se le da un golpecito, ni muy fuerte ni muy suave, y a seguir viendo la telenovela». ¿Ahora es el coche el que no arranca? «pues le hacemos un puente con este alambrito que sirve para todo y llegaremos a nuestra cita, aunque sea tantito tarde». ¿Que me detuvo el agente de tránsito por saltarme un semáforo en rojo? «Está bien... ¿de a cuánto, mi jefe?» Es pecado decir que uno no sabe algo o peor aún que «no le entra», puesto que esas son demostraciones de pésima actitud y de ignorancia donde se sabe que «siempre hay un roto para un descosido».

En un paraíso así, donde hay solución para cualquier problema, la investigación sale sobrando, especialmente la de mercados. «¿Qué tiene que nos hayan devuelto cinco mil pares de zapatos de color café porque ahora las damas prefieren colores más femeninos? Pues traigan la cubeta de pintura rosa con la que pintamos la barda y en un instante ponemos nuestro calzado a la moda». «Ah, ¿que querían veinte mil playeras para la visita del Papa y sólo les enviamos cien? pues pónganme a esos señores a trabajar hasta que acaben las que faltan y se las enviamos con mi sobrino que va a ir a verle». Pudiendo corregirse los problemas tan fácilmente el gasto en investigación resulta un despilfarro.

Si las anteriores eran buenas noticias, resulta que hay una mejor. Ha nacido una nueva generación en esa tierra que ya no cree en la improvisación, en la corrupción o en hacer las cosas a las carreras. Se trata de personas con más estudios que cuestionan y quieren tomar decisiones con apoyo de información comprobable y fehaciente. Entre ellos tenemos al Ing. Agustín Gutiérrez, Director Comercial de Simbiosys, empresa líder en cartografía digital y distribuidora para México de Mapinfo Corporation. En la empresa se dedican a recabar información en campo, conforme a una metodología muy precisa que incluye fuentes



directas e indirectas, para después desplegarla en mapas y darle un sentido geográfico y de análisis visual. Dicha información, al ser combinada con datos mercadológicos, proporciona lo que se conoce como geomercadotecnia. Como nos confiesa, «hay muchos problemas a la hora de obtener los datos y custodiarlos, ya que es información personal que no podemos abrir a cualquiera, pero te gana la emoción con las expresiones de asombro de nuestros clientes al ver resultados inesperados y con tal claridad que no pueden creerlo. Así una universidad ve que sus estudiantes viven principalmente en dos zonas y por tanto, les puede proporcionar un servicio de transporte para apoyarles; un servicio de ambulancias identifica las áreas que tiene que cubrir con mayor intensidad; una empresa de mensajería organiza más eficientemente sus rutas; entre un sinnúmero de aplicaciones». Visto de esta forma, es fácil darse cuenta de que esa información es valiosa para las organizaciones, puesto que las acerca a sus clientes, ya que les pregunta y les conoce, y en consecuencia puede brindarles un mejor servicio.



Mapinfo Profesional es una aplicación de mapeo y análisis geográfico diseñada para visualizar fácilmente la relación entre datos y geografía con el propósito de apoyar en la toma de decisiones. Aunque muy práctica y la más utilizada a nivel mundial, no es la única herramienta de geomercadotecnia, ya que hay también otras disponibles para desarrollar sistemas de información de mercados que permiten ahorrar recursos, ser más precisos y aumentar la satisfacción del cliente. Si quiere probar ese software puede pedir una demostración y poner en el mapa de la ciudad las coordenadas de los lugares que considere importantes, sin olvidar por supuesto las que ya aprendió: $32^{\circ} 43' 06''$ Latitud Norte, $118^{\circ} 22' 00''$ Longitud Oeste, $86^{\circ} 42' 36''$ Longitud Oeste, $14^{\circ} 32' 27''$ Latitud Norte.

FUENTE: <http://www.imagenesgeograficas.com/contacto.html>

1. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOTECNIA

Un sistema de información puede definirse como un conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos, con el fin de transformarlos en información útil para tomar decisiones de mercadotecnia.

La investigación comercial aporta al sistema de información los métodos y técnicas adecuados para obtener datos y analizarlos de forma rigurosa. Mediante

la investigación comercial el sistema de información puede proporcionar los estudios necesarios que permitan elaborar estrategias comerciales efectivas, con las que se puedan alcanzar los objetivos de mercadotecnia de la organización. Esta relación entre la investigación comercial y el sistema de información se expone de forma gráfica en el esquema presentado en la figura 6.1.

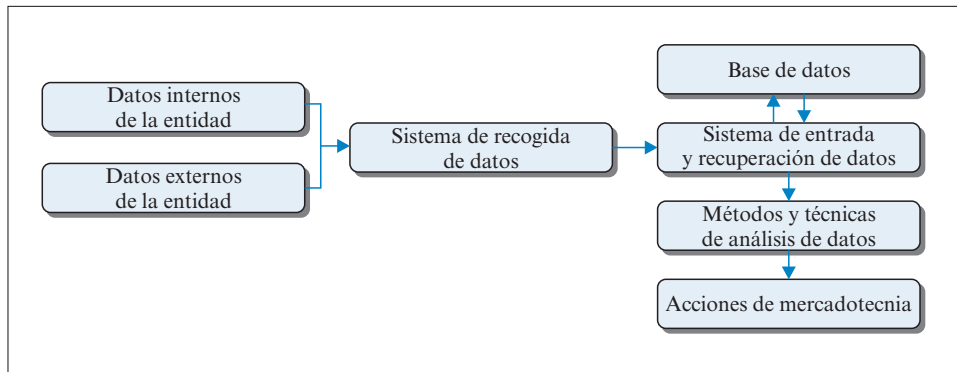


Figura 6.1. El sistema de información de mercadotecnia. (FUENTE: Adaptado de A. Parasuraman, *Marketing Research*, 2.^a ed., Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1991, p. 45.)

Tal como se muestra en el esquema indicado, la investigación comercial proporciona al sistema de información, en primer lugar, la metodología adecuada para obtener los datos que precisa. Esto implica diseñar un sistema para el acceso a las fuentes de información y la recolección de datos. Estos datos pueden ser *internos*, es decir, que se hayan generado o estén registrados en la propia empresa (por ejemplo, ventas por productos, participaciones de mercado, etc.) o *externos*. En este último caso los datos se han generado fuera de la organización —en el mercado o en su entorno— y pueden haber sido obtenidos de modo específico para una investigación determinada o bien, por el contrario, proceder de investigaciones previas efectuadas con otros propósitos.

Una vez que se han obtenido los datos, el sistema de información debe contar con los mecanismos necesarios para la incorporación de los mismos a la **base de datos** de la organización. El sistema debe tener también los procedimientos adecuados para que los datos puedan ser recuperados y consultados de forma ágil y rápida. La creciente utilización de bases de datos para el desarrollo de la acción comercial ha dado lugar a la denominada **mercadotecnia de bases de datos**, que consiste en la aplicación de análisis y modelos estadísticos, así como de sistemas expertos, a conjuntos de datos singulares de individuos, de tal forma que permitan la identificación de segmentos de mercado meta y el diseño y evaluación de estrategias de mercadotecnia directa sobre tales segmentos.

La segunda aportación de la investigación comercial al sistema de información es la de proporcionar los métodos y técnicas adecuados para tratar y analizar los datos obtenidos. Finalmente, del análisis deben derivarse interpretaciones que permitan sacar conclusiones válidas para la toma de decisiones de mercadotecnia.

2. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La **investigación comercial** es fundamentalmente **investigación aplicada**. Utiliza, por tanto, los métodos y técnicas científicos para identificar y resolver problemas de mercadotecnia.

El término **investigación de mercados** se utiliza muchas veces como sinónimo de investigación comercial. Sin embargo, este último es más amplio y preciso, dado que comprende la investigación de cualquier problema de mercadotecnia, con independencia de que se estudie o no un mercado.

Una de las definiciones más completas y que mejor explican lo que es la investigación comercial es la de Green y Tull, para quienes la investigación comercial es «la búsqueda y análisis sistemático y objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo de la mercadotecnia». Esta definición puede analizarse dando respuesta a las cuatro preguntas siguientes:

— ¿Qué hace?:	→	Búsqueda y análisis.
— ¿Cómo?, ¿de qué modo?:	→	Sistemático y objetivo.
— ¿De qué?:	→	La información relevante.
— ¿Para qué?, ¿con qué fin?:	→	Identificación y solución de problemas de mercadotecnia.

La American Marketing Association (AMA) dio en 1987, y ratificó en 2004, su última definición de la investigación comercial, que supone una enumeración completa de sus funciones y de las etapas seguidas en su desarrollo. Dada la considerable extensión de la definición de la AMA, y con el fin de analizar y comprender mejor su contenido, es conveniente desmenuzarla de acuerdo con los distintos conceptos que contiene y las diferentes partes de que consta, tal como se detalla en la tabla 6.1.

Lo que distingue fundamentalmente a la investigación comercial es el carácter científico de su metodología y la utilidad de los fines que persigue, que pueden concretarse en los tres siguientes:

- a) *Proporcionar información* que ayude a comprender el mercado y el entorno.

- b) *Identificar problemas y oportunidades.*
- c) *Desarrollar y evaluar cursos de acción alternativos.*

Todo ello, en definitiva, permitirá a la dirección comercial tomar mejores decisiones, dentro de los dominios de su responsabilidad.

TABLA 6.1

Definición de investigación comercial

La investigación comercial es la función que:
<ul style="list-style-type: none">— Enlaza al consumidor, cliente y público en general, con el comercializador (marketer) a través de la información que se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia.— Genera, refina y evalúa acciones de mercadotecnia.— Pone de manifiesto el rendimiento de la mercadotecnia.— Mejora la comprensión de la mercadotecnia como un proceso.
La investigación comercial:
<ul style="list-style-type: none">— Especifica la información requerida para abordar estas cuestiones.— Diseña el método para recolectar la información.— Dirige y lleva a cabo el proceso de recolección.— Analiza los resultados.— Comunica los hallazgos y sus implicaciones.

FUENTE: AMA, «New Marketing Research Definition Approved», *Marketing News*, 2 enero 1987, p. 1.

La investigación comercial, sin embargo, no puede sustituir a la dirección comercial en el proceso de toma de decisiones. Sólo es un instrumento de información y análisis para facilitar la toma de decisiones de mercadotecnia, que es una responsabilidad exclusiva de la dirección comercial. Como se ha indicado anteriormente, la información que proporcione la investigación comercial ha de ser relevante, es decir, ha de ser útil para identificar y solucionar problemas de mercadotecnia. Esto supone que la información que facilite la investigación comercial ha de cumplir los tres requisitos siguientes:

- a) *Reducir la incertidumbre.*
- b) *Ser susceptible de influir en la decisión.*
- c) *Justificar su costo.*

3. APLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La utilidad de la investigación de mercados se pone de manifiesto en la creciente utilización de la misma por parte de las empresas y otras organizaciones.

Muchas y muy variadas son las aplicaciones de la investigación comercial. En función de las áreas de la mercadotecnia y de los problemas que tratan de solucionar, pueden clasificarse en las siguientes:

a) *Generales:*

- Estructura del mercado.
- Potencial del mercado.
- Segmentación del mercado.
- Comportamiento de los consumidores y usuarios.
- Análisis de planes estratégicos.
- Análisis de las estrategias de los competidores.
- Prueba de mercados.

b) *Investigaciones sobre el producto:*

- Compra y uso del producto.
- Imagen/posicionamiento del producto.
- Prueba del concepto.
- Prueba del producto.
- Modelos de ventas de nuevos productos.

c) *Investigaciones sobre el precio:*

- Estructura de precios (descuentos, ofertas).
- Elasticidad de la demanda/precio.
- Elasticidades cruzadas.
- Percepciones del precio por el comprador/usuario.

d) *Investigaciones sobre distribución:*

- Selección de canales de distribución.
- Localización de puntos de venta y almacenes.
- Diseño y ambientación de los puntos de venta.

e) *Investigación sobre ventas:*

- Rendimiento, compensación y motivación de los vendedores.
- Territorios y cuotas de ventas.

f) *Investigaciones sobre publicidad y relaciones públicas:*

- Prueba del mensaje.
- Selección de medios.
- Efectividad de la publicidad.
- Imagen de la empresa.

4. PROCESOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La realización de una investigación en mercadotecnia supone llevar a cabo una serie de fases secuenciales que pueden agruparse en las cuatro siguientes: el diseño de la investigación, la obtención de la información, el tratamiento y análisis de los datos y la interpretación de los resultados y presentación de conclusiones.

El contenido de cada una de las cuatro fases fundamentales de la investigación comercial se describe con detalle en los apartados siguientes.

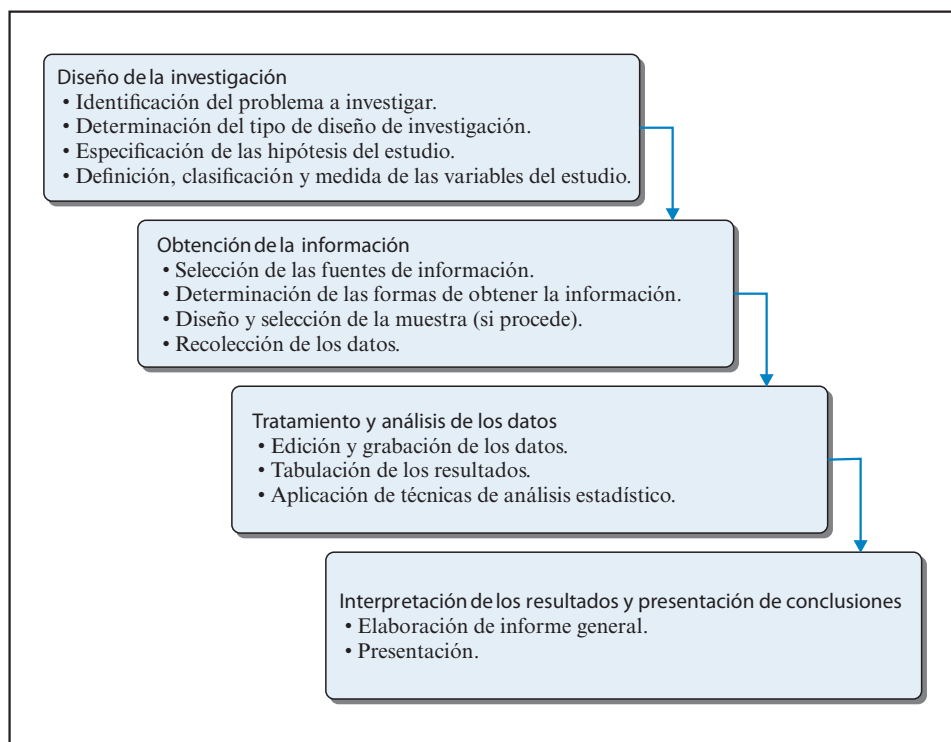


Figura 6.2. Etapas de la investigación comercial.

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1. La determinación del problema a investigar

Toda investigación debe partir de una definición clara y precisa del problema a estudiar («un problema bien definido es un problema medio resuelto»). La

identificación del problema incluye la *especificación de los objetivos* de la investigación. Es decir:

- ¿Qué se quiere investigar: comportamientos, opiniones, actitudes, percepciones, preferencias, intenciones, etc.?
- ¿En qué aspectos de un problema parcialmente conocido se quiere profundizar?
- ¿Qué hipótesis se quieren contrastar?
- ¿Qué variables influyen en los comportamientos, intenciones, actitudes, percepciones, etc.?

5.2. Tipos de diseños de investigación

Una vez identificado el problema a investigar y establecidos los objetivos a alcanzar, debe realizarse el diseño de la investigación. Un diseño de investigación es la estructura o plan de un estudio, que sirve de guía para la recolección y análisis de los datos. Supone la especificación de los métodos y procedimientos que se utilizarán para adquirir la información necesaria para estructurar o solucionar problemas.

La investigación, por su diseño, puede clasificarse en tres tipos básicos:

- Diseños exploratorios.
- Diseños descriptivos.
- Diseños causales.

El tipo de diseño de investigación se deriva del tipo de problema a estudiar y de los fines de la investigación.

a) Estudios exploratorios

La finalidad principal del **estudio exploratorio** es el descubrimiento de ideas y conocimientos. La investigación exploratoria trata de identificar los problemas o formularlos de modo más preciso, incluyendo la identificación de variables relevantes. Es un estudio preliminar, muy flexible y poco formal, que se basa en el estudio de datos ya existentes, en entrevistas con personas expertas y en el examen de situaciones análogas mediante casos de estudio y simulaciones.

Los estudios exploratorios son especialmente útiles para desmenuzar grandes problemas, de tipo general, en problemas de investigación más precisos. Ayudan al investigador a formular hipótesis, clarificar conceptos y le permiten familiarizarse con el problema.

b) Estudios descriptivos o correlacionales

El **estudio descriptivo** es el más usual en investigación comercial. Tiene como finalidad describir las características de ciertos grupos, determinar la frecuencia con que ocurre algo, estimar la relación entre dos o más variables o efectuar predicciones. Son estudios más formales y establecen modelos basados en hipótesis. En la figura 6.3 se muestra una clasificación general de los estudios descriptivos. La división básica de este tipo de diseños de investigación es entre **estudios longitudinales** y **estudios transversales** (estudios «cross section»). Estos últimos son los más comunes y tratan de ofrecer una instantánea o «fotografía» del fenómeno a estudiar, mientras que los longitudinales tratan de mostrar una historia o «película» del problema en cuestión.

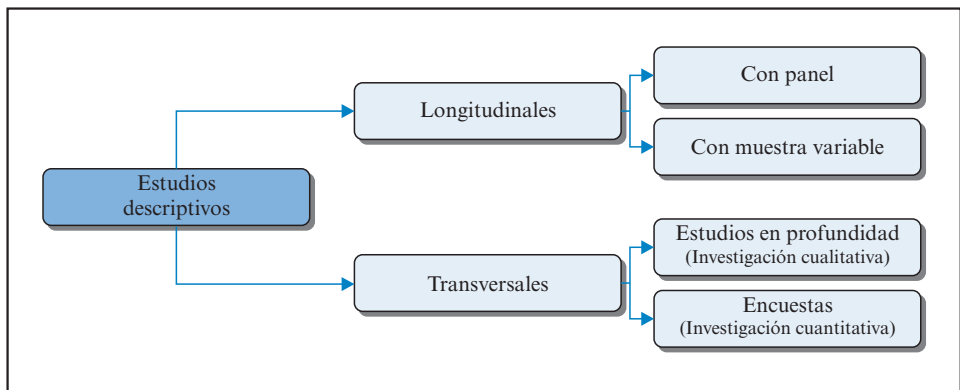


Figura 6.3. Tipos de diseños de investigación descriptiva.

Los **estudios longitudinales**, a través de mediciones repetidas de un mismo fenómeno, muestran la evolución del comportamiento de las variables investigadas. Pueden basarse, aunque no necesariamente, en datos de paneles o bien utilizar en cada ocasión que se repita el estudio los datos de muestras distintas, en cuanto a su composición, pero siempre representativas de la población a investigar.

Un **panel** es una muestra de individuos de los que se obtienen datos de forma continuada. Por ejemplo, el panel Pearson (diseñado por la editorial homónima) sobre usuarios y compradores por Internet en México permite conocer el comportamiento de compra en la Red del internauta mexicano, mediante el seguimiento de más de 2,500 participantes.

Los **estudios transversales** son los más usuales. Proporcionan una instantánea de las variables de interés en un momento dado. Se dividen en estudios en profundidad y encuestas.

Los **estudios en profundidad** se basan en pequeñas muestras y se interesan fundamentalmente por el conocimiento integral del fenómeno. Estos tipos de estudios se denominan también **investigación cualitativa**. Utilizan fundamentalmente técnicas psicológicas: entrevistas en profundidad, reuniones de grupo, técnicas proyectivas, de asociación, frases incompletas, etc.

Las **encuestas** se basan en grandes muestras representativas de la población. Para obtener los datos, emplean generalmente cuestionarios estructurados que contienen preguntas cerradas, es decir, con todas las alternativas de respuesta contempladas. Para analizar los datos utilizan técnicas cuantitativas, como distribuciones de frecuencias, tabulaciones cruzadas y otras técnicas estadísticas. Por este motivo se denomina a este tipo de estudios **investigación cuantitativa**.

c) Estudios experimentales o causales

El **estudio experimental o causal** es el idóneo para contrastar hipótesis y establecer relaciones de causa-efecto, por el control que proporciona al investigador.

En los estudios causales se opera con unos elementos denominados «unidades experimentales», que son sometidos a uno o varios tratamientos. Los tratamientos aplicados producen un resultado determinado y medible en las unidades experimentales. Pero los resultados están influidos también por factores ambientales ajenos a la voluntad del investigador, que han de determinarse y controlarse en el experimento.

5.3. Especificación de las hipótesis

Las hipótesis ponen de manifiesto lo que se está buscando y anticipan las respuestas posibles a las cuestiones planteadas en la investigación.

Una **hipótesis** es una afirmación o negación sobre el comportamiento de una variable o sobre la relación existente entre dos o más variables. Es una hipótesis afirmar que una rebaja en el precio provoca un aumento en la demanda de un determinado producto. Los resultados del estudio podrán confirmar o rechazar tal hipótesis. Una **hipótesis nula** sería, por ejemplo, sostener que la edad del vendedor no influye en la decisión de compra de productos de cosmética.

Las hipótesis pueden derivarse de la teoría, de investigaciones exploratorias previas o de la experiencia del investigador.

5.4. Definición, clasificación y medida de las variables

La definición de las variables permite hacer *operativos* y *susceptibles de medida* los problemas básicos a investigar.

En función de lo que miden, las variables pueden clasificarse en los grupos siguientes:

- a) **Comportamientos:** presentes, pasados o intenciones; como, por ejemplo, el consumo de un determinado producto, el lugar de compra, la intención de cambiar de marca, etc.
- b) **Atributos:** características demográficas (edad, género, etc.), socioeconómicas (ingresos, ocupación, etc.) y psicográficas (personalidad y estilos de vida).
- c) **Actitudes/opiniones:** creencias, valoraciones, preferencias, etc. Las **opiniones** son una expresión verbal de las actitudes. Por ejemplo, la opinión sobre la calidad de un producto, la valoración de los mensajes publicitarios, la imagen de los canales de distribución, etc.
- d) **Motivaciones o necesidades.** Por ejemplo, nuevas modalidades de previsión y ahorro, servicio telefónico por radio, residencias para los adultos mayores, etc.

La medida de las variables viene determinada por la escala utilizada. Una de las clasificaciones más útiles de las escalas de medida es la de Stevens, que incluye cuatro tipos de escalas: nominales, ordinales, interválicas y proporcionales.

Existe una jerarquía entre las mismas, ocupando las escalas proporcionales la posición más alta. Cualquiera de las escalas de orden superior cumple los requisitos de las de orden inferior, pero no a la inversa. En la tabla 6.2 se expone una descripción completa de las características de cada una de estas escalas de medida.

TABLA 6.2

Escalas de medida de las variables (clasificación de Stevens)

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">a) Nominales. Indican sólo la pertenencia a una clase o categoría.
Por ejemplo, género, ocupación (empresario, empleado, ama de casa, etc.); es propietario de una vivienda (sí o no).b) Ordinales. Expresan la existencia de una ordenación de algún tipo en las categorías.
Por ejemplo, nivel de estudios, clase social, usuario intensivo, frecuente u ocasional de los transportes públicos.c) Interválicas. Suponen, además de ordenación, que las distancias entre las categorías son iguales, aunque el valor 0 no es absoluto. Por ejemplo, grados de temperatura, valoración del servicio de un hotel (muy positiva [+2], positiva [+1], neutral [0], negativa [-1], muy negativa [-2]).d) Proporcionales. Suponen, además de ordenación e igual distancia entre intervalos, la existencia de proporcionalidad. El valor 0 es absoluto.
Por ejemplo, años de edad, ingresos anuales, número de kilómetros recorridos anualmente en automóvil, importe de las pólizas de seguros, etc. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Después de especificar las hipótesis y definir las variables, debe pasarse a obtener los datos necesarios para llevar a cabo el estudio. Esto supone identificar las fuentes de información y, en el caso de tratarse de datos primarios, determinar las formas por las que se van a obtener tales datos, diseñar el cuestionario y el modo en que éste se va a administrar, así como diseñar y seleccionar la muestra de la que se van a obtener los datos a estudiar.

6. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.1. Fuentes de información comercial

Si los datos ya están disponibles, es decir, existen estadísticas o datos obtenidos en estudios anteriores que sirven para el propósito de la investigación a realizar, se trata entonces de **datos secundarios**. **Datos primarios**, en cambio, son aquellos que se obtienen de modo específico para la investigación a efectuar. El propósito, por tanto, y no la naturaleza de los datos, es lo que los define como primarios o secundarios. Los datos secundarios tienen como ventaja su menor costo y tiempo necesario para obtenerlos. En contrapartida, y dado que se han obtenido para otros propósitos, es raro que se adapten perfectamente al problema a investigar. Los datos secundarios pueden ser inadecuados por tres razones: 1) por la unidad de medida utilizada; 2) por la definición de las clases o categorías, y 3) por la falta de actualización.

Las fuentes de información secundaria pueden ser internas o externas a la organización. En este segundo caso, pueden ser públicas o privadas. Ejemplos de informaciones secundarias públicas son el Sistema Integral de Información Geográfica y Estadística y los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y ejemplos de fuentes secundarias privadas, las estadísticas publicadas por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI) y los datos del panel de detallistas de Nielsen. Los datos primarios, al ser obtenidos expresamente para la investigación a realizar, son los más idóneos, porque se pueden adaptar a los propósitos del estudio, aunque, lógicamente, tienen un costo de obtención superior a los secundarios.

6.2. Formas de obtener la información primaria

Una vez identificada y localizada la fuente de información, los datos secundarios, debidamente registrados, pueden ser inmediatamente analizados. Los datos primarios, en cambio, al no estar disponibles, deben ser previamente

obtenidos. Existen dos maneras básicas de conseguirlos: por observación o mediante comunicación.

La **observación** supone una comprobación de la situación de interés, registrándose hechos, acciones o comportamientos, por medio de una persona o un instrumento mecánico o electrónico, de forma estructurada o no, con conocimiento de la persona observada o de modo disimulado y en un ambiente natural o de laboratorio.

La **comunicación** implica preguntar a una población o muestra de interés para obtener la información deseada, bien manifestando claramente la finalidad, bien ocultándola, y utilizando como instrumento un **cuestionario**. La comunicación puede ser personal, por correo o por teléfono.

Tanto la observación como la comunicación tienen sus ventajas e inconvenientes. La observación es más objetiva, pero es más lenta y rígida, y no permite registrar comportamientos pasados, actitudes o intenciones. La comunicación, en cambio, permite recoger todo tipo de comportamientos y actitudes, de forma flexible y rápida; sin embargo, la información obtenida puede estar afectada por múltiples sesgos e influencias.

6.3. La encuesta

La **encuesta** constituye un medio fundamental para obtener información en investigación comercial. Hay varios métodos de llevar a cabo una encuesta: de forma personal, por correo, por teléfono, a través de Internet y del correo electrónico. Cada uno de estos métodos tiene sus ventajas e inconvenientes.

La *encuesta personal* es la más flexible (pueden aclararse dudas o superar imprevistos), fiable (se tiene certeza de quién contesta) y la que proporciona la mayor tasa de respuestas; es también bastante rápida en su ejecución. En contrapartida, tiene un costo elevado, pueden originarse sesgos por influencias del entrevistador.

La *encuesta por correo* tiene como principal ventaja su reducido costo. Presenta, en cambio, varios inconvenientes: el principal, es la baja tasa de respuestas que suele obtenerse; además, exige brevedad y una completa y detallada explicación de la forma de contestar a las preguntas, dado que no permite aclarar las posibles dudas del encuestado. Finalmente, no proporciona garantías de que la persona que ha contestado el cuestionario sea la que debía hacerlo.

La *encuesta por teléfono* es un método cuya utilización ha aumentado en los últimos años y ha mejorado su representatividad, al incrementarse el número de hogares con teléfono. La rapidez es su ventaja más destacada, aparte de permitir la comunicación directa con el entrevistado. Es relativamente barata. Tiene como inconveniente principal el de no permitir cuestionarios extensos ni presentar imágenes.

La *encuesta por Internet* requiere que el usuario de la red se conecte con la página *web* en la que está situado el cuestionario. No permite, por tanto, seleccionar la muestra, lo que afecta a la representatividad del estudio. Tiene como ventaja principal la posibilidad de poder acceder a cualquier parte del mundo a un costo reducido.

La *encuesta por correo electrónico* puede llegar a ser en el futuro el método más común de obtener información. Tiene como ventajas la rapidez y el costo reducido. Requiere que el destinatario, además de estar conectado a Internet, tenga una cuenta de correo y su dirección sea conocida.

La *encuesta por redes sociales* también tiene un futuro prometedor, ya que es más fácil obtener respuestas por este medio al no verse la formalidad de otros formatos.

6.4. El cuestionario

Para un diseño apropiado del cuestionario es fundamental cumplir los tres requisitos siguientes:

- Definir correctamente el problema a investigar.
- Formular de forma precisa las hipótesis.
- Especificar adecuadamente las variables y las escalas de medida.

El cuestionario debe ser lo más breve posible, pero no puede establecerse una longitud concreta; varía en función del interés que el tema de la investigación tenga para el encuestado. Al redactar las preguntas hay que tener especial cuidado con el orden en que se incluyen en el cuestionario, puesto que la mayor o menor dificultad o agrado de las primeras preguntas puede influir en la tasa y calidad de las respuestas. También hay que cuidar el tono de la redacción; en especial, se han de evitar palabras que generan rechazo (por ejemplo, «prohibir») y se ha de buscar el equilibrio en la preguntas; es decir, que si las respuestas pueden ser opuestas, deben presentarse las dos alternativas (por ejemplo, debe preguntarse si se está a favor o en contra de una determinada cuestión y no sólo si se está a favor y esperar una respuesta afirmativa o negativa). Por otra parte, debe tenerse en cuenta que es más fácil contestar sí a las cuestiones, puesto que decir no induce a pensar que es necesario dar una justificación de la respuesta negativa.

6.5. Diseño, tamaño y selección de la muestra

Una **muestra** es un conjunto de elementos de una **población** o **universo** del que se quiere obtener información. A efectos de que la información obtenida de una muestra sea válida, ésta debe ser representativa de la población; es decir,

que en su estructura se reproduzcan exactamente las características y comportamientos de la población de la que ha sido obtenida. Entrevistar a una muestra en lugar de a toda la población, permite obtener la información a un costo mucho menor y en un tiempo sensiblemente inferior. Aunque la precisión o exactitud de los datos obtenidos a través de una muestra es menor, las ventajas de costo y tiempo superan con creces tal inconveniente.

El proceso de muestreo supone llevar a cabo las siguientes etapas:

- Definir la población objeto de estudio.
- Seleccionar la estructura de la muestra (listas, directorios, etc.).
- Especificar la unidad muestral.
- Seleccionar el método de muestreo (probabilístico o no probabilístico).
- Determinar el tamaño de la muestra.
- Diseñar el plan de muestreo y, por último, seleccionar la muestra.

La **unidad muestral** es el elemento de la población del cual se obtienen los datos. Pueden ser individuos, hogares, tiendas, empresas u objetos (productos, marcas, modelos, etc.).

6.5.1. Métodos de muestreo

La muestra puede ser seleccionada por procedimientos aleatorios o no aleatorios. En el primer caso, se tratará de un **muestreo probabilístico**, mientras que en el segundo, será un **muestreo no probabilístico**. En un muestreo probabilístico todos los elementos de la población tienen igual oportunidad de ser seleccionados para componer la muestra. En un muestreo no probabilístico, en cambio, la selección de los elementos de la muestra se realiza, total o en parte, según criterios fijados por el investigador. Existen cuatro procedimientos básicos para realizar un muestreo probabilístico: simple, sistemático, estratificado y por conglomerados o áreas.

En el *muestreo aleatorio simple* todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

El *muestreo sistemático* consiste, en primer lugar, en dividir el número total de elementos de la población por el de la muestra, para determinar cada cuantos elementos de la población hay que elegir uno para componer la muestra.

El *muestreo estratificado* es aplicable cuando la población puede dividirse en clases o estratos (por ejemplo: género, edad, nivel socioeconómico, estudios, tamaño de la vivienda, etc.).

En el *muestreo por conglomerados o áreas* lo que se elige al azar no son unos cuantos elementos de la población, sino unos grupos de elementos de la misma

previamente formados, de los que se irán obteniendo al azar otros grupos de elementos, y así sucesivamente hasta llegar a la unidad muestral primaria.

La muestra puede también seleccionarse por alguno de los métodos no probabilísticos siguientes: por conveniencia, de forma discrecional y por cuotas.

El *muestreo de conveniencia* consiste en elegir aquellos elementos que mejor se adaptan a las conveniencias del investigador.

En el *muestreo discrecional* los elementos son elegidos a criterio del investigador sobre la base de lo que él cree que el elemento seleccionado puede contribuir al estudio. Por ejemplo, en una prueba de mercado el investigador enjuicia qué ciudad es la más adecuada para comprobar las posibilidades de comercialización de un producto.

El *muestreo por cuotas* es un caso especial del anterior. La muestra se selecciona de manera que sus características (de género, edad, lugar de residencia, ingresos, etc.) se ajusten a las establecidas como de control.

6.5.2. *Tamaño de la muestra*

La determinación del tamaño de la muestra está en función del presupuesto y tiempo disponible, así como del error que se admita en los datos obtenidos. Este error que se comete al tomar una muestra en lugar de la totalidad de la población se denomina **error de muestreo** y es fácilmente cuantificable cuando el muestreo es probabilístico. Para poblaciones muy grandes, el error de muestreo y, por tanto, el tamaño de la muestra asociado a un determinado nivel de error, es independiente del número de elementos de la población.

6.6. **Recolección de los datos («trabajo de campo»)**

Una vez seleccionada la muestra, la fase siguiente del proceso de investigación comercial es la recolección efectiva de los datos, o **trabajo de campo** propiamente dicho. Los datos se recogen por el procedimiento correspondiente al tipo de encuesta realizada, es decir, mediante entrevista personal, por correo, teléfono, Internet, etc.

Esta fase de la encuesta implica la supervisión del proceso de obtención de los datos. En especial, deben controlarse dos tipos de errores posibles: el **error de falta de respuesta** o de no respuesta y el denominado **error de entrevista**, que incluye todos aquellos errores que se pueden cometer durante la realización de la entrevista.

7. **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y SU PRESENTACIÓN**

La aplicación de técnicas estadísticas de análisis de datos, en particular las más sofisticadas, ha tenido un crecimiento considerable en la investigación

comercial, especialmente desde el abaratamiento de los medios electrónicos de cálculo y el desarrollo de paquetes de programas estadísticos.

Las técnicas de análisis de datos utilizadas en investigación comercial proceden, en su mayoría, de otras disciplinas, como la estadística, la psicología o la sociología, y son utilizadas, en general, en la investigación social. Con objeto de abordar su estudio, las técnicas de análisis de datos pueden dividirse en univariadas, bivariadas y multivariadas, según se trate, respectivamente, de analizar aisladamente una sola variable, la relación entre dos variables o la relación o interdependencia entre más de dos variables.

7.1. Técnicas de análisis uni y bivariable

El **análisis univariable** incluye medidas de una sola variable. Las principales técnicas pueden clasificarse en los siguientes grupos:

- Distribución de frecuencias (tabulaciones simples).
- Promedios (media, mediana y moda).
- Medidas de dispersión (varianza y desviación estándar).
- Medidas de asimetría y de curtosis.
- Pruebas estadísticas:
 - No paramétricas (datos medidos con escalas nominales u ordinales): prueba ji-cuadrada, Mann-Whitney, Wilcoxon.
 - Paramétricas (datos medidos con escalas interválicas o proporcionales): prueba t , prueba Z .

El **análisis bivariado**, en general, incluye las técnicas que miden la relación o asociación entre dos variables. Pueden considerarse, en algunos supuestos, como casos especiales o simplificados de las técnicas de análisis multivariable. Entre las técnicas más importantes cabe destacar las siguientes:

- Tablas y coeficiente de contingencia.
- Correlación entre rangos de Spearman.
- Correlación lineal.
- Análisis de la varianza y covarianza.
- Análisis de regresión simple.

7.2. Técnicas de análisis multivariable

El análisis multivariable permite un mejor acercamiento a la realidad de los fenómenos comerciales. Los problemas comerciales son complejos y no se limitan

a un número reducido de dimensiones, sino, al contrario, son multidimensionales y su estudio precisa de herramientas adecuadas que no supongan una simplificación de la realidad. Ésta es la principal contribución del análisis multivariable y por eso se explica su creciente utilización en investigación comercial.

El **análisis multivariable** estudia la relación entre más de dos variables. Las técnicas que incluye suelen clasificarse en dos grandes grupos, según analicen relaciones de dependencia o de interdependencia entre variables.

Una relación de dependencia es, por ejemplo, la que se da entre el número de periódicos que se lee diariamente (variable a explicar) y la edad, género y nivel de estudios del individuo (variables explicativas). El comportamiento de la primera variable puede estar en función o «depender» (por esto se la denomina **variable dependiente**) de las otras variables consideradas explicativas (identificadas como **variables independientes**). El análisis multivariable permite estudiar la medida o intensidad con que se da tal dependencia entre las variables y determinar una relación funcional.

Una relación de interdependencia es la que se da cuando no hay solamente una relación de dependencia entre una o varias de las variables estudiadas, sino múltiples y simultáneas, puesto que todas las variables están interrelacionadas entre sí y se quiere explicar qué significa tal interdependencia. Por ejemplo, en un estudio de la imagen de los periódicos podría medirse cómo se percibe cada uno de ellos, de acuerdo con un conjunto amplio de atributos o características (formato, tipografía, ideología, contenido informativo, etc.).

El análisis multivariable permitiría determinar qué factores o dimensiones básicas subyacen en las valoraciones efectuadas —más exactamente en las relaciones existentes entre las valoraciones— y explicar, por tanto, como se configura la imagen de los periódicos.

Las técnicas de análisis multivariable que estudian relaciones de dependencia se subdividen, a su vez, en dos grupos. El primer grupo de técnicas analiza la relación de dependencia entre una sola variable dependiente o a explicar y múltiples independientes o explicativas (como el ejemplo indicado de relación entre el número de periódicos leídos diariamente y la edad, género y nivel de estudios del usuario). El segundo grupo analiza la relación de dependencia entre múltiples variables dependientes y múltiples variables independientes (como sería el caso, por ejemplo, de determinar la relación de dependencia existente entre el nivel de utilización de varios medios de información alternativos —prensa, radio, televisión— y las características socioeconómicas indicadas del usuario —edad, género y estudios—). En la tabla 6.3 se detallan las principales técnicas que se incluyen en cada grupo.

Dentro de las técnicas de análisis de interdependencias se distingue entre aquellas que ponen el énfasis en la interrelación entre las variables, como las técnicas de análisis factorial y el análisis multidimensional (métrico y no métrico), y las que lo ponen en la interrelación entre los objetos o sujetos estudiados,

TABLA 6.3

Técnicas de análisis multivariable (relaciones de dependencia)

UNA VARIABLE dependientes/múltiples independientes	MÚLTIPLES VARIABLES dependientes/múltiples independientes
<ul style="list-style-type: none"> — Regresión múltiple. — Análisis de la varianza y covarianza. — Análisis discriminante de dos grupos. — Análisis de clasificación múltiple. — Detección automática de interacciones (AID). 	<ul style="list-style-type: none"> — Correlación canónica. — Análisis discriminación múltiple. — Análisis multivariable de la varianza y covarianza. — Medición conjunta. — Otras técnicas (Logit, Probit, MAID, MNA, THAID, etc.).

como las técnicas de *cluster analysis* o análisis de grupos. Las primeras, como el análisis factorial, pueden utilizarse, por ejemplo, para estudios de imagen o de actitudes. Las segundas, para estudios de segmentación, al determinar grupos homogéneos.

En la figura 6.4 se muestran, en forma gráfica y resumida, los distintos tipos de relaciones de dependencia e interdependencia que se estudian en el análisis multivariable, así como algunas de las técnicas empleadas en cada caso.

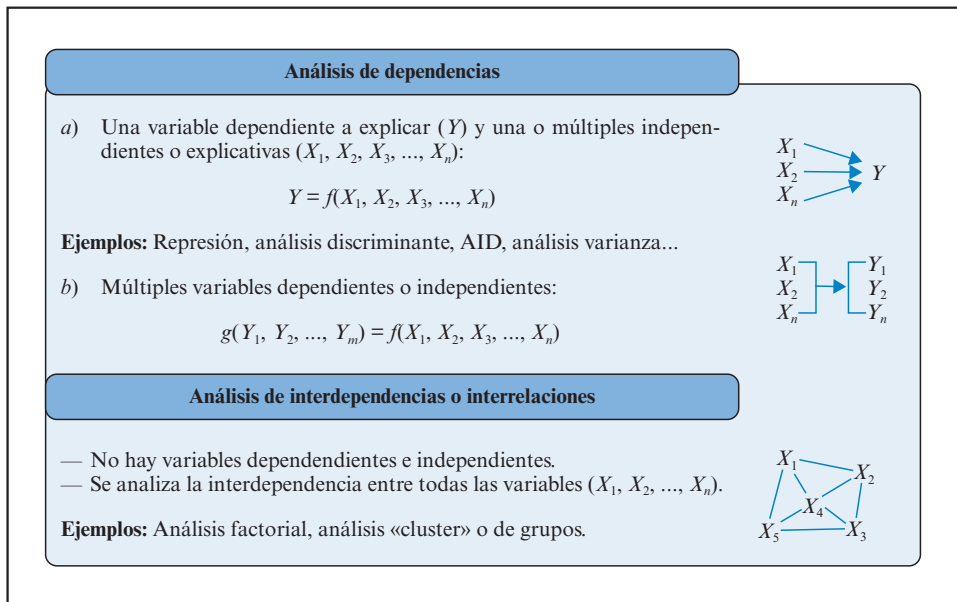


Figura 6.4. Análisis multivariable: tipos de relaciones y técnicas.

7.3. Interpretación de los resultados y presentación de las conclusiones

La última fase del proceso de investigación la constituye la interpretación de los resultados obtenidos, tanto a partir de las tabulaciones como de las técnicas de análisis multivariable utilizadas. Estos resultados confirmarán o refutarán las hipótesis planteadas, permitirán llegar a unas conclusiones determinadas y podrán poner de manifiesto la necesidad de investigaciones posteriores.

Todo el proceso de investigación, desde el planteamiento del problema a investigar, metodología seguida, resultados obtenidos y conclusiones alcanzadas, se recogerá en un informe escrito, que supondrá la síntesis de todo el proceso investigador y se presentará a la Dirección de Mercadotecnia de la empresa u organización. También es importante que el informe contenga una síntesis de los principales resultados y conclusiones, para aumentar así la posibilidad de ser leído y asimilado por la Dirección. La utilización de gráficos ayuda a reducir grandes masas de datos y a mejorar la presentación de los resultados.

Una vez expuestas las ventajas de la investigación de mercados conviene aclarar que ésta debe llevarse a cabo con todo rigor para que sus resultados tengan valor. En México las agencias de mayor prestigio que llevan a cabo esta labor están afiliadas a la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A.C. (AMAI). Se rigen por reglas y procedimientos estrictos, recogidos en el documento ESIMM[®], disponible al público en la página web oficial de AMAI.

CASO PRÁCTICO

Big Brother®

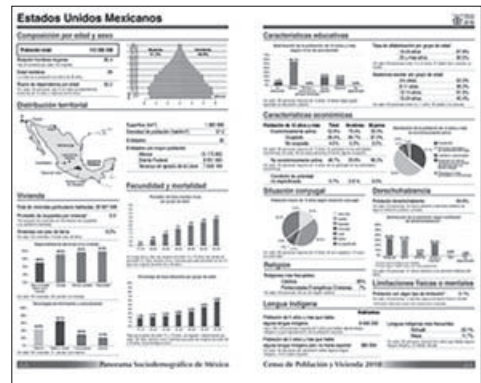
Hay términos y expresiones que tienen el significado que cada quien le atribuye. Por ejemplo, si se pregunta sobre Big Brother® se obtendrán varias respuestas, incluyendo desde luego la de un programa de televisión en el que se conocía a diversos personajes hasta en sus intimidades, mientras otros dirán que se trata de un programa de voluntariado para ayudar a un menor, adoptando el papel de hermano mayor para que el pequeño salga adelante en la vida arropado por ese cariño. La primera interpretación es la más difundida, pero incluso en ese caso muchas personas no tienen muy claro el origen de ese nombre o del programa en cuestión. La idea surge realmente de la novela de George Orwell, «1984», donde se retrata un mundo sobrecogedor debido al control extremo en el que se somete a la población. Alguien con creatividad tomó el concepto y lo aplicó a una situación más bien experimental en la que convivían personas bajo el ojo de una cámara que las monitoreaba a todas horas. Fue en Holanda, por lo que imaginamos que las situaciones serían un tanto insípidas, tal vez con alguno de los personajes confesando «quiero beber tres Heineken® y media mientras veo el partido del Ajax contra el Feyenoord», en un alarde de emotividad. Nada que ver con la versión mexicana llena de enredos, con rocambolescas intervenciones, como la del diputado federal Jorge Kahwagi, quien participó en su tercera edición para posteriormente lanzarse al mundo del espectáculo, apoyándose en lo ya aprendido en drama y teatralidad en el recinto de San Lázaro.



Tras sus tres ediciones normales y las cinco VIP el show llegó a su fin, aunque no parece ser un adiós definitivo. ¿Podremos vivir sin un gran hermano por mucho tiempo? Pues lo cierto es que no hay tal problema ya que la tecnología está aportando soluciones para instalar cámaras en el Periférico, en cualquier establecimiento comercial y hasta en muchos hogares. La investigación de todo tipo también avanza hacia recabar datos cada vez más personales y darles un valor, sea para conocimiento general de la población o para fines comerciales. En este último sentido se valoran tanto los datos individuales que hasta se intercambian obsequios, programas de software o productos, a cambio de la solicitud: «háblame de ti». A tal grado ha llegado la importancia de conocer a cada persona y dar uso a esa información, que

el tema ha tenido que ser reglamentado. Además de proteger la privacidad, hay que hacer que esa información sea útil para toda la sociedad, por ejemplo estableciendo perfiles poblacionales. No hay que permitir que voraces empresas conozcan hasta el color de los calcetines de cada uno de sus clientes potenciales; más bien hay que recabar información para que se puedan tomar decisiones acertadas, respetuosas y que redunden en beneficio de todos. Esa precisamente es la responsabilidad del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

El INEGI lleva a cabo la investigación más completa sobre los mexicanos, con censos cada diez años y una gran variedad de estudios a todos los niveles. Finalmente pone a disposición del usuario esa riqueza documental para que sea utilizada de manera correcta. Como la propia entidad anuncia, en el sector empresarial la institución ayuda a presentar las condiciones macro económicas y la coyuntura



de cada sector, así como realizar comparaciones para ver la situación particular de cada empresa frente a sus competidores. En la mercadotecnia se le da muchos usos a esa colección de datos, tantos que una empresa de cierto tamaño difícilmente puede operar sin ellos, sea porque los consulta de manera directa o porque le llegan ya integrados en otras investigaciones. Hasta la pequeña empresa puede realizar mejor su promoción conociendo con exactitud a los habitantes de su zona de influencia, su poder adquisitivo, los productos que requiere, o bien plantear con toda precisión donde debe ubicar sus puntos de venta, entre otras aplicaciones.

La labor del INEGI al obtener y compartir datos relevantes es tan importante que nos saca a veces de errores colosales, como ocurrió al difundir los resultados del último censo poblacional, el del año 2010. Como por milagro pudimos saber que en vez de los poco más de 100 millones que se estimaba formara la población nacional, resultó que ésta se incrementaba hasta los 112,336,538 habitantes, divididos entre 57,481,307 mujeres y 54,855,231 hombres. De manera que en México no sólo tenemos un Big Brother[®], sino que además éste nos trajo a varios millones de hermanas y hermanos de cuya existencia ni siquiera sospechábamos.

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. Mencione los usos de la información del INEGI para una empresa de tequila que quiere establecer puntos de venta en un determinado estado.
2. Analice la página del INEGI buscando las fuentes de información específica para un restaurante de comida francesa que no conoce cuál deba ser la mejor zona en la que establecerse.
3. ¿Cuál puede ser la utilidad de la información del INEGI para una nueva revista de mercadotecnia?
4. ¿Debería restringir el INEGI el acceso de las empresas a sus bases de datos?
5. ¿Qué información considera relevante para decisiones de mercadotecnia que no está ahora disponible y que pudiera obtener esa entidad?

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta al diseñar un sistema de información de mercadotecnia? ¿Qué tipos de información debe proporcionar fundamentalmente?
2. ¿Cuál puede ser a su juicio la causa por la que en México tenga la investigación comercial un nivel de desarrollo tan reducido comparado con el de Estados Unidos, Japón o algunos países europeos?, ¿y por qué la inversión en investigación comercial es sólo una fracción muy pequeña del gasto en publicidad?
3. Si tuviera que estudiar los motivos de compra de prendas deportivas por los jóvenes de ambos géneros, ¿qué tipo de diseño de investigación utilizaría? Justifique la elección.
4. Aparte del error de muestreo, ¿qué errores más importantes pueden cometerse al realizar una encuesta?
5. Exponga un problema de mercadotecnia que pueda ser estudiado mediante técnicas de análisis multivariable. Distinga si se trata de una relación de dependencia o de interdependencia.

TÉRMINOS CLAVE

Análisis bivariable. Conjunto de técnicas que estudian la relación o asociación entre dos variables. Puede considerarse, en algunos supuestos, un caso especial y simplificado del análisis multivariable.

Análisis multivariable. Conjunto de técnicas estadísticas que estudian la relación entre más de dos variables. Pueden analizar relaciones de dependencia o de interdependencia entre las variables.

Análisis univariable. Conjunto de técnicas de análisis de una sola variable, tales como tabulaciones simples, promedios, medidas de dispersión y pruebas estadísticas.

Atributos. Características demográficas, socioeconómicas o psicográficas de un individuo.

Base de datos. Banco de datos almacenados en archivos informatizados a los que se puede acceder para actualizar, modificar, consultar o analizar.

Comportamientos. Acciones desarrolladas por un individuo en el momento presente o en el pasado o que tiene intención de ejecutar en el futuro.

Comunicación. Procedimiento para obtener datos primarios y que implica preguntar a una población o muestra de interés, para obtener la información deseada. Puede ser personal, por correo, teléfono, Internet o correo electrónico.

Cuestionario. Formulario que contiene las preguntas de una encuesta y en el que se registran las respuestas.

Datos primarios. Son aquellos que se obtienen de modo específico para la investigación a efectuar. Pueden conseguirse por observación o por comunicación.

Datos secundarios. Son datos que ya están disponibles, que se han obtenido en anteriores estudios y que sirven para el propósito de la investigación a realizar.

Encuesta. Estudio de tipo descriptivo que se basa en grandes muestras representativas

de la población. Los datos se obtienen mediante entrevista personal, por correo, teléfono, Internet o correo electrónico, empleando un cuestionario. Se denomina también investigación cuantitativa, porque se utilizan técnicas estadísticas para analizar los datos.

Error de entrevista. Es el error cometido por el entrevistador al preguntar o anotar las respuestas del encuestado.

Error de falta de respuesta. Es el error que se comete en las encuestas por la imposibilidad de llegar a comunicarse con el encuestado potencial o por la negativa de éste a responder.

Error de muestreo. Es el error que se comete en la medida de las variables estudiadas al tomar una muestra en lugar de la totalidad de la población. Puede ser cuantificado cuando el muestreo es probabilístico.

Estudio causal. También denominado estudio experimental o experimento. Es el idóneo para contrastar hipótesis y establecer relaciones de causa-efecto, por el control que proporciona al investigador. El experimento puede ser natural o controlado.

Estudio descriptivo. Diseño de investigación que tiene como finalidad describir las características de ciertos grupos, determinar la frecuencia con que ocurre algo, estimar la relación entre dos o más variables o efectuar predicciones. Puede ser longitudinal o transversal.

Estudio exploratorio. Tipo de diseño de investigación que tiene como finalidad el identificar los problemas o formularlos de modo más preciso. Es un estudio preliminar, muy flexible y poco formal, que se basa en el estudio de datos secundarios, en entrevistas con expertos y en el examen de situaciones análogas.

Estudio en profundidad. Es el que trata de conseguir el conocimiento integral del fenómeno. Se basa en pequeñas muestras de las que obtiene los datos con cuestio-

narios poco estructurados y flexibles. Utiliza técnicas psicológicas (entrevistas en profundidad, reuniones de grupos, etc.). Se denomina también investigación cualitativa.

Estudio longitudinal. Estudio de tipo descriptivo cuyo fin es, mediante mediciones repetidas de un mismo fenómeno, mostrar la evolución del comportamiento de las variables investigadas. Puede basarse en datos de paneles o de muestras distintas.

Estudio transversal. Estudio de tipo descriptivo que proporciona una instantánea de las variables de interés en un momento dado. Se divide en estudios en profundidad y encuestas.

Hipótesis. Es una afirmación o negación sobre el comportamiento de una variable o sobre la relación existente entre dos o más variables. Las hipótesis ponen de manifiesto lo que se está buscando y anticipan las respuestas posibles a las cuestiones planteadas en la investigación.

Hipótesis nula. La que sostiene, por ejemplo, que una determinada variable socioeconómica, como la ocupación o los ingresos, no influye en la decisión de compra de un producto.

Investigación aplicada. Es la que trata de utilizar los conocimientos actuales para identificar o resolver problemas en un determinado campo científico.

Investigación comercial. Es la búsqueda y análisis sistemático y objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo de la mercadotecnia (Green y Tull).

Investigación cualitativa. Véase Estudio en profundidad.

Investigación cuantitativa. Véase Encuesta.

Investigación de mercados. Término que se utiliza muchas veces como sinónimo de investigación comercial.

Mercadotecnia de bases de datos. Aplicación de análisis y modelos estadísticos, así como de sistemas expertos, a datos singulares de individuos, para identificar seg-

mentos de mercado meta y diseñar y evaluar estrategias de mercadotecnia directa sobre tales segmentos.

Muestra. Conjunto de elementos de una población o universo del que se quiere obtener información. Para que ésta sea válida, la muestra debe ser representativa de la población.

Muestreo no probabilístico. Procedimiento en el que la muestra no es seleccionada de modo aleatorio, sino de acuerdo con otros criterios fijados por el investigador y que no garantizan que todos los elementos de la población tengan igual oportunidad de ser elegidos. Puede ser de conveniencia, discrecional o por cuotas.

Muestreo probabilístico. Procedimiento de selección aleatoria de la muestra, lo que supone que todos los elementos de la población tienen igual oportunidad de ser elegidos. Puede ser simple, sistemático, estratificado y por conglomerados o áreas.

Observación. Procedimiento para obtener datos primarios mediante la comprobación y registro de hechos, acciones o comportamientos, por medio de una persona o un instrumento mecánico o electrónico. No hay comunicación por parte del observado.

Opinión. Expresión verbal de una actitud.

Panel. Es una muestra permanente de individuos de los que se obtienen datos de forma continuada. A cambio de alguna compensación económica o de regalos, sus miembros facilitan información sobre las mismas variables a lo largo del tiempo.

Población. Conjunto de elementos (individuos, organizaciones u objetos) del que se toma una muestra para su estudio. Se denomina también universo.

Sistema de información. Conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos, con el fin de transformarlos en información útil para tomar decisiones de mercadotecnia.

Trabajo de campo. Conjunto de actividades realizadas para la recolección efectiva de

los datos, de acuerdo con el tipo de encuesta que se realice. Incluye la supervisión y el control de los errores de la falta de respuesta y de la entrevista.

Unidad muestral. Es el elemento de la población objeto de estudio en una encuesta del cual se obtienen los datos. Pueden ser individuos, hogares, tiendas, empresas u objetos (productos, marcas, modelos, etc.).

Universo. Véase Población.

Variable dependiente. Variable cuyo comportamiento es explicado por otra u otras independientes. Se la denomina también variable a explicar o criterio y suele representarse por la letra Y del eje de ordenadas.

Variable independiente. Variable que se supone que explica el comportamiento de otra dependiente. Se la denomina también variable explicativa o predictora y se representa por la letra X del eje de abscisas.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Big Brother Worldwide: <http://www.bigbrother-world.com/index.php>
Censo de Población: <http://www.censo2010.org.mx>
Centro Geo: <http://www.centrogeo.org.mx>
Consulta Mitofsky: <http://consulta.mx/web>
Estrategia: <http://www.perspectiva.com.mx/ruben/perspectiva/index.htm>
Gallup: <http://www.gallup.com>
Instituto de Investigaciones Sociales S.C.: <http://www.iisociales.com.mx>
Ipsos Bimbsa: <http://www.ipsos-bimbsa.com.mx>
MAPINFO: <http://www.imagenesgeograficas.com/sig.htm>
Marketing Research Association: <http://www.marketingresearch.org>
Mercaei: <http://www.mercaei.com.mx>
Nielsen: <http://www.nielsen.com/mexico/es.html>
Pearson: <http://www.pearson-research.com>
SAS de México S. A., de C.V.: <http://www.sas.com/offices/latinamerica/mexico>
Tendencia: <http://tendenciaim.com>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Aaker, David A., V. Kumar y George S. Day, *Marketing Research*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1995, pp. 4-11.
- American Marketing Association, «New Marketing Research Definition Approved», *Marketing News*, núm. 21, 2 de enero de 1987, p. 1.
- Churchill, Gilbert A., Jr., *Basic Marketing Research*, The Dryden Press, Chicago, 1988, p. 74.
- Churchill, Gilbert A., Jr., *Marketing Research. Methodological Foundations*, 4.ª ed., The Dryden Press, Chicago, 1987, pp. 71, 74, 109 y 179-185.
- Ezop, Phyllis, «Database Marketing Research», *Marketing Research*, 6, 4, otoño de 1994, pp. 35-44.
- Green, Paul E., Donald S. Tull y Gerald Albaum, *Research for Marketing Decisions*, 5.ª ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, pp. 2 y 96.
- Kinnear, Thomas C. y James R. Taylor, *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, México, 1981, pp. 211-213.
- Kinnear, Thomas C. y Kenneth L. Bernhardt, *Principles of Marketing*, 3.ª ed, Scott, Foresman and Company, 1990, pp. 210-212.
- Martínez Tercero, Mario, «Experimentación en Marketing», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, 3, 2, 1977, pp. 175-185.
- Roberts, Mary Lou, «Expanding the role of the direct marketing database», *Journal of Direct Marketing*, 6, 2, primavera de 1992, pp. 51-60.
- Roscoe, A. Marvin, Dorothy Lang y Jagdish N. Sheth, «Follow-up Methods, Questionnaire Length, and Market Differences in Mail Surveys», *Journal of Marketing*, abril de 1975, pp. 20-27.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 6.ª Ed., Editorial Pirámide, Madrid, 2012.
- Simon, Julian L., *Basic Research Methods in Social Science. The Art of Empirical Investigation*, Random House, New York, 1969, p. 181.

- Schuldt, Barbara A. y Jeff W. Totten, «Electronic Mail vs. Mail Survey Response Rates», *Marketing Research*, 6, 1, invierno de 1994, pp. 36-39.
- Stevens, S. S., «On the Theory of Scales of Measurement», *Science*, 103, pp. 677-680.
- Tyebjee, Tyzoon T., «Telephone Survey Methods: The State of the Art», *Journal of Marketing*, 43, 3, verano de 1979, pp. 68-78.
- Tull, Donald S. y Del I. Hawkins, *Marketing Research: Measurement and Method*, 6.^a ed., Macmillan Publishing Co., Nueva York, 1993, pp. 4-14.
- Vavra, Terry G., «Bases de datos: ¿Quién, cómo y cuándo?», *HarvardDeusto Marketing & Ventas*, 4/94, pp. 38-42.
-

PARTE SEGUNDA
Mezcla de mercadotecnia

7

Diseño y estrategias del producto

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Apreciar el concepto de producto de manera integral, en sus diferentes niveles y dimensiones.
2. Conocer la clasificación de los productos en función del tipo de comprador.
3. Entender la importancia de la diferenciación y del posicionamiento de producto y marca.
4. Conceptualizar el proceso del diseño y desarrollo de la marca, al igual que el de la planeación de nuevos productos.
5. Visualizar el ciclo de vida del producto, junto con las estrategias de mercadotecnia apropiadas para cada etapa de la misma.

SITUACIONES EMPRESARIALES

¿Mejor que los sabrosos tacos?

Entre las cosas más entrañables y celebradas de México destaca su gastronomía. No es un comentario excesivamente patriótico, pues la comida mexicana en el año 2010 obtuvo el reconocimiento de Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por parte la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). El reconocimiento se hizo en base a consideraciones muy amplias, incluyendo desde luego elementos culturales y antropológicos, y genera también el compromiso de una tutela de las tradiciones que le dan vida.



Teniendo en consideración esa riqueza gastronómica y el apego del mexicano hacia su comida, resulta difícil la innovación de productos de alimentación. Si además estos últimos resultan demasiado novedosos o distantes de los patrones aceptados, la dificultad aumenta de grado, aunque no faltan empresas con visión emprendedora para proponer nuevas alternativas. Tal es el caso de Sigma Alimentos con su lanzamiento de Guten[®], un producto obtenido a través de la combinación de soya con carne.

Parecería impensable que una fórmula semejante pudiera atraer al ama de casa, pero el producto está ya bien posicionado y es sobradamente conocido.

Guten[®] es un producto nuevo, pero la novedad no se reduce a la invención de algo que antes no existía. Apoyándose en una exhaustiva investigación de mercados que identificó el segmento más apropiado para su promoción, al igual que los medios para ésta, se llegó a la conclusión de que el producto aportaba dos beneficios principales: precio asequible y practicidad. El éxito del producto ha rebasado ya las fronteras y se ha extendido a países de Centro América, como Guatemala y el Salvador; en el mercado nacional se ha ampliado su presencia al pasar a tiendas y comercios minoristas, además de los autoservicios en los que su presencia ya está asegurada.

El exitoso lanzamiento de esta marca deja muchas lecciones, entre otras que un nuevo producto no aparece de la nada; al margen del esfuerzo creativo, se deben tener en consideración todas las variables de mercadotecnia. Guten[®] no ha sido incluido en el patrimonio cultural de la humanidad y difícilmente llegará algún día a reemplazar a los sabrosos tacos al pastor, pozoles o chiles en nogada. Sin embargo, es un producto que ya forma parte de nuestra alimentación y eso está contribuyendo al éxito de la empresa que se atrevió a tomar la iniciativa.



FUENTE: <http://impreso.milenio.com/8611348> y <http://www.jornada.unam.mx/2010/11/17>.

1. CONCEPTOS DE PRODUCTO

1.1. Enfoques y dimensiones

El concepto del producto debe partir del planteamiento por parte de la dirección comercial de estas dos preguntas fundamentales:

- ¿Qué es lo que vende la empresa?
- ¿En qué negocio está?

La definición de lo que vende una empresa y el negocio en el que está debe hacerse con una perspectiva amplia, y no estrecha, que dé lugar a una «miopía comercial». Para un banco, sus competidores no son sólo los demás bancos y cajas populares, sino todas aquellas otras entidades que pueden ofrecer servicios financieros, lo que incluye tanto a compañías de seguros o sociedades de intermediación financiera, como a tiendas departamentales, empresas de venta de equipo de cómputo, etc. El concepto del producto se puede plantear partiendo de dos enfoques esencialmente distintos: el centrado en el producto en sí mismo y el centrado en las necesidades del consumidor.

- *Concepto centrado en el producto en sí mismo.* Según el cual, un producto es una suma de características o atributos físicos.
- *Concepto centrado en las necesidades del consumidor.* Este enfoque supone que las personas compran los productos no por sí mismos, sino por los problemas que resuelven. Éste es el modo de definir un producto según el concepto actual de la mercadotecnia.

El primer enfoque supone una concepción técnica del producto, que lleva a considerar la mercadotecnia como una función subordinada de la producción, limitada a las actividades de venta. El segundo, en cambio es el enfoque propio de la mercadotecnia, que subordina la producción a las necesidades y demandas del mercado. Esta diferente manera de concebir el producto queda muy bien resumida en la afirmación hecha por Charles Revson, fundador de la empresa de cosméticos Revlon[®]: «En la fábrica hacemos cosméticos; en la tienda, vendemos esperanza». Los consumidores no compran productos; adquieren la esperanza de conseguir beneficios.

Pero un producto no es sólo la suma de beneficios básicos que reporta, sino también, como pone de manifiesto Kotler, una serie de *aspectos formales*, como la calidad, marca, envase, estilo y diseño, que constituyen el **producto tangible**. Además, el producto es también un conjunto de *aspectos agregados*, como son el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y finan-

ciamiento, que configuran el **producto aumentado** o la oferta comercial global, tal como se ilustra en la figura 7.1.

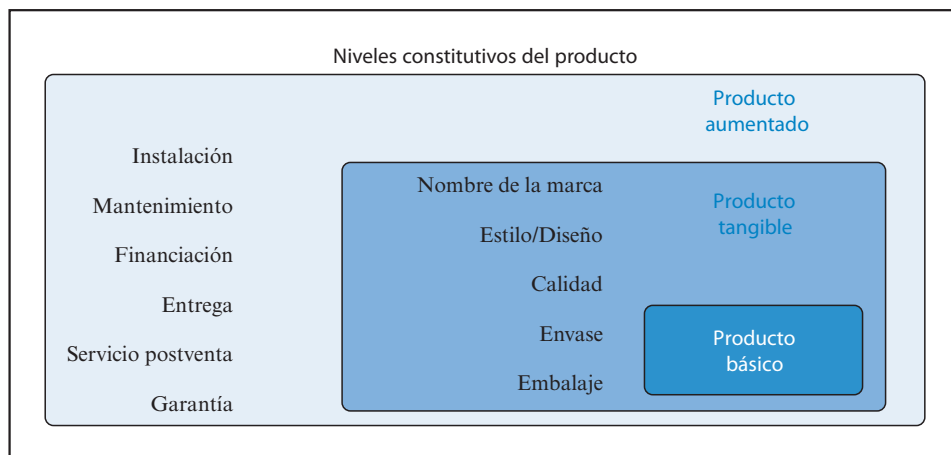


Figura 7.1. Niveles del concepto de producto. (FUENTE: Adaptado de Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6.ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1988, p. 446.)

De modo similar, Levitt propone el concepto de **producto total**. Considera que un producto es una combinación de tangibles e intangibles y distingue entre el **producto genérico**, el **producto esperado**, el **producto aumentado** y el **producto potencial**. El significado y contenido de cada uno de estos conceptos se detalla en la tabla 7.1.

TABLA 7.1

El concepto de producto total

Un producto es la suma de los siguientes componentes:
— Producto genérico: «Cosa» básica. Producto en sí mismo.
— Producto esperado: Expectativas mínimas del cliente. Incluye la entrega, condiciones de pago, capacitación, etc.
— Producto aumentado: Oferta que supera las expectativas del cliente o lo que él está acostumbrado a recibir (mejores condiciones de entrega, pago, etc.).
— Producto potencial: Todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes. Mientras el «producto aumentado» significa todo lo que se hace, el «producto potencial» se refiere a lo que todavía queda por hacer.

FUENTE: Adaptado de Theodore Levitt, «Marketing Success Through Differentiation of Anything», *Harvard Business Review*, 58, 1, enero-febrero de 1980, pp. 83-91.

En definitiva, un producto está configurado tanto por aspectos tangibles como intangibles. Incluso los bienes, que por su propia naturaleza son tangibles, tienen en mayor o menor medida componentes no tangibles. Cuando se compra un automóvil, por ejemplo, no se compra sólo por sus características tangibles, sino también por los servicios intangibles (financiamiento, entrega, garantía, etc.) que ofrece el vendedor.

1.2. La mezcla de productos

Una empresa no vende, por lo general, un solo producto, sino una gama o conjunto de ellos, que constituye lo que se denomina la **mezcla de productos**. Una mezcla de productos puede estar integrada por una o varias líneas de productos.

Una **línea de productos** es un conjunto de productos homogéneos, como la línea «audio» o «video» en electrodomésticos o la línea «de hombre», «de mujer» o «infantil» en productos de perfumería y cosméticos. La línea de productos constituye un grupo de productos dentro de la misma categoría. Frecuentemente, todos los productos dentro de una línea se identifican con el mismo nombre. Así, por ejemplo, Nestlé identifica su línea de cafés solubles con la marca Nescafé, pero pone nombres diferentes a las distintas variedades ofrecidas (Decaf, Taster Choice, Cappuccino, Espresso, etc.).

La **amplitud** de una mezcla de productos se mide por el número de líneas distintas que la integran. La **profundidad**, por el número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de productos. La **longitud** es el número total de productos fabricados o vendidos: es la suma de todos los artículos en cada una de las líneas ofrecidas o el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad.

La **extensión de la línea de productos** consiste en el lanzamiento de una nueva variedad de un producto básico dentro de la misma categoría de producto y con la misma marca. Por ejemplo, una versión más económica de un modelo de automóvil, una edición de bolsillo de un libro, una pasta de dientes con flúor, etc. Aunque las extensiones de líneas de productos tienen ventajas, presentan también inconvenientes que pueden dar lugar a fracasos. Las principales ventajas son los bajos costos de lanzamiento y la posibilidad de satisfacer mejor las necesidades de distintos segmentos de mercado. Pero las extensiones raramente incrementan la demanda total de la correspondiente categoría de producto; en la mayoría de los casos se produce un mero trasvase de una variedad anterior del producto a la nueva.

Si bien puede ser una estrategia adecuada la ampliación de la mezcla de productos —añadiendo nuevas líneas— o la extensión de estas últimas —incrementando la oferta de modelos y variantes—, la excesiva proliferación de

productos y los resultados obtenidos pueden aconsejar la reducción de líneas o de productos dentro de una línea. La **eliminación del producto** es el proceso de retirar o abandonar un producto de la gama o mezcla ofrecida. Puede ser tanto un producto nuevo, que ha fracasado, como otro que lleve mucho tiempo en el mercado. Los criterios de eliminación de un producto pueden ser muy diversos: las ventas han disminuido, el producto ha quedado desfasado tecnológicamente, ha pasado de moda, ha sido superado por un competidor, se ha lanzado otro producto sustituto, ha dejado de producir utilidades, el mercado potencial se ha reducido, etc.

2. TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS

Una clasificación tradicional de los productos, desde la perspectiva de la mercadotecnia, es la que distingue entre productos de consumo e industriales. La distinción no es tanto en función de la naturaleza de los mismos, ya que un mismo producto puede ir destinado al mercado de consumo o al mercado industrial, sino fundamentalmente por el tipo de comprador.

2.1. Productos de consumo

Una primera clasificación que puede realizarse de los productos que compran los particulares es en función de su tangibilidad, lo que da lugar a la división en *bienes*, *servicios* e *ideas*. Los bienes son tangibles —se pueden percibir por los sentidos—, mientras que los servicios y las ideas son intangibles. Esta división de los productos, no obstante, no es absolutamente precisa, como se ha indicado anteriormente, y se dan distintos grados de tangibilidad.

Los bienes, atendiendo a su duración, pueden clasificarse en:

- Bienes de consumo duradero. Son aquellos que pueden ser usados varias veces y de forma continuada durante largo tiempo. Por ejemplo, los televisores, las computadoras personales y los automóviles.
- Bienes de consumo destructivo. Son aquellos que se consumen o destruyen con uno o pocos usos. Por ejemplo, los productos alimenticios, como la leche, el pan y el vino, o los de perfumería y limpieza, como el jabón, los perfumes o la crema para los zapatos.

Los bienes de consumo pueden clasificarse también según la frecuencia de compra y el esfuerzo realizado en el proceso de compra. De acuerdo con estos criterios, los bienes de consumo se clasifican en bienes de **conveniencia** o compra habitual, de **compra esporádica** y de **especialidad**:

- *Bienes de conveniencia.* Son bienes de uso común que se compran con frecuencia y que requieren un mínimo esfuerzo de decisión. Este tipo de bienes puede clasificarse en otros tres grupos:
 - **Comunes** o de uso general, que se adquieren de modo regular, como el pan, la pasta de dientes, el detergente para lavar o el periódico.
 - **De compra por impulso.** Su compra se realiza sin ninguna clase de búsqueda o planeación. Los caramelos y otras golosinas, los rastrillos para afeitar y las pilas son ejemplos de productos de este tipo.
 - **De compra de emergencia.** Se compran cuando surge una emergencia. Por ejemplo, los paraguas, cuando se produce una tormenta, los venenos e insecticidas, cuando hay plagas, o las comidas preparadas y servidas a domicilio, cuando se reciben visitas inesperadas de familiares o amigos.
- *Bienes de compra esporádica.* En estos productos hay una mayor búsqueda de información y se efectúan más comparaciones. Ejemplos de este tipo de productos son las prendas de vestir, los muebles y la mayoría de electrodomésticos.
- *Bienes de especialidad.* Son aquellos productos que por sus características únicas o por el prestigio que representa la marca, el comprador está dispuesto a hacer un mayor esfuerzo de decisión. Ejemplos de estos productos son las prendas de vestir «de marca», los automóviles, en especial los de marcas prestigiosas (Mercedes[®], BMW[®], etc.) o los *smart phones* (teléfonos inteligentes).

Además de estos tres tipos básicos de productos en función de la frecuencia de compra y esfuerzo realizado, cabe añadir el **bien de preferencia** y el **bien no buscado**:

- *Bienes de preferencia.* Son bienes que implican un esfuerzo de compra reducido pero una alta preferencia de marca. La compra de la cerveza, del tequila preferido, o del periódico habitual, son ejemplos de compras de estos tipos de productos.
- *Bienes no buscados.* Son aquellos bienes de los cuales el consumidor no tiene conocimiento de su existencia o, aunque los conozca, no suele buscarlos. Los nuevos productos, hasta que se divulga su existencia por la publicidad, son un ejemplo del primer caso. Pero hay productos cuya existencia es sobradamente conocida, como las pólizas de seguro de vida, los servicios funerarios o las enciclopedias, en cuya compra no suele pensar el consumidor.

2.2. Productos industriales

Los productos —bienes y servicios— que adquieren las organizaciones pueden clasificarse, de acuerdo con sus características y con los usos a que se destinan, en los siguientes grupos: materias primas, equipo pesado, equipo auxiliar, partes componentes, materiales, suministros y servicios:

- **Materias primas.** Son los materiales básicos que se convierten en parte del producto. Proceden del campo, granjas, del mar, minas y bosques.
- **Equipo pesado.** Incluye las máquinas y grandes herramientas utilizadas en la producción, como los tornos, fresadoras, grúas, camiones, etc.
- **Equipo auxiliar.** No forma parte del producto terminado, sino que se usa en las actividades de producción o administrativas, como las herramientas de mano y la maquinaria de oficina.
- **Partes componentes.** Son productos parcial o totalmente terminados o que se incorporan al producto, pero que pueden identificarse y distinguirse de él, como las bujías o los faros en un automóvil.
- **Materiales.** Forman parte del producto, pero no son fácilmente identificables, como, por ejemplo, el alcohol en un líquido limpiador.
- **Suministros.** Facilitan la producción y las operaciones propias de la empresa, pero no forman parte del producto terminado. Por ejemplo, el papel, los aceites y los disolventes.
- **Servicios industriales.** Son intangibles que utilizan las organizaciones en sus operaciones, como los servicios financieros, los de investigación y los de asesoría, en general.

3. DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

La **diferenciación** es una estrategia de mercadotecnia que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único. Esto se hace con el fin de crear una situación de «monopolio» en el mercado. Es decir, se pretende presentar el producto como distinto y dejar claro que no hay otro igual, de tal manera que si el consumidor desea un producto con esas características tiene que comprar precisamente el único que las tiene.

La marca de automóviles Volvo trata de diferenciarse de sus competidores por la seguridad. La publicidad de la línea de autobuses ETN[®] (Enlaces Terrestres Nacionales) insiste en la mayor comodidad de sus unidades, aunque sea más caro su servicio. El periódico *Novedades*[®] se presentó en 1993 como «Un Diario

Independiente», para que el lector pensara que los demás no lo eran. Cartier[®] expresa en francés («L'art d'être unique») su pretensión de ofrecer un reloj único y Scotch Brite[®] destaca en su publicidad que su fibra es «la original». A veces, como en el caso del tequila El Jimador[®] o de los jugos Del Valle[®], no se resalta algún atributo específico del producto, sino el público al que va dirigido («Es hora», «Para los que tienen sed... de justicia»). En la figura 7.2 se muestran ejemplos de publicidad de marcas en la que se destaca la característica diferencial.

Cuando un producto se convierte en básico y no presenta apenas diferenciación con otros que proporcionan beneficios similares, como, por ejemplo, las licuadoras y otros electrodomésticos de uso generalizado, suele utilizarse el término inglés *commodity* para referirse a ellos.



Figura 7.2. Ejemplos de publicidad de marcas en la que se destaca la característica diferencial.

Se puede diferenciar mediante la marca, el envase, la publicidad, el precio, la distribución o por los servicios agregados; por ejemplo, entrega a domicilio, revelado fotográfico en una hora, atención inmediata, asistencia técnica durante las 24 horas del día, etc. También puede lograrse la diferenciación por la forma de entender y aplicar la mercadotecnia; por ejemplo, poniendo mayor énfasis en la calidad, en la innovación o en atender de modo prioritario a determinados segmentos del mercado, tales como la tercera edad, los jóvenes, etc.

La diferenciación da lugar a una distinta percepción del producto. Productos que son técnicamente iguales pueden ser percibidos distintos por el simple hecho de tener una marca distinta. Un traje de Giorgio Armani[®] o un bolso de Dolce & Gabbana[®] son percibidos como de calidad superior, por el sólo hecho de llevar tales marcas. Pero la distinta percepción puede ser debida precisamen-

te a la característica diferencial que se ha tratado de destacar en la publicidad; por ejemplo: «El agua ligera», «Sin azúcar», «No sabe fallar», «Bien diferentes», «Nacidos fuertes», etc.

Diferenciación y segmentación

La diferenciación del producto no debe confundirse con la segmentación de mercados. Ambos conceptos se refieren a dos aspectos completamente distintos. La diferenciación se refiere a la estrategia de separar o distinguir la oferta de la propia empresa de las de otras que compiten en el mercado. La segmentación, en cambio, se refiere a la subdivisión de los clientes reales y potenciales de la empresa en grupos homogéneos.

4. LA IMAGEN Y EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO Y LA MARCA

La **imagen** es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca. Es un fenómeno multidimensional que depende de cómo se perciben tales atributos y beneficios.

La **identidad de la marca** es la dimensión que debe distinguirla a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira obtener. La identidad es lo que hace única y singular a la marca y la diferencia de las demás. La identidad de la marca es distinta de la imagen. Mientras que la imagen de la marca refleja las percepciones actuales, la identidad es la aspiración y refleja las percepciones que deberán desarrollarse y reforzarse para que ésta perdure. El posicionamiento de la marca puede ser esencialmente lo mismo que la identidad, si se entiende que aquél representa el significado que la marca aspira a tener.

El **posicionamiento** se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal. La posición de un producto o marca puede determinarse no sólo por las percepciones de los consumidores con relación a otros productos, sino también por las preferencias establecidas (jerarquía) por los mismos.

Una posición efectiva es la que permite a un producto o marca ocupar un nicho preferente y único en la mente del consumidor y que es consistente con la estrategia de mercadotecnia. El posicionamiento puede dividirse en tres componentes: atributos, beneficios y reclamos. Conocer la posición que un producto o marca ocupa en el mercado es especialmente útil para orientar la estrategia de mercadotecnia y determinar las acciones necesarias a fin de mantener o co-

regir la actual posición. Wind distingue seis tipos posibles de acciones para posicionar un producto o marca:

1. Por las *características del producto*. El precio, la economía, la duración, la robustez, etc., son características que pueden resaltarse para posicionar un producto o marca.
2. Por los *beneficios o problemas que solucionan*. Las pastas de dientes, por lo general, resaltan los beneficios que proporcionan: combaten las caries, dejan buen aliento, son refrescantes, etc.
3. Por el *uso u ocasiones de uso*. Los cafés solubles son presentados tomándose en una reunión de amigos. Los refrescos, de forma parecida, se muestran tomándose en una reunión de jóvenes.
4. Por la *clase de usuarios*. Consiste en resaltar la clase de personas que utilizan el producto. La empresa de relojes Rolex[®], por ejemplo, presenta a personajes famosos (artistas, deportistas, etc.) como usuarios de sus productos.
5. *En relación con otros productos*. Esto implica la realización de publicidad comparativa. Este tipo de acciones se puede llevar a cabo de forma directa, citando los nombres de las marcas competidoras, o de forma más genérica, indicando la superioridad de la marca propia con respecto a las demás de la competencia sin ser citadas de modo expreso.
6. Por *disociación de la clase de producto*. Con esta estrategia se pretende «desmarcar» el producto de los competidores. Cuando todos los refrescos tenían gas, Delaware Punch[®] trató de diferenciarse resaltando que era el refresco «original sin gas». También Coca-Cola[®] se desmarcó con el lanzamiento de su refresco Senzao[®], de sabor a guaraná de Brasil.

El posicionamiento es especialmente útil cuando se lanza un nuevo producto, cuando se trata de revitalizar la demanda de uno existente, cuando cambia la percepción actual del propio producto o los de los competidores o cuando aparecen nuevos productos competidores en el mercado.

5. DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Todo producto experimenta una evolución desde que se lanza al mercado hasta que se retira. Se produce una sucesión de etapas durante la permanencia del producto en el mercado en las que el comportamiento de la demanda y la competencia van cambiando. Esta evolución, conocida como el «ciclo de vida del producto», al que se hará una detallada referencia más adelante en este

capítulo, condiciona el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y el diseño de la estrategia comercial a seguir.

La permanencia de un producto en el mercado no es indefinida, lo que obliga a la empresa que quiera sobrevivir a planear la sustitución sucesiva de sus productos actuales por otros más eficientes, que proporcionen mayores y mejores ventajas a los consumidores, que incorporen nuevas tecnologías o, simplemente, que se adapten mejor a los gustos, preferencias y modas del momento.

5.1. Concepto de producto nuevo

El concepto de **producto nuevo** puede abarcar una gran diversidad de situaciones. Un producto nuevo puede clasificarse en función de su grado de novedad para el mercado o para la empresa que lo elabora. Si es nuevo para ambos, supondrá el mayor grado de novedad y se tratará de una **innovación**; puede tratarse de algo revolucionario como en su momento lo fue el iPod[®] o de una innovación menos ambiciosa, como en el caso de Guten[®], con el que se inicia el capítulo. Si el producto ya existe en el mercado y es nuevo sólo para la empresa, no será en realidad un nuevo producto y consistirá simplemente en una **nueva marca**. Y si el producto es sólo algo nuevo para la empresa, por tener ya otros similares, se tratará de un **nuevo modelo** o un rediseño de modelos ya existentes. Entre estas situaciones descritas caben también otras posibles en las que el producto nuevo presente alguna mejora significativa en su composición, diseño, ventajas que proporciona, rendimiento, duración, precio, costos de utilización o mantenimiento, forma de distribución, etc.

En la figura 7.3 se presentan tres productos desarrollados por mexicanos y que han tenido diferente aceptación en el mercado; el tinaco de Rotoplas[®] está



Figura 7.3. Un nuevo producto no es necesariamente un invento complicado.

presente en casi todas las azoteas del país, el mouse pad lo estuvo incluso en el mundo entero tras ser rediseñado por Armando Fernández para su uso comercial, mientras que con el tercer producto habrá que esperar para ver si tiene éxito comercial. El tinaco de Rotoplas[®] es una idea totalmente nueva, la alfombrilla para el ratón es el perfeccionamiento de un producto ya existente, mientras que la regadera ecológica es una ligera modificación de un producto sobradamente conocido. El denominador común, sin embargo, es que un nuevo producto no necesita ser un invento complicado.

5.2. Causas del fracaso de productos nuevos

La aceptación por el mercado de un producto nuevo no es siempre fácil. Hay muchos factores que pueden determinar el fracaso de un producto nuevo, y pueden agruparse en los siguientes:

- *El producto no satisface realmente una necesidad.* Es una condición básica para que un producto se consolide en el mercado el que cubra una necesidad no satisfecha y que las ventajas que proporcione su utilización superen a los posibles inconvenientes, molestias o riesgos. El cigarrillo sin humo ni fuego, introducido por R. J. Reynolds con la marca Premier[®], no pasó de ser poco más que un proyecto, quizá por no ser realmente un cigarrillo ni saber a tabaco, que es lo que se esperaba de él.
- *El producto no es percibido como un producto distinto.* Si el nuevo producto es percibido como un producto similar a los que ya ofrece actualmente la empresa, puede producirse lo que se denomina un efecto de «**canibalización**», es decir, un mero traslado de los compradores de los productos actuales al nuevo producto, sin aumentar las ventas totales.
- *Sobreestimación de la demanda.* Muchos fracasos en el lanzamiento de nuevos productos son debidos a un exceso de optimismo en las previsiones de ventas.
- *Mal diseño de la estrategia.* Aun cuando el producto cubra una necesidad no satisfecha del mercado y su calidad sea la adecuada, puede fracasar su comercialización por una deficiente utilización de los demás instrumentos de la mercadotecnia. Si el consumidor percibe que el precio es excesivo, no estará dispuesto a comprar el producto o lo comprará en menor medida.
- *Falta de experiencia o de conocimiento del sector y del mercado.* El mal diseño o desarrollo de la estrategia o la sobreestimación de la demanda puede deberse a inexperiencia de la empresa en el producto o desconocimiento del sector y del mercado.

En la figura 7.4 se presentan ejemplos de productos que no gozaron de suficiente aceptación para garantizar su permanencia en el mercado.



Figura 7.4. Ejemplos de fracasos de nuevos productos.

6. PLANEACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

La planeación de nuevos productos es un proceso complejo y, tradicionalmente, ha sido considerado como un proceso largo y secuencial. Sin embargo, en los últimos años, los rápidos cambios producidos en la tecnología, la intensificación de la competencia y el surgimiento de Internet han supuesto importantes retos para el desarrollo de nuevos productos. El proceso se ha acelerado y flexibilizado, produciéndose un solapamiento entre las distintas fases de concepción, diseño, desarrollo, prueba y lanzamiento del producto. Estas fases o etapas se agrupan en las ocho que se muestran en la figura 7.5 y se describen en los apartados siguientes.

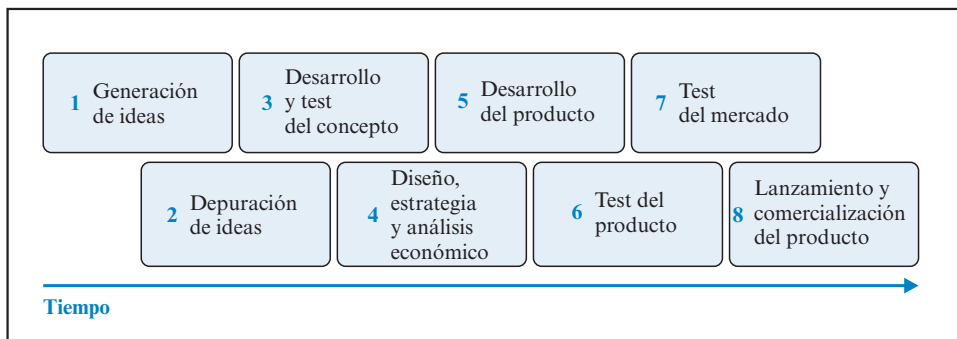


Figura 7.5. Fases del proceso de planeación de nuevos productos.

Una cuidadosa planeación no garantiza el éxito de los nuevos productos que se lancen al mercado, pero sí puede contribuir a reducir las tasas de fracasos, facilitando la retirada del producto en las fases previas a su comercialización definitiva. Sin embargo, hasta las empresas con mayor tradición en investigación comercial, como Pepsi-Cola[®], han visto fracasar la comercialización de sus productos, después de una cuidadosa planeación de su lanzamiento.

6.1. Generación de ideas

La **generación de ideas** supone una búsqueda sistemática de nuevos productos, acudiendo a una diversidad de fuentes y por medio de distintos métodos o procedimientos.

a) Fuentes de nuevas ideas

Clientes actuales. Los clientes son usuarios del producto y pueden sugerir mejoras o nuevos usos para el mismo.

Empleados. Gracias a su conocimiento del proceso de fabricación, pueden aportar ideas que contribuyan a crear un producto más completo, de mejor calidad o con más funciones.

Distribuidores y proveedores. Los distribuidores están más próximos al mercado y tienen un mejor conocimiento de las necesidades y problemas de los consumidores, por lo que pueden proporcionar sugerencias para nuevos productos. Los proveedores, por su parte, tienen conocimientos sobre técnicas y materiales, que pueden ser utilizados para desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales.

Científicos e inventores. Muchos productos nuevos se desarrollan en base a investigaciones que tal vez no tenían relación en un inicio.

Patentes. Hay muchos inventos patentados que pueden ser aplicados para el desarrollo de nuevos productos o pueden sugerir otras ideas.

Competidores. Los productos lanzados por los competidores pueden estimular el desarrollo de otros similares o mejores.

Consultores de mercadotecnia. Estos profesionistas pueden llevar a cabo investigaciones de mercado que detecten necesidades no satisfechas o latentes que sugieran el desarrollo de productos inexistentes.

b) Métodos para obtener nuevas ideas

Existe una gran diversidad de métodos o procedimientos para obtener ideas de nuevos productos. Estos métodos van desde los menos estructurados, como los que se derivan de las relaciones habituales entre los clientes y la empresa (conversaciones con vendedores, cartas, etc.), hasta los más estructurados, como

las entrevistas y reuniones de grupos de consumidores y de expertos, utilizando técnicas para generar ideas tales como la lluvia de ideas, la sinéctica o el análisis morfológico.

La lluvia de ideas consiste en una reunión de personas (menos de 15) de todo tipo, en la que cada integrante del grupo va exponiendo ideas sobre el tema de análisis, de forma espontánea y desinhibida, sin someterse las ideas expuestas a ninguna crítica por parte de los demás asistentes.

La sinéctica puede ser considerada como una sesión de lluvia de ideas más estructurada, en la que mediante un cuidadoso examen de la definición del problema se especula sobre soluciones posibles. Esta técnica implica un proceso de grupo complejo que se basa en dos mecanismos psicológicos principales: «hacer lo extraño familiar» (mediante el análisis, generalización y búsqueda de modelos o analogías) y «hacer lo familiar extraño» (mediante la distorsión, la inversión y transposición de las formas habituales de observar y responder).

El análisis morfológico es un método de estimulación de la creatividad y generación de ideas de nuevos productos. Supone la identificación de las dimensiones de un problema, así como los niveles posibles dentro de las mismas y sus interrelaciones. El método morfológico trata de encontrar todas las soluciones teóricas concebibles de un problema.

El tamizado de las ideas supone un proceso de reducción de las mismas mediante el cual se eliminan las que son inviables o pobres.

6.2. Desarrollo y prueba del concepto

El **concepto del producto** consiste en una descripción detallada de la idea del producto en términos que tengan significado para el consumidor. Por ejemplo: un automóvil económico, de bajo consumo de gasolina, fácil de estacionar, para ciudad, con puerta trasera y asientos abatibles; o bien, un shampoo con acondicionador incorporado o una cuenta corriente con una tarjeta de crédito y un seguro de vida incorporados.

La prueba del concepto supone realizar una comprobación de cómo se interpreta y evalúa el concepto del producto, debatiendo con un grupo de consumidores potenciales sobre los aspectos siguientes: claridad del concepto, distinción de los beneficios, credibilidad de los mismos, mejoras posibles, posibilidad e intención de compra, precio, etc.

6.3. Diseño de la estrategia de mercadotecnia y análisis económico

Una vez superada la prueba del concepto, debe desarrollarse una estrategia comercial tentativa para el producto. Este planteamiento debe consistir en una

descripción del mercado meta y del posicionamiento del producto, así como en una previsión de las ventas, participación de mercado y utilidades para el tiempo estimado de vida del producto. Asimismo, debe hacerse una previsión de la evolución posible del precio y del modo en que se va a distribuir y promocionar el producto.

Después de desarrollar una estrategia comercial tentativa, se evaluará la compatibilidad de la misma con la estrategia de la empresa, en particular con los objetivos y recursos internos de la misma. El **análisis económico** supone una revisión completa de las ventas, costos, utilidades, potencial de crecimiento, duración en el mercado y vulnerabilidad del producto ante los posibles ataques de la competencia, con el fin de comprobar su contribución a los objetivos de la empresa y su adecuación con los mismos.

6.4. Desarrollo del producto

El desarrollo del producto supone la realización efectiva de un prototipo del producto o de versiones preliminares del mismo. Implica pasar de un concepto, dibujo, gráfico, modelo o maqueta a un producto físico, real, igual o similar a cómo será el producto definitivo.

El desarrollo de un prototipo permite comprobar las posibilidades de producción, características del producto, costos, rendimiento, etc.

6.5. Prueba del producto

Los distintos prototipos del producto nuevo deben probarse por los consumidores potenciales con el fin de comprobar en qué medida el producto físico se adecua al concepto del producto desarrollado. Esta comprobación se denomina **prueba del producto**.

La prueba del producto puede hacerse de distintos modos:

- De forma individualizada o comparando el producto nuevo con otros similares de la competencia.
- Con identificación o no de la marca del producto nuevo y, en su caso, de los competidores con los que se compara. Cuando no hay identificación se denomina «prueba ciega».
- De forma instantánea (el producto se prueba cuando se muestra) o dejando el producto a prueba durante un tiempo.
- En el domicilio del consumidor, en los puntos de venta o en locales apropiados.

6.6. Prueba del mercado

La prueba de mercado es una comercialización real del producto nuevo a escala reducida. Se efectúa en un mercado limitado, de tamaño pequeño, pero representativo del conjunto del mercado al cual va a dirigirse el producto cuando se lleve a cabo su lanzamiento y comercialización definitiva.

Para la realización de la prueba de mercado suelen utilizarse ciudades de tamaño medio de la República Mexicana, como Querétaro, Hermosillo o Tampico, cuyas características de ingresos y hábitos de compra se aproximan a los de la media nacional.

La prueba de mercado tiene como principal ventaja el que permite obtener una estimación real de cómo será aceptado el producto por el mercado y posibilita, por tanto, efectuar modificaciones en la estrategia de mercadotecnia o decidir el no lanzamiento definitivo del producto, si se observan pobres resultados. A pesar de su utilidad, la prueba de mercado presenta algunos inconvenientes. En primer lugar, no siempre permite ensayar todos los instrumentos de la estrategia comercial; por ejemplo, la publicidad en televisión, aunque este inconveniente se va paliando en la medida que existen más canales estatales y locales. En segundo lugar, dada la duración limitada en la que se puede llevar a cabo, sólo permite observar las primeras compras, pero no las de repetición. Por último, y muy importante, la realización de la prueba supone retrasar el lanzamiento definitivo del producto y descubrir ante los competidores las intenciones de la empresa, lo que reduce el factor sorpresa y puede permitir reaccionar a tiempo a la competencia.

6.7. Lanzamiento y comercialización del producto

Si en todas las etapas anteriores los resultados han sido satisfactorios, el producto se lanzará finalmente al mercado.

Esta prueba es la definitiva y la que permitirá comprobar de modo efectivo el grado de aceptación del producto por el mercado, tanto a corto como a largo plazo y, en su caso, la repetición en las compras. También es la única que permitirá observar el grado en que el producto resiste los ataques de los competidores. De acuerdo con los resultados obtenidos en las anteriores etapas, al efectuar el lanzamiento del producto se ultimarán la estrategia comercial, lo que supondrá la determinación definitiva de los mercados meta, previsiones de venta, participación de mercado e instrumentos de la estrategia de mercadotecnia: marcas, y en su caso, modelos y envases, así como precios, márgenes, canales de distribución, promoción y publicidad.

La estrategia diseñada deberá contemplar sus posibles cambios y adaptaciones a la evolución del producto a lo largo de su ciclo de vida. Una vez lanzado

al mercado, el producto experimentará un proceso de difusión y adopción, tal como se describe en el siguiente apartado.

7. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

7.1. El concepto de ciclo de vida del producto

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

Las etapas de ciclo de vida del producto se clasifican en las cuatro siguientes: *introducción, crecimiento, madurez y declive*. Algunos autores, no obstante, distinguen en esta última etapa una primera fase de saturación, seguida de otra de decadencia, previa a la desaparición del producto.

El concepto del ciclo de vida del producto puede aplicarse a una clase de producto (televisor), a una forma particular del producto (televisor en 3D) o a una marca en particular (Sony o Philips, por ejemplo). Lo que caracteriza al ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas y de las utilidades, crecientes al principio, para disminuir posteriormente de forma progresiva, tal como se muestra en la figura 7.6. Estas pautas de comportamiento de las ventas y utilidades son ideales, suponen un término medio y no todos los productos siguen necesariamente esta evolución, pudiéndose dar distintas variantes. Esta diversidad de formas del ciclo de vida puede ser debida a varias causas, tales como el proceso de adopción y difusión del producto en el mercado y las compras de repetición que se efectúen.

Como puede apreciarse comparando las gráficas correspondientes, existe una notable similitud entre el comportamiento de las ventas en las primeras fases del ciclo de vida del producto (figura 7.6) y la parte de la curva del proceso de adopción correspondiente a las primeras categorías de adoptadores (figura 7.7). Ello es debido a que la gráfica del ciclo de vida del producto refleja, en sus primeras fases, las primeras compras de los adoptadores de un producto. Las compras de repetición aparecen más tarde y quedan reflejadas en la forma creciente que tiene la curva del ciclo de vida y el mantenimiento de cifras de ventas altas hasta llegar al término de la fase de madurez del producto. La curva del proceso de adopción, en cambio, no refleja las compras de repetición,

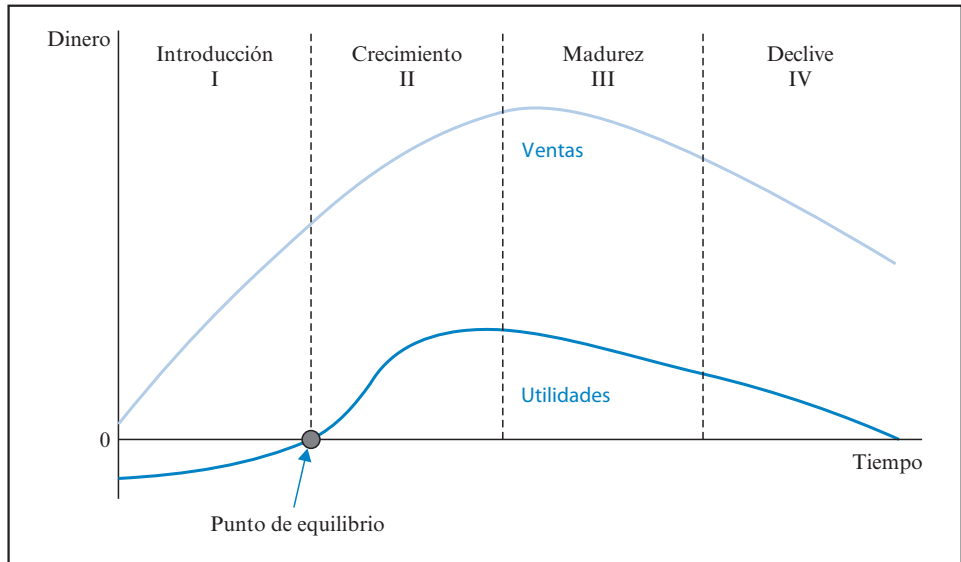


Figura 7.6. El ciclo de vida del producto.

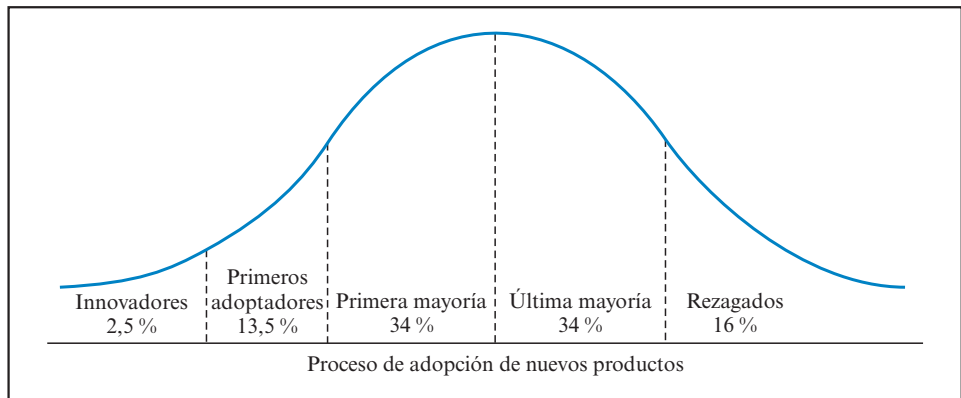


Figura 7.7. Proceso de adopción de nuevos productos.

por cuanto indica sólo el proceso de incorporación de los consumidores potenciales al grupo de usuarios efectivos del nuevo producto.

La duración de las fases del ciclo de vida no es estable. El proceso de adopción, que marca la pauta de las primeras fases del ciclo de vida del producto, puede verse alterado por la aparición de nuevos productos alternativos, los hábitos de los consumidores y las estrategias de mercadotecnia seguidas por las empresas que compiten en el mercado. Además, se ha comprobado que el com-

portamiento de las ventas de las innovaciones más recientes muestra un progresivo acortamiento de la duración del ciclo de vida, especialmente de las fases de introducción y crecimiento del producto.

7.2. Fases del ciclo de vida

Las características de cada una de las fases del ciclo de vida del producto, así como los aspectos más relevantes que se dan en ellas y la forma de utilizar los instrumentos de la mercadotecnia, se resumen en la tabla 7.2. En los apar-

TABLA 7.2

Características de las etapas del ciclo de vida del producto

Aspecto	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Ventas	Bajas	Suben fuertemente	Crecimiento-estabilización	Disminuyen
Utilidades	Inapreciables	Punto más alto	Disminuyen	Bajas o negativas
Consumidores	Innovadores	Primeros adaptadores	Primera mayoría	Última mayoría-rezagados
Competencia	Escasa o nula	Creciente	Intensa	Disminuye
Presupuesto de mercadotecnia	Alto	Alto	Disminución	Bajo
Enfoque estratégico	Expandir mercado	Penetrar mercado	Defender participación	Productividad
Énfasis de la mercadotecnia	Producto (disponibilidad) Estimular prueba del producto	Preferencia de marca Estimular recompra Atraer nuevos usuarios	Lealtad de la marca Buscar nuevos usos del producto Atraer nuevos usuarios	Selectivo Mantener lealtad de usuarios
Instrumentos de la mercadotecnia	Producto y publicidad	Publicidad y producto	Precio y publicidad	Servicio y publicidad
Distribución	Desigual/selectiva	Intensiva	Intensiva	Selectiva
Precios	Altos	Disminuyen	Bajos	Ascendentes
Producto	Básicos	Mejorado	Diferenciado	Racionalizado
Inversión publicitaria	Alta	Alta	Moderada	Mínima
Estrategia publicitaria	Apelación a los primeros adoptadores	Apelación a la mayoría del mercado	Diferenciarse de los competidores	Énfasis en el precio

FUENTE: Adaptado de Peter Doyle «The Realities of the Product Life Cycle». *Quarterly Review of Marketing*; Ronald D. Taylor y John H. Summey, ob. cit.; Hermann Simon, ob. cit.; Joel Dean, ob. cit.; Dhaila y Yuspeh, ob. cit.; Assael, ob.cit., p. 314.

tados siguientes se describen con mayor detalle tales características y las estrategias a seguir en cada una de las fases del ciclo de vida del producto.

1. Fase de introducción o de desarrollo del mercado

El ciclo de vida del producto se inicia con la fase de **introducción**, en la que empieza a distribuirse el producto por primera vez y ya está disponible para su compra. Las ventas se inician y crecen muy lentamente. Las utilidades son inexistentes en casi toda esta fase. El momento en el que empiezan a producirse suele coincidir con el final de esta etapa. La duración de esta fase del ciclo depende de la complejidad del producto, del grado de novedad, del mayor o menor ajuste a las necesidades del consumidor y de la presencia o no de sustitutos competitivos. Un producto complejo tendrá un proceso de adopción más largo, como ya se ha expuesto anteriormente, lo que dará lugar a que las ventas tarden más en producirse, por el aprendizaje requerido en el manejo del producto. En esta fase introductoria del producto los competidores suelen ser escasos o, incluso, inexistentes. Se ofrecen versiones básicas del producto, que adquieren los consumidores más innovadores, a un precio generalmente alto. La promoción es intensa y se apela a los primeros adoptadores del producto. Para conseguir la adquisición del producto por parte de estos líderes de opinión se llevan a cabo acciones promocionales para estimular la prueba del producto.

2. Fase de crecimiento

Una vez superada la introducción, el producto pasa a la fase de **crecimiento**, en la que las ventas aumentan rápidamente; es la etapa del «despegue» del producto. Las utilidades también crecen rápidamente y llegan a su punto más alto al término de esta etapa. La competencia, atraída por las oportunidades de negocio, se intensifica en esta fase. En consecuencia, aumentan los puntos de venta y se abren nuevos canales de distribución.

Los primeros adoptadores del producto continúan adquiriendo el producto y llevan a cabo un proceso de difusión que atrae a la primera mayoría de compradores. Aumenta el número de versiones del producto y se mejoran sus prestaciones. El precio, aunque todavía es alto, empieza a bajar. La inversión en promoción sigue siendo alta y se apela a la mayoría del mercado. Se persigue la creación de una preferencia de marca que asegure las compras de repetición.

3. Fase de madurez

Al llegar a la fase de **madurez**, se nivela la demanda. Las ventas dejan de aumentar y llega un momento en el que empiezan a descender. La demanda sólo se produce por reposiciones del producto y por la creación de nuevas fa-

milias entre los consumidores. Como consecuencia de la disminución de las ventas, las utilidades empiezan a declinar, las existencias aumentan, la capacidad de producción excede la demanda y empiezan a desaparecer los competidores más débiles.

La fase de madurez es la más larga del ciclo de vida y la mayoría de los productos en el mercado se encuentran en esta etapa. Su duración puede alargarse todavía más si se llevan a cabo estrategias de mejora del producto o de búsqueda de nuevos usos para el mismo y atracción de nuevos usuarios, como las que se detallan más adelante. La competencia en precios se vuelve muy intensa en la fase de madurez, y se produce una bajada continua de los mismos. Las diferencias entre los productos son cada vez más sutiles, con más servicios asociados al producto. La inversión en publicidad empieza también a disminuir y la estrategia de la misma se centra en la diferenciación de los competidores y la preservación de la lealtad de marca.

4. Fase de declive

En la última fase del ciclo de vida del producto, la del **declive**, las ventas disminuyen sensiblemente y las utilidades tienden a desaparecer. En la fase de declive la industria se reduce. La producción se concentra en pocas empresas, que ofrecen una variedad menor de productos. Los precios se estabilizan e incluso pueden llegar a subir, en cuanto disminuya más la oferta, por la desaparición de competidores. La disminución de las ventas puede ser debida a varias razones: avances tecnológicos, cambios en los gustos y modas de los competidores, pérdida de la competitividad, productos alternativos más económicos, duraderos, seguros o con prestaciones superiores, etc.

La decisión de retirar definitivamente el producto del mercado o, por el contrario, mantenerlo durante más tiempo dependerá de las posibilidades de sustitución por otro más rentable, de rediseñar el producto actual, de encontrar nuevos usos al producto, de atraer nuevos usuarios o de la previsible retirada de un mayor número de competidores, circunstancias que pueden permitir rentabilizar por un tiempo adicional el producto en el mercado. Pero, finalmente, el producto acabará por desaparecer.

7.3. Estrategias para alargar el ciclo de vida del producto

Una vez el producto ha llegado a la fase de madurez, las ventas empiezan a declinar. Para alargar la permanencia del producto en el mercado, caben diversas estrategias, unas centradas en el propio producto y otras en el mercado, pero en ambos casos orientadas a revitalizar la demanda.

a) Estrategias centradas en el producto

Las modificaciones en el producto pueden afectar a la calidad, a las características y prestaciones y al diseño.

La *mejora de la calidad* podrá incrementar la duración, fiabilidad o seguridad de los productos de consumo duradero o la capacidad nutritiva, gusto o sabor de los productos alimenticios. Pero un aumento en la calidad supone, por lo general, un incremento de costo que el consumidor sólo estará dispuesto a pagar si percibe la mejora del producto o es más exigente y valora la calidad.

Una *mejora de las características o prestaciones* del producto aumenta su utilidad, rendimiento, seguridad o comodidad. Las computadoras personales, por ejemplo, han evolucionado en los últimos años aumentando sucesivamente la capacidad de la memoria central y del almacenamiento en disco duro, la velocidad de ejecución de las tareas, la resolución de sus pantallas, etc., y todo ello con sensibles rebajas de precios.

El *cambio en el diseño o estilo* del producto mejora su atractivo. Esto es una práctica común entre los fabricantes de automóviles o de electrodomésticos. También es usual el cambio de envase y presentación o la adición de ingredientes (vitaminas, sabores, etc.) en productos de alimentación.

b) Estrategias centradas en el mercado

Entre las estrategias centradas en la modificación de las pautas de comportamiento del mercado caben las siguientes:

1. Promover el *uso más frecuente* del producto entre los clientes habituales. Por ejemplo, fomentando la adquisición de un televisor para cada miembro de la familia.
2. Desarrollar un *uso más variado* del producto entre los usuarios habituales. Los helados, por ejemplo, pueden ser promocionados también como un postre adecuado.
3. Crear *nuevos usuarios* del producto, ampliando el mercado. Por ejemplo, el shampoo para niños puede ser también adecuado para el lavado diario del cabello de los adultos.
4. Encontrar *nuevos usos* para el producto básico. El teléfono celular, por ejemplo, consiguió incrementar notablemente su demanda cuando se empezó a utilizar no sólo para comunicación básica, sino también como agenda electrónica, intercambio de fotografías o videos, o incluso como computadora personal.

7.4. Críticas al concepto del ciclo de vida del producto

Las etapas indicadas en el modelo del ciclo de vida del producto son ideales, tienen un carácter general y no se refieren a ninguna clase de producto en particular. Por otra parte, la duración de cada una de las etapas del ciclo de vida del producto es impredecible. Además, en algunos productos pueden no darse propiamente todas las etapas indicadas.

La dependencia o asociación entre el ciclo de vida del producto y la estrategia de la mercadotecnia no debe entenderse de modo rígido, ni en un sólo sentido, el de que el ciclo de vida determina la estrategia.

8. LA MARCA. CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE MARCA

La marca, por las múltiples posibilidades de aplicación que ofrece, la imagen del producto que genera y la posible lealtad que provoca en los consumidores, puede ser utilizada como un elemento importante de la estrategia de mercadotecnia. Teniendo en cuenta estos factores mencionados, cabe contemplar seis alternativas básicas al establecer la marca de los productos:

a) **Marca única**

La estrategia de marca única consiste en poner la misma marca a todos los productos de la empresa, aunque puedan ser muy distintos entre sí, como en los casos de Philips[®] y, especialmente, de Yamaha[®].

Si la imagen de la empresa y de la marca es positiva, esta alternativa tiene la ventaja de que una marca con prestigio ampara a todos los productos. Esta ventaja es también importante cuando se lanza al mercado una nueva categoría de producto y tiene lugar, por tanto, una **extensión de marca**. En este caso, el nuevo producto aparece en el mercado con un grado de conocimiento y prestigio dados por la marca actual, con lo que los gastos de promoción del nuevo producto se reducen sensiblemente. Kodak[®], por ejemplo, cuando se introdujo en el mercado de las pilas, las lanzó con el mismo nombre que el de sus productos fotográficos y de video.

Otra ventaja de la marca única es el ahorro en los presupuestos de promoción y publicidad, por las economías de escala que se obtienen, puesto que cualquier acción publicitaria que efectúe la empresa favorecerá a todos los productos que ofrece al mercado, aparte de las acciones específicas que se realicen para cada producto en particular. La extensión de marca, sin embargo, puede no ser aconsejable y tener un impacto negativo, en especial si el nombre de la

marca actual no añade valor al nuevo producto o no hay asociación entre los productos actuales y el nuevo. Así por ejemplo, Bic[®], fabricante de bolígrafos y encendedores extendió sin éxito su marca a perfumes de bajo precio dirigidos a los jóvenes.

b) Marcas múltiples

La estrategia **marcas múltiples** es la alternativa contraria a la anterior. Aunque esta estrategia de marca puede ser llevada a cabo de modo voluntario, a veces es el resultado de la fusión o absorción de varias empresas independientes, con sus correspondientes marcas, y que se mantienen con posterioridad a la fusión. Éste es el caso, por ejemplo, de las marcas Buick[®], Chevrolet[®], Cadillac[®], de la empresa General Motors, de las marcas Búfalo[®], Carlota[®], Doña María[®], Barilla[®], en el caso de HERDEZ o de Maestro Limpio[®], Dash[®], Ariel[®], de la empresa Procter & Gamble.

Aunque esta estrategia de marca da lugar, evidentemente, a mayores costos de promoción, tiene la ventaja de permitir una mejor segmentación del mercado y poder llegar a un mayor número de consumidores.

c) Segundas marcas

Las segundas marcas pertenecen a empresas con otras marcas más importantes que pretenden con la adopción de esta estrategia segmentar y ampliar el mercado, alcanzando a otros segmentos distintos a los que habitualmente se dirigen. El Grupo Bimbo tiene las marcas: Bimbo[®], Wonder[®], Marinela[®], Tía Rosa[®], Lara[®] y Suandy[®], con las que comercializa productos propios. La empresa de relojes Omega[®], además de los de su propia marca, ofrece otros con la marca Tissot[®]. Hasta los bancos tienen segundas marcas, como el Banco Serfin[®], perteneciente al Banco Santander Mexicano y el banco Bancrecer[®], propiedad de Banorte[®]. Con estas segundas marcas los grandes bancos pueden dirigirse a otros segmentos del mercado o ensayar productos y servicios antes de introducirlos en sus mercados habituales.

d) Alianzas de marca

Las alianzas de marca son acuerdos entre marcas complementarias con el fin de reforzar su imagen, en general, y la percepción de su calidad, en particular. Las alianzas de marca pueden servir para proporcionar una imagen de calidad positiva a una marca poco conocida, que se asocia con otra de mayor prestigio. También puede servir para transmitir información sobre la mejora de los atributos de determinado producto, incluso cuando la calidad es constatable. Como, por ejemplo, la alianza entre Sony[®] y Dolby[®]. Otro ejemplo de colabo-

ración entre marcas es el logotipo *Intel Inside*[®], que aparece en la publicidad de muchas empresas de computadoras y también en las calcomanías que los fabricantes colocan en sus equipos. De esta manera se ha creado una imagen de marca de un componente, que de otro modo pasaría desapercibido por la mayoría de los compradores.

El *cobranding* es una forma de alianza de marca que consiste en la utilización simultánea de dos marcas distintas en un nuevo producto o servicio, buscando la obtención de un mayor valor e imagen de marca y de diferenciación de producto a través de esta combinación. Las marcas a combinar pueden pertenecer a la misma empresa o a empresas distintas, siendo este último caso el más frecuente. Por ejemplo, el procesador PowerPc 4, producto de la colaboración entre los fabricantes de computadoras IBM[®] y Apple[®]. También se produjo una colaboración entre Nestlé[®] y Coca-Cola[®] en el refresco comercializado con la marca Nestea[®].

e) Marcas del distribuidor

Se entiende por marcas del distribuidor el conjunto formado por las marcas propias o comerciales propiedad del distribuidor y por las marcas de productos genéricos, denominadas también marcas «blancas».

Las marcas propias pertenecen a los distribuidores y con ellas comercializan algunos de los productos que venden. Estos productos pueden, a su vez, estar comercializados con la marca del fabricante. Por ejemplo, Comercial Mexicana[®] vende chiles enlatados con su propio nombre, que han sido fabricados por la empresa Herdez[®], la cual los vende también con sus marcas.

La marca propia tiene como finalidad conseguir un mayor control del mercado por parte del distribuidor, por la posible lealtad de marca que pueda generar el producto vendido. Si el consumidor compra el producto por la marca, el vendedor puede perder el cliente si deja de ofrecer la marca que distribuía; en cambio, si los productos los vende con su propia marca, el cliente muy posiblemente no dejará de comprar porque el distribuidor se provea de productos de otro fabricante, siempre y cuando se mantengan sus cualidades.

Los productos sin marca del fabricante son, por lo general, productos genéricos, fundamentalmente alimentos (leche, arroz, café, aceite de girasol, etc.) o productos de limpieza y perfumería (detergentes, lavatrastes, suavizantes, etc.) que cumplen determinadas especificaciones. En el envase del producto se define el contenido y se identifica la cadena o distribuidor que lo vende (véase figura 7.8).

Desde el punto de vista del consumidor, las marcas propias tienen la ventaja de que ofrecen el producto sin los costos de promoción y publicidad que toda marca conlleva. Sin embargo, no suponen una mejor protección para el consumidor frente al fabricante.



Figura 7.8. Ejemplo de productos con marca del distribuidor (con su nombre comercial a la izquierda y con nombre diferente a la derecha).

El nombre que puede adoptar la marca del distribuidor puede ser el mismo con el que es reconocido o diferente. En el primer caso se busca el apoyo del nombre consolidado del distribuidor y también ahorrar costos. En el segundo, se trata de reducir el riesgo de deterioro de la imagen del distribuidor en el supuesto de fracasos de marca.

f) Marca vertical

La marca vertical es aquella marca que combina una fuerte identificación entre el producto y el concepto/ambiente de la tienda. Tiendas como Benetton[®], General Nutrition Center[®], o McDonald's[®], venden exclusivamente sus propios productos, y éstos sólo pueden encontrarse en sus tiendas. El ambiente de las mismas es característico y refleja el estilo de la marca. Desde la perspectiva del detallista, las marcas verticales pueden considerarse la evolución final de las marcas propias.

CASO PRÁCTICO

La risa en vacaciones

Si hubiera un certamen para premiar a las malas películas nacionales competiría con éxito «La Risa en Vacaciones», en cualquiera de sus versiones. Desde la primera hasta la última de esas películas eran francamente malas; sin embargo, dejaron en la memoria colectiva mexicana la canción de Pepe Arévalo «En el mar la vida es más sabrosa...» y ésta se usa con frecuencia y con diversos significados. Independientemente de cuáles sean éstos, lo que es indudable es que la vida en la costa es plácida y aún más agradable si uno está disfrutando el mar en un crucero.

Hasta hace poco esas lujosas aventuras estaban reservadas a unos pocos adinerados o a las tradicionales lunas de miel. Pero cuando un mercadólogo piensa en un crucero tiene ante sí un producto de grandes dimensiones: en este caso el producto inmediato es el servicio con el que se deleita al cliente, cubriéndose todo tipo de necesidades para una población flotante que suele contarse en millares. También hay que brindar entretenimiento, con shows,



ceñas con el capitán, bailes, albercas, juegos para niños y un sinnúmero de amenidades. El diseño del producto incluye, asimismo, la ruta, ya que no sería tan atractivo un crucero bordeando el golfo de México mientras esquiva las plataformas petroleras, como lo es el que llega a las islas del Caribe. Cuando además profundizamos en el diseño del producto hay que ir hasta los astilleros donde se construye el transatlántico conforme a las especificaciones de la ruta y de los parámetros que marca la investigación de mercados, indicando capacidad y número de pasajeros, mayores o menores lujos a tono con el presupuesto del cliente potencial, y tantas otras variables. Mientras todo se toma en cuenta el viento sopla favorablemente, pero la ira de Poseidón se desata cuando se olvidan aspectos fundamentales de lo que se ha mencionado constituye el producto en su totalidad.

Ejemplo de ese peligro en el mar es el caso del Ocean Dream[®]. Desde Acapulco se lanzó desafiante a surcar el pacífico mexicano, incluyendo arribos a los puertos de Manzanillo, Puerto Vallarta, Mazatlán y Cabo San Lucas. Muchos detalles fueron considerados, hasta la oferta de pensión completa

pero con exclusión de bebidas alcohólicas, ya que con el tipo de turistas que llevaría a bordo terminaría por ser un gasto incosteable. Se pensó en el principal atractivo: no sería necesaria una visa o un pasaporte. Este detalle puede parecer intrascendente, pero resultó ser determinante para quienes pasaron por la frustrante experiencia de solicitar una visa en ciertos consulados, de manera que los pasajes se agotaron rápidamente.

Ya con la ruta establecida, con horarios precisos de partida en los diferentes puertos, el Ocean Dream[®] comenzó su periplo en el pacífico mexicano, aunque bastó poco tiempo para que se viera que el majestuoso barco no había sido diseñado para surcar esas aguas.



En realidad, desde su botadura en Dinamarca décadas atrás ya había conocido los siete mares, y su *lifting* escondía todos los nombres imaginables que reflejaban una larga vida de peripecias: los incendios en cubierta o bajo ella se sumaban a episodios de fiebre porcina y epidemias a bordo. Su mala calidad estropeó las vacaciones de muchos y finalmente fue vendido para reiniciar una nueva etapa en Japón, rebautizado ahora como el Peace Boat, al servicio de una organización pacifista del país del sol naciente que al menos con ese barco no infundirá el miedo a su poderío naval.

Pese a los esfuerzos de sus dueños y a una ruta bien trazada, hubo un fallo terrible: no diseñar el barco específicamente para su itinerario y sus pasajeros. Afortunadamente no ocurrieron desgracias tipo Titanic o Costa Concordia, pero la necesidad del cliente nacional continúa insatisfecha; se sigue anunciando que se adquirirán embarcaciones hechas a medida para la ruta que desde Acapulco lleva a Los Cabos, pero la realidad es que muchos turistas siguen esperando en tierra. Como dice la canción, «en el mar la vida es más sabrosa», pero si no se hacen bien las cosas no «todo es felicidad».

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Cuáles son los factores más importantes para diseñar un barco que cubra el itinerario pacífico mexicano?
2. Compare tres diferentes barcos para rutas de crucero, identificando la adecuación de cada uno de ellos a su ruta.
3. ¿Qué se debe cambiar en el caso del crucero del pacífico mexicano para que sea un éxito comercial?
4. Identifique los cinco factores clave que debieran tener en cuenta los ingenieros navales que diseñen un barco para esa ruta.
5. Tomando en consideración este caso: ¿qué riesgos entraña hacer un producto excesivamente a medida para satisfacer un segmento específico de mercado?

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Compare en términos de beneficios básicos, aspectos formales y aspectos agregados la oferta de productos de alimentación de las tiendas Oxxo[®] con la de los supermercados Soriana[®].
2. ¿En qué tipos de productos considera usted que deberían incrementarse las marcas del distribuidor y en cuáles, por el contrario, la marca del fabricante?
3. Cuando en los años 50 se empezaron a comercializar las primeras fotocopiadoras, las ventas reales fueron muy superiores a las previstas. Los estudios de mercado realizados estimaban que sólo harían uso de las mismas las grandes empresas y organizaciones, pero no los particulares. ¿Por qué pudo producirse este error de previsión? ¿Cuáles eran los supuestos equivocados?
4. Nestlé[®] lanzó al mercado dos nuevas variedades de café soluble con la marca Nescafé[®]: el Cappuccino[®] y el Espresso[®], que se diferencian por sus características y sabor del café soluble tradicional. ¿En qué medida considera que estos nuevos productos pueden atraer nuevos usuarios y fomentar nuevos usos o simplemente «canibalizar» las ventas del producto básico?
5. ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene la prueba de mercado? ¿En qué tipos de productos puede ser aconsejable realizarla y en cuáles no?

TÉRMINOS CLAVE

Amplitud (de una mezcla de productos). Número de líneas que integran una mezcla de productos.

Análisis económico. Es una revisión completa de las ventas, costos, utilidades, potencial de crecimiento, duración en el mercado y vulnerabilidad del producto, con el fin de comprobar si satisfacen los objetivos de la empresa.

Bien común. Bien de uso general, que se adquiere de modo regular.

Bien de compra de emergencia. Se compra cuando surge una emergencia.

Bien de compra esporádica. Producto en cuya compra hay una mayor búsqueda de información y se efectúan más comparaciones.

Bien de compra por impulso. Su compra se realiza sin ninguna clase de búsqueda o planeación. Estos productos se encuentran disponibles en muchos sitios, y esto hace que el consumidor se fije en ellos y los adquiera, ya que raramente piensa en esos productos y los busca de forma específica.

Bien de conveniencia. Bien de uso común que se compra con frecuencia y que requiere un mínimo esfuerzo de decisión.

Bien de especialidad. Aquel que por sus características únicas o por el prestigio que representa la marca, el comprador está dispuesto a hacer un mayor esfuerzo de decisión.

Bien de preferencia. Aquel que implica un esfuerzo de compra reducido pero una alta preferencia de marca.

Bien no buscado. Producto del cual el consumidor no tiene conocimiento de su existencia o aunque lo conozca no suele buscarlo.

Canibalización. Efecto que tiene lugar cuando el producto nuevo lanzado al mercado no es percibido como un producto distinto de los actuales. Se produce un mero traslado de los compradores de los productos actuales al nuevo producto, sin aumentar las ventas totales.

Ciclo de vida del producto. Conjunto de etapas que transcurren desde el lanzamiento del producto al mercado hasta su retirada. Se suelen identificar cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. En cada una de ellas varía el comportamiento de las ventas, resultados y actuación de la competencia, por lo que debe aplicarse una estrategia de mercadotecnia distinta. El concepto del ciclo de vida del producto puede aplicarse a una clase de producto, a una forma particular del producto o a una marca en concreto.

Commodity. Término inglés utilizado para referirse a un producto que no presenta apenas diferenciación con otros que proporcionan beneficios similares.

Concepto del producto. Descripción detallada de la idea del producto, en términos que tengan significado para el consumidor.

Crecimiento. Fase del ciclo de vida del producto en la que las ventas aumentan rápidamente.

Declive. Es la última fase del ciclo de vida del producto, en la que las ventas disminuyen sensiblemente y las utilidades tienden a desaparecer.

Diferenciación del producto. Es una estrategia que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único, con el fin de crear una situación aparente de monopolio del mercado.

Eliminación del producto. Es el proceso de retirar o abandonar un producto de la gama o mezcla ofrecida. Puede ser tanto un producto nuevo, que ha fracasado, como otro que lleve mucho tiempo en el mercado.

Equipo auxiliar. No forma parte del producto terminado, sino que se usa en las actividades de producción o administrativas, como las herramientas de mano y el equipo de oficina.

Equipo pesado. Incluye las máquinas y grandes herramientas utilizadas en la producción, como los tornos, fresadoras, grúas, camiones, etc.

Extensión de la línea de productos. Lanzamiento de una nueva variedad de un producto básico dentro de la misma categoría de producto y con la misma marca.

Extensión de marca. Nueva categoría de producto a la que se le da el nombre de otra ya existente. El desarrollo de extensiones de marca permite reducir los costos de lanzamiento del producto, acceder más rápidamente al mercado y a los canales y compartir publicidad. La posibilidad de una extensión de marca está condicionada por la asociación entre el nombre de la marca y los atributos del nuevo producto.

Generación de ideas. Búsqueda sistemática de ideas de nuevos productos, acudiendo a una diversidad de fuentes y por medio de distintos métodos o procedimientos.

Identidad de la marca. Es la dimensión que debe distinguirla a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira obtener. La identidad es lo que hace única y singular a la marca y la diferencia de las demás.

Imagen de un producto o marca. La imagen es una representación mental de los atributos y beneficios del producto o marca tal como son percibidos por el mercado.

Innovación. Producto que constituye una novedad tanto para el mercado como para la empresa que lo elabora.

Introducción. Fase del ciclo de vida del producto en la que éste empieza a distribuirse por primera vez y está disponible para su compra.

Línea de productos. Conjunto de productos homogéneos.

Longitud (de una mezcla de productos). Es el número total de productos fabricados o vendidos. Es la suma de todos los artículos en cada una de las líneas ofrecidas o el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad de la mezcla de productos.

Madurez. Fase del ciclo de vida en la que la demanda llega a su límite máximo. Las ventas dejan de aumentar y empiezan a descender.

Marcas múltiples. Estrategia que consiste en poner distintas marcas a cada uno de los productos o a líneas de productos de una empresa.

Materiales. Forman parte del producto, pero no son fácilmente identificables, como, por ejemplo, el alcohol en un líquido limpiador.

Materias primas. Son los materiales básicos que se convierten en parte del producto. Proceden del campo, granjas, del mar, minas y bosques.

Mezcla de productos. Conjunto o gama de productos que ofrece una empresa. Una mezcla de productos está integrada por líneas de productos.

Nueva marca. Producto nuevo para la empresa, pero no para el mercado, puesto que ya existen otras marcas.

Nuevo modelo. Producto que es sólo algo nuevo para la empresa, por tener ya otros similares.

Partes componentes. Son productos parcial o totalmente terminados que se incorporan al producto, pero que pueden identificarse y distinguirse de él, como las bujías o los faros en un automóvil.

Posicionamiento de un producto o marca. Se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal.

Producto aumentado. Constituye la oferta comercial global de la empresa y es el resultado de sumar al producto tangible aspectos agregados, como el servicio posventa, mantenimiento, garantía, instalación, entrega y financiamiento. También se considera como tal la oferta que supera las expectativas del cliente o lo que él está acostumbrado a recibir (mejores condiciones de entrega, pago, etc.).

Producto esperado. Expectativas mínimas del cliente. Incluye la entrega, condiciones de pago, capacitación, etc.

Producto genérico. «Cosa» básica. Producto en sí mismo.

Producto nuevo. Producto que, desde el punto de vista del comprador, presenta alguna diferencia significativa con respecto a los demás existentes, aporta alguna nueva idea no experimentada o tiene alguna ventaja de precio o rendimiento.

Producto potencial. Todo aquello que tiene una posibilidad de atraer y mantener clientes. Mientras el «producto aumentado» significa todo lo que se hace, el «producto potencial» se refiere a lo que todavía queda por hacer.

Producto tangible. Es el producto que resulta de añadir a los beneficios básicos los aspectos formales, como la calidad, marca, envase, estilo y diseño.

Producto total. Un producto es el conjunto de tangibles e intangibles que se obtienen sumando al producto genérico, el producto esperado, el aumentado y el potencial.

Profundidad (de una línea de productos). Número de productos distintos que se incluyen dentro de una línea.

Prueba de mercado. Es una comercialización real del producto nuevo a escala reducida.

Se efectúa en un mercado de tamaño pequeño, pero representativo del conjunto del mercado al cual se dirige el producto.

Prueba del concepto. Supone realizar una comprobación entre consumidores potenciales de cómo se interpreta y evalúa el concepto del producto.

Prueba del producto. Prueba que se hace entre consumidores potenciales de un prototipo de producto nuevo con el fin de comprobar en qué medida el producto físico se adecua al concepto del producto. Puede ser con comparación o no, con identificación de la marca o sin ella («prueba ciega»), de forma instantánea o prolongada y en el domicilio del consumidor, punto de venta u otro lugar.

Servicios industriales. Son intangibles que utilizan las organizaciones en sus operaciones, como los servicios financieros, los de investigación y los de asesoría, en general.

Suministros. Facilitan la producción y las operaciones propias de la empresa, pero no forman parte del producto terminado. Por ejemplo, el papel, los aceites y los disolventes.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Altus media: <http://www.altusmedia.com.mx>
Brandchannel: <http://www.brandchannel.com>
Brandigital: <http://www.brandigital.com>
Coredesign: http://www.cor-des.com/site_es/casos.htm
Diablo Design: www.diablo-design.com
Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial: <http://www.impi.gob.mx>
Interbrand: <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/BGB-Interactive-Charts.aspx>
Nestlé: <http://www.nestle.com.mx/brands/Pages/brands.aspx>
Productopolis: <http://www.productopolis.com>
Ruta Pacífico Mexicana: <http://www.elitours.com/cruceros/pullmantur/#PACIFICO>
PDMA: http://www.pdma.org/about_pdma.cfm
Product Design Hub: <http://productdesignhub.com>
Trend Watching: <http://www.trendwatching.com>
UNESCO, Patrimonio Inmaterial de la Humanidad: <http://www.unesco.org>
Vitro Global Design: <http://www.vitroglobaldesign.com>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Aaker, David A. y Roberto M. Alvarez del Blanco, «Identidad, corazón y alma de la marca», *HarvardDeusto Marketing & Ventas*, 7, 1/95, pp. 26-31.
- Alvarez del Blanco y Roberto M., «La extensión de la marca: en busca de la diferenciación», *HarvardDeusto Marketing & Ventas*, 7, 1/95, pp. 32-37.
- Assael, Henry, *Marketing: Principles & Strategy*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1990, pp. 310-31.
- Butiñá, José Ignacio, «Las marcas del distribuidor», *IPMARK*, núm. 270, 16-31 mayo de 1986, pp. 54-57.
- Cervino Fernández, Julio, «El cobranding», la nueva estrategia de marcas de los 90», *HarvardDeusto Marketing & Ventas*, 9, julio-agosto de 1995, pp. 30-35.
- Costa, Carlos, «Marcas verticales: cruzando la frontera», *HarvardDeusto Marketing & Ventas*, 2/94, pp. 42-46.
- Dixon, Donald F., «The Segmentation Concept Revisited», en *Proceedings of the Annual Conference 1985 of the European Marketing Academy*, Bielefeld, West Germany, pp. 172-180.
- Fernández Rodríguez, Roberto y Pedro Reinares Lara, «Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuidor», *Distribución y Consumo*, 38, febrero-marzo de 1998, pp. 92-101.
- Harris, Brian F. y Roger A. Strang, «Marketing Strategies in the Age of Generics», *Journal of Marketing*, 49, 4, otoño 1985, pp. 70-81.
- Hart, S. J., «Product Deletion and the Effects of Strategy», *European Journal of Marketing*, 23, 1, 1989, p. 617.
- Hill, Richard M., Ralph S. Alexander y James S. Cross, *Industrial Marketing*, 2.^a ed., Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1975, p. 37.
- Holbrook M. B. y J. A. Howard, «Frequently Purchased Nondurable Goods and Services», en Robert Ferber, ed., *National Science Foundation Project on Consumer Behavior*, National Science Foundation, Washington, 1977, pp. 189-222.

- Ianstini, Marco y Alan MacCormack, «Developing products on Internet Time», *Harvard Business Review*, 75, 5, septiembre-octubre de 1997, pp. 108-117.
- John, Deborah Roeder, Barbara Loken y Christopher Joiner, «The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?», *Journal of Marketing*, 62, 1, enero de 1998, pp. 19-32.
- Kapferer, JeanNoël, *Les Marques, Capital de L'entreprise*, Les Editions d'Organisation, París, 1991.
- Kapferer, JeanNoël, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, The Free Press, New York, 1994.
- Kotler, Philip, *Marketing Essentials*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984, pp. 189-190.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6.ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, pp. 446-447.
- Lautman, Martin R., «The ABCs of positioning», *Marketing Research*, 5, 1, invierno de 1993, pp. 12-18.
- Levitt, Theodore, «Exploit the Product Life Cycle», *Harvard Business Review*, 43, noviembre-diciembre de 1965, pp. 81-94.
- Levitt, Theodore, en «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56.
- Midgley, David F., «Toward a Theory of the Product Life Cycle: Explaining Diversity», *Journal of Marketing*, 45, 4, otoño de 1981, pp. 109-115.
- Qualls, William, Richard W. Olshavsky y Ronald E. Michaels, «Shortening of the PLC – An Empirical Test», *Journal of Marketing*, 45, 4, otoño de 1981, pp. 76-80.
- Quelch, John A. y David Kenny, «Extend profits, not product lines», *Harvard Business Review*, 72, 5, septiembre-octubre de 1994, pp. 153-160.
- Rao, Akshay R. y Robert W. Ruekert, «Alianzas de marca: símbolo de calidad de producto», *Harvard Deusto Business Review*, 65, 1/95, pp. 64-75.
- Rink, David R. y John E. Swan, «Product Life Cycle Research: A Literature Review», *Journal of Marketing Research*, 7, septiembre de 1979, pp. 219-242.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing: conceptos y estrategias*, 6.ª ed., Ediciones Pirámide, Madrid, 2012.
- Shoell, William F. y Joseph P. Guiltinan, *Marketing, Contemporary Concepts and Practices*, 3.ª ed., Allyn and Bacon, Boston, Massachusetts, 1988.
- Urban, Glen L. y John R. Hauser, *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, p. 44.
- Wind, Jerry y Vijay Mahajan, «Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue», *Journal of Marketing Research*, 34, 1, febrero de 1997, p. 112.
- Wind, Yoram J., *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Addison-Wesley, Menlo Park, California, 1982, pp. 75-81 y 261-263.
-

8

Estrategias de fijación del precio

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Entender el concepto de precio en todas sus formas y la importancia de las decisiones relacionadas con su uso en la mercadotecnia.
2. Conocer los principales factores que pueden ser condicionantes en la fijación del precio.
3. Diferenciar los métodos de fijación de precios de acuerdo a los criterios de costos, competencia y demanda.
4. Clasificar las diferentes estrategias de mercadotecnia relacionadas con el precio, conforme a los objetivos perseguidos y a los factores condicionantes.
5. Visualizar el concepto de análisis del punto de equilibrio y realizar los cálculos para su correcta aplicación.

SITUACIONES EMPRESARIALES

Los Reyes Magos llegan el 6 de enero

«Nintendo® baja el precio de Wii® en México. La consola Wii® tendrá un precio sugerido al público de 3,999 pesos desde los 5,599 en México; Nintendo® venderá el equipo en 199.99 dólares en Estados Unidos a partir del 27 de septiembre».

En el año 2009 la noticia de que bajaba drásticamente el precio de Wii®, en México y en el mundo entero, despertó el interés de niños, padres, videojugadores empedernidos y, sobre todo, de quienes hasta ese momento no habían podido adquirir su propia consola. Se trataba además de un modelo tecnológicamente más avanzado con maravillas como sensibilidad al movimiento, un sofisticado mecanismo de control y hasta un juego apasionante de deportes. ¿Se estarían adelantando Melchor, Gaspar y Baltasar llegando ya en septiembre?



Pues no precisamente. El anuncio de la drástica reducción de precios se hizo a bombo y platillo, pero en la decisión no intervino ninguno de los héroes de la infancia que nos traían juguetes; tras bambalinas aparecían mercadólogos expertos en estrategia, sobre todo en lo relacionado a la fijación del precio y de cómo éste puede alterar las condiciones de competitividad en un mercado.



En efecto, si leemos la noticia completa podemos ver que se trató de una respuesta firme ante la agresiva estrategia de Microsoft® para competir con su consola Xbox 360 Elite® y la de Sony® con su Play Station®. Ambas marcas extendían generosos descuentos para acercarse al usuario de las consolas, aunque sin mostrar sus cartas en la manera en que lo hizo el vicepresidente de ventas y mercadotecnia de Nintendo® en USA, Cammie Dunaway. Su declaración ante los medios no dejó duda alguna: «Nuestros estudios muestran que hay 50 millones de norteamericanos pensando en convertirse en videojugadores, y este precio más económico y nuestra vasta gama de nuevo software significa que muchos de ellos ahora pueden dar el salto y encontrar experiencias que les atraigan, cualquiera que sea su gusto o nivel de experiencia».

Hay quienes únicamente ven en la mercadotecnia el lado creativo, a veces mágico y maravilloso, mientras otros sin embargo prefieren tomar su calculadora o analizar los fríos números en una hoja de Excel®. Siempre habrá dudas sobre quien pueda ser más valioso para su empresa, pero lo que no tiene duda es que los Reyes Magos nunca llegan en Septiembre y, menos aún, en helicóptero.

FUENTE: CNN Expansión, 24 de septiembre de 2009.

1. CONCEPTO DEL PRECIO

El precio es un concepto que no es fácil de definir y que puede tomar muchas formas y denominaciones. El precio puede ser considerado como el punto en el que se iguala el valor monetario de un producto para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor. No obstante, desde el punto de vista del comprador, hay que tener en cuenta que el precio no es sólo el valor monetario pagado por un bien o un servicio, sino también todo el conjunto de esfuerzos desarrollados, molestias e incomodidades sufridas y el tiempo que el comprador debe invertir para obtener la satisfacción de su necesidad. El **precio** para el comprador, en definitiva, es el valor que da a cambio de la utilidad que recibe.

2. CONDICIONANTES DEL PRECIO

A pesar de la rapidez con que se puede actuar sobre el precio, su fijación no es arbitraria ni fácil, puesto que existen una serie de factores condicionantes que actúan como restricciones y limitan las alternativas posibles. En la figura 8.1 se relacionan estos factores, cuyos aspectos básicos se analizan en los apartados siguientes.

2.1. Marco legal

El primer condicionante en la fijación de precios lo constituye el marco legal, que puede regular los límites dentro de los cuales deben moverse los precios a pagar por los productos ofrecidos por la empresa. Aunque en una economía de mercado existe, por lo general, libertad en la fijación de los precios, algunos de ellos, como los de la energía eléctrica, las tarifas postales, el agua, los transportes públicos y otros servicios estatales o municipales, están regulados y su modificación requiere la autorización administrativa correspondiente y la intervención de otras partes interesadas, como las organizaciones de consumidores y usuarios.

2.2. Mercado y competencia

Aunque, por lo general, en las economías de mercado se da una situación de libertad de precios, la actuación de la competencia condiciona en buena medida las decisiones sobre fijación de precios. Según la situación competitiva (monopolio, oligopolio, competencia monopolista o competencia perfecta) en la que se encuentre, la empresa tendrá mayor o menor capacidad para modificar sus

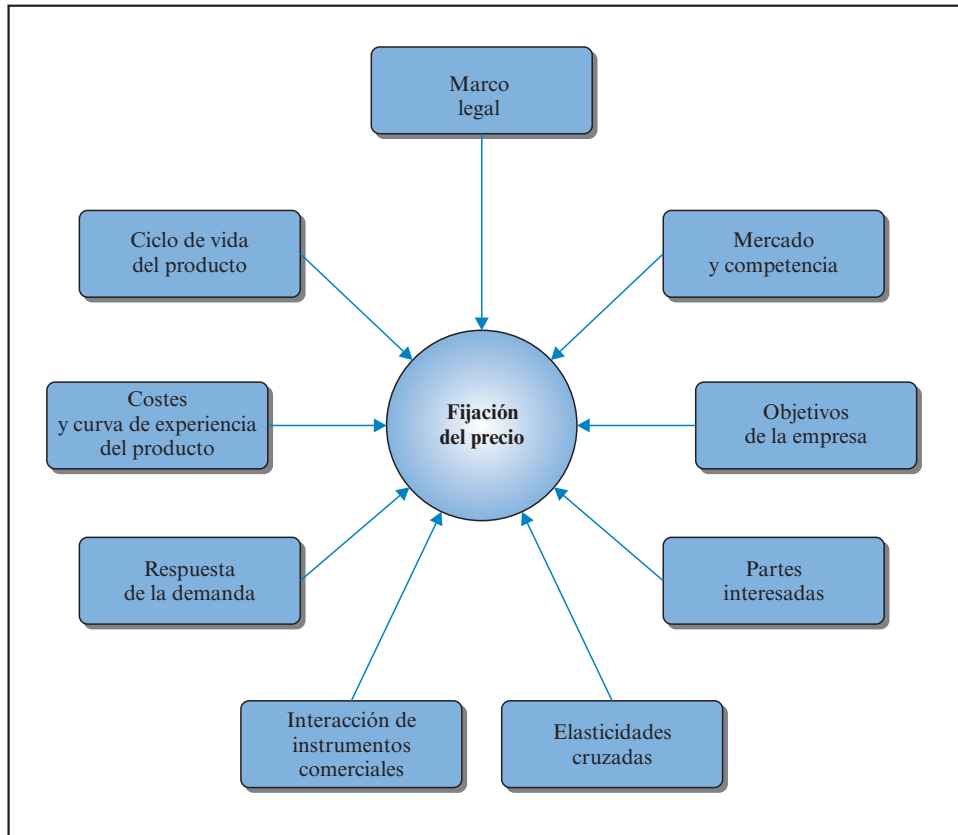


Figura 8.1. Factores condicionantes del precio.

precios. En situación de monopolio, la empresa puede fijar el **precio óptimo**, es decir, el que maximiza la utilidad o cualquier otro objetivo. Pero en situaciones de mayor competencia, disminuye la capacidad para fijar el precio que permite alcanzar los objetivos previstos.

Por otra parte, los hábitos y costumbres del mercado y la cultura o formación económica de los consumidores y usuarios condicionarán también en buena medida las decisiones de fijación de los precios, impidiendo cambios radicales en los mismos que puedan ser perjudiciales para el consumidor.

2.3. Objetivos de la empresa

Los objetivos de la empresa constituyen un factor decisivo en el proceso de fijación de precios y son la base para la formulación de las estrategias de

mercadotecnia. Una empresa puede perseguir una gran variedad de objetivos: utilidades, participación de mercado, recuperación de inversiones, etc. Por lo general, intenta conseguir varios simultáneamente y no sólo uno.

Según cuál o cuáles sean los objetivos perseguidos, la estrategia de precios puede ser distinta. Así, por ejemplo, si el objetivo es conseguir una fuerte participación de mercado, probablemente deberá fijarse un precio inferior al que correspondería si el objetivo fuera obtener las mayores utilidades. Puede ser difícil entonces conseguir ambos objetivos simultáneamente. Se producirá, por tanto, un conflicto entre objetivos, que será preciso solucionar de algún modo.

2.4. Múltiples partes interesadas

La empresa se enfrenta en sus decisiones de fijación de precios a las reacciones que pueden suscitarse entre los distintos públicos interesados. Además de los propios clientes, las modificaciones de precios pueden afectar a las expectativas de los públicos siguientes:

- *Competidores.* La decisión de modificar el precio no afecta a los competidores. En consecuencia, debe tratarse de prever la reacción de la competencia ante una variación del precio.
- *Intermediarios.* Si la empresa distribuye sus productos a través de intermediarios, no controlará totalmente el precio final, y sus acciones sobre el precio podrán ser alteradas por los distribuidores.
- *Accionistas y trabajadores.* Tanto unos como otros esperarán mayores ingresos o remuneraciones si suben los precios.
- *Proveedores.* Si sube el precio de venta, puede que exijan un mayor precio por sus suministros.
- *Acreeedores.* Pueden ver mal una reducción del precio, si estiman que se va a producir una disminución de los ingresos y, en consecuencia, una merma de la solvencia de la empresa.
- *Directores departamentales de la empresa.* El director comercial preferirá posiblemente precios bajos, para incrementar las ventas; en cambio, el director de finanzas puede considerar que los ingresos serán mayores con precios altos o que disminuirán los riesgos de impagados, si como consecuencia de los precios más altos se reduce el número de clientes.
- *Organizaciones de consumidores y usuarios.* Estas instituciones querrán intervenir en el proceso de fijación de precios o denunciarán cualquier elevación de los mismos que consideren excesiva.
- *Sociedad en general.* La subida de precios es siempre impopular, pero la bajada puede desacreditar o dañar la imagen de un producto o de la empresa.

2.5. Interdependencia de las demandas de los productos ofrecidos (elasticidades cruzadas)

Cualquier modificación en el precio de un producto o servicio puede alterar la demanda de otro u otros de la gama de productos ofrecidos. Este fenómeno, conocido como **elasticidad cruzada** de la demanda, se produce cuando existe una relación de complementariedad o de sustitución entre los productos. La elasticidad cruzada será negativa entre los productos complementarios y positiva entre los sustitutos. Por ejemplo, una disminución en el precio de las cámaras fotográficas digitales producirá no sólo un aumento en la demanda de las mismas, sino también en la de los productos y consumibles informáticos (impresoras, programas, papel, etc.) necesarios para procesar e imprimir las fotografías (productos complementarios); en cambio, se reducirá la demanda de cámaras fotográficas convencionales (producto sustituto).

2.6. Interacción entre los instrumentos comerciales

Una mejora en la calidad del producto puede modificar la elasticidad de la demanda. Si la calidad es percibida y apreciada, el consumidor estará dispuesto a pagar un mayor precio por el producto. Se reduce entonces la sensibilidad de la demanda con respecto al precio y puede frenarse la caída de las ventas, e incluso pueden incrementarse como consecuencia de una elevación del precio.

La publicidad también puede hacer disminuir la sensibilidad de la demanda con respecto al precio. Por ejemplo, el efecto negativo que podría tener el aumento del precio de un producto puede ser contrarrestado, al menos en parte, mediante una adecuada información sobre la mejora en las prestaciones o calidad del producto ofrecido. En diversos estudios empíricos se ha comprobado que las marcas anunciadas se venden más caras que las que no hacen publicidad. Algunos productos se venden precisamente sin marca, como se expuso en el capítulo 7, y presentan como reclamo el menor precio ofrecido por el ahorro de los costos de publicidad.

2.7. Dificultad de determinar la respuesta de la demanda

Si la elasticidad de la demanda con respecto al precio se pudiera determinar con facilidad, se podría también fijar sin dificultad el precio óptimo. Pero esto, en la práctica, puede ser imposible, sobre todo si se trata de productos nuevos.

Aun cuando la elasticidad pudiera medirse con precisión, en un momento determinado, ésta posiblemente no sería constante a lo largo de la curva de demanda.

La curva de demanda suele mostrar una elasticidad menor al principio, cuando los precios son altos, y posteriormente adquiere mayor elasticidad, cuando los precios son bajos. Además, la elasticidad no es igual para todos los compradores. Como se ha indicado en el capítulo anterior, al tratar el proceso de adopción de nuevos productos, los innovadores y los primeros adoptadores son menos sensibles a los precios que los restantes compradores potenciales. En consecuencia, la elasticidad varía también a lo largo del ciclo de vida del producto.

2.8. Los costos y la curva de experiencia del producto

Si los **ingresos totales** son uno de los causantes de la utilidad, los costos son los que llevan a su completa determinación. Los ingresos, por otra parte, son difíciles de predecir por depender de la demanda del mercado. Los costos, en cambio, son de más fácil determinación por depender en mayor medida de los planes de la empresa. La empresa, al fijar el precio del producto, está condicionada por sus costos. En principio, los ingresos totales deben superar a los costos totales. El ingreso que proporcione una unidad adicional vendida debe cubrir al menos el costo variable: es decir, el ingreso marginal debe ser igual o superior al costo marginal. Todo exceso que aporte el ingreso marginal sobre el costo marginal permitirá absorber una parte de los costos fijos y será una contribución a la utilidad.

Por otra parte, a medida que la empresa adquiere experiencia elaborando un producto, los costos unitarios de producción tienden a reducirse. La denominada **curva de experiencia** expresa la disminución que tiene lugar en los costos marginales unitarios a medida que aumenta el volumen de producción acumulada. Si los costos de producción disminuyen, los precios ofrecidos pueden ser menores y la empresa adquiere de este modo una ventaja competitiva.

2.9. El ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto puede también condicionar el precio a fijar. El distinto comportamiento de la demanda en las sucesivas fases de la vida de un producto hace aconsejable la adaptación de la política de precios a la evolución de la elasticidad de la demanda.

3. MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Cuando se trata de fijar el precio a un producto, pueden emplearse básicamente tres métodos, que están en función de:

- a) Los costos.
- b) La competencia.
- c) El mercado o la demanda.

3.1. Métodos basados en el costo

En general, estos métodos son sencillos y de uso generalizado y consisten, fundamentalmente, en la adición de un margen de utilidad al costo del producto. Una política de precios basada en estos métodos fijará precios distintos a los productos de acuerdo con los costos de producción y venta requeridos, lo que a simple vista parece correcto y justo. Los métodos basados en el costo pueden clasificarse en dos modalidades básicas: el método del costo más margen y el del precio objetivo, con el que se puede determinar el precio que permite alcanzar los objetivos de ventas y rentabilidad.

a) Método del costo más margen

El método del **costo más margen** consiste en añadir un margen de utilidad al costo total unitario del producto. El **costo total unitario** se calcula sumando al costo variable los costos fijos totales divididos por el número de unidades producidas. El método del costo más margen simplifica la determinación del precio y es muy utilizado. Facilita también el cálculo de cualquier rebaja o ajuste en el precio y lleva a precios similares entre los competidores cuando todos ellos lo aplican. Además, permite que el comprador confíe en el vendedor, puesto que se ha establecido un criterio objetivo para fijar el precio y éste será el mismo con independencia del deseo de adquirir el producto que tenga el consumidor.

b) Método del precio objetivo

El método del **precio objetivo** trata de fijar el precio que permite obtener una utilidad o volumen de ventas dados. Para su determinación puede utilizarse el **análisis del «punto de equilibrio»** o del «umbral de rentabilidad», que consiste en calcular la cantidad de producto que ha de venderse a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables incurridos en la fabricación y venta del producto.

3.2. Métodos basados en la competencia

En estos métodos la referencia para fijar el precio es la actuación de la competencia más que los costos propios o el comportamiento del mercado. Sin embargo, los costos marcan el precio mínimo al que se puede vender el producto.

Los precios que se fijan en función de la competencia varían según la posición de «líder» o «seguidor» de la empresa: las empresas más grandes suelen ser los líderes que fijan los precios y las demás, las más pequeñas, las que les siguen.

En general, las empresas fijarán un precio similar al establecido en el sector, salvo que posean alguna ventaja o desventaja en calidad, disponibilidad, distribución o servicios complementarios, en cuyo caso fijarán precios por encima o por debajo, respectivamente.

3.3. Métodos basados en el mercado o la demanda

Los métodos basados en el mercado tienen una fundamentación subjetiva. Como se ha indicado anteriormente, el **valor percibido** de un producto por el consumidor marca el límite superior del precio. En los métodos basados en el mercado, los precios se fijan considerando la psicología del consumidor o teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado. En el primero de estos métodos se basan las estrategias de precios psicológicos, y en el segundo, las estrategias de precios diferenciales o de discriminación de precios. Ambos tipos de estrategias se describen en los apartados siguientes.

4. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

La estrategia de precios ha de contribuir a conseguir los objetivos de la empresa (utilidades, penetración, imagen, etc.), y ha de tener en cuenta el tipo de producto, líneas existentes, competencia y, en general, los factores que condicionan la fijación del precio. Pero también ha de considerarse la novedad del producto.

El diseño de la estrategia de precios de la empresa es una tarea importante y compleja de la dirección de mercadotecnia. En su formulación y desarrollo han de tenerse en cuenta los criterios de evaluación siguientes:

- a) *Objetivos de la empresa.* La estrategia de precios ha de contribuir a la rentabilidad a largo plazo. Además, la empresa puede tratar también de aprovechar las distintas elasticidades de la demanda de los diversos segmentos del mercado o aprovechar las situaciones competitivas favorables.

- b) *Flexibilidad*. Es decir, la estrategia de precios debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno.
- c) *Orientación al mercado*. La estrategia de precios debe tener en cuenta los comportamientos, hábitos, tendencias, necesidades y demanda del mercado, a fin de conseguir una imagen favorable de la empresa y reforzar la lealtad del cliente a largo plazo.

La fijación de precios, como ya se ha expuesto en los apartados anteriores, está condicionada por distintos factores y se basa en criterios tales como los costos, la competencia, el mercado, la demanda o la psicología del consumidor. Teniendo en cuenta estos criterios, las estrategias de precios pueden agruparse en cinco clases, cada una de las cuales se apoya fundamentalmente en uno o varios de estos criterios, tal como se muestra en la tabla 8.1.

TABLA 8.1

Clasificación de las estrategias de precios

Tipo de estrategia	Criterios considerados
Estrategias diferenciales: <ul style="list-style-type: none"> — Precios fijos o variables. — Descuentos por cantidad. Precios no lineales. — Descuentos por pronto pago. — Aplazamiento del pago. — Descuentos aleatorios (ofertas). — Descuentos periódicos (rebajas). — Descuentos en segundo mercado. — Precios de profesionistas. — Precios éticos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Mercado. — Demanda.
Estrategias competitivas: <ul style="list-style-type: none"> — Precios similares a la competencia. — Precios «primados» o por encima de la competencia. — Precios «descontados». — Venta a pérdida. — Licitaciones y consumos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Competencia.
Estrategias de precios psicológicos: <ul style="list-style-type: none"> — Precio acostumbrado o habitual. — Precio «par» o «impar». — Precio alto/de prestigio. — Precio según valor percibido. — Precio de referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> — Psicología del consumidor.

TABLA 8.1 (continuación)

Tipo de estrategia	Criterios considerados
Estrategias de precios para líneas de productos: <ul style="list-style-type: none"> — Líder en pérdidas. — Precio de paquetes. — Precio de productos cautivos. — Precio con dos partes. — Precio único. 	<ul style="list-style-type: none"> — Costos y utilidades globales. — Demanda.
Estrategias de precios para nuevos productos: <ul style="list-style-type: none"> — Estrategia de «descremación». — Estrategia de «penetración». 	<ul style="list-style-type: none"> — Mercado. — Demanda. — Costos. — Competencia.

4.1. Estrategias diferenciales

Las estrategias diferenciales suponen una **discriminación de precios**. Se aplica un precio distinto en función de la capacidad económica, características socio-demográficas y sensibilidad al precio de los diferentes segmentos de mercado. También puede practicarse la discriminación de precios sobre una base temporal o de lugar.

Las diferentes estrategias diferenciales se mencionan a continuación:

a) Estrategia de precios fijos o variables

Un **precio fijo** supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de venta a todos los clientes. Las condiciones de venta se refieren a la forma y plazo de pago y a los descuentos a aplicar. Ésta es la estrategia de precios habitual en productos de compra frecuente y precio medio o bajo. Los precios fijos se aplican con independencia de las características del consumidor. Por ejemplo, por un periódico paga lo mismo un millonario que el que percibe el salario mínimo, el que reside en Toluca o el que vive en Monterrey.

Un **precio variable** implica una mayor flexibilidad en la cuantía del mismo y en las condiciones de venta. El precio es objeto de negociación en cada transacción. Este procedimiento es habitual en la compra de viviendas, automóviles y, en general, en productos de precio elevado. La aplicación de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes puede llegar a ser considerada como una práctica restrictiva de la competencia.

b) Descuentos por cantidad. Precios no lineales

El **descuento por cantidad** es una reducción en el precio unitario ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal. Se aplica un **precio no lineal**, que se fija en función de una cantidad específica de producto comprada o de una determinada utilización de un servicio. Por ejemplo, los programas de bonificaciones en los precios para pasajeros que utilizan frecuentemente el avión. Los paquetes de grupos, ofrecidos por los parques de diversiones, son otro ejemplo de precio no lineal o descuento por cantidad.

c) Descuento por pronto pago

El **descuento por pronto pago** es una bonificación en el precio efectuada al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días de la recepción de las mercancías.

d) Descuentos aleatorios (ofertas)

El **descuento aleatorio** u **oferta** consiste en realizar una reducción del precio en tiempos o lugares determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir tal descuento.

La finalidad de tal estrategia es atraer nuevos clientes y que las utilidades que éstos aporten superen los gastos de la promoción y la pérdida experimentada por las ventas efectuadas a los clientes habituales que hubieran pagado el precio normal. También se espera que, desaparecido el estímulo promocional, se produzca un fenómeno de «histéresis» (permanencia) y la participación de mercado no vuelva a los niveles anteriores, sino que se mantenga en las cotas superiores alcanzadas, por la repetición de compras de los nuevos clientes.

Las ofertas pueden consistir en descuentos directos sobre el precio, en el suministro de mayor cantidad de producto por el mismo precio, en la entrega de una unidad de producto adicional (ofertas del tipo 2×1) o de productos complementarios, en cupones, vales de descuento, etc.

e) Descuentos periódicos (rebajas o baratas)

A diferencia de las ofertas, la realización de **descuentos periódicos, rebajas o baratas** es conocida con anterioridad por el consumidor o usuario. Las rebajas las practican habitualmente las tiendas de ropa y las tiendas departamentales; puede ser en situaciones específicas como la «Gran Venta Nocturna» de Liverpool[®], o, en momentos precisos en el calendario, como el «Buen Fin», así como los hoteles que fijan precios inferiores fuera de temporada.

La finalidad de las rebajas es atraer a clientes con distinta elasticidad de la demanda. Los que compran en período normal tienen una demanda más inelástica y están dispuestos a pagar un mayor precio; los que compran en períodos de rebajas, en cambio, son más sensibles al precio y están dispuestos a posponer su compra con tal de pagar menos.

f) Descuentos en segundo mercado

Los **descuentos en segundo mercado** son reducciones de precio que no afectan a la totalidad de los consumidores, como las ofertas o las rebajas, sino sólo a aquellos que cumplen unas determinadas condiciones. Estos consumidores constituyen lo que se denomina un «segundo mercado».

El segundo mercado puede delimitarse por las características demográficas, por la localización geográfica y por las características socioeconómicas de los consumidores.

Discriminación según características demográficas. Consiste en aplicar precios distintos según el sexo, edad, estado civil y tamaño de la familia o de los grupos de los consumidores. Este tipo de discriminación de precios es muy habitual y se da en servicios de transportes (véase figura 8.2), espectáculos, inscripciones de colegios y hasta en servicios bancarios.



Figura 8.2. Ejemplo de descuento en segundo mercado.

Discriminación según localización geográfica. El segundo mercado puede consistir en una zona geográfica o país, en el que se vende a precio inferior. La utilización de este tipo de discriminación de precios puede venir provocada por un exceso de producción o por la presencia de economías de escala en la

producción. La práctica de este tipo de discriminación, si se hace con la finalidad de controlar un mercado o eliminar competidores, constituye lo que se denomina **dumping**.

Discriminación según características socioeconómicas. Este tipo de discriminación de precios ofrece una gran variedad de posibilidades. Se puede discriminar, en primer lugar, en función de la ocupación o actividad ejercida. Pero, sobre todo, se puede discriminar en función del poder adquisitivo. Las personas con ingresos más bajos, por ejemplo, pueden obtener viviendas de interés social. También en los servicios de transporte y espectáculos hay precios distintos según el lugar que se quiera ocupar.

g) Precios de profesionistas

Algunos profesionistas, como los médicos, abogados, economistas, asesores fiscales, etc., aplican precios estandarizados por servicios específicos, con independencia del tiempo requerido para prestarlos o atender al cliente. Un traductor, por ejemplo, suele cobrar una tarifa única por cada hoja del material que tenga que traducir y un dentista también tiene establecida una tarifa única para las operaciones más habituales. Sin embargo, en algunos casos no es posible aplicar tarifas estandarizadas y los honorarios del profesionista van en función del alcance o dificultad del asunto o del tiempo requerido para resolverlo.

h) Precios éticos

En determinadas situaciones, los profesionistas u otras instituciones pueden aplicar precios distintos según el fin social del bien vendido o del servicio prestado o la capacidad de pago del cliente. En estas situaciones tiene lugar la aplicación de **precios éticos**. Un medicamento esencial para la curación de una enfermedad puede venderse por debajo del precio que estarían dispuestos a pagar muchos pacientes. Por el contrario, un producto que se considera perjudicial para la salud, como el alcohol o el tabaco, puede sobrecargarse con impuestos para que el precio final sea desincentivador de su consumo. También se produce la aplicación de un precio ético cuando un profesionista cobra una tarifa distinta según la capacidad de pago de su cliente. La Cruz Roja Mexicana, por ejemplo, dependiendo de un estudio socioeconómico que se realiza a los pacientes, determina el monto a cobrar por algunos tratamientos específicos.

4.2. Estrategias competitivas

Los precios se fijan tratando de aprovechar las situaciones competitivas posibles, estableciendo precios iguales, superiores o inferiores a los del sector,

según las ventajas tecnológicas, de costos, de producción o de distribución que se dispongan. Las empresas dominantes pueden ejercer su liderazgo, mientras que las más débiles tendrán que actuar de seguidoras.

En situaciones de fuerte competencia y productos semejantes, la estrategia habitual será fijar un precio similar al de los demás competidores, que evite entrar en guerras de precios. Si la empresa ofrece productos de calidad superior al del resto de los competidores o presta servicios complementarios (garantía, asistencia técnica, entrega, financiamiento, etc.), podrá fijar precios más altos y practicar una estrategia de **precios «primados» o por encima de la competencia**. Mercedes[®] y BMW[®] venden sus automóviles a mayor precio por tener una calidad superior y estar la misma apreciada por el mercado. Sony también vende sus televisores y aparatos de teatro en casa a mayor precio, por idénticas razones.

Una estrategia de precios bajos o **precios «descontados»** puede suponer un producto de inferior calidad o una menor prestación de servicios complementarios. Pero no necesariamente, puesto que la empresa puede aprovechar alguna ventaja tecnológica, de producción (economías de escala, curva de experiencia, etc.), compras masivas, capacidad de distribución, venta directa, etc., que le permita vender a precios más bajos. Dell, por ejemplo, en computadoras personales, ofrece precios inferiores a los de otras marcas reconocidas, al vender directamente sus equipos, por teléfono o a través de Internet.

Un caso extremo de precios bajos lo constituye la **venta a pérdida**, que consiste en vender por debajo del costo de producción o adquisición. Puede tener fines promocionales, de venta de saldos o de liquidación de existencias. Pero también puede practicarse para perjudicar o eliminar a los competidores. En estos últimos casos constituye una práctica prohibida por el Artículo 7, fracción I, del Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica. La venta a pérdida perjudica la imagen de marca del producto y a los restantes distribuidores competidores. Sólo en el caso de que la mercancía pueda experimentar un deterioro en su valor mayor que la pérdida generada por la venta se justifica una venta por debajo del costo.

Las licitaciones y concursos constituyen casos especiales de situaciones competitivas en las que obtiene el contrato quien ofrece el precio más bajo, siempre que se cumplan las estipulaciones del concurso.

4.3. Estrategias de precios psicológicos

Los **precios psicológicos** se fundamentan en el modo en que el mercado percibe la cuantía de los precios y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto.

El precio de un producto de consumo frecuente, que suponga un desembolso reducido, puede no haber sido establecido inicialmente pensando en la

psicología del consumidor, pero es posible que llegue a convertirse en un **precio acostumbrado o habitual**, que comparten todas o la gran mayoría de marcas que concurren en el mercado. Este precio está asociado a las monedas fraccionarias existentes y puede ser difícil de modificar. En algunos casos, por su vinculación a cifras «enteras» y a las monedas fraccionarias existentes, los precios acostumbrados o habituales pueden ser muy difíciles de modificar.

Un precio alto se asocia, por lo general, a un producto o servicio de calidad. La empresa que quiera prestigiar sus productos deberá fijar precios altos. Esta estrategia de **precio de prestigio** será efectiva siempre que el consumidor perciba de algún modo la superioridad de tales productos. Ahora bien, una empresa con una imagen popular, o que persiga fines sociales, no puede imponer precios altos a sus productos o servicios. Un precio bajo, por el contrario, tiende a asociarse con baja calidad.

Un **precio «redondeado»** (*even price*), generalmente por arriba, da la impresión de que se trata de un producto o servicio de categoría superior o de prestigio. Por el contrario, un **precio «impar»** (*odd price*), como sería 99.9 o 99.5 pesos, en vez de 100 pesos, se asocia a un precio menor. Este tipo de precios puede ser apropiado para productos o servicios de categoría inferior o en acciones promocionales (como las ofertas, rebajas, etc.). Una empresa que quiera mantener una imagen de prestigio no debe aplicar tales precios a sus productos.

Atendiendo a la psicología del consumidor, el precio de un producto puede fijarse también según el valor percibido por el consumidor o usuario. El **precio según valor percibido** no tiene en cuenta el costo de los componentes del producto, sino el valor asignado por el consumidor a la utilidad que le reporta la satisfacción proporcionada por un bien o servicio. El valor percibido comprende el *valor de adquisición*, o beneficio esperado por la compra del producto menos lo que hay que pagar por él, y el *valor de transacción*, o méritos percibidos de la oferta y calidad del servicio recibido. El consumidor no valora igual, por ejemplo, la sopa de pescado que se come en un restaurante popular que la tomada en otro de lujo, aunque el producto sea muy similar. El valor percibido marca el límite superior del precio. Si el precio actual es mayor que el valor percibido, la empresa deberá reducir el precio o efectuar acciones promocionales que sugieran la calidad del producto y traten de mejorar el valor percibido. Si, por el contrario, el precio actual es inferior al valor percibido, la empresa está desaprovechando una oportunidad de obtener mayores utilidades.

El consumidor no sólo responde al precio de modo absoluto, sino también en relación con precios de referencia. El **precio de referencia** es un precio estándar contra el que los consumidores comparan los precios reales de los productos cuya compra consideran. Este estándar de referencia puede estar basado en precios anteriores de la marca o en otros precios de la tienda. El precio más bajo es un importante punto de referencia.

Los precios de referencia internos del comprador están influidos por factores externos, como la publicidad de los precios y la información en el punto de venta, e internos, como la memoria y las percepciones del comprador sobre la calidad del producto. Se utilizan con frecuencia en la publicidad de los detallistas, por el efecto que ejercen sobre las creencias de precios de los consumidores y sus intenciones de compra.

4.4. Estrategias de precios para líneas de productos

Al diseñar la estrategia de precios para una línea de productos debe considerarse la utilidad global de la misma y no sólo la de cada uno de los productos que la integran. Asimismo, ha de tenerse en cuenta la relación existente entre las demandas de los distintos productos. Con frecuencia, el precio fijado para un producto afecta no sólo a la demanda del mismo, sino también a la de otros de la línea. Si existe tal interdependencia entre las demandas de los productos, debe tratarse de conocer la magnitud y sentido de las elasticidades cruzadas. En el caso de que la presencia de elasticidades cruzadas sea importante, puede ser efectivo emplear una estrategia de **líder en pérdidas**, que supone tener uno o dos productos en la línea con precios bajos, que no proporcionen utilidades o que incluso ocasionen pérdidas, siempre que estos productos sirvan de reclamo para atraer nuevos compradores y actúen de «locomotora» para empujar las ventas de otros productos que tienen un precio mayor y son más rentables para la empresa. Así, por ejemplo, los supermercados suelen tener en oferta productos básicos para estimular la compra de otros más rentables.

Cuando se trata de fijar el precio a productos de la línea que son complementarios, como los accesorios u opciones, puede fijarse un **precio del paquete**, que resulte inferior a la suma de los precios parciales de los componentes. La tarifa «todo incluido» en un hotel o la suscripción anual a un periódico son ejemplos de este tipo de precio. La finalidad de esta estrategia es estimular un mayor consumo de productos complementarios que no se produciría, o se daría en menor medida, de no existir esa bonificación en los precios.

El precio del paquete no es lo mismo que el precio de múltiples unidades, que se da cuando se adquiere un número o una cantidad mayor del mismo producto (por ejemplo, paquete de 6 botellas, o 5 kg por el precio de 4, etc.). En el primer caso, se adquiere un producto «mejorado» y no simplemente una mayor cantidad de producto.

En algunos casos los productos complementarios son absolutamente necesarios para utilizar el producto principal, como por ejemplo los cartuchos de tinta y las impresoras. En estas situaciones, se trata de fijar **precios de productos**

cautivos. Una estrategia usual es fijar un precio bajo al producto principal para estimular su compra y asegurar así la demanda de los productos complementarios, que se venden a un precio relativamente superior.

En el caso de servicios, esta estrategia se denomina **precio con dos partes**. Consiste en dividir el precio del servicio en dos partes, una fija, que constituye la cuota de abono al servicio, y otra variable, en función de su uso. Este sistema es el utilizado para fijar las tarifas de servicios públicos, como el teléfono y la electricidad.

En todas las estrategias de precios para líneas de productos que se han expuesto en los apartados anteriores, los precios de los integrantes de la línea se suponen distintos. Otra estrategia posible, no obstante, es fijar un **precio único**. Algunas tiendas establecen un precio único para las camisas y trajes que venden, respectivamente, u ofrecen todos sus productos con muy pocas opciones diferentes de precios; de esa forma se facilita la decisión al cliente. En ese beneficio ha basado su éxito la cadena Waldo's[®] (véase figura 8.3).



Figura 8.3. Precios únicos para una línea de productos.

La estrategia de precio único, fue la que adoptó la empresa Unefon para incursionar en el competido mercado de la telefonía celular. Su campaña publicitaria giró en torno al beneficio de tener un sistema de tarifas sencillo, con un precio único para todas las llamadas locales, otro para las llamadas de larga distancia nacional y otro para las llamadas a cualquier punto de Estados Unidos y Canadá. Miles de usuarios, abrumados por los sistemas de tarifas excesivamente complicados de los otros proveedores de telefonía celular, decidieron contratar el servicio de Unefon[®].

4.5. Estrategias de precios para productos nuevos

Cuando el producto se halla en las primeras fases del ciclo de vida es posible aplicar dos estrategias de precios alternativas: la estrategia de **descremación** y la de **penetración**. La primera supone la fijación de un precio alto al principio, junto con una elevada inversión en promoción, para atraer la «crema» del mercado, e ir bajando el precio posteriormente, de forma paulatina, para así captar sucesivamente nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio. La segunda estrategia supone fijar precios bajos desde el principio del lanzamiento del producto, para así conseguir lo más rápidamente posible la mayor penetración del mercado. Cada una de ellas es aconsejable en situaciones distintas.

La *estrategia de descremación* es especialmente aconsejable cuando se dan alguna o varias de las circunstancias siguientes:

- *Se trata de un producto realmente nuevo.*
- *La demanda es inelástica al precio.* Es decir, con precios bajos no se lograrían incrementos sensibles de la demanda.
- *El mercado está segmentado.* Existen diversos segmentos con características y necesidades diferenciadas y que poseen una sensibilidad al precio distinta.
- *La demanda es sensible a la promoción.* El proceso de difusión de los productos nuevos, en los momentos iniciales de su aparición en el mercado, tiene que apoyarse en mayor medida en la promoción. La inversión en publicidad, presentaciones y demostraciones será tanto mayor cuanto más innovador sea el producto, con el fin de estimular la prueba del producto.

La *estrategia de penetración*, en cambio, es recomendable cuando concurren estas otras circunstancias:

- a) *El producto no constituye una auténtica novedad* y puede ser rápidamente imitado por la competencia.
- b) *La demanda es altamente sensible al precio.* Si se estima que una reducción de precios puede incrementar significativamente la demanda, por ser un producto de fácil adopción (no complejo, precio bajo, escaso riesgo percibido, etc.), la estrategia de penetración resultará más efectiva.
- c) *Posibilidad de entrada de nuevos competidores*, que se sentirían atraídos por los precios altos y utilidades deseables. Un precio bajo inicial puede suponer una importante barrera de entrada en el sector.

- d) *Economías de escala.* Si los costos se reducen sensiblemente al elevarse los volúmenes de producción, los precios iniciales bajos podrán generar una demanda mayor que permitirá producir grandes series a costos menores.
- e) *Recuperación rápida de la inversión.* Si no se dispone de recursos suficientes para una recuperación a largo plazo de la inversión o se considera que los riesgos asumidos por tal demora son elevados, deberán también fijarse precios iniciales bajos para estimular rápidamente la demanda.

Cuando se alcanza la fase de madurez en el ciclo de vida del producto, se debilita la preferencia de marca, se estabilizan los métodos de producción, se reducen las diferencias entre las distintas marcas, aumentan las ventas con cambio en los productos de consumo duradero y empiezan a aparecer marcas de distribuidor. Al llegar a esta fase, la utilización de los productos se convierte en algo habitual y existe una diversidad de ofertas parecidas que compiten muy estrechamente. En esta situación, es recomendable fijar un nivel de precios similar al de la competencia, salvo que el producto presente alguna característica diferencial destacada. En cualquier caso, los precios deben fijarse basándose en criterios de mercado.

5. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Como se mencionó anteriormente el análisis de punto de equilibrio es un método utilizado para fijar el precio objetivo. Consiste en calcular la cantidad de producto que ha de venderse a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables incurridos en la fabricación y venta del producto

Por ejemplo, si el costo variable y los costos fijos de edición de una revista son los siguientes:

Costo variable unitario:	6 pesos
Costos fijos:	30,000 pesos
Tiraje total:	5,000 ejemplares

Se obtendría la gráfica del punto de equilibrio que se muestra en la figura 8.4. Los costos fijos de 30,000 pesos son constantes con independencia del volumen de producción. Los costos variables totales (costo variable unitario \times unidades vendidas) se añaden a los fijos para obtener los costos totales. Los ingresos totales se obtienen multiplicando el precio de venta (15 pesos) por las unidades vendidas. Las utilidades son el resultado de restar los costos totales

de los ingresos totales. El punto en el que se igualan los ingresos con los costos totales determina el número de unidades vendidas que hace cero la utilidad obtenida. A partir de este punto, comienzan a generarse utilidades; por debajo, se incurre en pérdidas. Este punto es el denominado «**punto de equilibrio**» o «umbral de rentabilidad».

Para determinar el volumen de ventas del punto de equilibrio, en el que los ingresos (I) y los costos totales (CT) coinciden, se igualan ambas funciones:

$$I = CT$$

lo que implica:

$$P \times Q = CF + CVU \times Q \quad (8.1)$$

siendo:

P = Precio.

Q = Volumen de ventas (en unidades).

CF = Costos fijos totales.

CVU = Costo variable unitario.

despejando Q :

$$Q = \frac{CF}{P - CVU} = \frac{30,000}{15 - 6} = 3,333 \text{ unidades}$$

Si la empresa contemplada en el ejemplo vende por encima de las 3,333 unidades, obtendrá utilidades; si vende por debajo, incurrirá en pérdidas. Al llegar a esta cifra de ventas, la empresa ha conseguido cubrir la totalidad de los costos fijos, con lo que la utilidad que obtendrá a partir de este punto será el resultado de multiplicar la diferencia entre el precio y el costo variable por el número de unidades vendidas que excedan de las 3,333 determinadas por el punto de equilibrio. Así, si la editorial logra vender todos los ejemplares de la revista, la utilidad que conseguirá será de 15,000 pesos, es decir:

$$(15 - 6) \times (5,000 - 3,333) = 15,000 \text{ pesos}$$

El análisis del punto de equilibrio descrito puede utilizarse también para determinar el precio que debería fijarse para alcanzar los objetivos de venta y rentabilidad previstos. La expresión (8.1) puede ampliarse a fin de que los

ingresos no sólo cubran los costos totales, sino también un determinado nivel de utilidades (U), es decir:

$$P \times Q = CF + CVU \times Q + U \quad (8.2)$$

despejando P :

$$P = CVU + \frac{CF + U}{Q}$$

Si la editorial del ejemplo quisiera obtener unas utilidades de 18,000 pesos y estima que se van a vender la totalidad de ejemplares de la revista, el precio que deberá fijar será el siguiente:

$$P = 6 + \frac{30,000 + 18,000}{5,000} = 15.6 \text{ pesos}$$

Este procedimiento de fijación del precio, y en general todos los que se basan en los costos, tiene el inconveniente de no contemplar la respuesta de la demanda ni de la competencia frente a variaciones del precio. Sin embargo, aunque pueden elaborarse modelos más complejos que incluyan tales respuestas, el método aquí descrito permite, de forma sencilla, efectuar un análisis de sensibilidad del precio frente a cambios en las previsiones de ventas y utilidades.

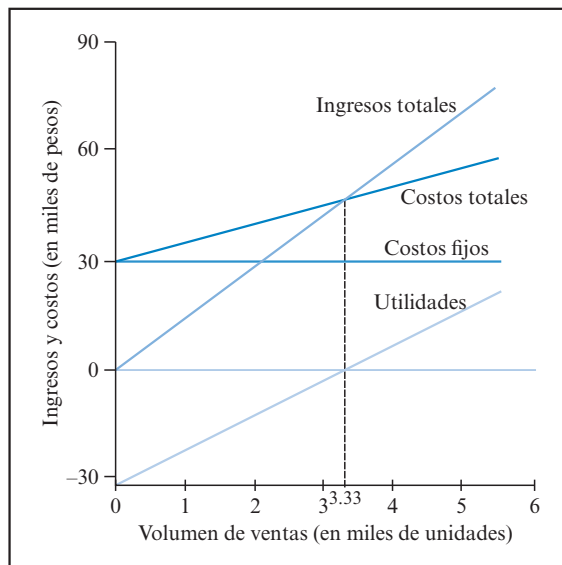


Figura 8.4. Gráfica del «punto de equilibrio».

CASO PRÁCTICO

Precios bajos: ¿todos los días?

Probablemente sea Walmart® una de las empresas que más haya cambiado nuestras vidas. Mayor aún es el impacto en los Estados Unidos, donde se habla del efecto Walmart®, con una empresa que ya es símbolo de muchas cosas, pero sobre todo de precios bajos. Mientras crecía el gigante, los consumidores vivían felices con todo tipo de productos a precios de saldo, ajenos al daño ocasionado a los comerciantes que paulatinamente fueron cerrando sus tiendas. La empresa sigue siendo fuente de controversia con detractores que odian su avance imparable, mientras que para otros es objeto de veneración por ese sentido de opulencia y bienestar material que ha llevado a tantos hogares.

La filosofía de Walmart® siempre fue abaratar todo, llegando a extremos inusitados. Se cuenta que su legendario fundador, Sam Walton, no gastaba prácticamente en nada; los proveedores que lo visitaban no daban crédito a lo que veían, al observar que un magnate que amasaba una fortuna incommensurable pudiera tener unas oficinas corporativas de una austeridad espartana. Ya de regreso en su limusina o en el jet privado se preguntaban si se trataba de algún truco para imponerles condiciones y descuentos, pero en realidad Sam Walton no usaba su sobriedad como hacen otros para despertar compasión, era su estilo de vida ahorrativo.

Hoy en día Walmart® es una de las corporaciones que más factura en el mundo, más que tantas naciones empobrecidas donde los despachos de presidentes rebosan de opulencia en contraste con su población famélica. La corporación se ha extendido por el globo, pero México sigue siendo la joya de la corona. No en vano en sus establecimientos se atienden a más de cinco millones de personas diariamente, el grupo factura 329,690 millones de pesos, crece en un 11.7% respecto al año anterior, mientras se apoya en 238,128 asociados y 28,008 proveedores; las cifras citadas corresponden al año 2011, pero en realidad respetan la tendencia que se proyecta desde años anteriores.



Lo que muchos se preguntan es cuánto tiempo puede sostenerse una organización de ese tamaño con unos precios tan bajos. Parece que esta empresa desafía varios principios básicos de economía, como la curva del aprendizaje, la ley de rendimientos decrecientes, junto a visiones apocalípticas para quien intente bajar costos y precios de manera prolongada.

Fue en el año 2010 que sus ejecutivos, con la seguridad que da ser líderes indiscutibles en su actividad y con todo el aplomo de quien está acostumbrado a mandar sin ser cuestionado, dieron un brusco giro de timón y dejaron de lado su histórica estrategia de precios bajos todos los días.

A fin de cuentas era más fácil manejar un supermercado donde seguía habiendo precios atractivos, pero sin que se volviera una promesa cotidiana o extendida a todos los productos. Para finales de año la respuesta del cliente era ya evidente; disgustados con un establecimiento que olvidaba

la promesa de eterno amor con sus monederos, empezaron a buscar los precios bajos en otros lugares, hasta que los directivos de Walmart® admitieron su error y cabizbajos volvieron a dar lo prometido.

La experiencia del gigante de la distribución demuestra la importancia de establecer una estrategia de precios y mantenerla de forma constante. Esa promesa de valor es un imán que atrae a la multitud de compradores que a diario acuden a alguno de sus centenares de unidades. Otra lección para no olvidar es que una vez que el cliente atribuye un precio a un producto o a una marca y considera que así permanecerá para siempre, las cosas quedan escritas en piedra. Es evidente que Walmart® llegó a México para quedarse, aunque la cuestión no resuelta es la de si realmente tiene precios bajos ¿todos los días?



FUENTE: <http://www.prensalibre.com> y Walmart México y Centroamérica, Informe Financiero y de Responsabilidad Social 2011, <http://walmartmexico.com.mx>

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Conoce otras empresas que tengan una política de precios claramente definida?
2. Compare precios de productos que se venden en Walmart[®] con los de sus competidores para corroborar si se cumple la promesa de esa empresa.
3. ¿Qué ventajas y desventajas tiene para Walmart[®] una política de precios bajos todos los días?
4. ¿Qué estrategias de fijación de precios usa la competencia de Walmart[®]?
5. ¿Deberían estar mejor reglamentadas las políticas de fijación de precios en establecimientos que venden alimentos y productos de primera necesidad?

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿En qué situaciones considera que el precio es un instrumento de mercadotecnia clave? ¿Qué factores pueden contribuir a incrementar su utilización como un elemento estratégico fundamental?
2. ¿Cómo puede afectar la inflación a la percepción del precio y a la disposición de compra de productos de consumo duradero? ¿Y el tipo de interés?
3. Cite ejemplos en los que el precio puede ser la única información que puede utilizar el consumidor para evaluar la calidad del producto.
4. Considere un establecimiento donde haya un precio único para todos los productos o al menos para una categoría de ellos. ¿Cómo puede afectar esa política de precios al cliente en el momento de realizar sus compras en la tienda?
5. Evalúe los criterios que utilizaría para diseñar una estrategia de precios para los siguientes productos:
 - Automóviles.
 - Muebles.
 - Servicios médicos.
 - Servicios bancarios.
 - Frijoles enlatados.
 - Comidas de restaurantes.
 - Enseñanza universitaria.
 - Servicios públicos.

TÉRMINOS CLAVE

Análisis del «punto de equilibrio». Cálculo de la cantidad de producto que ha de venderse a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables.

Barata. Véase Descuento periódico.

Costo más margen. Método de fijación de precios que consiste en añadir al costo total unitario un margen de utilidad, calculado sobre el costo o sobre el precio de venta del producto.

Costo total unitario. Costo que se obtiene sumando al costo variable unitario los costos fijos totales divididos por el número total de unidades producidas.

Curva de experiencia. Expresa la disminución que tiene lugar en los costos marginales unitarios a medida que aumenta el volumen de producción acumulada.

Descremación. Estrategia de precios que supone la fijación de un precio alto en las primeras fases del ciclo de vida del producto, para «descremar» el mercado, y luego bajarlo sucesivamente, para así captar nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio.

Descuento aleatorio. Consiste en realizar una reducción del precio en tiempos o lugares determinados, sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir tal descuento.

Descuento periódico. Reducción temporal del precio conocida con anterioridad por el consumidor o usuario.

Descuento por cantidad. Reducción en el precio unitario ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal.

Descuento por pronto pago. Bonificación en el precio efectuada al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días de la recepción de las mercancías.

Descuentos en segundo mercado. Son reducciones de precio que no afectan a la totalidad de los consumidores, como las ofertas o las rebajas, sino sólo a aquellos que cum-

plen unas determinadas condiciones demográficas o socioeconómicas.

Discriminación de precios. Estrategia que consiste en aplicar precios distintos en función de la sensibilidad al precio de la demanda de los diversos segmentos del mercado, con el fin de obtener una mayor penetración en cada uno de ellos. Puede discriminarse según la capacidad de pago, el tipo de producto ofrecido, el lugar, el tiempo y el territorio de venta.

Dumping. Venta por debajo del costo en un segundo mercado con la finalidad de controlar el mercado o eliminar competidores.

Elasticidad cruzada. Variación experimentada en la demanda de un producto al modificarse el precio de otro con el que está relacionado (bien sea complementario o sustituto).

Ingreso total. Resultado de multiplicar las unidades vendidas por el precio.

Líder en pérdidas. Producto que se vende a precio bajo, incluso por debajo del costo, que sirve de reclamo para atraer nuevos compradores y actúa de «locomotora» para empujar las ventas de otros productos que tienen un precio mayor y son más rentables para la empresa.

Ofertas. Véase Descuento aleatorio.

Penetración. Estrategia de precios que consiste en fijar precios bajos desde el principio del lanzamiento del producto, para así conseguir lo más rápidamente posible la mayor penetración del mercado y recuperar cuanto antes la inversión.

Precio. Valor que el comprador da a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de un bien o servicio.

Precio acostumbrado o habitual. Precio que normalmente se pone a un producto de consumo frecuente y costo reducido, como un periódico, del que es difícil distanciar-se. Este precio está asociado a las monedas fraccionarias existentes y puede ser difícil de modificar.

Precio con dos partes. Procedimiento de fijación de precios aplicable a servicios (teléfono, electricidad, etc.), que consiste en dividir el precio del servicio en dos partes, una fija, que constituye la cuota de abono al servicio, y otra variable, en función de su uso.

Precio de prestigio. Precio alto para productos de superior calidad que tratan de captar la demanda más exigente e inelástica al precio.

Precio de producto cautivo. Precio de producto complementario, que es absolutamente necesario para utilizar el producto principal, como los rollos con respecto a las cámaras fotográficas.

Precio de referencia. Precio estándar contra el que los consumidores comparan los precios reales de los productos cuya compra consideran.

Precio del paquete. Procedimiento para fijar el precio a productos de la línea que son complementarios, como los accesorios u opciones. El precio del paquete es inferior a la suma de los precios parciales de sus componentes.

Precio «descontado». Estrategia de precios bajos para productos de calidad inferior o con menor prestación de servicios complementarios. Esta estrategia se dirige a los segmentos de mercado de menor capacidad de compra y demanda más sensible al precio.

Precio ético. Precio fijado en función del fin social del bien vendido o del servicio prestado o de la **capacidad de pago del cliente**.

Precio fijo. El producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de pago a todos los clientes.

Precio «impar» (*odd price*). Precio rebajado ligeramente por debajo de cifras enteras, como, por ejemplo, 9.95 pesos, en vez de 10 pesos, para dar la sensación de precio bajo, propio de productos o servicios de categoría inferior, o de acciones promocionales.

Precio no lineal. Precio fijado en función de una cantidad específica de producto comprada o de una determinada utilización de un servicio.

Precio objetivo. Método para fijar el precio que permite obtener una utilidad o volumen de ventas dado.

Precio óptimo. El que maximiza el objetivo u objetivos perseguidos por la organización.

Precio «primado» o por encima de la competencia. Estrategia de precios altos que se aplica cuando el producto ofrecido tiene una calidad superior al promedio o se prestan más servicios complementarios. Se dirige a los segmentos de mercado de mayor capacidad económica, cuya demanda es más inelástica.

Precio psicológico. Se fundamenta en el modo en que el mercado percibe la cuantía del precio y en la asociación que el consumidor hace del mismo con las características o atributos del producto.

Precio «redondeado» (*even price*). Precio ajustado a múltiplos (mil, diez mil, cien mil, etc.), para dar la impresión de que se trata de un producto o servicio de categoría superior o de prestigio.

Precio según valor percibido. Supone fijar el precio según el valor asignado por el consumidor a la utilidad que le reporta un producto. Marca el límite superior del precio.

Precio único. Precio idéntico para todos los productos de una línea.

Precio variable. El precio y las condiciones de pago son objeto de negociación en cada operación de venta.

Punto de equilibrio. También denominado «umbral de rentabilidad». Lugar en el que se igualan los ingresos con los costos totales y que determina el número de unidades a vender, a partir del cual se empiezan a obtener utilidades.

Rebajas. Véase Descuento periódico.

Valor percibido. Evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto. Se basa en la percepción de lo que se recibe y de lo que se da a cambio.

Venta a pérdida. Venta por debajo del costo, con fines promocionales o de renovación de existencias. También puede practicarse para eliminar competidores y luego, cuando

se consigue el control del mercado, volver a subir el precio. Esta última modalidad está prohibida por el Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Asociación de Bancos de México: <http://www.abm.org.mx>
Avizpate.com: <http://www.avizpate.com>
Banamex (calculadoras financieras): <http://www.banamex.com>
Buscapé: <http://www.buscape.com.mx> Nintendo: <http://www.wiimexico.com>
El Comercial: <http://www.elcomercial.info/calcular-margenes-comerciales>
ForexPros: <http://www.forexpros.es/forex-tools/calculadora-de-margen>
HSBC: <http://www.hsbc.com.mx/1/2/es/personas/herramientas/calculadora-divisas>
Infoservi: <http://www.infoservi.com/index.php/marketing>
Microsoft Xbox: <http://www.xbox.com/es-MX>
Orbe Traders: <http://www.orbetraders.com.ar>
Pymes Futuro: <http://pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>
Sam Walton: <http://www.biography.com/people/sam-walton-9523270>
Sony PlayStation: <http://mx.playstation.com/index.htm>
Waldo's: <http://www.waldos.com>
Walmart México: <http://walmartmexico.com.mx>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Biswas, Abhijit y Edward A. Blair, «Contextual Effects of Reference Prices in Retail Advertisements», *Journal of Marketing*, 55, 3, julio de 1991, p. 112.
- Biswas, Abhijit, Elizabeth J. Wilson y Jane W. Licata, «Reference pricing studies in marketing: A synthesis of research results», *Journal of Business Research*, 27, 3, julio de 1993, pp. 239-256.
- Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*, Boston Consulting Group, Boston, 1968.
- Cruz Roche, Ignacio, «Promociones en precios y ventas a pérdida», *Información Comercial Española*, 739, marzo de 1995, pp. 110-116.
- Dean, Joel, «Pricing Policies for new Products», *Harvard Business Review*, 54, 6, noviembre-diciembre de 1976, pp. 141-153.
- Dolan, Robert J. y Abel P. Jeuland, «Experience Curves and Dynamic Demand Models: Implications for Optimal Pricing Strategies», *Journal of Marketing*, 45, 1, invierno de 1981, pp. 52-62.
- Grewal, Dhruv, Kent B. Monroe y R. Krishnan, «The Effects of Price Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions», *Journal of Marketing*, 62, 2, abril de 1998, pp. 46-59.
- Guiltinan, Joseph P. y Gregory T. Gundlach, «Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis», *Journal of Marketing*, 60, 3, julio de 1996, pp. 87-102.
- Monroe, Kent B., *Política de Precios*, McGrawHill, Madrid, 1992, p. 84.
- Monroe, Kent B. y Albert J. Della Bitta, «Models for Pricing Decisions», *Journal of Marketing Research*, XV, 3, agosto de 1978, pp. 413-428.
- Oren, Shmuel, Stephen Smith y Robert Wilson, «Pricing a Product Line», *Journal of Business*, 57, 1, parte 2, enero de 1984, pp. S73-S99.
- Rajendran, K. N. y Gerard J. Tellis, «Contextual and Temporal Components of Reference Price», *Journal of Marketing*, 58, 1, enero de 1994, pp. 22-34.

- Rao, Ram C. y Frank M. Bass, «Competition, Strategy, and Price Dynamics: A Theoretical and Empirical Investigation», *Journal of Marketing Research*, XXII, 3, agosto de 1985, pp. 283-296.
- Rao, Vithala R., «Pricing Research in Marketing: The State of the Art», *Journal of Business*, 57, 4, parte 2, enero de 1984, pp. S39-S60.
- Reibstein, David J. y Hubert Catignon, «Optimal Product Line Pricing: The Influence of Elasticities and Cross-Elasticities», *Journal of Marketing Research*, XXI, agosto de 1984, pp. 259-267.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing, Conceptos y Estrategias*, 6.ª Ed., Editorial Pirámide, Madrid, 2012.
- Simon, Hermann, «Dynamics of Price Elasticity and Brand Life Cycles: An Empirical Study», *Journal of Marketing Research*, XVI, 4, noviembre de 1979, pp. 439-452.
- Simon, Hermann, «Histéresis en marketing: ¿un fenómeno nuevo?», *Harvard Deusto Business Review*, 81, noviembre-diciembre de 1997, pp. 64-74.
- Urban, Glen L., «A Mathematical Modeling Approach to Product Line Decisions», *Journal of Marketing Research*, VI, febrero de 1969, pp. 40-47.
- Vázquez Casielles, Rodolfo, Leticia Santos Vijande y Ana María Díaz Martín, «Decisiones de selección de marca del consumidor y estimación de precios de referencia: impacto sobre la estrategia detallista», *Revista Española de Investigación de Marketing*, 2, 2, septiembre de 1998, pp. 117-140.
-

9

Estrategias de canales de distribución

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Incluir en el canal de ventas al conjunto de personas u organizaciones que hacen llegar el producto elaborado hasta el consumidor o usuario final.
2. Obtener una visión objetiva del papel de los intermediarios en la distribución y de las funciones que llevan a cabo.
3. Saber seleccionar el canal de distribución apropiado en diferentes situaciones y considerando su impacto en la estrategia comercial.
4. Conocer la importancia del punto de venta y de los principales aspectos de éste, como son la selección de mercados, la determinación del número de puntos de venta, la selección del lugar de ubicación, así como del tamaño óptimo y sus características.
5. Entender la importancia, funciones y características de los canales detallistas y mayoristas.

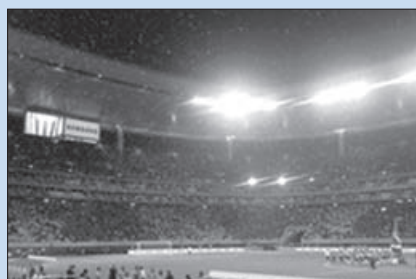
SITUACIONES EMPRESARIALES

Las Chivas estrenan su nuevo hogar

Entre la afición mexicana destacan algunos equipos de fútbol, entre los que obviamente hay que incluir al Club Deportivo Guadalajara, más conocido como «Las Chivas». El «Rebaño Sagrado», cómo también se le conoce, encontró en el año 2010 su nuevo hogar en el Estadio Omnilife. Sus casi cincuenta mil espectadores podrán animar con toda comodidad a su equipo y empujarlo a nuevos éxitos.

¿Cómo se construyó el moderno estadio? Dejando de lado los detalles técnicos, se requirió una inversión superior a los dos mil millones de pesos y el esfuerzo de muchas personas en diferentes funciones. La construcción comenzó en el año 2007 y cuando se inauguró en un partido del equipo local contra el Manchester United fue la apoteosis, especialmente con el gol del «Chicharito». No podría esperarse más en un estadio de categoría mundial, con su pasto artificial y un diseño arquitectónico de vanguardia, pero le siguieron los partidos de la Selección, las victorias contra sus rivales de siempre, la inauguración de los Juegos Panamericanos y la organización del Mundial de Fútbol Sub-17. Curiosamente, la FIFA por restricciones internas, impuso que durante ese campeonato el estadio cambiara de nombre para evitar la publicidad encubierta que representaba la difusión de una marca.

Aunque se accedió a dicha solicitud, no fue del agrado de los directivos de las «Chivas Rayadas». No les faltaba razón, ya que en la construcción del estadio fue trascendental el apoyo de Omnilife®, empresa creada para la distribución de vitaminas en un formato multinivel. El éxito de esta organización ha sido tan espectacular que en torno a ella se ha creado un imperio, con empresas dedicadas a actividades tan diversas como finanzas, renta de aviones, editorial, construcción, entretenimiento o investigación biotecnológica. En la base de la pirámide, sin embargo, sigue encontrándose el sistema «Multidesarrollo», ideado por su dueño Jorge Vergara Madrigal, y basado en el esquema de Herbalife®.



La historia de la empresa es sumamente interesante; al margen de un crecimiento meteórico, están múltiples detalles no tan conocidos, entre ellos la fundación del grupo. Ésta se debió a un desacuerdo del Sr. Vergara con la empresa Herbalife®, con la que colaboraba previamente, y fundamentalmente ante la negativa de esta última a vender vitaminas para consumir de manera soluble. El fundador de Omnilife® defendía la idea de que la distribución de esos productos necesitaba cambios, como después pudo demostrar con su esquema con el que llevaba los productos de manera directa al consumidor. En efecto, los «Empresarios Omnilife», nombre que reciben quienes distribuyen los productos de la marca, han alterado la forma en que se desplaza el producto desde el fabricante ante su usuario final. Como

menciona la página oficial del grupo, hoy en día son más de cinco millones, con presencia en al menos 19 países de América y Europa, y ofreciendo más de 100 productos nutricionales y otros tantos en las líneas de belleza.

La distribución está viviendo incesantes transformaciones, como puede observarse en libros, música, equipos electrónicos, de consumo y una infinidad de productos. Aunque fue el «Chicharito» quien marcó el histórico gol al equipo británico, el espectacular escenario se lo puso a sus pies Omnilife®, mediante sus innovaciones en la distribución.



1. CONCEPTO DE CANAL DE VENTAS

Para ir del productor al consumidor, el bien o servicio elaborado debe pasar a través de algún medio. Este medio es el **canal de ventas**. El término canal sugiere un camino o ruta por el que circula el flujo de productos desde su creación en el origen hasta llegar a su consumo o uso en el destino final.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y el consumidor son los **intermediarios**. En este sentido, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario.

En la mayoría de los casos, los intermediarios son organizaciones independientes del productor. Su vinculación con el mismo es a través de contratos de compraventa, depósito o comisión. Pero, en algunos casos, no existen organizaciones intermedias o son propiedad de la empresa productora, que dispone de sucursales propias para efectuar la distribución y venta de sus productos. Esta situación se da con mayor frecuencia cuando el mercado es reducido o está muy concentrado, el producto es de alto precio o se trata de un servicio. Las computadoras, por ejemplo, inicialmente eran vendidas directamente por los propios fabricantes en sus delegaciones comerciales; posteriormente, cuando el mercado se amplió, la venta empezó a realizarse fundamentalmente a través de distribuidores independientes, aunque hay excepciones notables, como Dell®, que vende directamente sus equipos por teléfono o a través de Internet.

En los servicios, en cambio, la distribución se efectúa, por lo general, de forma directa. Un peluquero, por ejemplo, presta el servicio y lo vende. Incluso

grandes organizaciones, como los bancos, distribuyen sus servicios de modo directo, a través de sucursales propias. Si bien el canal de distribución puede estar integrado a veces con el productor, es difícil, en cambio, que el canal pertenezca al consumidor. No obstante, en algunos casos, como las cooperativas de consumo, puede darse esta circunstancia.

2. EL PAPEL DE LOS INTERMEDIARIOS

El intermediario es una de las figuras más denostadas de la actividad económica. A él se le atribuye, en muchos casos, el encarecimiento de los productos y se argumenta con frecuencia que la eliminación de intermediarios reduciría los precios de venta al consumidor de los productos. Pero esta opinión supone no tener en cuenta muchas de las funciones que lleva a cabo el intermediario, y que, de suprimirse, alguien tendría que realizar y soportar su costo. Los intermediarios, en realidad, llevan a cabo una gran diversidad de funciones, que están relacionadas con la utilidad de lugar, tiempo y posesión que genera la actividad de distribución. Estas funciones pueden agruparse en las siguientes:

a) Reducción del número de transacciones

Además de facilitar los intercambios, los intermediarios también pueden simplificarlos. Muchas veces se critica que los intermediarios multiplican las transacciones entre el productor y el consumidor y encarecen los precios. Los intermediarios, al contrario de lo que pueda parecer, reducen el número de transacciones necesarias. Si existen P productores y C consumidores, el número de transacciones posibles sería $P \times C$. Si, en cambio, un intermediario facilita la relación entre ambos, el número máximo de transacciones se reducirá a $P + C$ (véase figura 9.1).

b) Adecuación de la oferta a la demanda

Esta función la realizan los intermediarios en un doble sentido. Por una parte, comprando grandes cantidades de un producto que luego venden en otras más pequeñas a los consumidores finales o a otros intermediarios, que no quieren o no pueden acumular grandes existencias del producto. Esta función de división de la cantidad del producto es la que normalmente efectúan los intermediarios. Comprando en grandes cantidades a los fabricantes y vendiendo en otras más pequeñas a los consumidores se consigue reducir los costos de distribución de ambos.

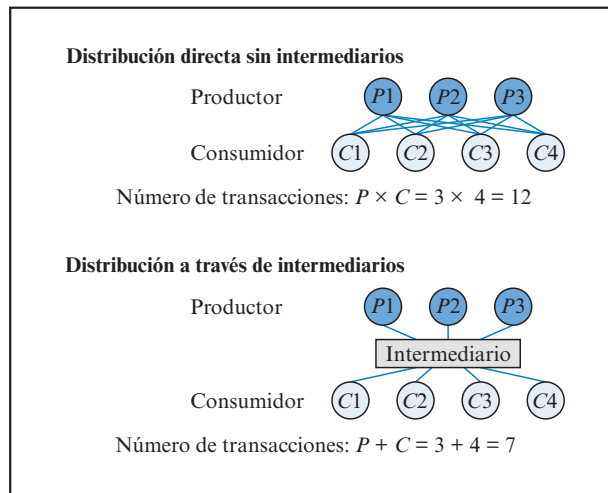


Figura 9.1. Los intermediarios reducen el número de transacciones necesarias.

c) Creación de surtido

Los fabricantes tienden a especializarse en un número reducido de líneas, que producen en grandes series. Pero el consumidor, cuando va a comprar a una tienda, quiere poder elegir entre una diversidad o **surtido** de marcas de la misma clase de producto. El mayorista, por ejemplo, lleva a cabo esta función de creación de surtido, comprando a distintos fabricantes y ofreciendo a los detallistas una amplia variedad de marcas dentro de una misma clase de productos, para que puedan ofrecerlas a sus clientes.

d) Movimiento físico del producto a su último destino

Esta función comprende las actividades de distribución física del producto: transporte, almacenaje y entrega del producto, bien al consumidor o usuario final, bien a otros intermediarios situados a lo largo del canal de distribución.

e) Realización de actividades de mercadotecnia

Los intermediarios llevan a cabo diversas funciones de venta personal y publicidad. Los mayoristas desarrollan funciones de comunicación y venta a los detallistas. Actúan como fuerza de venta de los fabricantes y, al mismo tiempo, desempeñan el papel de agentes de compras de los detallistas ante los fabricantes.

Los detallistas, por sí mismos o con la colaboración de los mayoristas y fabricantes, llevan a cabo con mucha frecuencia actividades de promoción en el punto de venta. Estas acciones, que se agrupan bajo la denominación de **merchandising**, incluyen una diversidad de tareas de comunicación, venta personal, promoción de ventas, publicidad, *displays*, ambientación, presentación, pruebas y degustaciones del producto.

f) Transmisión de la propiedad, posesión o derecho de uso del producto

En la mayoría de los casos, con la compra de un producto se adquiere la propiedad sobre el mismo. Pero no siempre la transmisión del producto supone una compra y, por tanto, un cambio en la propiedad del producto. El consumidor puede rentar (por ejemplo, una casa, un coche, etc.) en lugar de comprar. En este caso se adquiere la posesión del bien y el derecho de uso, aunque no la propiedad. Pero sobre los servicios no puede haber un derecho de propiedad, porque no se transmite nada tangible.

La prestación de un servicio, como la compra con tarjeta de crédito, una consulta médica o un curso de capacitación, proporciona a quien lo recibe sólo un derecho de uso.

g) Financiamiento

Los intermediarios pueden proporcionar crédito, tanto al fabricante o distribuidor al que adquieren el producto como al cliente que lo ha comprado. Los mayoristas y detallistas suelen financiar también las existencias de sus productos hasta que son vendidos.

h) Servicios adicionales

En muchos casos un producto no se vende fácilmente si no hay un servicio de entrega, instalación, reparación, suministros, asesoría, capacitación, etc.

i) Asunción de riesgos

Una vez adquiridos los productos, el intermediario corre el riesgo de que el producto no lo pueda vender, o tenga que hacerlo a un precio inferior al previsto o al de compra. Un producto de temporada puede ser muy difícil de vender una vez transcurrida la misma salvo que se rebaje su precio sustancialmente. Pero también una previsión incorrecta de la demanda, un cambio de moda, gustos o la aparición de nuevos modelos puede obligar a una liquidación forzosa de las existencias.

3. SELECCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Las decisiones de distribución son decisiones a largo plazo que no se pueden modificar con facilidad y que condicionan en gran manera el diseño de la estrategia comercial. Hay muchas maneras de distribuir un producto y los sistemas de distribución evolucionan con el tiempo. Para que un producto llegue del productor al consumidor, puede utilizarse uno o varios de los canales básicos o alguna variación sobre los mismos. En la figura 9.2 se muestran los principales tipos de canales de distribución, distinguiendo entre mercados de consumo e industriales.

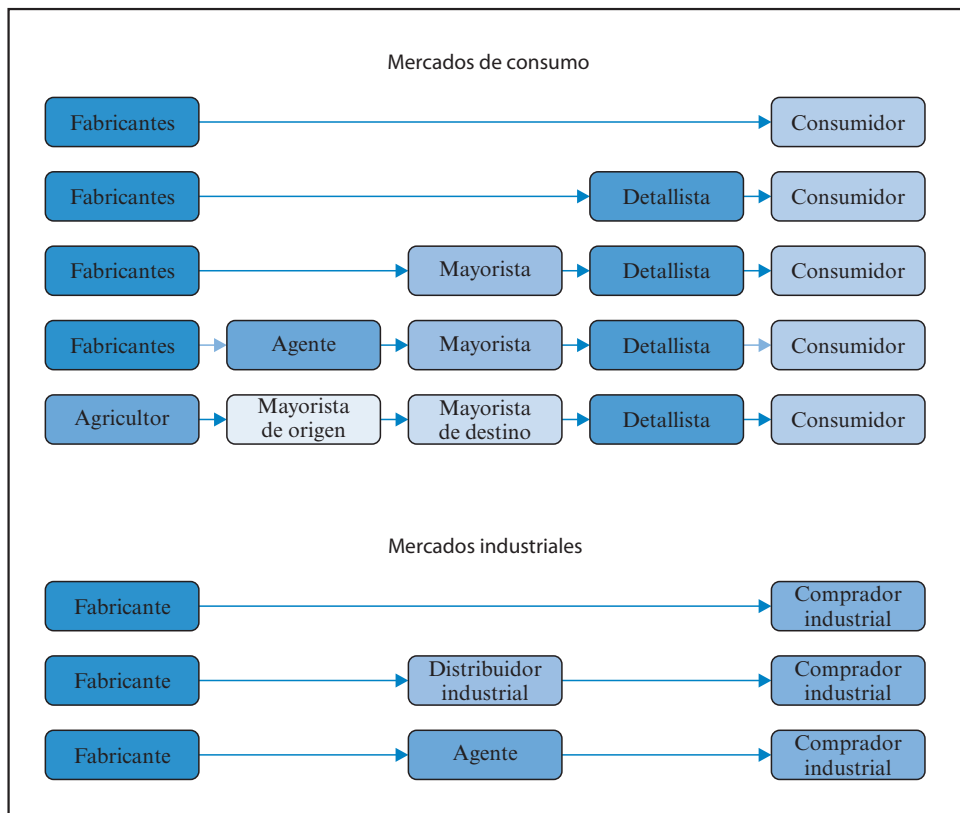


Figura 9.2. Principales tipos de canales de distribución.

Las principales diferencias observadas entre los distintos tipos de canales corresponden al número de intermediarios por los que pasa el producto. Si el número de intermediarios es elevado, se trata de un **canal largo**. Un **canal corto**,

por el contrario, es el que tiene un número de intermediarios reducido; el caso extremo es el **canal directo**, en el que no hay intermediarios entre el productor y el consumidor o el comprador industrial.

El *canal directo*, sin intermediarios, no es el más común en productos de consumo. Se utiliza cuando la producción y el consumo están próximos y tienen un volumen reducido (por ejemplo, un artesano que vende su obra, una pastelería, una sastrería). Pero hay empresas importantes que utilizan este canal de distribución para sus productos, como Amway[®] en productos para el hogar o Tupperware[®] en recipientes para guardar alimentos.

En el sector industrial y en el de servicios, en cambio, el canal directo es muy habitual. En el primer caso, la concentración de la demanda y el reducido número de compradores permiten en muchas ocasiones una relación directa. En el sector servicios, la propia naturaleza del producto (intangibilidad, relación personal, carácter perecedero, etc.) no permite en muchos casos otra forma de distribución.

El *canal corto*, en los mercados de consumo, está constituido por el fabricante-detallista-consumidor. Este tipo de canal se da cuando el número de detallistas es reducido o éstos tienen un alto potencial de compra. Es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de marca, etc., en la que los detallistas tienen la exclusiva de venta para un territorio o se comprometen a un mínimo de compras.

El *canal largo*, en el que, como mínimo, intervienen el fabricante, mayorista, detallista y consumidor, es el típico de un buen número de productos de consumo, especialmente de productos de conveniencia o compra frecuente. En la distribución de productos agrícolas suele haber dos mayoristas, uno en origen, que agrupa o acumula la oferta, y otro en el mercado de destino, aunque tanto sus funciones como los nombres con los que se les conoce suele variar a lo largo de la República.

Otro aspecto a considerar es la modalidad de distribución que se llevará a cabo con el canal, que en buena medida estará condicionada por el tipo de producto a distribuir y el canal elegido. Pueden distinguirse tres modalidades básicas: distribución exclusiva, selectiva e intensiva.

La **distribución exclusiva** supone la concesión al intermediario de la exclusiva de venta en un determinado territorio o área de mercado. A cambio, el distribuidor se compromete, en general, a no vender productos de la competencia. La distribución exclusiva se da en productos que requieren un elevado esfuerzo de ventas al distribuidor, la prestación de asistencia técnica y servicios de reparación. Este tipo de distribución permite la utilización de un canal corto. Los distribuidores oficiales de marcas de automóviles suelen tener contratos de este tipo.

La **distribución selectiva** supone un número reducido de distribuidores e implica el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del intermediario, entre los cuales figura, por lo general, el compromiso de efectuar un volumen

mínimo de compras. El distribuidor no está obligado a la venta exclusiva del producto y puede comprar y vender productos de la competencia.

La **distribución intensiva** tiene lugar cuando se quiere llegar al mayor número posible de puntos de venta con la más alta exposición del producto. Es propia de productos de compra frecuente y requiere, por lo general, canales de distribución largos.

La selección de los canales de distribución no es fácil. No siempre es posible conseguir los canales deseados y, además, pueden plantearse intereses contrapuestos entre el fabricante y los distribuidores. Se debe tratar de conseguir el apoyo de los distribuidores mejorando las relaciones y realizando acciones promocionales de apoyo. Por otra parte, deben considerarse en la selección del canal no sólo los aspectos económicos, sino también los de control del mercado. Ceder la venta al canal supone perder parcialmente el control del mercado, especialmente en el caso de existir marcas de distribuidor.

4. DEFINICIÓN DEL PUNTO DE VENTA

La localización de los puntos de venta es una decisión de suma importancia y trascendencia. Una adecuada localización del punto de venta contribuye favorablemente a su elección por el comprador. Los factores que determinan la localización de los puntos de venta se pueden clasificar en los dos grupos siguientes:

- a) *Factores que afectan al costo:* terrenos, edificios, salarios, transporte, etc.
- b) *Factores que afectan a la demanda:* proximidad del mercado, servicios, competidores, etc.

Teniendo en cuenta que la finalidad de la distribución es acercar el producto al consumidor, deben considerarse de un modo especial, en la formulación de la estrategia, los factores que afectan a la demanda. La decisión de localización y dimensión de los puntos de venta ha de partir de la selección del mercado al que se va a dirigir la empresa. A continuación, se debe proceder a determinar el número de puntos de venta, el lugar de su ubicación y el tamaño y características de los puntos de venta.

4.1. Selección del mercado

Es la primera decisión a tomar. Los aspectos que hay que considerar y evaluar son los siguientes:

- El *potencial* del mercado, así como de las áreas comerciales en que se divide y los segmentos que lo integran.
- La *participación* posible en el conjunto del mercado y en cada uno de los segmentos definidos.
- La estimación de las *ventas*, que será el resultado de multiplicar el potencial del mercado por la participación posible.
- El *crecimiento* esperado del potencial del mercado y de las ventas de la empresa.

4.2. Determinación del número de puntos de venta

Una vez seleccionado el mercado, puede determinarse el número de puntos de venta que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos comerciales. En principio, cuantos más puntos de distribución existan, mayor será el volumen de ventas que se puede conseguir. Pero, a partir de un número determinado de establecimientos, los rendimientos marginales decrecientes pueden ocasionar que las ventas medias del punto de distribución disminuyan de tal modo que éste deje de ser rentable, lo que provocará el abandono de la distribución del producto, y en definitiva, que también las ventas totales disminuyan, en vez de aumentar.

Este fenómeno se ilustra en la tabla 9.1, en la que se muestra el comportamiento de las ventas (totales y medias) y de las utilidades por punto de venta. En el ejemplo descrito, a partir de 5 puntos de venta, la rentabilidad que se

TABLA 9.1

Ejemplo de variación en las ventas y utilidades según el número de puntos de distribución

(1) Puntos de venta	(2) Ventas totales (unidades)	(3) Incremento de ventas	(4) Ventas medias por punto de venta (2/1)	(5) Umbral de rentabilidad del punto de venta (unidades)	(6) Margen de utilidad por unidad	Utilidades por punto de venta (4-5) × 6
1	100	100	100	80	20	400
2	190	90	95	80	20	300
3	270	80	90	80	20	200
4	340	70	85	80	20	100
5	400	60	80	80	20	0
6	450	50	75	80	20	-100

obtendría en cada uno de ellos sería negativa, lo que provocaría el abandono del negocio por parte de alguno de los puntos de venta, salvo que el potencial del mercado fuera mayor o la intervención de otras variables de mercadotecnia (precio, promoción, mejora del producto, etc.) estimulara las ventas.

4.3. Selección del lugar de ubicación

Existen diversos métodos para seleccionar el lugar de ubicación de los puntos de venta. Pueden agruparse en: métodos de selección por lista de factores, analógicos y gravitacionales:

- a) *Métodos de selección por lista de factores.* Estos métodos son los más sencillos. Consisten en determinar una lista de criterios o factores por los que evaluar cada una de las alternativas posibles.
- b) *Métodos analógicos.* Estos métodos están basados en experiencias anteriores. Para aplicar el método, se delimitan zonas alrededor del lugar propuesto y se estiman las compras probables que la tienda atraerá de cada zona. Estas estimaciones se basan en las referidas tasas de poder de atracción de tiendas similares de la empresa.
- c) *Métodos gravitacionales.* Los modelos gravitacionales se han aplicado para diferentes situaciones en las que es importante calcular el impacto de un determinado punto de interés sobre el área circundante.

4.4. Determinación del tamaño y características de los puntos de venta

Una vez elegida la localización del punto de venta, debe decidirse sobre su tamaño, características de las instalaciones, accesos a las mismas, estacionamiento necesario, etc. Otro aspecto importante a decidir es el surtido que se ofrecerá en el punto de venta. La amplitud y profundidad del mismo estarán condicionadas fundamentalmente por la estrategia de distribución seguida y por el espacio disponible en el punto de venta.

Una estrategia que persiga la especialización, por ejemplo, dará lugar a un surtido poco amplio —poca variedad de productos— aunque profundo, que no precisará, por lo general, de una gran superficie de venta. En cambio, si se pretende que el surtido sea amplio y profundo a la vez, se requerirá una superficie de venta mayor. La existencia de un surtido suficiente para atender la demanda de los consumidores, debe completarse con una adecuada presentación de los productos —que invite a comprar— y con una promoción en el punto de venta que atraiga más compradores.

El programa de promoción en el punto de venta, que constituye lo que se denomina *merchandising*, debe suponer una combinación de *displays*, envase apropiado, presentación atractiva y medios audiovisuales en la tienda. Estos aspectos relativos a las características del punto de venta (instalaciones, ambientación, etc.), elección del surtido y acciones, en general, de *merchandising*, se tratarán con mayor detalle en el apartado 5.2.

5. CANALES DETALLISTAS

El comerciante detallista o minorista es el que vende los productos al consumidor o usuario final. Ésta es precisamente la nota característica del detallista. Cualquiera que sea la denominación que adopte, la forma jurídica que posea, las vinculaciones o acuerdos a los que se someta o el volumen de ventas que realice, una persona o una organización realizará las funciones de detallista si vende al consumidor o usuario final, aunque pueda vender también a otros intermediarios. Los detallistas constituyen el eslabón final del canal de distribución, el que conecta directamente con el mercado. Pueden, por tanto, potenciar, frenar o alterar las acciones de mercadotecnia del fabricante o del mayorista e influir en las ventas y resultados finales.

5.1. Clasificación del comercio detallista

El comercio detallista suele clasificarse según distintos criterios, que hacen referencia a la actividad o productos vendidos, a la propiedad o vinculación del establecimiento, a la ubicación del mismo y a la forma, procedimiento o estrategia de venta, distinguiendo, en este último caso, entre venta en establecimiento permanente y venta sin tienda. De acuerdo con estos criterios, en la tabla 9.2 se muestra una relación de los distintos tipos de comercios detallistas y en los apartados siguientes se describen las principales características de algunos de ellos.

TABLA 9.2

Clasificación del comercio detallista

1. Según la actividad o productos vendidos:
— Alimentación, bebidas y tabaco.
— Textiles, cuero y calzado.
— Limpieza, perfumería y farmacia.
— Equipo de hogar.
— Vehículos y accesorios.
— Carburantes y lubricantes.
— Otros comercios.
— Grandes superficies.

TABLA 9.2 (continuación)

2. Según la propiedad o vinculación:
<ul style="list-style-type: none"> — Comercio independiente. — Sección rentada. — Cadenas voluntarias de detallistas. — Cooperativistas de consumidores. — Franquicias. — Cadenas de sucursales. — Grupos de distribución. — Tienda institucional. — Almacén de fábrica.
3. Según la ubicación:
<ul style="list-style-type: none"> — Centros comerciales. — Mercados. — Portales comerciales. — Calles comerciales.
4. Según la estrategia segunda (detallistas con tienda):
<ul style="list-style-type: none"> — Comercio tradicional. — Comercio especializado. — Category killer (tienda maticategorías). — Tiendas de conveniencia. — Autoservicio. — Supermercado. — Hipermercado. — Tienda departamental. — Almacén popular. — Tienda de descuento.
5. Venta sin tienda:
<ul style="list-style-type: none"> — Venta por correspondencia. — Venta por catálogo. — Venta por teléfono (telemarketing). — Venta por televisión (televenta). — Venta por computadora (Internet). — Venta automática. — Venta puerta a puerta. — Venta ambulante. — Venta multinivel.

5.1.1. Según la actividad o productos vendidos

Al igual que los mayoristas, los comercios detallistas pueden clasificarse de acuerdo con el tipo de productos vendidos; su clasificación funcional puede consultarse en el Catálogo Mexicano de Actividades y Productos del Sistema de Información Empresarial Mexicano de la SECOFI.

5.1.2. Según las relaciones de propiedad y vinculaciones

En la clasificación de los detallistas según los criterios de propiedad y vinculación, se tiene en cuenta el mayor o menor grado de independencia del establecimiento. La independencia está en función del alcance de la propiedad (la propia tienda, los productos vendidos y el nombre comercial utilizado) y de los acuerdos contractuales existentes con otras empresas. De acuerdo con esos criterios, los detallistas pueden clasificarse en los diez tipos siguientes:

- a) **Comercio independiente.** Es el que está constituido por una sola tienda, propiedad de un comerciante individual o de una sociedad. El establecimiento es generalmente pequeño y suele estar dirigido por el propietario, que acostumbra a tener un buen conocimiento de la clientela. Posee, en cambio, escasa capacidad para negociar los precios de compra, dado el volumen reducido de sus ventas. La importancia de este tipo de establecimientos tiende a disminuir.
- b) **Sección rentada.** Supone vender sin tienda propia. Las mercancías son propiedad del comerciante, pero el espacio de la tienda se renta a otro detallista, por ejemplo, una tienda departamental, con la que se comparte el establecimiento. El arrendatario administra libremente la actividad, dentro de su espacio, pero debe acomodarse al horario y promociones del arrendador. A cambio, se beneficia del tránsito de la tienda y de la publicidad que efectúe.
- c) **Cadenas voluntarias de detallistas.** Consisten en la adhesión de los detallistas a una asociación, constituyendo una central de compras que agrupa las de todos ellos para conseguir mejores precios. El asociado tiene libertad para comprar a la cadena o a otro proveedor. Suelen estar patrocinadas por un mayorista.
- d) **Cooperativas de detallistas.** El vínculo en este caso es mayor. Los detallistas se asocian constituyendo una cooperativa. Los socios obtienen un retorno cooperativo en función de las compras efectuadas y una serie de servicios complementarios.
- e) **Cooperativas de consumidores.** Son similares a las anteriores en cuanto a las actividades que realizan y forma de administración. La diferencia, en este caso, radica en que los que se asocian son los consumidores, formando una cooperativa que actúa como mayorista, comprando a los fabricantes, y como detallista, vendiendo al consumidor final.
- f) **Franquicias.** Las franquicias son contratos que cubren una amplia gama de prestaciones de servicios, suministros de bienes y cesión del nombre comercial o marca por parte del franquiciador o franquiciante. En

contraprestación, el franquiciado o franquiciatario paga una cuota de entrada, abona un porcentaje de los ingresos y acepta las condiciones de venta que se le imponen.

- g) **Cadenas integradas o de sucursales.** Para que exista una cadena de sucursales tiene que haber dos o más tiendas con el mismo nombre e idéntico propietario. Con esta fórmula se busca conseguir economías de escala.
- h) **Grupos de distribución.** Es un grupo de empresas que actúa en diversos sectores, con variedad de tiendas, con nombre diferente e identidad distinta, pero con propiedad única.
- i) **Tiendas institucionales.** Son establecimientos de venta de productos de consumo propiedad de una empresa o institución. Tienen una finalidad social. En ellos sólo pueden comprar las personas que pertenecen a la empresa o entidad que los ha creado.
- j) **Almacenes de fábrica.** Establecimientos propiedad del fabricante en los que vende directamente al consumidor a precios sensiblemente rebajados. Las instalaciones son sencillas y funcionales, y en ellas suelen venderse muebles, electrodomésticos, prendas de vestir, calzado, etc.

5.1.3. Según la ubicación

Los establecimientos detallistas pueden estar agrupados en determinados lugares y de distintas maneras, lo que da origen a diversas estructuras comerciales.

- a) **Centros comerciales.** Son edificios de gran extensión (entre 2,000 y 250,000 metros cuadrados) que ubican en su interior un conjunto de tiendas especializadas (15 o 20 los más pequeños). Los de mayor tamaño suelen albergar un gran almacén y un hipermercado, que actúan de factor de atracción. Además, disponen de lugares de esparcimiento y ocio (cines, restaurantes, discotecas, etc.).
- b) **Mercados.** Los mercados municipales suponen una concentración de la oferta en un solo edificio. En ellos se comercializan especialmente productos de alimentación frescos y perecederos (carnes, pescados, verduras y frutas).
- c) **Portales comerciales.** Prestan servicio fundamentalmente a un barrio o una zona limitada. Son edificios en los que se alberga un grupo reducido de pequeñas tiendas, especialmente de alimentación. De cada especialidad existen dos o tres establecimientos.
- d) **Calles comerciales.** Son tradicionales en muchas ciudades. En ellas se concentra un buen número de comercios. Estos comercios pueden ser

de tipo general, como los de la calle Correo Mayor, en México D.F., o bien especializados, como los de la calle de la República de El Salvador, también en el Distrito Federal, donde se concentra un buen número de tiendas de electrónica.

5.1.4. Según la estrategia seguida (detallistas con tienda)

El sistema de venta, la superficie del establecimiento, la amplitud del surtido, así como su especialización, y la forma de disponer y presentar los productos configuran la estrategia de distribución del comercio detallista. Las formas de distribución actuales se distinguen del comercio tradicional fundamentalmente por la adopción del régimen de autoservicio. La fórmula del autoservicio ha ido ganando cuota de mercado al comercio tradicional en los últimos años, sobre todo en productos de alimentación.

En función de los criterios antes citados, los comercios detallistas pueden clasificarse en los diez tipos que se describen a continuación:

- a) **Comercio tradicional.** Son tiendas de compra normal, en las que el comprador es atendido por un dependiente que le entrega los productos solicitados. Venden una o más marcas de una clase de productos (por ejemplo, electrodomésticos, papelería, textiles, joyería, calzados, deportes, etc.), e incluso pueden ofrecer una variedad de productos, pero sin tener una gran profundidad en ninguna de las líneas ofrecidas.
- b) **Comercio especializado.** Es un establecimiento comercial que vende de forma tradicional, con poco surtido pero con gran profundidad en una clase de productos. Supone una especialización en una determinada línea de productos, que se comercializa en su totalidad.
- c) **Category killer (tienda maticategorías).** Establecimiento de gran tamaño, especializado en una categoría de productos, con amplitud y profundidad de surtido, lo que le permite cubrir cualquier demanda del consumidor. Por su especialización y sus grandes volúmenes de venta, puede negociar precios bajos con los proveedores y ser así más competitivo. Una parte de los productos vendidos suele llevar su propia marca.
- d) **Tiendas de conveniencia.** Son pequeños supermercados, abiertos las 24 horas del día, o la mayor parte del día. Venden productos de alimentación, bebidas, libros, revistas, papelería, perfumería, discos, videos, artículos de regalo, etc. El usuario paga la comodidad.
- e) **Autoservicio.** Comercio generalmente de alimentación o de artículos de limpieza, de pequeño tamaño, en el que el propio comprador selecciona los productos de las estanterías y los paga en una caja a la salida del establecimiento.

- f) **Supermercado.** Es un establecimiento comercial de mayor superficie que el autoservicio.
- g) **Hipermercado.** El hipermercado es una superficie de venta de gran tamaño (más de 2,500 m²) con estacionamiento propio para más de 1,000 vehículos. Suele estar situado en las afueras de la ciudad, aunque la tendencia actual es a ubicarlo en zonas más céntricas. Opera como un autoservicio, con un promedio de 40 cajas registradoras. Tiene un horario de venta prolongado y ofrece una gran variedad de productos (alimentación, hogar, electrodomésticos, textiles y ferretería, por lo general). El número de artículos manejados es de 20,000 como mínimo. Su gran volumen de ventas, alta rotación de los productos y reducido servicio prestado, permiten a estos establecimientos ofrecer precios bajos.
- h) **Tienda departamental.** En general, las tiendas departamentales, como Liverpool[®], operan en cadena, con sucursales en distintas áreas geográficas. Son superficies de gran tamaño, con distintas secciones, que ofrecen una amplia variedad de productos, aunque su surtido tiene menor profundidad que el de las tiendas especializadas. Proporcionan una gama completa de servicios (financiamiento, entrega, asistencia técnica, etc.) que cubren con precios altos.
- i) **Almacén popular.** Tiene un tamaño menor que la tienda departamental y está especializado en líneas de productos de calidad inferior, que vende a precios bajos. Ofrece un nivel de servicios reducido.
- j) **Tienda de descuento.** Establecimiento comercial con una oferta muy limitada de productos de alta rotación, con precios muy bajos y un servicio reducido. Se distinguen dos versiones: el descuento duro (*hard discount*) y el descuento blando (*soft discount*). El *hard discount* es practicado por cadenas de tiendas conocidas como «bodegas», que tienen un surtido muy limitado, con muchas marcas propias, precios agresivos y un servicio muy escaso.

5.1.5. Venta sin tienda

Se engloba aquí un conjunto de modalidades de distribución y venta directa, a las que también se les denomina **mercadotecnia directa** (venta por correspondencia, por catálogo, por teléfono, por televisión y por computadora), cuya utilización por parte de las empresas es creciente.

- a) **Venta por correspondencia.** Supone utilizar el servicio de correos como medio de distribución del producto, bien en la fase de envío del mensaje o en la de recepción del pedido, entrega del producto y cobro de

su importe. El costo de este sistema es reducido, y es de aplicación en productos de conveniencia. Pueden utilizarse medios de comunicación directa para llegar al consumidor (correo, teléfono, etc.) o anuncios en periódicos y revistas, con cupones adjuntos para efectuar el pedido.



Figura 9.3. Ejemplos de publicidad de venta sin tienda.

- b) **Venta por catálogo.** La venta por catálogo suele utilizar también el correo, mensajería, u otro medio de transporte similar, para distribuir sus productos. La característica de este sistema es que el cliente potencial recibe un catálogo en su domicilio, en el que se describen todos los productos que pueden ser adquiridos y que contiene los formularios para efectuar el pedido.
- c) **Venta por teléfono (telemarketing).** Más que una modalidad de distribución, el telemarketing es un sistema de promoción y venta, en el que se utiliza el teléfono como un instrumento de comunicación para hacer propuestas directas de venta. Se emplea también en promociones especiales y con ocasión del lanzamiento de nuevos productos.
- d) **Venta por televisión (televenta).** Este sistema es utilizado en México por algunas emisoras de televisión. Se presenta el producto en la pantalla y se facilita un número de teléfono para realizar el pedido. El producto es entregado en el domicilio del comprador, donde se efectúa el pago. Esta modalidad de compra puede ser interactiva en la televisión por cable.
- e) **Venta por computadora (Internet).** El Internet permite, mediante una computadora conectada a la red telefónica, entrar a bases de datos, intercambiar mensajes con otros usuarios, realizar consultas y operacio-

nes con el banco, comprar en tiendas departamentales y reservar boletos para viajes, hoteles y entradas para espectáculos.

- f) **Venta automática.** Consiste en despachar y cobrar el producto mediante máquinas expendedoras. Las primeras máquinas se utilizaron para golosinas, cigarros y bebidas, pero más recientemente se ha aplicado el sistema a otros productos, como fotocopias, imprenta rápida, abonos de transportes públicos, renta de películas de video y, en general, productos de alta rotación y precio bajo.
- g) **Venta puerta a puerta.** Este sistema es uno de los más tradicionales de venta directa. Una variante es la *venta en reuniones* y que consiste en organizar fiestas o reuniones de personas amigas, para presentar los productos.
- h) **Venta ambulante.** Es una forma muy antigua de vender y que tiene sus adeptos. Puede hacerse en tianguis o ferias, o de forma aislada (venta callejera, autoventa y venta a domicilio).
- i) **Venta multinivel.** También se denomina *mercadotecnia multinivel*, *distribución multinivel* o *distribución directa de red*. Es un sistema de distribución y venta directa de productos de consumo y servicios, por medio de una red de distribuidores individuales independientes sin establecimiento que venden a sus clientes particulares: familiares, vecinos y amigos.

5.2. Acciones de mercadotecnia del detallista. El merchandising

El detallista puede desarrollar una amplia variedad de acciones de mercadotecnia utilizando los cuatro instrumentos básicos: el producto, el precio, la distribución y la promoción. La mercadotecnia que desarrolla el detallista se distingue de la que efectúa el fabricante fundamentalmente por la no realización de actividades de estudio, diseño y lanzamiento de nuevos productos y por el ámbito de sus acciones, circunscrito a las zonas de influencia de sus establecimientos. En la tabla 9.3 se relacionan las actividades de mercadotecnia más relevantes que puede llevar a cabo un detallista.

Los detallistas llevan a cabo acciones de *merchandising* o de promoción en el punto de venta. Estas acciones han ido evolucionando, incrementándose y haciéndose cada vez más sofisticadas, llegando a abarcar la casi totalidad de las acciones de mercadotecnia del detallista antes indicadas. Así, se tiende a incluir dentro de las actividades del *merchandising* la creación de surtido, la utilización y reparto del espacio de venta y la promoción de ventas dentro de la tienda.

Una actividad importante del *merchandising* es la disposición y presentación de los productos en la tienda. La disposición de un establecimiento, la ubicación

TABLA 9.3

Acciones de mercadotecnia más relevantes que realiza el detallista

Instrumentos de la mercadotecnia	Acciones más relevantes
Producto	<ul style="list-style-type: none"> — Mercancías a vender. — Profundidad de la selección. — Variedad de mercancías (surtido). — Servicios a ofrecer.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> — Niveles de precios. — Condiciones de pago-créditos. — Tarjetas de crédito. — Colaboración con entidades financieras.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> — Ubicación de la tienda. — Ubicación de sucursales. — Disposición y prestación de los productos. — Ambientación de la tienda.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> — Publicidad, propaganda y relaciones públicas. — Venta personal. — Promoción de ventas. — Imagen.

de los departamentos, la forma de colocar las estanterías y los productos contenidos en ellas influyen en el recorrido que deben efectuar los clientes en la tienda y, por tanto, en las ventas realizadas. Hay varias formas de repartir los espacios para los departamentos o secciones y disponer las estanterías o quioscos de los establecimientos. En este último caso, algunas de las formas posibles son las siguientes: *a) disposición libre*, que consiste en poner quioscos de distintos tipos, repartidas de modo irregular, creando ambiente de distintas tiendas; *b) disposición en batería*, que consiste en poner las estanterías en forma rectilínea; *c) disposición en diagonal*, en la que las estanterías se sitúan oblicuamente, de modo que fuercen un determinado recorrido, y *d) disposición sesgada*, que es una combinación de las dos anteriores. Dentro del quiosco, es también importante la *disposición vertical* que ocupan los productos (a nivel de los ojos, de la cintura o de los pies); cuanto más alto se coloque un producto (al nivel de los ojos) mayor es la probabilidad de ser comprado. Asimismo, la *disposición horizontal* de los productos influye en la posibilidad de compra. Las marcas situadas en la cabecera o principio del quiosco suelen ser adquiridas en mayor proporción.

La administración del espacio de las estanterías (lo que suele denominarse «administración de categorías») es cada vez más importante para obtener una buena rotación y rentabilidad de los productos expuestos. Actualmente se uti-

lizan programas computacionales, como el SAE de Aspel[®], que permiten controlar el ciclo de operaciones de compra-venta e inventarios. La señalización exterior de la tienda, los rótulos de la fachada y los escaparates son reclamos para atraer al comprador. Dentro de la tienda, el ambiente que se crea con la iluminación, el mobiliario y los colores puede afectar a las actitudes y comportamientos del consumidor. La música ambiental es también un factor que se ha comprobado que influye en el comportamiento de compra dentro de la tienda. Aunque son muchas las marcas destacándose en el uso del *merchandising*, el caso de Scappino[®] es digno de mención (figura 9.4).



Figura 9.4. La marca Scappino[®] es reconocida por su uso del merchandising.

La promoción de ventas es otro instrumento de mercadotecnia que utiliza el detallista con frecuencia. Estas acciones consisten en ofertas, descuentos, regalos, sorteos, demostraciones, etc., y sirven para estimular la demanda a corto plazo. A menudo, estas promociones se realizan por iniciativa del fabricante, que tiene en esas acciones una oportunidad para estrechar la colaboración con el canal de distribución.

6. CANALES MAYORISTAS

El comerciante mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o a los fabricantes, pero no al consumidor o usuario final. Sus compras las efectúa al productor o a otros mayoristas.

6.1. Funciones del mayorista

El mayorista lleva a cabo una gran diversidad de funciones. Las principales pueden agruparse en las siguientes:

- Compra de mercancías al productor o a otro mayorista.
- Agrupación y estandarización de los productos.
- Transporte de las mercancías.
- Almacenaje y conservación de los productos.
- Promoción y venta de los productos.
- Entrega al detallista o a otro mayorista.
- Crédito a los clientes.
- Asunción de riesgos.
- Asesoría al detallista sobre:
 - Características de los productos.
 - Nuevos productos.
 - Productos demandados.
- Administración de pedidos y de inventarios.
- Administración comercial.
- Dirección administrativa.

El mayorista puede realizar la totalidad o sólo algunas de las funciones anteriores, lo que da lugar a distintas modalidades de comercio mayorista, según el servicio que preste.

6.2. Clasificación del comercio mayorista

Los mayoristas pueden clasificarse de acuerdo con los cinco criterios siguientes: los productos que venden, las relaciones de propiedad o vínculos existentes con otros miembros del canal, la ubicación de los establecimientos, las formas de desarrollar la actividad, y la transmisión o no de la propiedad de las mercancías vendidas. En la tabla 9.4 se relacionan los distintos tipos de mayoristas, de acuerdo con estos criterios, y en los apartados siguientes se describen las principales características de cada uno de ellos.

6.2.1. Según la actividad o productos vendidos

Los productos que distribuyen los mayoristas son de muy diversos tipos y proceden de una gran variedad de sectores productivos, como se muestra en la tabla anterior.

TABLA 9.4

Clasificación del comercio mayorista

1. Según la actividad o productos vendidos:
<ul style="list-style-type: none"> — Agricultura y alimentación. — Textiles, cuero y calzado. — Limpieza, farmacia y hogar. — Vehículos y accesorios. — Artículos de consumo duradero. — Comercio interindustrial. — Otro comercio al por mayor.
2. Según las relaciones de propiedad o vínculos:
<ul style="list-style-type: none"> — Mayoristas independientes. — Centros de compra.
3. Según la ubicación:
<ul style="list-style-type: none"> — Mayorista de origen. — Mayorista de destino.
4. Según la forma de desarrollar la actividad:
<ul style="list-style-type: none"> — Mayorista de servicios completos. — Mayorista de servicios parciales.
5. Según la transmisión de la propiedad:
<ul style="list-style-type: none"> — Mayoristas que transmiten la propiedad. — Mayoristas que no transmiten la propiedad: <ul style="list-style-type: none"> • Brokers. • Agentes comerciales. • Comisionistas.

6.2.2. Según las relaciones de propiedad y vinculaciones

Los mayoristas pueden ser independientes o tener vínculos de propiedad con otros miembros del canal. Un caso de vinculación lo constituyen **los centros de compras**, que son asociaciones de empresas de distribución mayoristas que agrupan sus compras con el fin de tener una mayor capacidad de negociación y conseguir mejores precios de los fabricantes u otros proveedores. Existen diversas modalidades de centros de compra, según las actividades transferidas por sus asociados:

- *Centros de negociación de compras.* Tienen facultades para estudiar, seleccionar el surtido, fijar las tarifas y escalas de descuentos y bonificaciones, pero no tienen funciones ejecutivas.

- *Centros de negociación y ejecución de compras.* La central negocia y ejecuta los pedidos, incluso suele pagar directamente a los proveedores.
- *Centros prestadores de servicios.* Realizan servicios distintos de los de abastecimiento, tales como suministro de información, estudios de mercado, capacitación y perfeccionamiento del personal, administración de importaciones, etc.

A la central de compras puede estar adherida una *cadena voluntaria de detallistas*, que obtiene de este modo mejores precios y otros servicios, tales como asistencia en la modernización del local, capacitación y financiamiento. Por otra parte, pueden existir centros de compra pertenecientes a empresas integradas, como las tiendas departamentales o los hipermercados, y también centros de compra de minoristas o de consumidores.

6.2.3. Según la ubicación

En el caso de alimentos perecederos, los mayoristas pueden ubicarse en origen, en los lugares de producción, o en destino, en los mercados de consumo. Los **mercados en origen** se sitúan en las zonas de producción agrícola. El **mayorista de origen** compra a los productores agrícolas, agrupa y estandariza la oferta y la canaliza hacia los mercados de destino.

Los mercados de destino son los denominados **mercados centrales de abasto**, que facilitan el abastecimiento de alimentos perecederos a las grandes ciudades. En estos mercados, el **mayorista de destino** o «introducido» vende los productos a los detallistas. Destaca por su importancia la Central de Abasto de la Ciudad de México (CEDA), cuya vista aérea se muestra en la figura 9.5.



Figura 9.5. La Central de Abasto de la Ciudad de México, CEDA.

6.2.4. Según la forma de desarrollar la actividad

El mayorista puede prestar la totalidad de funciones indicadas en el apartado 6.1 o solamente algunas de ellas. En el primer caso será un mayorista de servicios completos, y en el segundo, sólo de servicios parciales. Una modalidad frecuente en este último caso es el *cash and carry*. El **cash and carry** (pague y lléveselo) consiste en una forma de venta al por mayor en la que el detallista comprador selecciona y transporta él mismo los productos y los paga al contado al retirarlos del establecimiento mayorista. En México, son muchos los mayoristas que operan bajo este sistema. Los *cash and carry* se clasifican, según la empresa de estudios de mercado Nielsen, en grandes, si tienen una superficie de venta igual o superior a 1,500 m², y pequeños, si la superficie es inferior a esta cifra.

6.2.5. Según la transmisión de la propiedad de las mercancías

Los mayoristas descritos anteriormente adquieren, por lo general, la propiedad de los productos que venden. Pero hay un grupo de intermediarios que no transmiten la propiedad ni tampoco, en la mayoría de los casos, la posesión. Sólo actúan por cuenta del comprador o del vendedor o se limitan a ponerlos en contacto, cobrando, en cualquier caso, una comisión, que se fija generalmente sobre el precio de venta. Entre estos tipos de mayoristas cabe destacar los «brokers», los agentes o representantes y los comisionistas.

- a) **Broker.** Es el que pone en contacto al comprador y vendedor. Su misión es la de un intermediario «neutral», que asesora la negociación, aunque suele actuar como representante del vendedor, que es el que normalmente contrata y paga sus servicios.
- b) **Agente comercial o representante.** Actúa de intermediario entre el fabricante y el detallista. Tiene una relación contractual continuada con el fabricante. El agente suele representar a varios fabricantes en una zona determinada.
- c) **Comisionista.** En general, se trata de un colaborador eventual, que recibe una compensación económica por los servicios prestados.

CASO PRÁCTICO

A darle, que es mole de olla

Entre las habilidades nacionales sobresale la capacidad para sobreponerse a sustos y enfrentar lo inesperado. Después de pasar por tantas crisis, en ocasiones provocadas por coyunturas internacionales, aunque la mayoría de las veces cortesía de nuestros políticos, el mexicano ya sabe que no puede dormirse en los laureles, ni descansar plácidamente un solo día. Si no llegan los problemas por su cuenta, alguien se encargará de buscarlos o, de ser necesario, inventarlos. Esto último fue lo que pasó con varias de las empresas más importantes del país en 2008; fue una situación tan poco vista que ni los más ancianos tuvieron respuesta ante ella: el peso mexicano, esa moneda tradicionalmente débil y a la que hubo que quitarles tres ceros para que pudiera continuar en pie, de repente se convirtió en el *superpeso*. Escalaba en la paridad frente al dólar con la facilidad con la que un alpinista profesional subiría la Peña de Bernal; inmediatamente se desataron los movimientos especulativos ya que de ahí a ganarle al billete verde de nuestros vecinos había sólo un paso. Grupo Maseca[®], Bachoco[®], Controladora Comercial Mexicana[®], Alfa[®] o Cemex[®], clientes asiduos en el mercado de compra de divisas para pagar sus importaciones, se percataron de que el negocio no estaba en producir tortillas, huevos para el desayuno o vender alimentos, sino en la compra a futuro de divisas, y se lanzaron a comprar sumas inconcebibles de dólares referenciados a una tasa de cambio optimista. Hasta que se revirtió la tendencia al alza de la moneda nacional y *superpeso* volvió a sus humildes orígenes, dejando a las empresas especuladoras con pérdidas multimillonarias.

Posiblemente la más afectada por la situación fue la Controladora Comercial Mexicana. Pese a ser uno de los emblemas del ama de casa durante décadas, ya venía a la baja, debido a la creciente competencia y el éxito de Walmart[®] en México. Ni las promociones de Julio Regalado, ni el llamado al orgullo patrio fueron suficientes para hacer que su clientela no hiciera la compra en otros lados, y así comenzó la caída libre.

Afortunadamente aquí se aprende y hasta se piensa que sin esos sobresaltos no seríamos capaces de progresar. Parece que la ira hacia el enclenque *superpeso* y el temor hacia los competidores foráneos, hicieron que los direc-



tivos de la Comercial Mexicana[®] se pusieran a trabajar. El proceso creativo fue exitoso, con investigaciones sobre los gustos de su clientela, tanto la que aún conservaban como la que les abandonó, y surgieron los supermercados de nicho, orientados a satisfacer grupos y segmentos muy definidos. Las noticias se sucedían explicando las nuevas estrategias para dirigirse a los más jóvenes, a las carteras más gordas, etc. Un ejemplo de este nuevo enfoque fue el desarrollo de los formatos Fresko[®] y City Market[®], tiendas que ofrecen productos de alta calidad en establecimientos impecables, donde la experiencia de compra debe ser agradable para el cliente. En el segundo formato, se busca incluso al gourmet, a quien se le ofrecen todas las comodidades, como compra en línea o servicio para eventos.



Fresko[®] y City Market[®] son respuestas a las preferencias de los consumidores, pero no son las únicas fórmulas para llegar a él; probablemente no existirían sin los demás integrantes de la oferta de la Controladora Comercial Mexicana, que incluye supermercados y tiendas de abarrotes de diferentes tamaños como Mega[®], Comercial Mexicana[®], Costco[®], Al Precio[®], Bodega[®], Sumesa[®], o incluso restaurantes como los de la cadena California[®] o el Beer Factory[®]. Algunos van desapareciendo para dar cabida a otras marcas, como es el caso de Sumesa[®], siendo paulatinamente desfasada por City Market[®], pero dentro de una operación coordinada y donde cada centavo cuenta.

Al día de hoy la perspectiva es más optimista para la Controladora Comercial Mexicana y de manera ordenada está saliendo de deudas. Es un gran esfuerzo y todo un ejemplo de visión estratégica y control empresarial, pero queda un largo camino por recorrer. En unos cuantos años los empleados del grupo podrán sentarse a disfrutar de su flamante Beer Factory[®], pero de momento van a tener que madrugar cada día y escuchar a sus directivos aquello de *a darle, que es mole de olla*.

FUENTE: *La Comer apuesta a la cadena Fresko*, Jesús Ugarte, CNN Expansión, martes 14 de junio de 2011 e Informe Anual 2010 de Controladora Comercial Mexicana.

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Cuáles son los principales factores de éxito de una cadena de supermercados?
2. Establezca una comparación entre la operación de Walmart[®] y la de Comercial Mexicana[®].
3. ¿Hay espacio para nuevos formatos de distribución de alimentos en México? Explique sus propuestas.
4. Hace años la cadena francesa Carrefour se estableció en varias ciudades del país, pero tuvo que retirarse del mercado al poco tiempo. ¿A que se debió su fracaso comercial?
5. La cadena de tiendas Coppel[®] basa su éxito en la distribución precisa de sus productos. Investigue como funciona ese esquema.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Argumente a favor y en contra de la siguiente afirmación: «Los intermediarios lo único que hacen es encarecer el producto; el fabricante debería vender directamente al consumidor».
2. Los fabricantes suelen quejarse de que los distribuidores son los que realmente controlan el mercado, mientras que algunos distribuidores tratan de defenderse del poder del fabricante creando marcas propias. ¿Quién de los dos, el fabricante o el distribuidor, considera usted que tiene un mayor control del mercado?
3. Explique las diferencias esenciales entre distribución exclusiva, selectiva e intensiva.
4. Los relojes se distribuían tradicionalmente de forma exclusiva a través de joyerías y relojerías. Actualmente pueden adquirirse en una gran diversidad de establecimientos detallistas. ¿Cuáles cree que han podido ser las causas de estos cambios en los canales de distribución? ¿Se ha producido este fenómeno en todas las marcas?
5. ¿Cuáles de las actividades de mercadotecnia que desarrolla un detallista considera que sean las más importantes?

TÉRMINOS CLAVE

Agente comercial. Intermediario que tiene una relación contractual continuada con uno o más fabricantes. Lleva un muestrario de sus productos, visita regularmente a los detallistas y cobra una comisión por las ventas realizadas.

Autoservicio. Comercio generalmente de alimentación o de artículos de limpieza, de pequeño tamaño, en el que el propio comprador selecciona los productos de las estanterías y los paga en una caja a la salida del establecimiento.

Broker. Experto en el mercado de determinados productos, que pone en contacto al comprador y vendedor de forma ocasional y «neutral». Asesora en la negociación y cobra un porcentaje sobre el precio de venta.

Canal corto. Es el canal de distribución que tiene un número de intermediarios reducido.

Canal de ventas. Ruta por la que circula el flujo de productos desde su creación en el origen hasta llegar a su consumo o uso en el destino final. El canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario.

Canal directo. Canal de distribución en el que no hay intermediarios entre el productor y el consumidor o comprador industrial.

Canal largo. Es el canal de distribución que tiene un número de intermediarios elevado.

Cash and carry (pague y lléveselo). Consiste en una modalidad de venta al por mayor en la que el detallista comprador selecciona y transporta él mismo los productos y los paga al contado al retirarlos del establecimiento mayorista.

Category killer (tienda maticategorías). Establecimiento de gran tamaño, especializado en una categoría de productos, con amplitud y profundidad de surtido. Por su especialización y sus grandes volúmenes de venta puede ofrecer precios bajos.

Centro de compras. Asociación de empresas de distribución mayoristas que agrupan sus compras con el fin de tener una mayor capacidad de negociación y conseguir mejores precios de los fabricantes u otros proveedores.

Comisionista. Intermediario con estatuto de comerciante que contrata en nombre propio o en el del comitente. Posee las mercancías, fija el precio y vende el producto en el mejor momento posible. Cobra el importe de las mercancías vendidas y deduce su comisión y los gastos en que ha incurrido.

Centro comercial. Edificio de gran extensión que ubica en su interior un conjunto de tiendas especializadas. Los de mayor tamaño suelen albergar una tienda departamental y además, disponen de lugares de esparcimiento y ocio.

Comercio independiente. Es el que está constituido por una sola tienda, propiedad de un comerciante individual o de uno o más socios que dirigen personalmente la tienda. Tiene un buen conocimiento de la clientela, pero escasa capacidad para negociar los precios de compra.

Distribución comercial. Distribución de bienes tangibles o mercancías.

Distribución exclusiva. Supone la concesión al intermediario de la exclusiva de venta en un determinado territorio o área de mercado; a cambio, el distribuidor se compromete, por lo general, a no vender productos de la competencia.

Distribución intensiva. Tiene lugar cuando se quiere llegar al mayor número posible de puntos de venta con la más alta exposición del producto. Es propia de productos de compra frecuente.

Distribución selectiva. Supone un número reducido de distribuidores e implica el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del intermediario (generalmente, el compromiso de efectuar un volumen

mínimo de compras). El distribuidor puede comprar y vender productos de la competencia.

Franquicia. Contrato que cubre una amplia gama de prestaciones de servicios, suministros de bienes y cesión del nombre comercial o marca, por parte de un fabricante o mayorista (franquiciador o franquiciante). En contraprestación, el detallista (franquiciado o franquiciatario) paga una cuota de entrada, abona un porcentaje de los ingresos y acepta las condiciones de venta que se le imponen.

Hipermercado. Superficie de venta de gran tamaño con estacionamiento propio. Se explota en régimen de autoservicio y ofrece una gran variedad de productos. Su gran volumen de ventas, alta rotación de los productos y reducido servicio prestado, le permiten ofrecer precios bajos.

Intermediario. Persona u organización que está entre el productor y el consumidor y que facilita la distribución del producto.

Mayorista de destino (introducción). Es el que vende los productos a los detallistas en los mercados centrales de abasto.

Mayorista de origen. Es el que compra los productos a los agricultores, agrupa la oferta y la canaliza hacia los mercados de destino.

Mercados centrales de abasto. Mercados de destino que facilitan el abastecimiento de alimentos perecederos a las grandes ciudades.

Mercadotecnia directa. Supone una relación directa entre productor y consumidor, sin pasar por los intermediarios (mayoristas y detallistas). Engloba un conjunto de modalidades de distribución y venta, como la venta por correo y por catálogo, el telemarketing, la telecompra y la videocompra por computadora.

Mercancías. Bienes tangibles objeto de compra o venta.

Merchandising. Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por los detallistas para estimular la compra del producto en el punto de venta. Incluye la presentación del producto, pruebas, degustaciones, la disposición de los anaqueles, la ambientación del local y el diseño y determinación del contenido del material publicitario en el punto de venta (displays, rótulos, carteles, etc.).

Supermercado. Superficie de venta de tamaño inferior a 2,500 m² y dos o más cajas registradoras, gestionado como autoservicio.

Surtido. Conjunto de productos y marcas ofrecidas por un distribuidor.

Tienda de conveniencia. Pequeño supermercado, abierto la mayor parte del día. Vende un surtido limitado de alimentación, revistas, perfumería, videos, etc. El usuario paga la comodidad.

Tienda de descuento. Ofrece un surtido muy limitado de productos de alta rotación, con precios muy bajos y un servicio reducido.

Tienda departamental. Superficie de gran tamaño, que opera en cadena, con distintos departamentos, que ofrecen una amplia variedad de productos, aunque con surtido poco profundo. Proporciona una gama completa de servicios que cubre con precios altos.

Venta ambulante o cambaceo. Forma muy antigua de vender. Puede hacerse en tianguis o de forma aislada (venta callejera, autoventa y venta a domicilio).

Venta automática. Consiste en despachar y cobrar el producto mediante máquinas expendedoras.

Venta multinivel. Sistema de distribución y venta directa de productos de consumo y servicios, por medio de una red de distribuidores individuales independientes sin establecimiento.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Agencia Kamikaze: <http://www.kmkz.com.mx>
Asociación Mexicana de Venta Directa e Interactiva: <http://www.directa.cc>
Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales: <http://www.antad.net>
Casa Ley: <http://www.casaley.com.mx>
Club Deportivo Guadalajara: <http://www.chivascampeon.com>
Controladora Comercial Mexicana: <http://www.comerci.com.mx>
Coppel: <https://www.coppel.com>
Chedraui: <http://www.chedraui.com.mx>
Dell: <http://www.dell.com.mx>
Estadio Omnilife: <http://www.estadiomnilife.com.mx>
Farmacias Guadalajara: <https://www.farmaciasguadalajara.com.mx/PaginaWebFragua>
GSI México: <http://www.gslmexico.org>
Herbalife: <http://www.herbalife.com.mx>
Scappino: www.scappino.com
Todo Retail, Mexico, Centro y Sud América: <http://www.todoretail.com>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Arnold, Stephen J., Tae H. Oum y Douglas J. Tigert, «Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional, and International Comparisons», *Journal of Marketing Research*, XX, 2, mayo de 1983, pp. 149-157.
- Baker, Julie y Michaelle Cameron, «The Effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time: An Integrative Review and Research Propositions», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 4, otoño de 1996, pp. 338-349.
- Ballina Ballina, Javier de la, «Los modelos de análisis del canal de distribución», *Esic Market*, 101, septiembre-diciembre de 1998, pp. 9-20.
- Casares, Javier (comp.), Julián Briz, Alfonso Rebollo y Pablo Muñoz Gallego, *La Economía de la Distribución Comercial*, Editorial Ariel, Barcelona, 1987, p. 84.
- Cruz Roche, Ignacio y Daniel Villalba Vila, «La localización de la empresa: revisión de algunos planteamientos operativos», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, 2, 1, 1976, pp. 7-42.
- Dibb, Sally, Lyndon Simkin, William M. Pride y O. C. Ferrell, *Marketing: Concepts and Strategies*, 2.ª ed., Houghton Mifflin Company, Boston, MA, 1994, p. 281.
- Dickson, Peter R., «Distributor Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel», *Journal of Marketing*, 47, 3, verano de 1983, pp. 35-44.
- Diez de Castro, Enrique Carlos y Francisco Javier Landa Bercebal, *Merchandising. Teoría y Práctica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1996.
- Fernández, Javier, «Informática aplicada al lineal», *Distribución Actualidad*, 167, diciembre de 1989, pp. 39-46.
- Martínez Tercero, Mario, «Algunas precisiones sobre el concepto de canal de distribución», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, vol. 2, 4, 1976, pp. 353-362.
- Masson, J. E. y A. Wellhoff, *El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1993, pp. 30-44.

- Milliman, Ronald E., «Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers», *Journal of Marketing*, 46, 3, verano de 1982, pp. 86-91.
- Miquel, Salvador, Francisca Parra, Christian L'hermie y María José Miquel, *Distribución Comercial*, 6.ª ed., Esic Editorial, Madrid, 2008.
- Ortega Martínez, Enrique, *El lenguaje y los fundamentos económicos del marketing*, Ediciones Esic, Madrid, 1981, pp. 69-72 y 125-126.
- Ortiz de Zárate, Alvaro, «El merchandising de los 90», *Distribución Actualidad*, 172, mayo de 1990, pp. 81-84.
- Quelch, John A. y Kristina Cannon-Bonventre, «Better Marketing at the Point of Purchase», *Harvard Business Review*, 61, 6, noviembre-diciembre de 1983, pp. 162-169.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing: conceptos y estrategias*, 6.ª ed., Ediciones Pirámide, Madrid, 2012.
- Shapiro, Benson P., «Improve Distribution with your Promotional Mix», *Harvard Business Review*, 55, 2, marzo-abril de 1977, pp. 115-123.
- Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary, Anne T. Coughlan e Ignacio Cruz, *Canales de Comercialización*, 5.ª ed., Prentice-Hall, Madrid, 1998, pp. 5-6.
- Vázquez Casielles, Rodolfo y Juan A. Trespalacios Gutiérrez, *Distribución Comercial: estrategias de fabricantes y detallistas*, Editorial Cívitas, Madrid, 1997, p. 208.
- Wilkinson, J. B., J. Barry Mason y Christie H. Paksoy, «Assessing the Impact of Short-Term Supermarket Strategy Variables», *Journal of Marketing Research*, XIX, 1, febrero de 1982, pp. 72-86.
- Zikmund, William y Michael D'Amico, *Marketing*, 3.ª ed., John Wiley & Sons, Nueva York, 1989, p. 290.
-

10

Logística de distribución

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Entender el uso de los términos logística y distribución física, y de como ambos conceptos se usan de manera intercambiable en el ámbito de la mercadotecnia.
2. Conocer los principales objetivos en la distribución física y las funciones que engloba.
3. Analizar cómo se realiza el abastecimiento a los puntos de venta y el manejo de mercancías.
4. Obtener una panorámica general de la administración y control de inventarios.
5. Desarrollar una visión completa del proceso de distribución y del impacto que éste tiene en la relación de la empresa con el cliente.

SITUACIONES EMPRESARIALES

Desde Cuernavaca asustan en Nueva York

El dilema de celebrar o no Halloween parece no tener fin; cualquier niño mexicano se muestra a favor, probablemente ignorando su origen o significado, mientras que muchos de sus connacionales creen que de esa forma se socavan las tradiciones mexicanas. Además, sólo faltaría que nuestros vecinos hicieran negocio a costa de cambiar nuestras costumbres y ahora tuviéramos que comprar sus productos para esa ocasión.

Hay una empresa, sin embargo, que no le tiene miedo al Halloween, y más bien ha decidido asustar a quien se deje del otro lado del Río Grande. Se trata de Grupo REV, una empresa que desde Cuernavaca vende disfraces y máscaras de monstruos, tanto en territorio nacional como en el extranjero.

Como es imaginable, el ingreso al mercado estadounidense en un principio les intimidaba, hasta que encontraron a una empresa con la que se sintieron más seguros, United Parcel Services[®], mejor conocida como UPS[®]. La empresa de las camionetas de color chocolate no se dedica a proteger a sus clientes de sus miedos y pesadillas, sino a hacer que sus productos lleguen intactos a donde sea que se encuentre el comprador.

Como relata su director general Diego Esponda en su testimonial en la página web de UPS[®], Grupo REV tenía dificultades con los envíos a Estados Unidos. Por una parte se incrementaban los costos y por otras, se generaban insatisfacciones de los clientes por las demoras al recibir los paquetes o en las condiciones en que éstos llegaban. «La calidad se venía abajo por el mal servicio», comenta el Ing. Esponda, hasta que comenzó a trabajar con UPS[®]. Las cosas han cambiado, como ilustra el comentario de uno de sus clientes: «¿México? Ah, no importa, lo pido y me llega el día que yo quiera». UPS[®] consigue llevar chocolates de leche de camello de lujo desde el fabricante Al Nassma hasta clientes de muchos países, incluyendo entre ellos a familias reales. No es un reto pequeño, ya que la empresa está ubicada en Dubai, pero sus productos se transportan en envases térmicos aislados y bolsas de hielo especiales. Además, tiene servicios completos como WorldShip o procesos como el de logística de retorno, con el que empresas como Zappos pueden ofrecer todas las facilidades para que el cliente devuelva el producto que no es de su agrado.

UPS[®] no es el único proveedor experto en logística; en México hay excelentes competidores internacionales como, Fedex[®], Schneider[®] o DHL[®], y también rivales nacionales con servicios completos, como Grupo Comercial Control o Transportes Castores, entre otros. A nivel global, empresas de la talla de Khuene + Nagel han permitido la expansión continua de la logística y la integración constante de servicios. Es un negocio sumamente exigente,



comenta el lic. Gerardo Varela, Director de una de sus sucursales en México, pero «nos permite trabajar con nuestros clientes y convertirnos en sus socios estratégicos para que puedan aumentar su productividad, tanto al obtener insumos importados, como al exportar sus productos finales».

La logística crece cada día en importancia y naciones enteras ingresan o salen de los mercados internacionales en función de la capacidad para satisfacer los deseos de consumidores exigentes en cualquier punto del planeta. En México finalmente se le está prestando la debida atención, nuestras empresas recuperan su competitividad y gracias al apoyo de los expertos en logística los mexicanos pueden asustar en Estados Unidos, sobre todo a los competidores de otros países.



FUENTE: <http://lanuevalogistica.ups.com> y <http://www.kn-portal.com>

1. CONCEPTO Y OBJETIVO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La palabra **logística** es de origen francés y es un término militar cuyo significado comprende el transporte, suministro y alojamiento de las tropas. En la empresa, el concepto de logística hace referencia a las actividades de dirección del flujo de materiales y productos, desde la fuente de suministros, para la elaboración del producto, hasta su utilización por el usuario final.

El término **distribución física** se utiliza frecuentemente como sinónimo de logística. Sin embargo, algunos autores matizan la diferencia entre ambos conceptos. Así, por ejemplo, Magee, Copacino y Rosenfield definen cada uno de esos términos del siguiente modo:

Logística. Es el arte de dirigir el flujo de materiales y productos de la fuente al usuario. El sistema logístico incluye el flujo total de materiales, desde la adquisición de las materias primas al suministro de productos acabados a los usuarios finales y los flujos de información que ocasionan el control y registro del movimiento de materiales.

Distribución física. Es la parte de la logística que hace referencia al movimiento externo de los productos desde el vendedor (origen) al cliente o comprador (destino).

Sin embargo, a pesar de estos matices, los términos logística y distribución física suelen utilizarse en mercadotecnia como equivalentes. Y así lo pone de manifiesto la definición de distribución física dada por el Consejo Nacional de Dirección de la Distribución Física de Estados Unidos, que considera a la misma como «la integración de dos o más actividades llevadas a cabo con el fin de planear, implantar y controlar el flujo eficiente de materias primas, productos semielaborados y productos acabados desde el punto de origen al de consumo».

Por consiguiente, se considerará, en adelante, que logística y distribución física son términos equivalentes y que abarcan aquel conjunto de operaciones llevadas a cabo para que el producto recorra el camino que dista desde su punto de producción hasta el de consumo. Los canales de distribución son los que posibilitan el desarrollo de estas actividades.

2. FUNCIONES DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Para que la distribución física pueda cumplir su cometido principal —poner a disposición del comprador el producto— lleva a cabo, como ya se ha indicado, un conjunto de actividades. Estas actividades se agrupan en las siguientes:

- *Procesamiento de los pedidos.* Incluye todas aquellas actividades relativas a la obtención, comprobación y transmisión de órdenes de compra.
- *Manejo de materiales.* Determinación de los medios materiales (carretillas, bandas transportadoras, etc.) y procedimientos para mover los productos dentro y entre almacenes y locales de venta de la propia empresa.
- *Embalaje.* Elección de los sistemas y formas de protección y conservación de los productos: papel, plástico, cajas de cartón o madera, etc.
- *Transporte del producto.* Determinación de los medios materiales (camión, ferrocarril, avión, barco, etc.) a utilizar y plan de rutas a seguir para mover el producto desde el punto de origen al de destino.
- *Almacenamiento.* Selección del emplazamiento, dimensión y características (refrigeración, automatización, etc.) de los almacenes en los que se deben guardar los productos.
- *Control del inventario.* Determinación de las cantidades de productos que el vendedor debe tener disponibles para su entrega al comprador y establecimiento de la periodicidad con que han de efectuarse los pedidos.
- *Servicio al cliente.* Establecimiento de los puntos de servicio, medios materiales y personas para recibir y atender al cliente, así como para entregar y cobrar el producto.

La distribución física supone, en definitiva, un conjunto de decisiones complejas e interrelacionadas, que requieren una adecuada planeación y que precisan, en muchos casos, la ayuda de medios técnicos e informáticos.

La implantación de las funciones de la distribución física no debe plantearse sólo desde la perspectiva de conseguir la mayor *eficiencia* posible en cada una de las actividades por separado, sino que debe perseguirse la *efectividad* de la función como parte del sistema logístico global de la empresa.

El funcionamiento efectivo de la distribución física puede ser un factor esencial para mantener una ventaja competitiva, sobre todo en empresas que llevan a cabo una distribución intensiva. Por ejemplo, Bimbo[®] se apoya fundamentalmente en un sistema perfectamente coordinado de fabricación, transporte y abastecimiento a los puntos de venta; y la empresa de paquetería UPS[®] destaca el servicio que presta con el programa UPS OnLine Tools, un conjunto de herramientas con las que facilita el comercio electrónico y que permite personalizar soluciones para sus clientes (véase figura 10.1).



Figura 10.1. La logística es en algunas empresas un factor clave.

3. OBJETIVOS DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Un sistema de distribución eficaz será aquel que tenga a disposición del mercado los productos que éste demande, en la cantidad precisa y en el momento oportuno. De nada sirve tener un buen producto, a un precio atractivo y bien promocionado, si no puede ser comprado. Pero para conseguir que el producto esté al alcance del consumidor en el momento y lugar que lo precise y en la cuantía demandada debe disponerse de unos medios logísticos adecuados, que suministren los productos a los canales de distribución.

La dirección de la logística tendrá como finalidad conseguir esos fines básicos de la distribución. Pero además, para que la logística sea eficiente, deberá llevarse a cabo al menor costo posible. Un cambio en el medio de transporte o en la ruta seguida, una modificación en la administración de compras e inventarios o una alteración en el número y características de los puntos de servicio pueden dar lugar a reducciones sustanciales de los costos del sistema de distribución y a una mejora en la calidad del servicio prestado.

No obstante, al contemplar los costos de la distribución física deben tenerse en cuenta no sólo los costos directos de cada una de las actividades que engloba (procesamiento de pedidos, transporte, almacenaje, etc.), sino también la interrelación entre cada una de ellas y los costos de oportunidad en que puede incurrirse.

El cumplimiento de los objetivos de la distribución física debe contemplarse desde una perspectiva global. Es decir, se trata de minimizar el costo total del sistema de distribución física, lo que no implica necesariamente que tenga que minimizarse cada uno de los costos de las actividades que comprende aquélla. Estos costos están muchas veces interrelacionados: una variación en el costo de una de las actividades de la distribución física afecta al costo de las demás, por lo que debe considerarse la suma de todos los costos y no cada uno de ellos en particular. Así, por ejemplo, una reducción en los costos de procesamiento de los pedidos, por haberse aumentado el tamaño de los mismos, puede provocar un aumento en los costos de almacenaje y administración del inventario. Asimismo, una reducción en los costos de transporte, por utilización de medios de mayor capacidad, puede provocar un aumento en los costos de manipulación y embalaje del producto.

Por otra parte, las interrelaciones no se limitan a los propios costos de la distribución física, sino que también afectan a los denominados costos de oportunidad. Un **costo de oportunidad** es aquél en el que se incurre por las ventas que se dejan de realizar, por retrasos en el suministro, por no tener el producto en existencia cuando se demanda o por no atender al cliente antes de que decida marcharse y comprar el producto en otro sitio. Una reducción del costo de almacenaje, por ejemplo, puede provocar una rotura de stocks, es decir, una falta de disponibilidad del producto en el momento en que se demande y en la cuantía solicitada, lo que provocará la pérdida de ventas.

Un sistema eficaz de distribución física debe evitar los costos de oportunidad. Sin embargo, intentar minimizarlos supondrá, por lo general, elevar los costos directos del sistema. Así, por ejemplo, para evitar las roturas de stock tendrá que aumentarse la cuantía de las existencias, lo que incrementará los costos de almacenaje. Debe buscarse, por tanto, un equilibrio entre ambos costos contrapuestos (los directos y los de oportunidad), de modo que se intente minimizar la suma de ambos y no cada uno de ellos en particular.

En definitiva, los objetivos de la distribución física o logística pueden concretarse en los siguientes:

- Suministrar la cantidad de producto demandada.
- A los puntos de venta apropiados.
- En el momento preciso.
- Al menor costo total (suma de los costos directos del sistema logístico y de los costos de oportunidad).

Las decisiones sobre distribución física, que van a ser abordadas en los apartados siguientes, comprenden estos aspectos:

- a) Transporte y abastecimiento a los puntos de venta.
- b) Almacenamiento, embalaje y manejo de materiales.
- c) Administración de compras.
- d) Administración y control de inventarios.
- e) Decisiones sobre el servicio y tiempos de espera para la prestación del mismo.

4. TRANSPORTE Y ABASTECIMIENTO A LOS PUNTOS DE VENTA

Para que pueda realizarse la venta es preciso que el establecimiento distribuidor esté abastecido y el producto se encuentre a disposición del comprador para su adquisición. El transporte desde el punto de origen al de destino contribuye a hacer posibles estos objetivos.

4.1. Modalidades de transporte: características, regulación, infraestructura y utilización

Hay muchas formas distintas de mover físicamente un producto de un lugar a otro, pero en la mayoría de los casos las modalidades de transporte se concretan en las siguientes:

- Terrestre:
 - Por carretera: camión, camioneta o vehículo similar.
 - Por ferrocarril: tren.
- Marítimo/fluvial: barco, barcaza, etc.
- Aéreo: avión, helicóptero, dirigible, etc.
- Otros: oleoductos, tuberías, bandas transportadoras, etc.

Los transportes en México están regulados por La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por las siguientes leyes orgánicas:

— **Transporte terrestre**

Ley de Vías Generales de Comunicación, promulgada el 10 de febrero de 1940 y actualizada el 29 de junio de 2001. En esta ley se contempla «la clasificación y jurisdicción de las vías generales de comunicación, así como sus concesiones, permisos, construcción, explotación y otras reglas generales».

Ley General de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal, promulgada el 23 de diciembre de 1993 y actualizada el 29 de junio de 2001: «tiene por objeto regular la construcción, operación, explotación, conservación y mantenimiento de los caminos y puentes a que se refieren las fracciones I y V del artículo siguiente, los cuales constituyen vías generales de comunicación, así como los servicios de autotransporte federal que en ellos operan y sus servicios auxiliares.»

— **Transporte aéreo**

Está regulado por la Ley de Vías Generales de Comunicación y por:

Ley de Aeropuertos, promulgada el 14 de diciembre de 1995 y actualizada el 21 de enero de 2001. Esta última, ordena «la construcción, administración, operación y explotación de los aeródromos civiles, los cuales son parte integrante de las vías generales de comunicación.»

Ley de aviación civil, promulgada el 28 de abril de 1995 y actualizada el 29 de junio de 2001, que regula «la explotación, el uso o aprovechamiento del espacio aéreo situado sobre el territorio nacional, respecto de la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo civil y de Estado.»

— **Transporte marítimo**

Está regulado por la Ley de Vías Generales de Comunicación y por las leyes siguientes:

Ley de Navegación y Comercio Marítimo, actualizada el 29 de junio de 2001 y vigente solo en su capítulo cuarto, concerniente a la reglamentación del seguro marítimo.

Ley de Puertos, promulgada el 19 de julio de 1993 y actualizada el 25 de enero de 2001, y que regula «los puertos, terminales marinas e instalaciones portuarias, su construcción, uso, aprovechamiento, explotación, operación y formas de administración, así como la prestación de los servicios portuarios.»

Ley de Navegación, promulgada el 4 de enero de 1994 y actualizada el 25 de enero de 2001, y que regula «las vías generales de comunicación por agua, la navegación y los servicios que en ella se prestan, la marina mercante mexicana,

así como los actos, hechos y bienes relacionados con el comercio marítimo, excepto las embarcaciones y artefactos navales de uso militar pertenecientes a la Secretaría de Marina.»

En la tabla 10.1 se muestran los principales datos estadísticos sobre la infraestructura y nivel de utilización de los principales transportes en México.

TABLA 10.1

Infraestructura y tráfico de mercancías en México (2009)

Red carretera nacional	366,807 km
— Brechas mejoradas.	74,138 km
— Terracería.	8,798 km
— Revestidas.	147,714 km
— Dos carriles.	124,185 km
— Cuatro o más carriles.	11,972 km
Red ferroviaria nacional	26,704 km
— Principales.	20,703 km
— Secundarias.	4,446 km
— Particulares.	1,555 km
Operaciones de transporte aéreo nacional (llegadas y salidas)	1,6261,619
— Nacionales.	1,316,399
— Internacionales.	310,220
Movimientos de transporte marítimo nacional (toneladas)	241,923.1
— Altura.	73,840.6
— Cabotaje.	68,082.5

FUENTE: Secretaría de Comunicaciones y Transportes, www.sct.gob.mx

Cada una de las distintas modalidades de transporte presenta características y ventajas distintas. Ninguno de los medios de transporte principales es el más adecuado para todo tipo de producto y en todas las circunstancias. En la tabla 10.2 se resumen las características, ventajas y desventajas más importantes de cada uno de los principales medios de transporte.

4.2. Criterios de evaluación del transporte

Las distintas modalidades de transporte consideradas pueden ser evaluadas por una gran diversidad de criterios. Entre ellos cabe destacar los siguientes:

TABLA 10.2

Características de las distintas modalidades de transporte

Modalidad	Principales características
Ferrocarril	<ul style="list-style-type: none"> — Movimiento masivo de mercancías. — Servicios accesorios. — Costo unitario reducido. — Consumo de energía eficiente. — Equipos especializados para manejar todo tipo de mercancías.
Carretera	<ul style="list-style-type: none"> — Cobertura geográfica extensiva e intensiva. — Servicio punto a punto. — Manejo de todo tipo de mercancías. — Flexible. — Rápido. — Salidas frecuentes.
Marítimo/fluvial	<ul style="list-style-type: none"> — Movimiento masivo de mercancías de gran volumen. — Costo más bajo. — Mayor capacidad. — Modo preferido para el arrastre de mercancías de poco valor.
Tuberías/oleoductos	<ul style="list-style-type: none"> — Movimiento masivo de líquidos y gas. — Gran capacidad. — Alta dependencia. — Costo operativo unitario muy reducido.
Aéreo	<ul style="list-style-type: none"> — Modalidad más rápida para distancias intermedias y largas. — Reduce los costos de inventarios. — Amplio rango de servicios. — Capacidad cada vez mayor.
Combinación	<ul style="list-style-type: none"> — Combina las ventajas de las distintas modalidades utilizadas. — Reduce pérdidas y desperfectos. — Posibilidad de mayor eficiencia y economías de costo.

FUENTE: John F. Magee, William C. Copacino y Donald B. Rosenfield, *Modern Logistics Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1985, p. 126.

- *Costo*. Dentro de una misma modalidad de transporte, el costo puede variar sensiblemente según el tipo de mercancía, tamaño del embarque, distancia a recorrer, etc.
- *Rapidez/velocidad*. Se mide por el tiempo transcurrido hasta que se recibe la mercancía.
- *Capacidad*. Tamaño o cantidad del producto que puede ser transportado.

- *Disponibilidad.* Facilidad para contratar una forma de transporte a un destino específico.
- *Frecuencia.* Continuidad del transporte.
- *Fiabilidad.* Consistencia o capacidad del medio de transporte para llevar a cabo sus funciones en los plazos y condiciones previstas.
- *Flexibilidad.* Versatilidad o capacidad para adaptarse a las características del producto, capacidad precisada o momento requerido.
- *Servicio.* Acondicionamiento de las mercancías, reparación de daños y desperfectos, seguros, etc.

4.3. El problema del transporte

Cuando hay que abastecer a múltiples puntos de venta o destino desde varios centros de fabricación o almacenaje intermedio, el problema no se reduce únicamente a seleccionar el medio de transporte adecuado, sino también la ruta que deben seguir los productos desde el punto de origen al de destino.

Una empresa con varias fábricas o almacenes intermedios localizados en distintas zonas geográficas puede abastecer a los mercados de destino de forma diferente. El producto que se envía a un mercado determinado puede proceder de cualquiera de los puntos de fabricación o almacenaje previo de que se disponga. Si, por ejemplo, una empresa tiene cuatro fábricas repartidas en un área geográfica y desde ellas se abastece a 50 mercados distintos, las combinaciones posibles de rutas a seguir por el producto desde el origen al destino es de $4 \times 50 = 200$ rutas posibles. En general, si se dispone de m puntos de origen y n puntos de destino, las rutas posibles a seguir serán $m \times n$. En la figura 10.2 se muestra la gráfica correspondiente a las rutas posibles. Sin embargo, en la práctica, probablemente no se llegarán a utilizar todas ellas. Además, las rutas a seleccionar están condicionadas por las cantidades de producto demandadas en los puntos de destino y las cantidades del mismo disponibles en los puntos de origen.

En la situación planteada, el objetivo es abastecer plenamente a los puntos de venta desde los almacenes de los centros de producción, y hacerlo al menor costo posible. Se tratará, por tanto, de seleccionar entre las rutas posibles aquellas que en conjunto proporcionen el menor costo total de transporte de los productos. Este problema, conocido como «el problema del transporte» ha sido tratado de forma específica por la investigación operativa y constituye un caso de optimización de redes lineales.

El «problema del transporte» supone que existen m puntos de origen, en los que se localiza la oferta de producto disponible, y n puntos de destino, en los que se origina la demanda. Cada punto de origen i ($i = 1, 2, \dots, m$) es capaz de

suministrar O_i unidades de producto, y cada punto de destino $j(j = 1, 2, \dots, n)$ requiere D_j unidades de producto. El costo de transportar una unidad desde un punto de origen i a otro de destino j es de c_{ij} . El objetivo es seleccionar un plan de rutas que minimice el costo total de transporte.

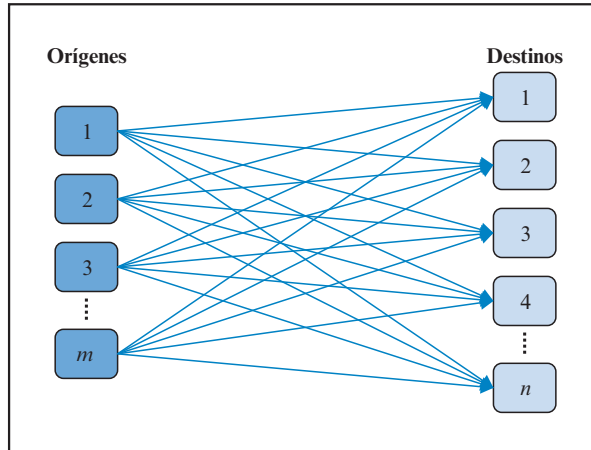


Figura 10.2. Rutas posibles para abastecer desde m puntos de origen a n puntos de destino.

Aunque el modelo del transporte puede resolverse como un problema de programación lineal, existen varios algoritmos específicos para obtener una solución básica inicial, a partir de la cual se llega a la solución óptima.

5. ALMACENAMIENTO, EMBALAJE Y MANEJO DE LOS MATERIALES

El **almacenamiento** incluye todas las actividades necesarias para guardar y mantener los productos desde que son fabricados o adquiridos a los proveedores hasta que son vendidos y entregados a los clientes.

El almacenamiento de los productos es necesario para regular y compensar las discrepancias que se producen entre la oferta y la demanda. La función de almacenamiento implica también la adecuación entre cantidades compradas y vendidas, lo que requiere la división de las compras efectuadas en grandes cantidades (en cajas, contenedores, etc.) en otras cantidades menores (a granel, en bolsas, paquetes, etc.) adaptadas a las necesidades y hábitos de compra del cliente.

Las decisiones sobre almacenamiento afectan fundamentalmente a la determinación del número, localización, tipo y características de los almacenes necesarios para atender la demanda del mercado. En cualquier caso, los almacenes pueden ser propios o arrendados. Los almacenes propios suelen adaptarse mejor a las necesidades de la empresa y a las características del producto, pero suponen, por lo general, una inversión elevada. Los almacenes ajenos o arrendados, en cambio, implican una menor carga financiera y permiten una mayor adaptación a las fluctuaciones de la demanda, sobre todo en productos estacionales. Sin embargo, el costo variable de almacenaje es más elevado y la localización de los almacenes y su adecuación a las características de los productos pueden no ser las ideales.

El número, localización y tamaño de los almacenes estarán en función del servicio al cliente prestado y de las economías de escala que se puedan producir. Un número reducido de almacenes de gran dimensión proporcionará disminuciones en los costos de almacenamiento, pero ofrecerá una menor operatividad y flexibilidad para servir rápidamente al cliente. Por el contrario, un número elevado de pequeños almacenes, si bien permitirá una mayor proximidad al cliente y proporcionará un servicio más ágil y flexible, dará lugar a costos de almacenaje superiores.

La función de almacenamiento se complementa con las actividades de manejo de los materiales y embalaje de los productos.

El **manejo de los materiales** incluye la determinación de los procedimientos a seguir y medios materiales y humanos a utilizar para el movimiento de los productos dentro de los almacenes y locales de venta de la propia empresa. Actualmente puede emplearse una gran variedad de maquinaria para el movimiento de los productos, desde simples carretillas y elevadores a bandas transportadoras e incluso robots que efectúan con gran precisión y rapidez, y a menor costo, muchas de las tareas más pesadas realizadas anteriormente por personas.

El **embalaje** es necesario para proteger el producto durante el proceso de distribución y almacenaje. La protección se realiza para impedir roturas, mermas, deterioros, suciedad, incendios o robos del producto. Las decisiones sobre embalaje afectan a la elección de los sistemas de protección y conservación y a los materiales a utilizar: cartón, madera, plástico, metales, etc. Además de proteger, el embalaje puede constituir un elemento promocional del producto.

6. ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS

El **procesamiento de pedidos** incluye las actividades de generación, comprobación y transmisión de órdenes de compra. Es una actividad de suma importancia para una efectiva administración de compras. Está, además, íntimamente relacionada con la administración y control de los inventarios.

El procesamiento de pedidos, en particular, y la administración de compras, en general, se han facilitado notablemente con la introducción de los códigos de barras y los *scanners* utilizados para su lectura. Con estos equipos, situados en las cajas de salida, los detallistas pueden llevar a cabo, con gran fiabilidad, la facturación de los productos vendidos y la administración de los inventarios. La información de los *scanners* es transmitida a una computadora que controla las existencias y cursa automáticamente los pedidos oportunos cuando las existencias se sitúan por debajo de los niveles mínimos de seguridad. La transmisión de las órdenes de compra también se ha agilizado, mediante la utilización de terminales que transmiten los pedidos, por vía telefónica, a la computadora del proveedor.

Un problema que puede plantearse al cursar el pedido es el tamaño del mismo, es decir, la cantidad de producto a pedir en cada orden de compra. Cuanto mayor sea el pedido, menor será la frecuencia de los mismos y disminuirá, por tanto, el número de los que se tendrán que efectuar cada período de tiempo. Si procesar el pedido tiene un costo fijo, independiente del volumen del mismo, el costo total de procesar los pedidos, en un período de tiempo determinado, será menor cuanto mayor sea el tamaño del pedido. Pero cuanto mayor sea el tamaño del pedido mayores serán también los costos de almacenamiento. Se plantean, por tanto, dos tipos de costos contrapuestos: los **costos de procesamiento** de los pedidos y los **costos de mantenimiento** o almacenaje de los productos comprados. La cantidad óptima a pedir en cada orden de compra será, por consiguiente, la que minimice la suma de ambos costos. Este problema se corresponde con el modelo clásico de Wilson del **pedido óptimo**.

7. ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS

La administración y control de inventarios se encuentra íntimamente relacionada con la administración de compras anteriormente descrita. Con ella puede determinarse la cantidad de producto a pedir, en base a los costos de procesar una orden de compra y de mantener el inventario. Pero también es necesario determinar otros aspectos relativos al momento y frecuencia con que debe efectuarse la compra. Estas cuestiones pueden ser efectivamente resueltas con una adecuada administración de las existencias. Las técnicas *JIT* (*Just-in-time*) y *MRP* (*Material Requirements Planning*) pueden contribuir a ello.

El **just-in-time** (justo a tiempo) es un sistema de organización de la producción y de control del inventario, coordinado con un procedimiento efectivo para realizar pedidos, que trata de mantener al mínimo la cantidad de productos almacenados y disponer de los mismos cuando se precisen. El incremento que pueden experimentar los costos de transporte, al tener que ser más frecuentes, se compensa con la reducción obtenida en los costos de almacenaje y control del inventario.

El **MRP** (planeación de los requerimientos de material) es una técnica de planeación de las necesidades de material para la producción. Permite controlar y coordinar los materiales en curso de fabricación para reducir al máximo los niveles de inventario. El MRP es recomendable en situaciones de demanda dependiente, en las que un producto incorpora necesidades de otros subproductos, componentes y otros materiales auxiliares. La técnica asegura la disposición de materiales en cantidad, tiempo y lugar.

La finalidad principal de la administración y control del inventario es determinar el nivel de existencias adecuado para minimizar las roturas de stocks y poder atender en todo momento a la demanda. Las roturas de stocks ocasionan pérdidas de utilidades por las ventas que dejan de realizarse o por la reducción en los márgenes de utilidad si la venta llega a realizarse, y, en este último caso, el producto suministrado ha tenido que obtenerse de forma urgente y con un costo adicional. Estos costos de oportunidad disminuyen evidentemente a medida que los niveles de stock aumentan.

Pero, al aumentar las existencias, se incrementan otros costos, como el de almacenaje, los intereses de los capitales invertidos, las primas de seguros, las mermas y los derivados de la obsolescencia de los productos. La inversión real en inventarios puede llegar a ser muy elevada y su costo efectivo no siempre es fácil de determinar.

Se plantea, por tanto, una situación típica en la distribución física, en la que existen dos costos contrapuestos: los de oportunidad, que disminuyen al aumentar las existencias, y los de mantenimiento del inventario, que, al contrario, aumentan al incrementarse los stocks. El objetivo a conseguir, por consiguiente, es minimizar la suma de ambos costos y no cada uno de ellos por separado. En la figura 10.3 se muestra gráficamente la situación descrita. El nivel de existencias óptimo se situará en el punto en el que el costo total sea mínimo.

Formalmente, el problema a resolver consiste en determinar el nivel de existencias que minimiza la función de costo total, es decir:

$$\text{Costo total} = \text{Costo de oportunidad} + \text{Costo de mantenimiento}$$

Una vez estimadas las funciones de cada uno de los dos costos contrapuestos, puede determinarse el nivel óptimo de existencia por procedimientos similares a los expuestos en el modelo del pedido óptimo.

8. DECISIONES SOBRE EL SERVICIO Y TIEMPOS DE ESPERA

Un problema importante que se plantea en la etapa final de la distribución física del producto es el relativo a las condiciones ambientales en que se presta el servicio al cliente (comodidad, climatización, limpieza, luminosidad, etc.).

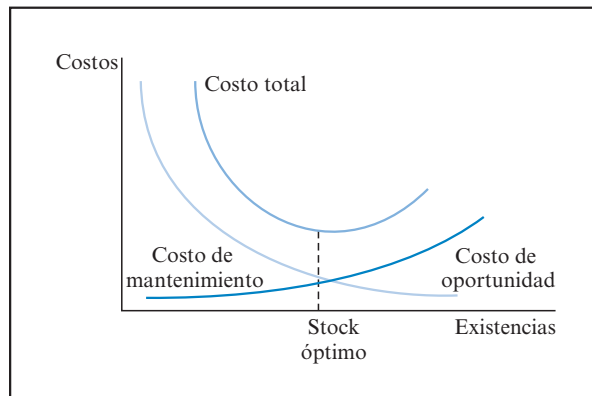


Figura 10.3. Comportamiento de los costos de oportunidad, de mantenimiento de inventario y totales según los niveles de existencias.

Asimismo, la agilidad con la que se presta el servicio influirá en el **tiempo de espera** del cliente, es decir, el período de tiempo que el comprador tiene que aguardar para ser atendido. En muchas ocasiones estos tiempos de espera pueden ser un factor crítico de la prestación del servicio. Por ejemplo, cuando un cliente acude a una gasolinera a llenar el depósito de su automóvil o va a un supermercado y tiene que formarse en la cola para pagar los productos comprados, o espera ante la ventanilla de un banco para efectuar una transferencia.

El tiempo de espera puede impacientar al cliente y hacerle marchar a otro punto de venta de la competencia donde sea servido con mayor prontitud. Esta fuga de clientes supone un costo de oportunidad para la empresa por la venta que deja de efectuar. Para atenuar el problema, se pueden poner más puntos de servicio, que reducirán el tiempo medio de espera y, por tanto, el costo de oportunidad. Pero este aumento de puntos de servicio supone un incremento de los costos de distribución. Se plantea, de nuevo, la existencia de costos contrapuestos.

Al aumentar los puntos de servicio aumenta el costo del servicio, pero disminuye el tiempo de espera y, por tanto, también el costo de oportunidad por demanda desatendida.

En esta situación descrita, la pregunta que se plantea es ¿cuántos puntos de servicio deben ponerse? En términos marginales, la empresa deberá incrementar sus puntos de servicio hasta que el costo de una instalación adicional iguale al costo de oportunidad o utilidades perdidas por la impaciencia y fuga del cliente.

En la figura 10.4 se muestra gráficamente la relación entre los tiempos de espera y el costo total del servicio. El tiempo de espera disminuye a medida que aumenta el número de puntos de servicio y, al contrario, aumenta cuando se reduce dicho número.

Formalmente, el problema consiste en determinar el número de puntos de servicio que minimiza la función de costo total:

$$\text{Costo total} = \text{Costo del servicio} + \text{Costo de oportunidad}$$

Al igual que en el caso del stock óptimo, una vez estimadas las funciones de cada uno de los dos costos contrapuestos, puede determinarse el tiempo de espera óptimo, y con él el nivel de servicio que debe prestarse.

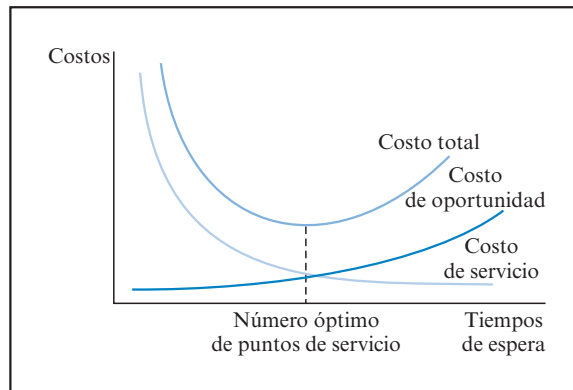


Figura 10.4. Comportamiento de los costos de oportunidad y del servicio según los tiempos de espera.

CASO PRÁCTICO

Guanajuato Puerto Interior

Los conductores que recorren la carretera Panamericana entre Silao y León, en el Estado de Guanajuato, se extrañan al ver una gran construcción que no es conocida de todos. Se trata de Guanajuato Puerto Interior, el principal puerto seco de Latino América. Detrás del primer edificio de oficinas se esconde un nodo logístico que conecta el corredor intermodal conocido como NASCO, con el que se enlazan los puertos de Manzanillo y Lázaro Cárdenas con los mercados más remotos de USA y Canadá. Tampoco se sabe que la visión de su director, el Ing. Jorge Acevedo, está relanzando un proyecto que había quedado anclado y con el que está proyectando a su estado a los principales mercados del continente. Como él mismo comenta el plan era objeto de burla y conocido jocosamente como «el muerto interior», entre los muchos apelativos que el ingenio mexicano le otorgó. En sí no es fácil entender el concepto de puerto seco, salvo por lo muy evidente de que no está junto a un río, lago o mar, pero tal vez sea más difícil creer que de un terreno yermo pueda surgir una de las principales inversiones de los últimos años en el centro del país.



Hoy en día, el Puerto Interior cuenta con un área total de 980 hectáreas, con ocho zonas estratégicas, en las que se albergan: una Aduana Interior, un Recinto Fiscalizado, un campus del Instituto Politécnico Nacional, parques industriales que ofrecen servicios e infraestructura de nivel mundial, una terminal especial de carga ferroviaria, un centro de servicios comunitarios con servicios tales como su propia estación de bomberos, una conexión directa con el aeropuerto internacional vecino y un distrito de negocios donde paulatinamente se abrirán hoteles, restaurantes, centros comerciales, servicios bancarios y financieros. Además, el proyecto ha respetado los más altos estándares ecológicos y en otros rubros, lo que le ha servido para atraer inversiones de empresas tan reconocidas como Volkswagen o Pirelli. Muchas otras probablemente hayan considerado tales factores, pero el denominador común es la ventaja estratégica que permite el desplazamiento de mercancías con mayor eficiencia.

Conforme crece el Puerto Interior, lo hacen también las oportunidades y amenazas. Estas últimas son de muchos tipos, desde el mal llamado «fuego amigo» de otros puertos secos que no ven con buenos ojos la importancia que la entidad está adquiriendo, hasta la inevitable competencia de otros corredores logísticos que desean entrar a un negocio de montos incalculables. Aunque no es fácil encontrar esa cifra exacta con la que se pueda definir el porcentaje del precio total de un producto una vez que éste llega al consumidor final y que es atribuible al costo logístico, es indudable que una ventaja en este sentido puede suponer el acceso o incluso el dominio en tantos mercados en los que la globalización ha reducido drásticamente los márgenes de operación.



PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Qué otros lugares en México y fuera de la República pudieran competir exitosamente con Guanajuato Puerto Interior?
2. Observe el mapa de NASCO e indique los principales mercados con los que conecta ese corredor logístico.
3. ¿Cuáles pueden haber sido los puntos principales en los que se apoyó el Ing. Acevedo para convertir a Guanajuato Puerto Interior en una realidad?
4. ¿Qué países van a beneficiarse de NASCO y de qué manera pueden hacerlo?
5. Indique cinco industrias en las que el costo logístico pudiera reducirse si se instalaran en el Puerto Interior.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Cite ejemplos de empresas que, en su estrategia de mercadotecnia, se apoyan en gran medida en la distribución física.
2. ¿Por qué es importante la consideración de los costos totales en la distribución física?
3. ¿Qué criterios considera que son los más importantes para evaluar las distintas modalidades de transporte?
4. ¿Qué aspectos fundamentales deben tenerse en cuenta y qué costos deben contemplarse al diseñar el servicio de suministro y entrega del producto al cliente?
5. Analice los avances tecnológicos aplicados actualmente a las actividades de distribución física e indique qué procesos podrían ser objeto de una mayor automatización.

TÉRMINOS CLAVE

Almacenaje. Conjunto de actividades necesarias para guardar y mantener los productos, desde que son fabricados o adquiridos a los proveedores hasta que son vendidos y entregados a los clientes.

Costo de mantenimiento. Costo de mantener el inventario. Incluye los costos de almacenamiento (rentas, amortizaciones, energía, etc.), los intereses de la inversión, seguros, la depreciación y la obsolescencia.

Costo de oportunidad. Costo en el que se incurre por las ventas que se dejan de realizar, por retrasos en el suministro, por no tener el producto en existencia, a disposición del cliente cuando éste lo demanda, o por no atenderle antes de que decida marcharse y comprarlo a otro proveedor.

Distribución física. Es la parte de la logística que hace referencia al movimiento externo de los productos desde el vendedor (origen) al cliente o consumidor (destino). Suele denominarse también logística.

Embalaje. Procedimientos y materiales utilizados para proteger y conservar el producto durante el proceso de distribución y almacenaje.

JIT (just-in-time). Sistema de organización de la producción y de control del inventario, coordinado con un procedimiento efectivo para realizar pedidos, que trata de

mantener al mínimo la cantidad de productos almacenados y disponer de los mismos cuando se precisen.

Logística. Es el arte de dirigir el flujo de materiales y productos de la fuente al usuario.

Manejo de los materiales. Determinación de los procedimientos a seguir y medios materiales y humanos a utilizar para el movimiento de los productos dentro de los almacenes y locales de venta de la propia empresa.

MRP (Material Requirements Planning). Técnica de planeación de los requerimientos de material para la producción, que permite controlar y coordinar los materiales en curso de fabricación para reducir al máximo los niveles de inventario.

Pedido óptimo. Cantidad a pedir en una orden de compra que minimiza la suma de los costos de procesamiento del pedido y los de mantenimiento y almacenamiento de los productos adquiridos.

Procesamiento de pedidos. Incluye las actividades de generación, comprobación y transmisión de órdenes de compra.

Tiempo de espera. Período de tiempo que el cliente tiene que esperar para ser servido. Al aumentar los puntos de servicio disminuye el tiempo de espera, pero aumenta el costo de prestación del servicio.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Council of Supply Management Professionals: <http://cscmp.org>
Énfasis Logística: <http://www.logisticamx.enfasis.com/contenidos/home.html>
Estrategia Aduanera: <http://www.estrategiaaduanera.mx>
Expologística: <http://www.expologistica.com/> <http://www.expologistica.com>
Grupo REV: <http://www.gruporev.com/inicio/inicio.htm>
Guanajuato Puerto Interior: <http://www.puertointerior.com.mx>
IKEA: <http://www.ikea.com>
Khuene + Nagel México: http://www.kn-portal.com/locations/north_america/mexico
Logística de México: www.logisticademexico.com.mx
Mundo Logístico: <http://www.mundologistico.net>
NASCO: <http://www.nascocorridor.com>
Revista Autotransporte 2000: <http://www.autotransportes2000.com.mx>
Revista T21: <http://www.t21.com.mx>
Secretaría de Comunicaciones y Transportes, www.sct.gob.mx
UPS: <http://lanuevalogistica.ups.com>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Geoffrion, Arthur M., «Better Distribution Planning with Computers Models», *Harvard Business Review*, 54, 4, julio-agosto de 1976, pp. 92-99.
- Kinney, Thomas C., Kenneth L. Bernhardt y Kathleen A. Krentler, *Principles of Marketing*, 4.^a ed., Harper Collins Publishers, Nueva York, 1995, pp. 413-15.
- Magee, John F., William C. Copacino y Donald B. Rosenfield, *Modern Logistics Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1985.
- Martín Dávila, Miguel, *Métodos operativos de gestión empresarial*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1987, p. 115.
- National Council of Physical Distribution Management, *Careers in Distribution*, Oak Brook, Illinois, 1983, p. 3.
- O'Neal, Charles R. y Kate Bertrand, *Developing a Winning J. I. T. Marketing Strategy*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1991, pp. 19-22.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing: conceptos y estrategias*, 6.^a ed., Ediciones Pirámide, Madrid, 2012.
- Soret los Santos, Ignacio, *Logística Comercial y Empresarial*, Esic Editorial, Madrid, 1994, pp. 45-48.
- Wagner, Harvey M., *Principles of Operations Research*, 2.^a ed., Prentice-Hall International, Londres, 1975, pp. 169-221.
-

11

Comunicación integral de mercados: promoción y venta personal

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Desarrollar una visión de la comunicación integral de mercados y su importancia, con énfasis en la promoción de ventas y la venta personal.
2. Obtener una imagen completa del proceso de comunicación en la promoción y de la mezcla promocional, con los diferentes condicionantes para seleccionar el instrumento apropiado a cada situación.
3. Comprender la promoción de ventas, los objetivos que persigue y los instrumentos disponibles para alcanzarlos.
4. Entender el proceso de la venta personal, con sus características y funciones principales.
5. Reconocer la importancia del vendedor en el proceso de venta y su impacto para la empresa, analizando las funciones que realiza y las diferentes tareas que asume.

SITUACIONES EMPRESARIALES

¿Sucesores del Enmascarado de Plata?

Con el paso del tiempo muchas cosas se borran, pero la que sigue intacta es la leyenda del Enmascarado de Plata. Hasta la fecha nadie ha podido destronar a Rodolfo Guzmán Huerta, El Santo, ese luchador inigualable con miles de combates a cuestas, además de unas cuantas decenas de películas. Con él nadie podía, ni los Hombres Infernales, ni los Extraterrestres, ni ningún otro malvado; un golpe aquí, una llave de caballo por allá, o una palanca al brazo eran suficientes para desarticular cualquier ataque. Además de su técnica en la lucha, El Santo desbordaba generosidad y con ella se ganaba al público. En ningún momento cesaba en su empuje y dedicación.



Buscar sucesores para un héroe así es una quimera, aunque para algunos tal vez su hijo pueda comparársele. De lo que no cabe duda es que su entrega y compromiso parecen haberse reencarnado de la manera más inesperada: vendiendo cosméticos. En efecto, quienes parecen tener esa fuerza imparable y esa férrea voluntad son las representantes de Avon[®]. En México suman ya más de 400,000 mujeres en la fuerza de ventas de la empresa que se ha mantenido vigorosa desde 1886 cuando su fundador, David McConell se percató de algo singular: en sus ventas de libros, puerta a puerta, obsequiaba a sus clientes unos perfumes que eran más exitosos que el producto que vendía. De ahí surgió una de las primeras fórmulas para vender en forma directa todo tipo de productos, como ocurre hoy en día en México, donde probablemente se acerque a los dos millones la cifra de personas profesionales dedicadas a las ventas directas.

Las promotoras de Avon[®] tienen también la destreza y elasticidad del Santo, y últimamente han sabido adaptarse a una estrategia completamente diferente, más parecida a la multinivel de otras empresas importantes. Además de los competidores de siempre, tienen ahora que luchar con nuevas empresas que adoptan ese modelo de ventas para cosméticos y líneas de productos parecidas, así como la competencia «en casa», proveniente de la página web de Avon[®], donde los clientes pueden realizar sus compras sin pasar previamente con asesores. El esquema consta de cinco diferentes niveles, en los que se agregan al título general de «empresaria» los apelativos de «certificada, activa, junior, senior o ejecutiva». Triunfantes, ellas, pueden obtener porcentajes aproximados del 30% del precio de los productos de belleza y 20% de los de moda y hogar; conforme suben de categoría, mejoran esos ingresos.

La imagen del Santo, fulgurante en su Mercedes Benz[®] plateado, abandonó nuestras carreteras, pero en cambio tenemos a millones de personas que recorren a diario la República

para promover sus productos y hacerlos llegar a todos los hogares. No llevan una máscara de plata, y tal vez manejan un Tsuru[®], un Jetta[®] o un Vochito, pero con el mismo arrojo tocan las puertas, enseñan lo que venden y mostrando su rostro sonriente mantienen viva una relación que se está perdiendo con medios cada vez más impersonales.



FUENTE: <http://www.cnnexpansion.com>, Bárbara Anderson y Roberto Morán.

1. LA PROMOCIÓN Y SUS ESTRATEGIAS

1.1. Concepto y fines de la promoción

«*Lo bueno se vende solo*», es un dicho tantas veces escuchado. Si la actividad comercial se realizara con esta filosofía, supondría confiar toda la eficacia de la venta de un producto a su calidad. Pero hoy en día hay muchos productos en el mercado y la mayoría son de buena calidad. La calidad del producto es necesaria para mantener el cliente, pero, por sí sola, no es suficiente para atraer nuevos compradores. Se debe también dar a conocer al mercado la existencia del producto y los beneficios que reporta su uso al consumidor. Es decir, debe promocionarse el producto.

La promoción es fundamentalmente **comunicación**. Es transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o la empresa que lo fabrica o vende. Se realiza a través de distintos medios —personales o impersonales— y su fin último es estimular la demanda. El hecho de que las actividades de promoción sean básicamente de comunicación ha influido en la tendencia actual a utilizar, cada vez más, el término *comunicación*, en lugar del de *promoción*. También se utiliza el término comunicación para evitar la confusión posible entre el concepto de promoción y el de uno de sus componentes, la *promoción de ventas*.

Como instrumento de la mercadotecnia, la promoción tiene como objeto comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface. Esta comunicación tiene también como fin persuadir al comprador potencial de los beneficios que reporta el producto ofrecido y, en definitiva, trata de estimular la demanda. Pero la promoción también actúa sobre los clientes actuales, recordando la existencia del producto y sus

ventajas, a fin de evitar que los usuarios reales del producto sean «tentados» por la competencia y adquieran otras marcas. La promoción, por tanto, tiene tres fines básicos:

- *Informar.*
- *Persuadir.*
- *Recordar.*

1.2. Instrumentos de la promoción

Dentro del concepto genérico de promoción se incluye un conjunto de actividades de comunicación con el mercado meta. En mercadotecnia, estas actividades se han clasificado tradicionalmente en cuatro tipos: venta personal, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas. A estos cuatro instrumentos debe sumarse actualmente la promoción directa, más conocida por mercadotecnia directa, que ha experimentado un gran auge en los últimos años y que supone una combinación de distintos medios de comunicación. Las distintas formas de promocionar un producto se diferencian, fundamentalmente, por los medios utilizados para comunicarse con el mercado meta. En los párrafos siguientes de este apartado se describen brevemente las principales características de los instrumentos de la promoción, que serán analizados con mayor detalle en los distintos apartados contenidos en este capítulo y en el siguiente.

a) Venta personal

La **venta personal** es una forma de comunicación oral e interactiva, mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico y se recibe, de forma simultánea e inmediata, respuesta del destinatario de la información. La comunicación es fundamentalmente cara a cara, y puede ser complementada mediante el uso del teléfono u otro medio de comunicación interactivo. En cualquier caso, la finalidad es argumentar y convencer al comprador potencial de los beneficios que le reportará la compra del producto.

b) Mercadotecnia directa

La **mercadotecnia directa** se concibe actualmente como un conjunto de instrumentos de promoción directa, que engloba actividades tales como la publicidad por correo, por teléfono (telemarketing) e Internet, para hacer propuestas de venta dirigidas a segmentos de mercado específicos, elegidos generalmente a través de sistemas de bases de datos. También incluye la inserción de cupones de respuesta en los medios de comunicación impresa y anuncios en televisión

y radio en los que se comunica una dirección postal o un número de contacto para realizar pedidos directamente u obtener información sobre el producto ofrecido.

c) Publicidad

La **publicidad** es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de los medios masivos de comunicación (prensa, radio, televisión, etc.) mediante anuncios o inserciones pagados por el vendedor y cuyo mensaje es controlado por el anunciante.

Lo que distingue a la publicidad, en primer lugar, es su carácter impersonal, puesto que se dirige de forma indiscriminada a todo el mercado. En segundo lugar, la transmisión de información se canaliza siempre a través de los medios masivos de comunicación. En tercer lugar, se identifica el transmisor de la información. En cuarto lugar, las inserciones en los medios son pagadas por el anunciante. Y en quinto lugar, el anunciante controla el contenido y la forma de emitir el mensaje.

d) Relaciones públicas

Las **relaciones públicas** consisten en un conjunto de actividades que incluyen las relaciones con la prensa, el cuidado de la imagen y el patrocinio. Son llevadas a cabo por las empresas o instituciones para conseguir la difusión de información favorable a través de los medios de comunicación, así como para mejorar su propia imagen y la de los productos o servicios que ofrecen, tanto ante los distintos públicos a los que se dirigen, en particular, como ante la sociedad, en general.

Las relaciones públicas con los medios de comunicación dan lugar a comunicados, noticias, reportajes, lo que en terminología anglosajona se denomina *publicity*. Este término puede traducirse en español por «propaganda», aunque esta palabra se utiliza también como sinónimo de publicidad. La **propaganda** es información difundida a través de los medios masivos de comunicación. Pero, a diferencia de la publicidad, no es el vendedor quien controla el mensaje, sino el medio de comunicación u otras personas. Los mensajes se transmiten mediante noticias o comunicados de prensa que no suscribe el vendedor, sino el medio u otra institución o persona. Tampoco paga directamente el vendedor el espacio o tiempo ocupado en el medio.

e) Promoción de ventas

La **promoción de ventas** es aquel conjunto de actividades que, mediante la utilización de incentivos materiales o económicos (premios, regalos, cupones,

descuentos, mayor cantidad de producto, etc.), tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto.

La venta personal es una forma de comunicación interpersonal, mientras que la publicidad, la propaganda y la promoción de ventas utilizan medios de comunicación impersonales, especialmente de comunicación masiva. Estos medios permiten llegar a una audiencia mayor en un menor tiempo y a un costo inferior que la comunicación interpersonal. Sin embargo, con la venta personal, y también con la mercadotecnia directa, es posible una comunicación de doble sentido y el mensaje puede ser más flexible, selectivo y personalizado. En la tabla 11.1 se resumen las características principales de los instrumentos básicos de la promoción.

TABLA 11.1
Características de los instrumentos de la promoción/comunicación

	Venta personal	Mercadotecnia directa	Publicidad	Relaciones públicas/propaganda	Promoción de ventas
Modo de comunicación	Directa y personal	Directa, personal e impersonal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal
Actividad regular y recurrente	Sí	Sí	Sí	No. Sólo para noticias de interés	No. Estimulación a corto plazo
Flexibilidad del mensaje	Personalizado y adaptado al cliente potencial	Personalizado y adaptado	Uniforme e invariable	Más allá del control del vendedor	Uniforme e invariable
Respuesta directa	Sí	Sí	No	No	No
Control sobre el contenido del mensaje	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Identificación del patrocinador	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Costos por alto contacto	Alto	Alto	Bajo a moderado	Ninguno	Variable

FUENTE: Adaptado de William Zikmund y Michel D'Amico, *Marketing*, 3.^a ed., John Wiley & Sons, New York, 1989 y Chris Fill, *Marketing Communications. Frameworks, theories and applications*, Prentice Hall, Londres, 1995.

1.3 El proceso de comunicación en la promoción

La promoción es fundamentalmente comunicación; es transmisión de información del vendedor al comprador. La comunicación tiene como objetivo el que el significado de la información sea comprendido de igual modo por el vendedor y el comprador. Es decir, que el destinatario de la información comprenda el mensaje o idea que le quiere transmitir el emisor de la misma. Si, por ejemplo, el vendedor quiere informar al mercado que su producto es de calidad superior al de sus competidores, la comunicación será efectiva si consigue hacer llegar al comprador esta idea sobre el producto. La promoción, como proceso de comunicación, consiste en la transmisión por el vendedor de un mensaje dirigido al comprador. Puede realizarse a través de medios directos y personalizados, sean interactivos (como la venta personal o por teléfono) o no (como la publicidad por correo), o a través de medios masivos de comunicación (como la publicidad en televisión, radio, prensa, etc.) mediante un sistema de códigos (palabras, colores, sonidos, imágenes, etc.). El comprador recibe e interpreta el mensaje y devuelve una respuesta al vendedor, que en último término consiste en la compra o no compra del producto.

Cabe distinguir cinco componentes en el proceso de comunicación descrito:

- a) El *emisor* (vendedor) de la información.
- b) El *mensaje* o idea que se quiere transmitir.
- c) El *medio* o canal a través del cual se transmite el mensaje.
- d) El *receptor* (comprador) o destinatario del mensaje.
- e) La *respuesta* del comprador al mensaje.

Las distintas fases que tienen lugar en este proceso de comunicación se muestran en la figura 11.1.

El fin último de la promoción es obtener una respuesta favorable del destinatario del mensaje hacia el producto o la empresa que le lleve a comprar. Pero la decisión de compra es un proceso complejo, que está influido por muchos otros factores, además de la promoción. Se han desarrollado varios modelos para describir los mecanismos del modo en que actúa la promoción sobre el consumidor. Uno de los más sencillos y divulgados es el **AIDA**. Este modelo supone que la influencia de la promoción se desarrolla de modo jerárquico a lo largo de cuatro etapas: Atención → Interés → Deseo → Acción. La denominación del modelo se corresponde con la letra inicial de cada una de las cuatro fases contempladas. Otro modelo, similar al anterior, aunque más elaborado, es el de la **jerarquía de los efectos**, que contempla las siguientes etapas:

Notoriedad → *Conocimiento* → *Apreciación* → *Preferencia* → *Convicción* → *Compra*

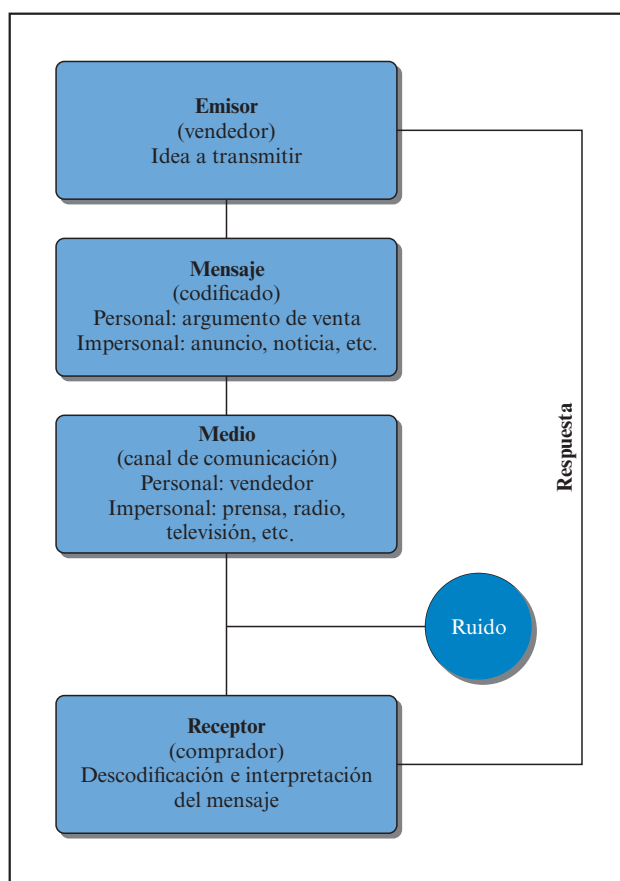


Figura 11.1. El proceso de comunicación en la promoción.

1.4 La mezcla de promoción. Condicionantes en la elección de los instrumentos de la promoción

Por lo general, una empresa o entidad no utiliza un sólo instrumento para promocionar sus productos, sino que combina todos o algunos de los distintos métodos posibles para comunicarse con el mercado del modo que considera más adecuado para conseguir sus objetivos. No hay una regla única para establecer la combinación o **mezcla de promoción** a emplear. Sin embargo, el nivel de utilización de los distintos instrumentos de la promoción depende fundamentalmente de los aspectos siguientes:

a) Recursos disponibles

El costo de realizar una campaña publicitaria efectiva a nivel nacional puede ser muy elevado y no estar al alcance de la gran mayoría de empresas. Asimismo, disponer de un equipo de vendedores propio requiere unos volúmenes mínimos de ventas. Todo ello limita las posibilidades de promoción de muchas empresas, que deben confiar principalmente en la acción desarrollada por el canal de distribución y seguir, por tanto, una estrategia de tipo *empuje* (*push*).

b) Tipo de producto vendido

Un producto industrial, como una máquina excavadora o los materiales para la fabricación de un automóvil, difícilmente serán adquiridos como resultado de un anuncio en un periódico o en la televisión. Lo más probable es que el vendedor haya visitado personalmente al comprador y le haya presentado diversas ofertas para convencerle de los beneficios del producto. Sin embargo, para adquirir productos de consumo de compra habitual, como aceite, pasta de dientes, detergentes o pilas, es muy posible que no sea necesario el concurso de un vendedor especializado. En estos casos, es muchas veces suficiente la publicidad a través de los medios masivos de comunicación para informar sobre el producto y sus ventajas y para persuadir al consumidor a comprar.

En general, la utilización de medios de venta personal será mayor cuando el producto tenga las siguientes características:

- *Valor elevado.* En estas circunstancias el comprador necesita en mayor medida ser convencido de la necesidad de efectuar un fuerte desembolso. Una joya, un televisor en 3D o una impresora láser en color son ejemplos de productos de precio elevado.
- *El producto es de naturaleza técnica.* En este caso se precisa la asistencia de un vendedor especializado que explique las características del producto.
- *El producto requiere demostraciones.* Si los beneficios del producto no son percibidos hasta que se prueba, la necesidad del vendedor será mayor.
- *El producto debe adaptarse a las necesidades específicas del consumidor.* Éste es el caso, por ejemplo, de un traje a la medida, un seguro de vida o la inversión en activos financieros.
- *La compra no es frecuente.* En productos de compra frecuente, como los de alimentación y limpieza, puede utilizarse más intensamente la publicidad.
- *La compra requiere mayor negociación.* Esto ocurre en productos de alto precio o en los que en la venta se toma a cuenta el producto usado y

debe negociarse el precio de éste, como ocurre en la compra de casas y automóviles.

c) Características del mercado

Si el mercado es grande y está ampliamente distribuido, la publicidad será el medio más económico de alcanzar a la audiencia. Por el contrario, si el mercado es reducido o está concentrado en una zona geográfica determinada, lo que es característico de mercados industriales, la venta personal será el sistema de promoción más efectivo.

d) Tipo de estrategia

La utilización de medios de venta personal también será mayor si la estrategia de mercadotecnia seguida es de tipo *push* (empujar al canal de distribución), especialmente en la relación fabricante-mayorista y mayorista-minorista. Por el contrario, una estrategia de tipo *pull* (jalar del consumidor) propiciará una mayor utilización de instrumentos de promoción impersonales, como la publicidad y la promoción de ventas, para atraer a los consumidores al establecimiento detallista.

e) Etapa del proceso de compra

En las primeras etapas del proceso de decisión de compra, la publicidad adquiere una importancia crucial. Un anuncio puede hacer percibir al consumidor la necesidad del producto, proporcionar información básica sobre el producto y comunicar la existencia de la marca. En cambio, cuando el comprador potencial inicia la transacción, en el establecimiento detallista, la venta personal adquiere un papel preponderante.

Una vez consumada la transacción, la publicidad puede volver a tener un mayor protagonismo, sobre todo en productos de consumo, recordando al cliente el producto y reafirmando su decisión de compra. Sin embargo, en productos industriales, la relación posventa se desarrollará preferentemente de forma personal.

f) Etapa del ciclo de vida del producto

En general, los gastos de promoción son más elevados en las primeras fases del ciclo de vida del producto. A lo largo de las fases de introducción y crecimiento, la publicidad y la propaganda adquieren mayor importancia, especialmente en productos de consumo. Sin embargo, a medida que el producto entra en la fase de madurez, se incrementa la importancia relativa de la venta personal y se intensifica el apoyo a los puntos de venta. En productos industriales, en

cambio, la venta personal es el instrumento promocional más utilizado en todas las fases del ciclo de vida.

1.5. Objetivos de las acciones promocionales

Si bien el fin último y general de la promoción es estimular la demanda, pueden llevarse a cabo acciones o campañas de promoción con objetivos parciales concretos, tales como creación de imagen, diferenciación del producto y posicionamiento del producto o de la empresa que lo vende.

a) Creación de imagen

Los productos se compran a veces no por sus características intrínsecas o por las ventajas objetivas que reportan, sino por la imagen que se tiene de ellos y por la identificación del comprador con lo que simbolizan los productos. La imagen proyectada en los anuncios de prendas de vestir de Benetton, los pantalones de mezclilla Levi's, o la mayoría de perfumes, por ejemplo, implican unos estilos de vida determinados con los que se identifican los segmentos del mercado a los que se dirigen estos productos. En general, las acciones promocionales que pretenden crear imagen no se centran en las características del producto, sino que ponen su énfasis en la creación de impresiones (prestigio, posición social, calidad, sexualidad, credibilidad, etc.).

b) Diferenciación del producto

Muchas acciones promocionales inciden en alguna característica diferencial del producto. Se trata de realizar propuestas de venta resaltando algún aspecto del producto que lo hace diferente de sus competidores y, hasta cierto punto, único. Motorola[®], por ejemplo, destaca que posee el teléfono móvil más pequeño del mercado; Philips[®], que sus máquinas de afeitar son recargables; y Hewlett-Packard[®], que sus impresoras son el «estándar» del mercado.

c) Posicionamiento del producto o de la empresa

Las acciones de promoción pueden dirigirse también a posicionar o reposicionar una marca en el mercado. Johnson & Johnson, por ejemplo, ha tratado de situar sus productos de higiene infantil como productos para toda la familia. Son muchas las empresas de cosméticos, así como de detergentes, las que han tratado también de mejorar su posición en la dimensión ecológica.

Las acciones promocionales de posicionamiento pueden referirse a empresas o entidades y no sólo a productos. Teléfonos de México (TELMEX[®]), por ejemplo, después de su privatización, llevó a cabo diversas acciones promocionales

para conseguir una imagen más favorable y mejorar su posición en el mercado. También Banorte[®], con ocasión de su adquisición de Bancrecer[®], desarrolló acciones promocionales para mejorar su posición competitiva en el mercado.

2. LA PROMOCIÓN DE VENTA

2.1. Concepto y objetivos

La promoción de ventas es un conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a los intermediarios, vendedores o consumidores, que, mediante incentivos económicos o materiales, o la realización de actividades específicas, tratan de estimular la demanda a corto plazo o aumentar la eficacia de los vendedores e intermediarios. Incluye acciones y medios tales como las rebajas o descuentos en los precios, muestras gratuitas, cupones, regalos, premios, concursos, material gráfico y de exhibición en el punto de venta, demostraciones, exposiciones y ferias, etc.

La promoción de ventas es una actividad intermedia entre la publicidad y la venta personal. No se dirige siempre a una audiencia tan masiva como la publicidad, pero tampoco a un grupo tan reducido de personas como el que pueden abarcar los vendedores. Además, se puede utilizar tanto para estrategias de tipo *push*, cuando la promoción se dirige a los intermediarios, como de tipo *pull*, cuando las acciones tratan de estimular la demanda del consumidor final.

La promoción de ventas se complementa con los restantes instrumentos de la comunicación, especialmente la publicidad, con la que se consiguen efectos sinérgicos. La publicidad de la promoción sirve para dar a conocer la existencia de la propia promoción, incrementar la credibilidad del público destinatario y estimular su participación. La promoción de ventas es un instrumento muy eficaz para estimular las compras a corto plazo. Sin embargo, por su mismo efecto anticipador, puede reducir las compras posteriores si no hay otros factores que contribuyan a mantener el nivel de demanda.

Asimismo, el comprador puede habituarse y comprar el producto sólo en épocas de promoción. Además, difícilmente por sí misma la promoción de ventas puede crear lealtad de marca. Ésta puede originarse por el uso del producto y la satisfacción obtenida con él. Sin embargo, la promoción de ventas puede favorecer la prueba del producto y con ello contribuir indirectamente a incrementar la fidelidad de marca.

2.2. Instrumentos de la promoción de ventas

Los instrumentos de la promoción de ventas pueden clasificarse según el público al que se dirijan los estímulos: intermediarios, vendedores, prescriptores o consumidores. En la tabla 11.2 se muestra un resumen de las mismas.

TABLA 11.2

Instrumentos de la promoción de ventas

Público destinatario	Instrumentos
Intermediarios	<ul style="list-style-type: none">— Exposiciones, ferias comerciales.— Competencias, concursos y premios.— Descuentos, bonificaciones.— Muestras, productos gratuitos.— Publicidad en el punto de venta.— Publicidad y promoción cooperativa.
Vendedores	<ul style="list-style-type: none">— Comisiones y precios por objetivo.— Concursos y premios.— Distinciones.
Prescriptores	<ul style="list-style-type: none">— Muestras gratuitas.— Documentación técnica.— Obsequios.— Asistencias a congresos, seminarios y conferencias.
Consumidores	<ul style="list-style-type: none">— Rebajas, descuentos.— Mayor contenido de producto por igual precio.— Productos complementarios gratis o a bajo precio.— Cupones/vales de descuento.— Concursos, premios.— Muestras, degustaciones.— Regalos.

3. CONCEPTO Y FUNCIONES DE LA VENTA PERSONAL

3.1. Concepto, importancia y finalidad de la venta personal

La venta personal es una forma de comunicación interpersonal en la que se produce una comunicación oral en doble sentido entre vendedor y comprador. Sus funciones principales se concretan en las siguientes:

- Informar.
- Persuadir.
- Desarrollar actitudes favorables hacia el producto y la organización.
- Prestar servicio.
- Captar y transmitir a la dirección los cambios observados en el mercado y el entorno.

La función del vendedor es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos de mercadotecnia. El vendedor es un *creador de imagen*. Él es el que representa a la empresa y atiende al comprador potencial. La impresión que el cliente se lleve del vendedor la proyectará sobre el conjunto de la empresa. El trato y la información que el vendedor haya dispensado al comprador determinarán en buena medida la imagen que éste se forme de la entidad a la que representa. Una empresa que posea un producto de gran calidad, que haya realizado una efectiva campaña publicitaria y que posea una amplia red de distribución puede ver fracasar sus planes de mercadotecnia si, finalmente, el vendedor que atiende al posible comprador no sabe informarle, desacredita a la empresa o le trata de modo poco amable.

3.2. Características de la venta personal

La principal característica de la venta personal que la diferencia de los demás instrumentos promocionales es la *flexibilidad*. La flexibilidad se manifiesta, en primer lugar, en la posibilidad de adaptación de la presentación de ventas y argumentación a cada comprador y situación específica.

La venta personal permite la *comunicación directa* con el comprador. El vendedor puede aclarar dudas, ampliar detalles y obtener una respuesta inmediata del comprador. Otra ventaja de la venta personal es la *posibilidad de seleccionar el mercado meta*. Se pueden elegir los compradores potenciales sobre los que actuar, lo que evita despilfarros, como sucede con la publicidad, que, además de impactar al mercado meta, alcanza también a públicos que no están ni estarán interesados por el producto. La venta personal concluye las negociaciones y *cierra* la venta.

Los demás instrumentos comerciales sirven para estimular la demanda y atraer al comprador hacia el vendedor, pero éste es, finalmente quien ultima la transacción e inicia las relaciones posventa. Sin embargo, la venta personal tiene también desventajas. En primer lugar, no permite llegar a una gran masa de compradores en un tiempo reducido. Además, su costo es elevado y puede ser prohibitivo para productos de bajo precio. Por otra parte, la capacitación de un vendedor es larga y difícil. Su elevado costo ha llevado, en algunos casos, a sustituir al vendedor por máquinas, sobre todo en transacciones de tipo repetitivo, como las realizadas con los cajeros automáticos de los bancos.

3.3. Tipos de venta personal

La función de venta personal puede clasificarse de acuerdo con tres criterios: el lugar en el que se lleva a cabo, la actividad principal desempeñada por el vendedor y la forma de efectuar la comunicación.

a) Según el lugar de realización

La venta personal puede realizarse en lugares muy diversos. Teniendo en cuenta la proximidad con una de las partes de la relación de intercambio y el tipo de vendedor y comprador, la venta personal puede llevarse a cabo en los lugares siguientes:

- El establecimiento u oficinas del vendedor.
- El domicilio del consumidor final.
- El establecimiento o dependencias del comprador industrial (fabricante, intermediario o institución).
- En otros lugares (ferias, exposiciones, mercados, vía pública, etc.).

Cuando la venta personal se realiza fuera de los locales de la empresa del vendedor, éste tendrá que dedicar una parte de su tiempo a viajar para visitar a los compradores. El comerciante detallista realiza la venta fundamentalmente en su propia tienda, aunque en algunos casos, como los concesionarios de marcas de automóviles, disponen de vendedores que efectúan prospección de ventas y visitan a los clientes potenciales en sus domicilios. Los vendedores de los fabricantes y mayoristas, en cambio, suelen realizar las actividades de venta en los locales del comprador potencial, lo que les obliga a efectuar desplazamientos por el territorio de ventas que tengan asignado. En este caso, el vendedor realiza un esfuerzo mayor y debe, por tanto, administrar su tiempo de modo más eficiente.

b) Según la actividad principal desempeñada por el vendedor

También puede clasificarse la función de venta personal por la actividad principal que realice el vendedor. Esta actividad puede consistir, básicamente, en una de las tres siguientes:

1. Tomar o recibir pedidos.
2. Conseguir pedidos.
3. Realizar actividades de asesoría o apoyo a los clientes.

c) Según la forma de efectuar la comunicación

La comunicación interpersonal y directa entre comprador y vendedor se efectúa básicamente cara a cara. En todos los casos expuestos anteriormente se ha hecho referencia fundamentalmente a la comunicación oral personal entre comprador y vendedor. Pero la relación entre ambos puede complementarse también mediante el uso del teléfono y otros medios de comunicación interactiva, así como de medios no interactivos, como la carta o el correo electrónico.

La utilización del teléfono no sólo constituye un medio auxiliar de la venta personal, sino que se ha convertido actualmente en un medio principal, y en algunos casos único, de comunicación y venta directa. El *telemarketing*, como se denomina actualmente a la venta por teléfono, es un instrumento de promoción cada vez más utilizado.

3.4. Tareas del vendedor

Para llevar a cabo las funciones básicas de la venta personal (informar, persuadir, desarrollar actitudes favorables y prestar servicio), el vendedor puede tener que realizar un gran número de tareas. Estas tareas están relacionadas con el producto que vende, el mercado al que sirve, la competencia con la que se enfrenta y la empresa o entidad a la que representa. En la tabla 11.3 se clasifican dichas tareas de acuerdo con los cuatro criterios indicados (producto, mercado, competencia y empresa a la que representa).

TABLA 11.3

Tareas del vendedor

1. Relacionadas con el producto a vender
<ul style="list-style-type: none">— Tener completo conocimiento de las características y ventajas de los productos vendidos.— Conocer los precios y condiciones de venta.
2. Relacionadas con el mercado
<ul style="list-style-type: none">— Informar al cliente.— Aconsejar al cliente.— Efectuar demostraciones del producto.— Capacitar en el uso del producto.— Atender las reclamaciones del cliente.— Proporcionar servicio, en general, al cliente.— Explicar las promociones de venta.— Conocer las características e importancia de los clientes.— Conocer, potenciar y relacionarse con los prescriptores.— Obtener información del mercado.
3. Relacionadas con la competencia
<ul style="list-style-type: none">— Conocer las empresa competidoras.— Conocer los productos de la competencia.
4. Relacionadas con la empresa a la que representa
<ul style="list-style-type: none">— Obtener pedidos.— Vender los productos asignados.— Prospeccionar nuevos clientes, desarrollar nuevos mercados.

TABLA 11.3 (continuación)

4. Relacionadas con la empresa a la que representa
<ul style="list-style-type: none">— Planear las visitas.— Controlar los gastos de venta.— Desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y sus productos.— Comunicar ideas de nuevos productos.— Conseguir nuevos distribuidores.— Capacitar a los vendedores nuevos.— Colaborar con otros departamentos de la empresa.

FUENTE: Adaptado de Frederick E. Webster, Jr., *Field Sales Management*, John Wiley & Sons, New York, 1983, pp. 2-3 y Enrique Ortega Martínez, «La fuerza de ventas», en *13 Grandes Temas de Marketing*, Esic Editorial, Madrid, 1989, pp. 82-84.

3.5. El proceso de venta personal

El desarrollo de la venta personal sigue un proceso que puede desglosarse en varias etapas, que van desde la identificación del cliente hasta el cierre de la venta y posterior relación posventa. En este proceso se dan tres fases claramente diferenciadas: la *preparación de la venta*, la *argumentación/persuasión* y la *transacción*. Cada una de estas fases comprende varias actividades, que se detallan en la figura 11.2.

El grado en el que se lleven a cabo estas actividades dependerá del tipo de venta personal realizada. En el caso de que la función del vendedor sea la más completa, es decir, la de conseguir pedidos, se darán todas y cada una de las fases y actividades aquí descritas.

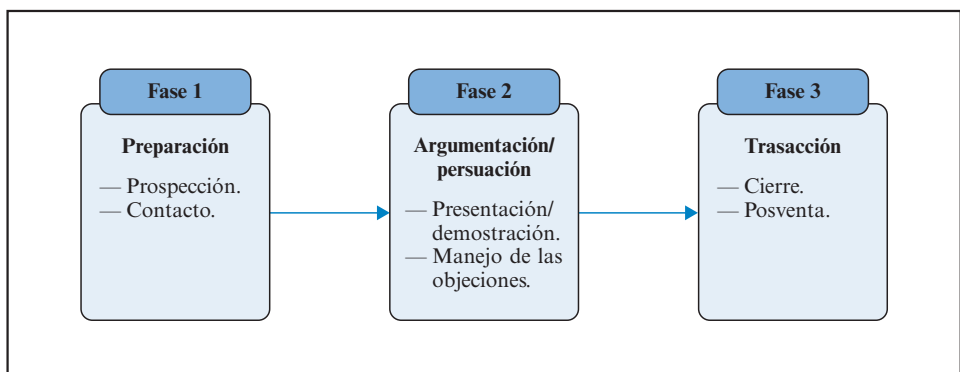


Figura 11.2. El proceso de venta personal. (FUENTE: Adaptado de Thomas C. Kinnear y Kenneth L. Bernhardt, *Principles of Marketing*, 3.ª ed., Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1990, p. 546.)

Fase 1: Preparación

La primera etapa de la venta personal consiste en la localización del cliente potencial. Supone la realización de **prospección**, que es el conjunto de actividades desarrolladas por un vendedor para identificar posibles compradores. La relación o lista de clientes potenciales puede proceder de muy diversas fuentes.

Una vez identificado un posible comprador, se realizarán las gestiones necesarias para establecer contacto con él y concertar una entrevista.

Fase 2: Argumentación/persuasión

La entrevista es el momento en el que tiene lugar la **presentación de ventas**. Esta presentación consiste en mostrar las características del producto, argumentar y demostrar sus ventajas, con el fin de persuadir al cliente potencial para que compre el producto.

La **argumentación** consiste en la utilización de los recursos del razonamiento, el vocabulario y la expresión con el fin de conseguir que el cliente potencial se decida a comprar.

Durante esta fase del proceso el vendedor tendrá que responder a las objeciones o contra argumentaciones del cliente potencial. Las **objeciones** son excusas que presenta el comprador para no efectuar o retrasar el pedido o para conseguir mejores condiciones. Estas objeciones pueden ser simplemente una forma cortés de indicar el cliente potencial que no está interesado en comprar el producto o bien pueden ser lógicas y reales y referirse al precio, a las características del producto, a las condiciones de pago o a los plazos de entrega. Las objeciones reales son una manifestación del interés por la compra del producto. En definitiva, el vendedor, además de ser un buen comunicador, tiene que ser un hábil negociador.

Fase 3: Transacción

Todas las acciones del vendedor deben conducir al *cierre* de la negociación y a obtener el pedido. Una vez superadas las objeciones, el vendedor debe hacer tentativas para cerrar la venta («¿cuándo desea que se lo entreguemos?», «¿qué modelo prefiere?», «¿le parecen bien 4 cajas?», etc.). La respuesta que obtenga el vendedor le indicará si el cliente se ha decidido o no a comprar.

La relación entre el comprador y el vendedor no termina con la venta, sino que debe continuar después. En algunos casos, como en el de suministros industriales, la relación se intensifica después de la primera compra. La próxima venta depende en buena medida de las relaciones **posventa**. Con las relaciones posventa se fomenta la lealtad del cliente y se favorece el que se convierta en un eficaz prescriptor del producto.

CASO PRÁCTICO

Anunciar en televisión o en vídeo online, he ahí la cuestión

En el conocido soliloquio de la obra *Hamlet*, de Shakespeare, el actor que representa al príncipe de Dinamarca lanza su terrible duda: «ser o no ser, he ahí la cuestión». Los anunciantes de hoy tal vez sean menos dramáticos, además de que poseen datos e información para respaldar sus decisiones, pero seguramente pasan también muchas noches en vela. Se trata de buscar la máxima efectividad a sus recursos, encontrar a esa agencia que lleve la marca a todos los consumidores y, si se puede, desvirtuar de paso a la competencia. Son decisiones importantes, en las que el éxito puede traer glorias y generosas recompensas a los responsables de las campañas, o su deceso profesional si no salen bien las cosas.



Por si fuera poco, están en juego presupuestos muy altos, por lo que es fácil de imaginar que los reflectores apunten a quienes toman las decisiones de la empresa relacionadas con la publicidad. Además las nuevas tecnologías traen oportunidades y dudas, como la conveniencia de continuar con la publicidad en televisión o inclinarse hacia los medios menos tradicionales, siendo éste el caso del vídeo online.

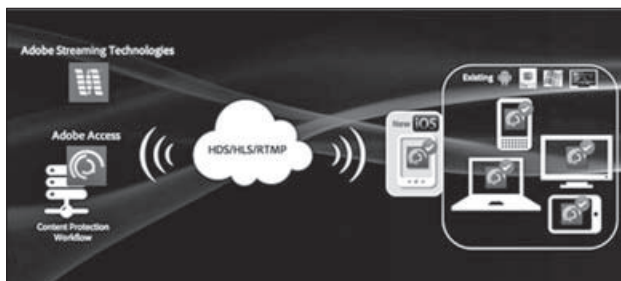
La dificultad estriba en que no está muy clara la efectividad de cada uno de los medios y apenas se publican los resultados de algún estudio al respecto que ya hay que incorporar otros factores al análisis. Aquí intervienen el gurú de las redes sociales, el del video online, o el que apuesta a un medio en particular, que al menos a él mismo sí lo hará famoso.

En México ya hay una amplia gama de agencias de investigación que tienen algo que decir sobre el tema, aunque tal vez convenga guiarse por el prestigio y la solera de Nielsen. Dicha agencia llevó esta inquietud a 14,000 personas, con resultados concluyentes que demostraban que el vídeo online está ganando terreno frente a la televisión tradicional, sobre todo en lo que corresponde al índice de recuerdo, con un 65% frente al 46% entre quienes ven el anuncio en televisión. Ahí también entra otro de los eternos dilemas del anunciante: además del bello mensaje ¿estarán recordando mi marca? Los resultados de esta pregunta son más decepcionantes, y aunque el vídeo online

vuelve a ganar, lo hace con tan sólo un 40% de retención, frente al 21% de los televidentes. Pero como si se tratara de romeritos con camarón, los especialistas recomiendan usar ambos medios conjuntamente, ya que el uno sin el otro resulta un tanto desabrido.

Aparentemente en el centro de este enredo hay que ubicar a *tablets* y *smartphones*, pues son los grandes distractores y transforman a los televidentes e internautas en receptores desmemoriados del mensaje publicitario.

Salvo cuando los spots se vuelven más vivenciales o se anuncian ofertas o promociones del interés de quien los ve, la recordación es mínima, pese a que es indudable que el video



online se presta más a transmitir un mensaje bien elaborado y persuasivo. Sin embargo, no todo es malo para el anunciante ya que ahora también se reducen los gastos de publicidad en las diversas plataformas, como ocurre con Primetime de Adobe[®], donde se integran video, publicidad y *analytics*.

Muchas generaciones han creído que en el soliloquio de Hamlet éste habla a la calavera de Yorick, quien fuera el bufón de corte durante su infancia, en el momento de expresar el dilema de su existencia. En realidad se trata de dos escenas separadas, pero la fama ha creado una imagen que difícilmente pueda salir de nuestras mentes; tal vez suceda lo mismo con la televisión y es que muchos dan por hecho que es la plataforma publicitaria por excelencia, independientemente de lo que otros se esfuerzen por demostrar.

FUENTE: *Publicidad 2012: Televisión o Video online, el nuevo dilema entre marcas y anunciantes*, Carolina Velasco, <http://www.puromarketing.com/9/11695>

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Si dispusiera de un presupuesto generoso para la publicidad de un nuevo perfume, lo dividiría entre varios medios o sería mejor concentrar esfuerzos en una sola plataforma?
2. ¿Cree que su generación está más abierta a cambios de paradigmas y a seleccionar sus marcas apoyándose en nuevos medios de comunicación?
3. Como anunciante de una marca de motocicletas, ¿qué tácticas puede usar para evitar que el mensaje sea interrumpido por los *smartphones*?
4. ¿Imagina que pueda llegar un momento en el que la publicidad se difunda exclusivamente a través de las redes sociales?
5. Busque tres ejemplos de mensajes publicitarios que sean más efectivos cuando se difunden por diversas plataformas.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Describa el proceso de comunicación que tiene lugar en la venta personal. Indique ejemplos de mensajes, formas de codificarlos y decodificarlos, así como respuestas posibles del receptor del mensaje.
2. Argumente a favor y en contra de las dos siguientes formas de promoción de ventas:
 - Una rebaja del 20% en el precio de venta al público del producto.
 - Un incremento del 20% en la cantidad del producto, sin modificar el precio de venta.
3. Describa y compare las tareas de venta que realiza un vendedor en los casos siguientes:
 - Vendedor de una tienda departamental, que atiende al público en la sección de zapatería.
 - Vendedor de tractores agrícolas.
 - Visitador médico.
4. ¿Qué etapas del proceso de venta personal considera que presentan una mayor dificultad para el vendedor?
5. Comente la siguiente afirmación: «El vendedor nace, no se hace».

TÉRMINOS CLAVE

AIDA. Modelo descriptivo del modo en que actúa la promoción sobre el consumidor. Supone que la influencia de la promoción se desarrolla de modo jerárquico a lo largo de cuatro etapas: *Atención*→*Interés*→*Deseo*→*Acción*. La denominación del modelo se corresponde con la letra inicial de cada una de las cuatro fases contempladas.

Argumentación. Actividad desarrollada por el vendedor consistente en la utilización de los recursos del razonamiento, el vocabulario y la expresión, con el fin de conseguir que el cliente potencial se decida a comprar.

Comunicación. Transmisión de un mensaje de una persona o un grupo a otra persona o grupo. Puede realizarse a través de medios directos y personalizados, sean interactivos (como la venta personal o por teléfono) o no (como la publicidad por correo), o a través de medios masivos de comunicación (como la publicidad en televisión, radio, prensa, etc.), mediante un sistema de códigos (palabras, colores, sonidos, imágenes, etc.). El proceso de comunicación consta de cinco componentes: el emisor, el mensaje, el medio, el receptor y la respuesta.

Jerarquía de los efectos. Modelo descriptivo de los efectos de la promoción sobre la disposición a comprar. Contempla las siguientes etapas:

Notoriedad, Conocimiento, Apreciación, Preferencia, Convicción, Compra.

Mercadotecnia directa. Conjunto de instrumentos de promoción directa (publicidad por correo, telemarketing, inserción de cupones de respuesta en los medios de comunicación, etc.), para hacer propuestas de venta dirigidas a segmentos de mercado específicos, elegidos generalmente a través de sistemas de bases de datos.

Mezcla de promoción. Combinación de los instrumentos de promoción: venta perso-

nal, publicidad, mercadotecnia directa, relaciones públicas y promoción de ventas.

Objeción. Contra argumentación que presenta el comprador. Puede ser una simple excusa para no efectuar o retrasar el pedido, o bien ser real y revelar un interés por la compra del producto.

Presentación de ventas. Consiste en comunicar de forma persuasiva y mostrar las características y ventajas del producto al cliente potencial.

Promoción de ventas. Instrumento de comunicación que utiliza incentivos materiales o económicos (premios, regalos, descuentos, mayor cantidad de producto, etc.) para estimular la demanda a corto plazo.

Propaganda. Término que puede utilizarse para traducir el vocablo inglés *publicity*, aunque suele emplearse también como sinónimo de publicidad. Es información difundida a través de los medios masivos de comunicación, en la que el mensaje no es controlado por el vendedor. Los mensajes se transmiten mediante noticias o comunicados de prensa, suscritos por el medio u otra entidad. El vendedor no paga directamente la inserción en el medio.

Prospección o prospección. Conjunto de actividades desarrolladas por un vendedor para identificar posibles compradores.

Posventa. Fase posterior a la venta en la que se establecen relaciones con el cliente para fomentar la lealtad, favorecer futuras ventas y conseguir un eficaz prescriptor del producto.

Publicidad. Transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de los medios masivos de comunicación (prensa, radio, televisión), mediante inserciones o anuncios pagados, cuyo mensaje es controlado por el anunciante.

Relaciones públicas. Conjunto de actividades, que incluyen las relaciones con la prensa, el cuidado de la imagen y el patrocinio. Son llevadas a cabo por las empresas o instituciones para conseguir la

difusión de información favorable a través de los medios de comunicación, así como para mejorar su propia imagen y la de los productos o servicios que ofrecen, ante los distintos públicos a los que se dirigen, en particular, y la sociedad, en general.

Venta personal. Forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un comprador potencial específico y se recibe, de forma simultánea, respuesta del destinatario de la información.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Adobe Project Primetime: <http://www.adobe.com/mx>
Agencia F2F: http://www.f2f.mx/about_us.php
Agencia PSPM: <http://www.pspm-agencia.com>
Amway de México: <https://www.amway.com.mx/Default.aspx>
Asociación Mexicana de Agencias de Promociones, A.C.: <http://www.amapro.com.mx>
Asociación Mexicana de Ventas Directas, A.C.: <http://www.amvd.org.mx>
AVON: <http://www.mx.avon.com>
El Santo: <http://www.elhijodelsanto.com.mx>
Equipo en Acción: <http://equipoenaccion.net/site>
Grupo Integra Merk: <http://integramerk.com>
Grupo Prom: <http://www.grupoprom.com>
Ifahto: <http://www.ifahto.com/index.html>
Sandler Training de México: <http://www.mx.sandler.com>
TNP, tecnología en promocionales: <http://www.tnp.com.mx>
Tupperware: <http://espanol.tupperware.com/enes/coe/app/home>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Bennet, Peter D., *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago, 1988, p. 6.
- Dilenschneider, Robert L., y Dan J. Forrestal, *The Dartnell Public Relations Handbook*, 3.^a ed., The Dartnell Corporation, Chicago, 1987, p. 253.
- Fill, Chris, *Marketing Communications. Frameworks, theories and applications*, Prentice Hall, Londres, 1995.
- García Cerdeño, Antonio, «Una aproximación hacia la teoría de la venta», segunda parte, *Esic Market*, 63, enero-marzo de 1989, pp. 63-82.
- Kinney, Thomas C. y Kenneth L. Bernhardt, *Principles of Marketing*, 3.^a ed., Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1990, pp. 467, 486, 521 y 545-550.
- Levitt, Theodore, «After the Sale is Over...», *Harvard Business Review*, 61, 5, septiembre-octubre 1983, pp. 87-93.
- McCarthy, E. Jerome y William D. Perreault, Jr., *Basic Marketing*, 10.^a ed., Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1990, p. 397.
- Ray, Michael L., *Advertising and Communication Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, pp. 11-20.
- Río, Rosa del, «Los días después de la venta», *Ranking*, octubre 1988, pp. 145-147.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing, Conceptos y Estrategias*, 6.^a Ed., Editorial Pirámide, Madrid, 2012.
- Strang, Roger A., «Sales Promotion – Fast Growth, Faulty Management», *Harvard Business Review*, 54, 4, julio-agosto de 1976, pp. 115-124.
- Taylor, Ronald D. y John H. Summey, «The Promotional Mix and the Product Life Cycle: A Review of Their Interaction», en Charles W. Lamb, Jr. y Patrick M. Dunne (ed.), *Theoretical Developments in Marketing*, AMA, Chicago, 1980, pp. 125-128.
- Zikmund, William y Michel D'Amico, *Marketing*, 3.^a ed., John Wiley & Sons, New York, 1989, pp. 390 y 403.
-

12

Comunicación integral de mercados: publicidad y relaciones públicas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Desarrollar una visión completa de la publicidad, incluyendo sus fines, tipos y estilos.
2. Comprender la importancia del mensaje publicitario, su contenido, formulación y requisitos para alcanzar los objetivos deseados.
3. Conocer los diferentes medios disponibles para la publicidad y las peculiaridades que los distinguen.
4. Entender la importancia de la estrategia publicitaria, como se formula ésta y sus principales condicionantes, como son la fijación del presupuesto, el diseño del mensaje, la selección de medios y soportes y la programación de la campaña.
5. Estudiar el conjunto de actividades que abarca la función de relaciones públicas dentro del proceso de comunicación integral de mercados.

SITUACIONES EMPRESARIALES

Publicidad inesperada

Cuando los comentaristas del programa británico de televisión Top Gear hicieron sus alusiones al Mastretta MXT[®] llamándole *the tortilla car* (el coche tortilla) muchos mexicanos se sintieron ofendidos. Al no estar tan acostumbrados al humor británico, llovieron las protestas sobre los comentarios considerados xenófobos e inapropiados. Hasta el embajador en el Reino Unido descargó su irritación en la cadena de televisión que permitía tales abusos hacia México. Ahora bien, los más afectados fueron lógicamente los fabricantes del vehículo de diseño enteramente nacional. Reaccionaron al ver que su producto era denostado al serle atribuidos los estereotipados males de todos conocidos.



El tiempo demostró el dicho de que «no me importa que hablen mal de mí con tal de que hablen». De un momento a otro lo que había sido poco más que un coche artesanal había pasado a ser una de las estrellas de la categoría de automóviles deportivos de altas prestaciones. Coleccionistas y compradores de las más conocidas marcas como Lamborghini, Ferrari o Aston Martin, voltearon su mirada al Mastretta MXT[®]. Curiosamente hubo compras inesperadas en el propio Reino Unido, además de un buen número de países. Con una buena dosis de sentido común el propietario de la marca pasó a reconocer que los insultos hicieron poco daño a la imagen de marca y resultaron mucho más valiosos que su limitado presupuesto destinado a publicidad.

El Mastretta MXT[®] pasará a ser uno de los íconos de la eterna lucha del mexicano contra los prejuicios de algunos extranjeros, aunque tal vez su mayor mérito resida en ser uno de los ejemplos de promoción de una marca en los mercados internacionales con menor gas-



to publicitario. Antes de ser objeto de burla el «coche tortilla» sólo existía en las exhibiciones y demostraciones, pero ahora hay una larga lista de pedidos por atender.

FUENTE: Revista *SEXENIO*, 04 de febrero de 2011, por Daniel Sánchez.

1. LA PUBLICIDAD Y EL MENSAJE PUBLICITARIO

1.1. La publicidad

1.1.1. Concepto de publicidad

La publicidad es una forma de comunicación que la mercadotecnia utiliza como instrumento de promoción. Puede definirse por un conjunto de características que, a su vez, la diferencian de los restantes instrumentos promocionales —venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas—. Así, la publicidad es *toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a una audiencia meta, en la que se identifica el emisor, con una finalidad determinada, que, de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor.*

La publicidad es una forma peculiar de comunicación, esencialmente unilateral, en la que un emisor identificado (el anunciante) dirige su mensaje de forma simultánea a un gran número de receptores anónimos (de ahí su carácter de comunicación impersonal), con ánimo de modificar su comportamiento de compra. Para ello, utiliza como canales de transmisión del mensaje los medios masivos de comunicación (los *mass media*).

En las definiciones anteriores se han puesto de manifiesto los principales aspectos que caracterizan a la publicidad:

- a) Es, ante todo, un *instrumento de promoción*, que trata de informar, persuadir y recordar.
- b) Es una forma específica de comunicación, que se caracteriza por ser *unilateral, impersonal y masiva*.
- c) El emisor está *identificado* y es el que *controla* el mensaje.
- d) La inserción del anuncio o la utilización de espacio en los medios de comunicación es *pagada* por el emisor del mensaje.
- e) Va dirigida a una audiencia meta.

1.1.2. Fines de la publicidad

La publicidad trata, en particular, de estimular la demanda o aceptación del bien, servicio o idea promocionada y, en general, de modificar las opiniones, actitudes, deseos y comportamientos del consumidor. Se puede intentar alcanzar estos fines bien por medio de una publicidad de producto o a través de una publicidad institucional.

La **publicidad de producto** se centra en las características del mismo, los beneficios que proporciona y su posición competitiva. La publicidad de producto

trata fundamentalmente de estimular la **demanda específica** o selectiva para una marca determinada, generalmente a costa de las demás que compiten con ella. En la figura 12.1 se muestran algunos ejemplos de este tipo de publicidad.



Figura 12.1. Ejemplos de publicidad de producto.

La **publicidad institucional** promociona la imagen de una empresa, entidad o asociación o una cuestión social, con el fin de generar actitudes y opiniones favorables hacia ella que se traduzcan, posteriormente, en una compra o aceptación de los productos que vende o de las ideas o programas que promueve. También es publicidad institucional la realizada por agrupaciones de empresas y

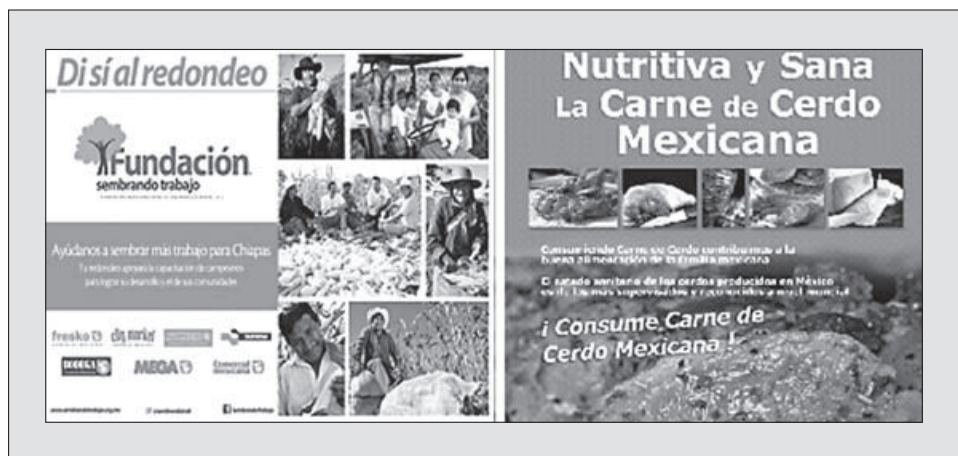


Figura 12.2. Ejemplos de publicidad institucional.

otras entidades públicas o privadas que pretenden estimular la **demanda genérica** o demanda global para una clase de producto. En la figura 12.2 de la página anterior se muestran diversos ejemplos de publicidad institucional.

La diferencia entre la publicidad de producto y la institucional radica en la orientación. La primera se enfoca sobre los beneficios de una marca específica y de este modo su apelación es tangible. La publicidad institucional, en cambio, se hace con el fin de suministrar información que trata de influir en las imágenes y actitudes del público potencial. La apelación es menos tangible y el comportamiento esperado del receptor menos específico.

1.2. El mensaje publicitario

El diseño del mensaje publicitario es un proceso creativo. Los objetivos de la publicidad ayudarán a definir la idea del mensaje, pero el diseño del mismo, que implica determinar *qué se dice* y *cómo se dice*, es en gran medida una actividad creativa, que requiere ingenio y arte. Muchos productos han conseguido la aceptación y recuerdo de los consumidores y, por tanto, la permanencia en el mercado, gracias a un mensaje creativo, a un eslogan pegadizo o a un símbolo fácil de identificar.

1.2.1. El contenido del mensaje

El **mensaje** es el *qué se dice*, es la suma de signos y señales (códigos) que intentan transmitir una o más ideas. La formulación del mensaje implica un proceso de codificación, con palabras, símbolos, colores, proporciones, sonidos, etcétera., que puedan ser percibidos por los sentidos.

En el caso de la publicidad de producto, el mensaje puede referirse al carácter innovador del mismo, a una reducción del precio, a los aspectos estéticos del producto (belleza, diseño, color), al estatus social que representa su posesión y uso, al ahorro que reporta, a la seguridad, comodidad, limpieza, satisfacción o entretenimiento que proporciona, o, simplemente, a que es un producto único y distinto de los competidores.

En el caso de publicidad institucional, puede apelarse a los fines sociales que cumple la entidad, a su capacidad innovadora, a su contribución a la ciencia, la salud, la cultura o el deporte, a su participación en el progreso económico, o, simplemente, al orgullo de ser cliente de la empresa, miembro de la asociación o integrante de la comunidad.

1.2.2. La formulación del mensaje

El mensaje se formula por medio de palabras, ilustraciones, imágenes y sonidos, lo que implica un proceso de codificación. El **texto** o **copy** se refiere a las palabras contenidas en un anuncio.

El **copy platform** o plataforma de redacción, es el documento que contiene las guías básicas sobre el producto, empresa y objetivos de la campaña que el creativo debe tener para escribir un texto efectivo, que venda.

Dentro del texto de un anuncio cabe distinguir el **eslogan**, que suele ser una frase corta que resume el mensaje. El eslogan actúa como titular del anuncio y su finalidad es captar la atención del público al que se dirige. El eslogan facilita el recuerdo del mensaje y el contenido del anuncio. En general, el eslogan debe ser breve, para facilitar el recuerdo, pero hay frases largas que han tenido una gran aceptación, como por ejemplo: «A sesenta millas por hora, el mayor ruido que oírás en este nuevo Rolls-Royce[®] será el del reloj eléctrico». El eslogan también debe estar relacionado con el producto o la marca y debe ser evocador, es decir, describir, de forma directa o indirecta, los beneficios o satisfacciones que proporciona el uso del producto. En la tabla 12.1 se detalla el mensaje de los anuncios presentados en la figura 12.3.

TABLA 12.1

Ejemplos de mensajes con su correspondiente eslogan

Mensaje	Eslogan
— Alto desempeño (DURACELL [®]).	— «Duran, duran... y duran».
— Perfección, calidad (Café Punta del Cielo [®]).	— «El Gran Café de México».
— Creatividad de los niños (Mi Alegría [®]).	— «¿Con juguetes Mi Alegría, aprendemos y jugamos!».
— Confianza, comunicación (TELCEL [®]).	— «Yo soy Telcel».



Figura 12.3. Ejemplos de anuncios con eslogan.

1.2.3. Requisitos del mensaje

Para que un mensaje sea efectivo debe cumplir los requisitos siguientes:

- *Captar la atención.* No quiere decir que el mensaje tenga que ser espectacular o sensacionalista. Debe centrarse en algún tema o aspecto que preocupe a la audiencia meta a la que se dirige.
- *Crear interés.* Deben destacarse los aspectos más significativos del producto y los beneficios más relevantes que puedan provocar deseo de comprarlo.
- *Ser comprendido.* El mensaje debe ser inteligible, fácil de descifrar por el receptor.
- *Informar.* El mensaje debe comunicar los beneficios que proporciona el producto.
- *Ser creíble.* Si el mensaje es exagerado o se juzga engañoso, provocará una actitud de rechazo hacia el producto.
- *Persuadir.* El mensaje debe convencer al destinatario sobre la propuesta que se le hace en el mensaje.
- *Inducir a una respuesta.* No sólo ha de convencer sobre las ventajas del producto, sino que el mensaje también ha de provocar una acción del receptor en la dirección propuesta por el emisor.
- *Ser recordado.* Finalmente, y muy importante, el recuerdo del mensaje debe permanecer el mayor tiempo posible entre el público destinatario.

1.2.4. Los estilos publicitarios

El **estilo publicitario** es la manera de expresar el mensaje. Se refiere tanto a las características del mensaje (modos de abordar el problema de comunicación y exponer la información esencial) como al tono o forma de apelar al destinatario (lógica, apasionada...).

Principales estilos publicitarios

De entre los múltiples estilos publicitarios posibles, algunos de los cuales están condicionados por el medio, se destacan como más representativos los siguientes.

- *Con texto escrito únicamente, sin ilustraciones.* Es la forma más simple de realizar un anuncio. Pero es difícil lograr con ella la atención, al no presentarse imágenes, que siempre tienen un mayor poder de atracción que los caracteres tipográficos. No obstante, buscando el contraste, mediante letras muy grandes, o muy pequeñas, con muchos espacios en blanco, puede

- lograrse captar la atención del destinatario del anuncio. De todos modos, se confía al texto casi toda la capacidad de transmisión del mensaje.
- *Con ilustraciones (dibujos o fotografías) con o sin personas.* Las ilustraciones —objetos, animales o personas— tienen mayor capacidad de comunicación que las palabras solas. La mayoría de anuncios las incorporan.
 - *Utilizando el humor.* El humor no tiene que ser vulgar y ha de estar relacionado con el producto anunciado y los beneficios que proporciona, si no, el destinatario recordará lo gracioso o el chiste, pero no el producto anunciado.
 - *Utilizando el erotismo.* Especialmente de la mujer. Se usa fundamentalmente en productos de belleza e higiene femenina, lo que tiene una cierta justificación. Pero también se utiliza en productos dirigidos al hombre, y en algunos casos, sin ninguna justificación, para cualquier tipo de producto.
 - *Con agresividad o imágenes violentas.* El uso de la agresividad en los anuncios es creciente. Algunas marcas la han utilizado de forma sistemática, como Benetton[®], pero otras, que tradicionalmente habían utilizado una publicidad ingenua, amable y festiva, como Coca-Cola[®], han incrementado la agresividad de sus anuncios.
 - *Con acompañamiento musical o canción («jingle»).* Las canciones facilitan el recuerdo del mensaje. Algunas canciones publicitarias se han hecho muy famosas, como por ejemplo, la de Gansito[®] («Gansito, gansito/gansito Marinela.../recuérdame...»). A veces, se usa la melodía de una determinada canción, con letra distinta o, incluso, sin letra, como nexo de unión de las distintas campañas publicitarias.
 - *Presentando o contando historias.* Consiste en narrar un hecho real o figurado relacionado con el producto anunciado. Por ejemplo, una persona relata cómo empezó a utilizar el producto y los beneficios que le proporcionó. También puede consistir en contar historias sobre el desarrollo del producto, proceso de fabricación o evolución de las características del mismo, e incluso detalles de la propia empresa. Esta forma de realizar el anuncio recibe el nombre de *publireportaje* cuando se emite por televisión. El spot, en este caso, es mucho más largo (unos 120 segundos).
 - *Exponiendo los usos del producto y los problemas que soluciona.* Es un estilo muy habitual en el que se describen las características del producto, usos posibles, beneficios que reporta o ventajas que posee. Se trata de argumentar, de efectuar una *propuesta única de venta* sobre algún aspecto diferencial o ventaja competitiva del producto; por ejemplo: «100% natural», «sin saborizantes ni colorantes artificiales», «no se evapora porque no contiene alcohol», «combate el mal aliento», «para el dolor de cabeza», «el agua ligera», etc.

Limpieza profunda,
100% sin rastro de caspa*
"Yo lo recomiendo".
Dra. Diana Pérez.

Los dermatólogos del CIAD confirman que Head & Shoulders es altamente efectivo en darte una limpieza profunda. Certifican que su fórmula es única. Tiene una espuma templada que penetra profundamente en tu cuero cabelludo limpiando 100% las impurezas y la caspa después de cada lavado desde la raíz. Por eso, 7 de cada 10 dermatólogos recomiendan Head & Shoulders.

*Carga visible. Usábelo regularmente.

Testimonio de un experto

Texto escrito únicamente

Bienvenido a tu Casa

Uno de los objetivos de toda persona es el tener una casa propia donde lograr el bienestar y felicidad en compañía de la familia.

Te ofrecemos la manera correcta de conseguir tus objetivos, por ello desarrollamos Credibajo Casa, el crédito hipotecario que te da una amplia variedad de alternativas para que logres realidad tu proyecto.

Obtén la liquidez que necesitas para lo que tú quieras con

CrediBajo Casa

Publicidad recoratoria

Publicidad animada

Elige el dentífrico Más Eficaz contra la sensibilidad.

- Más sensibilidad
- Más protección
- Más frescura

Alivio inmediato o te devolvemos tu dinero.

Publicidad comparativa

¿POR QUÉ NO? PROBAR zer

Utilización del humor

HP OFFICEJET PRO
MÁXIMO IMPACTO EN SU NEGOCIO POR EL MÍNIMO COSTE

50% MENOS DE COSTE POR PÁGINA QUE CON IMPRESORAS LASER*

Exposición del uso del producto

POLLITO CON PAPAS.

Por consentimiento Bachoco, todos los días.

Figura 12.4. Ejemplos de estilos publicitarios.

- *Mostrando momentos o escenas de la vida (slice-of-life)*. Este estilo constituye una variación del anterior. En este tipo de anuncios se dramatiza una situación o un problema real que se soluciona con el uso del producto. Se trata de reproducir, con la mayor fidelidad posible, situaciones de la vida real y cotidiana, en las que se usa el producto y se presenta un diálogo sobre las ventajas del producto y los motivos por los que se prefiere, para que sirva de ejemplo al destinatario del mensaje.
- *Demostraciones*. En este tipo de anuncios se pone de manifiesto, de forma dramática, alguna característica del producto: su duración, resistencia, grado de aceptación, etc. Las demostraciones pueden efectuarse tomando como referencia únicamente el propio producto o también comparándolo con otros. En este último caso se trata de una **publicidad comparativa**.
- *Aportando testimonios*. La **publicidad testimonial** implica la utilización de una persona acreditada, un experto, un personaje famoso, un directivo de la empresa, o un usuario del producto, que confirma las características o prestaciones del mismo o apoya su uso.
- *Estilos de vida*. En estos anuncios se muestran situaciones protagonizadas por segmentos de mercado con determinados estilos de vida; por ejemplo, jóvenes en una fiesta o ejecutivos en una reunión. Por lo general, se muestra una escena agradable en la que se usa el producto y con la cual se sienta identificado el destinatario del anuncio. Con ello se trata de establecer una asociación entre el producto y la situación.
- *Analogías*. Se busca también la asociación de ideas. Un bonito paisaje puede utilizarse para transmitir una sensación agradable que se identifique con el producto. Así, por ejemplo, los anuncios de Ciel[®] tratan de establecer una analogía entre el agua y paisajes vírgenes y lo natural y ecológico de su producto. También los anuncios de Marlboro[®] tratan de establecer una analogía o asociación entre el cigarro y el símbolo americano del *cowboy*.
- *Fantasía*. Es una forma de asociación. Este estilo crea una fantasía acerca del producto o su uso. Pueden presentarse situaciones fantásticas, irreales o sueños, que se identifiquen con esperanzas y deseos de los receptores y se asocien al producto anunciado.
- *Recordatorio*. Cuando el producto es sobradamente conocido y la única finalidad del anuncio es recordar la existencia y permanencia del producto, puede presentarse una fotografía atractiva del mismo, en forma de bodegón o «naturaleza muerta» (*still life*), que constituya el único contenido del anuncio.
- *Anuncios compartidos*. La publicidad realizada de forma compartida por varios anunciantes recibe el nombre de **publicidad cooperativa**, colectiva, sindicada o mancomunada y puede ser vertical u horizontal.

- *Animación.* Los dibujos animados pueden ser inapropiados cuando es necesaria una representación real del producto. Pero la inclusión de algún dibujo en una imagen real puede ser efectiva. También resultan efectivos los dibujos cuando no puede presentarse una imagen real del producto, por tratarse de un servicio, una idea o una iniciativa. Con la posibilidad actual de generar imágenes y gráficos mediante computadora, se ha potenciado la realización de anuncios animados. Por ejemplo, en una campaña de anuncios de Intel, se utilizó este tipo de animación.
- *Instructivos o educativos.* Tratan de informar sobre la forma de uso del producto y modalidades alternativas. También pueden consistir en enseñar a pronunciar correctamente el nombre de la marca, cuando el idioma presenta dificultades. Éste fue el caso, por ejemplo, del whisky William Lawson[®] y de la campaña de reidentificación de Pepsi[®] («pídelo por su nombre»), que realizaron campañas publicitarias específicas de este tipo.
- *Creando suspenso.* La intriga puede generarse sobre el producto, el anunciante o sobre situaciones o acontecimientos determinados.
- *Utilizando el miedo.* Puede hacerse presentando catástrofes, accidentes (como realiza, en cada temporada vacacional, la Secretaría de Comunicaciones y Transporte en su campaña de concientización para la prevención de accidentes carreteros) o enfermedades; o bien haciendo referencia a situaciones de peligro o riesgo. Aunque se ha cuestionado el uso de la apelación al miedo por la dificultad de su aplicación apropiada, la aparición del sida, las drogas y otros problemas sociales han inducido a los publicitarios a utilizar más frecuentemente la apelación al miedo en los anuncios.
- *Anuncios sobre promociones.* En ellos se informa y se da apoyo a promociones de venta, tales como concursos, premios, regalos, rebajas o descuentos.

2. LOS MEDIOS DE PUBLICIDAD

2.1. Medio y soporte

El **medio publicitario** es el canal de comunicación masiva a través del cual se transmite un mensaje. Por ejemplo, la televisión, la prensa, la radio, etc.

El **soporte** es el vehículo específico de un medio publicitario utilizado para la comunicación. Por ejemplo, Televisa[®] o TV Azteca[®], en el medio televisión; el periódico *Reforma* o *El Financiero*, en el medio prensa diaria, etc.

2.2. Características de los medios

Todos los medios de comunicación presentan peculiaridades que los hacen más o menos apropiados en situaciones distintas. En los apartados siguientes se describen tales características y en la tabla 12.2 se muestra un resumen de las principales ventajas e inconvenientes de los mismos.

Prensa diaria

Tiene como principal ventaja la selectividad geográfica, lo que posibilita la publicidad a escala local. Los anuncios en prensa permiten formular los mensajes de forma completa y detallada.

TABLA 12.2

Ventajas e inconvenientes de los medios publicitarios

Medio	Ventajas	Inconvenientes
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> — Selectividad del mensaje. — Flexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> — Escasa permanencia diaria. — Alcance socioeconómico limitado. — Calidad de impresión.
Revistas	<ul style="list-style-type: none"> — Selectividad demográficas y socioeconómica. — Calidad de impresión. 	<ul style="list-style-type: none"> — Audiencia limitada. — Costo por impacto elevado.
Radio	<ul style="list-style-type: none"> — Selectividad geográfica y demográfica. — Utilización masiva. — Flexibilidad. — Costo reducido. 	<ul style="list-style-type: none"> — Falta de apoyo visual. — Impacto limitado. — Poca permanencia del mensaje.
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> — Combina visión, sonido y movimiento. — Alto poder de atracción. — Elevada audiencia. — Bajo costo por impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> — Poca permanencia del mensaje, salvo repetición. — Posibilidad de pasar desapercibido entre muchos anuncios. — Elevado costo absoluto. — Poca flexibilidad.
Exterior	<ul style="list-style-type: none"> — Alcance y frecuencia elevados. — Relativamente barato. 	<ul style="list-style-type: none"> — Brevedad del mensaje. — Ubicación limitada.
Correo directo	<ul style="list-style-type: none"> — Alta permanencia. — Selectividad del mercado. — Fácil de medir los resultados. — Flexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> — Costo elevado. — Imagen de «correo basura».
Internet	<ul style="list-style-type: none"> — Alta permanencia. — Interactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> — Alcance socioeconómico limitado. — No selección de audiencia meta.

Revistas

Las revistas permiten una gran selectividad de la audiencia, por la gran variedad y especialización que existe en las mismas. Permiten, además, la edición de anuncios con gran calidad de impresión. Sin embargo, dado el corto tiraje de la gran mayoría de revistas, la audiencia es limitada y los costos por impacto son elevados.

Radio

La radio presenta como ventaja principal la selectividad tanto geográfica como demográfica, lo que permite publicidad local o dirigida a segmentos de población específicos. Tiene también un costo relativamente bajo. Sin embargo, tiene como principal inconveniente la falta de apoyo visual, lo que reduce la efectividad del impacto y la permanencia del mensaje.

Televisión

Los anuncios en televisión, que reciben el nombre de **spot**, tienen un elevado poder de atracción, porque combinan imagen, sonido y movimiento.

Publicidad exterior

La publicidad exterior la integran las bardas, anuncios luminosos, mobiliario urbano, transportes públicos, etc. Como medio publicitario, tiene una alta permanencia del mensaje, pero su efectividad está condicionada a la ubicación de la barda o cartel. Este tipo de publicidad suele estar sujeto a normas y disposiciones municipales; sin embargo, en vías federales, se requiere la autorización de la Secretaría de Comunicaciones (artículo 46 de la Ley de Vías Generales de Comunicación).

Correo directo

La publicidad directa puede realizarse por medio del **buzoneo** (introducción de folletos, catálogos, o cartas sin personalizar en los buzones de correspondencia) o a través de **mailings** (envío por correo de cartas personalizadas, con propuestas de venta, acompañadas o no de folletos publicitarios).

Volanteo

La entrega de publicidad realizada directamente a los conductores de vehículos o colocada en los parabrisas, el volanteo, sigue siendo práctica habitual,

principalmente por parte de empresas que no tienen acceso a medios masivos para hacer llegar su mensaje o en promociones de establecimientos próximos al lugar en el que se reparten los folletos.

Internet

Es el medio de comunicación más reciente. La publicidad tradicional a través de Internet puede adoptar cuatro formas: 1) elaboración de una página «web» de la propia empresa a la que se puede acceder para obtener información; 2) anuncios publicitarios del tipo *banners* en las páginas web de otras empresas o buscadores (MSN, Google, etc.), que ponen en contacto directo con la empresa anunciante a través de enlaces (*links*); 3) el correo electrónico, que permite un mensaje personalizado; y 4) las inserciones publicitarias en publicaciones periódicas presentes en la red (por ejemplo, *El Sol*[®], *El Financiero*[®], *Reforma*[®], etc.). A las anteriores hay que agregar las diferentes formas de publicidad que están desarrollándose mediante el uso de redes sociales.

2.3. La audiencia de los medios y su medida

La **audiencia** de un medio o un soporte publicitario es el número de personas expuestas al mismo. Es decir, el conjunto de personas que leen un periódico o una revista, que ven la televisión, que oyen la radio o que pasan delante de una barda publicitaria.

La audiencia de las publicaciones escritas (diarios y revistas) está relacionada con su difusión. La **difusión** es el total de ejemplares efectivamente vendidos en los puntos de venta más las suscripciones y ejemplares distribuidos gratuitamente de forma regular. Si la difusión de una publicación se multiplica por el número de lectores promedio de cada ejemplar, se obtiene el total de audiencia de la misma.

La difusión de diarios y revistas está controlada en México por el Instituto Verificador de Medios (IVM), que es una entidad de carácter privado y que desde 1991 se dedica a certificar la circulación y el tiraje de los medios impresos que así lo soliciten.

La audiencia de los medios puede controlarse mediante encuestas. Se utilizan también los **audímetros**. Estos aparatos están conectados al televisor y permiten identificar, bien de forma automática o mediante la introducción de un código, las personas de la familia que están delante del televisor. Los datos se almacenan en una memoria y se transmiten periódicamente, por vía telefónica, a una computadora central, que contabiliza la audiencia en distintos momentos de la programación. En México, la compañía IBOPE instaló su primer sistema de audímetros en 1992, y su muestra estaba conformada originalmente

por 300 TV Hogares, teniendo además controles por medio de Diarios en otros 840 TV Hogares en la ciudad de México y su área metropolitana.

La cuota de audiencia o *share* de una cadena de televisión es el porcentaje que representa la audiencia de la cadena sobre la audiencia total de televisión en un determinado bloque horario.

2.4. Alcance y repetición

Además de considerar sus características específicas y audiencia, la elección de los medios de comunicación debe tener en cuenta también la cobertura, frecuencia e impactos que pueden conseguirse con los anuncios, así como los costos de inserción de los mismos.

Combinando los medios y repitiendo las inserciones en los soportes se pueden conseguir distintos objetivos de cobertura y repetición.

La **cobertura** o **alcance** es una forma de medir la audiencia de un medio o un soporte. Es la proporción de personas de la población objetivo expuestas al menos a uno de los anuncios de una campaña insertado en un medio o soporte específico. También se define como el número absoluto de personas expuestas o alcanzadas una o más veces por los anuncios insertados en un determinado medio o soporte.

La **repetición** o **frecuencia** es el número de exposiciones o impactos recibidos por las personas alcanzadas por el medio de comunicación. La frecuencia media es el promedio o media aritmética de los impactos recibidos por las personas alcanzadas.

El total de **impactos** es el resultado de multiplicar la cobertura por la repetición o frecuencia media.

El denominado **gross rating points (GRP)**, o puntos de calificación bruta, constituye la suma de porcentajes de personas alcanzadas por un determinado conjunto de soportes, incluyendo las duplicaciones. Se calcula sumando el producto obtenido de multiplicar la cobertura (en porcentaje) por la frecuencia en cada uno de los soportes considerados.

La **cobertura neta** se obtiene eliminando de la cobertura o alcance bruto las duplicaciones entre soportes.

El costo de un medio o soporte publicitario se mide en relación a la audiencia alcanzada. Suele expresarse en miles y se denomina **costo por millar (CPM)**.

3. LA ESTRATEGIA PUBLICITARIA

Las decisiones relativas a la publicidad son difíciles de tomar porque no se conoce con precisión el efecto que la misma tiene sobre la demanda. Pueden

producirse, en consecuencia, despilfarros. No obstante, la dificultad no radica sólo en aspectos cuantitativos sino también en cualitativos. Una creatividad inteligente puede ser más efectiva que un incremento continuo en los gastos publicitarios.

El diseño de la estrategia publicitaria incluye un conjunto de decisiones que no se reducen sólo a cuánto gastar, sino también a la determinación de:

- Qué se quiere comunicar (objetivos).
- A quién se quiere comunicar (audiencia meta).
- Cómo se fija y distribuye el presupuesto.
- Cómo se dice lo que se quiere comunicar (diseño del mensaje).
- Qué medios de comunicación se van a utilizar.
- Cuándo y durante cuánto tiempo se va a comunicar.

El proceso de planeación de la estrategia de comunicación se plasma en la **campaña de publicidad**. Este proceso es complejo e incluye una serie de etapas que parten del análisis de la situación, para pasar, a continuación, a la fijación de objetivos, la identificación de la audiencia meta, la determinación del presupuesto, la definición del mensaje, la selección de medios y, finalmente, la delimitación de la duración y calendario de la acción publicitaria.

La planeación de la acción publicitaria debe partir de un análisis de la situación. Para fijar objetivos y diseñar el mensaje publicitario deben conocerse previamente las características del producto, los beneficios que proporciona, la razón por la que se compra, su posición competitiva, su imagen y la de la empresa. La investigación de mercados puede proporcionar esta información.

3.1. Condicionantes de la estrategia

Hay una serie de factores condicionantes de la estrategia que afectan a distintos aspectos y fases de la misma. Entre estos factores cabe considerar los siguientes:

a) Características del producto

El tipo de producto de que se trate (bien, servicio o idea), el grado de novedad del mismo, su precio, estacionalidad, uso (para el consumo final, o industrial), sistema de distribución habitual, etc., pueden influir en la definición de los objetivos, así como en la delimitación del mercado o segmentos a los que se dirige la acción publicitaria y en la selección de los medios y soportes a utilizar en la campaña publicitaria.

b) El ciclo de vida del producto

La inversión suele ser mayor en las primeras fases del ciclo de vida del producto, para decrecer en las etapas posteriores. Los objetivos también son distintos en cada una de estas fases.

c) La audiencia meta a la que se dirige la publicidad

Los segmentos de mercado a los que se dirige la acción publicitaria condicionan en buena medida tanto los objetivos de la campaña como el mensaje a transmitir y los medios de comunicación a seleccionar. Así, por ejemplo, si la audiencia meta está integrada por técnicos y profesionistas la estrategia publicitaria pondrá mayor énfasis en informar, el mensaje será más racional que emocional y los medios de comunicación serán más selectivos.

d) La competencia

La posible reacción de la competencia puede influir en los objetivos de la campaña y en el diseño del mensaje. Los competidores pueden emprender acciones judiciales si consideran desleal la campaña publicitaria.

e) Las instituciones publicitarias

Las agencias de publicidad, medios de comunicación y empresas de investigación de mercados influyen también en la definición de objetivos, diseño del mensaje, determinación del presupuesto y selección de medios.

f) Las normas reguladoras e instituciones de control

La Ley Federal de Radio y Televisión, el reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión y de la Ley de la Industria Cinematográfica, el Reglamento de Publicidad para Alimentos, Bebidas y Medicamentos, el Reglamento sobre Publicaciones y Revistas Ilustradas, el Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de la Publicidad y la Ley Federal de Protección al Consumidor, entre otras leyes y reglamentaciones vigentes, son el marco jurídico que impone condiciones y restricciones al uso de la publicidad.

En México la publicidad puede ser modificada o retirada a petición de la sociedad civil, por medio de sus agrupaciones legalmente establecidas o por un grupo de ciudadanos que presenten una solicitud formal al respecto ante la autoridad competente justificando el motivo de su decisión. Un ejemplo es la campaña «En los medios, a favor de lo mejor» donde varios sectores de la sociedad civil pretenden influir en las compañías de radio, televisión y cinema-

tografía para elevar la calidad de sus programas y pedir comerciales en los que no se degraden a las personas. Incluso hay acciones por parte de los propios medios para su autorregulación, como en el caso del Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria, CONAR A.C., aunque tales iniciativas no colman las expectativas de algunos televidentes, quienes se quejan de la emisión de spots inapropiados por su contenido o por su horario de difusión.

3.2. Definición de los objetivos publicitarios

El objetivo final de la publicidad es vender un producto o cambiar un comportamiento. Pero para conseguirlo hay que alcanzar previamente unos objetivos de comunicación, que se concretan en diseñar un mensaje efectivo, que capte la atención y despierte el interés; que este mensaje llegue a la audiencia meta seleccionada, en una proporción específica y durante un período de tiempo determinado; que el recuerdo del mensaje permanezca el mayor tiempo posible y que induzca a la acción pretendida.

Los objetivos básicos de todo instrumento de promoción son informar, persuadir y recordar. Cada uno de ellos es más o menos relevante en situaciones de comercialización específicas. La *publicidad informativa* es especialmente adecuada cuando se trata de un producto nuevo, cuyas características hay que dar a conocer, y se pretende crear demanda genérica. La *publicidad persuasiva* es más apropiada en una situación de fuerte competencia, para crear imagen y lealtad de marca. La *publicidad recordatoria*, por último, se utiliza en productos maduros, cuyas características son ampliamente conocidas y se pretende que el consumidor no se olvide del producto.

Los objetivos de la campaña publicitaria variarán también en función del tipo de publicidad a efectuar y de la fase del ciclo de vida del producto.

a) *Según el tipo de publicidad.* En función de que la publicidad sea de producto o institucional, los objetivos pueden ser los siguientes:

— Publicidad de producto:

- Realizar propuestas de compra.
- Posicionar/comparar el producto.
- Proponer solución de problemas.
- Estimular la demanda específica, es decir, realizar publicidad de marca.

— Publicidad institucional:

- Crear, mantener o modificar la imagen corporativa.

- Promover productos genéricos (leche, azúcar, etc.).
 - Promocionar ideas o cuestiones sociales.
- b) *Según la fase del ciclo de vida del producto.* En cada una de las fases del ciclo de vida del producto la elasticidad de la demanda y la situación competitiva es distinta, por lo que los objetivos publicitarios tienen que adaptarse a la situación del mercado. De acuerdo con estas fases, pueden distinguirse los objetivos siguientes:
- Fase de introducción:
 - Dar a conocer el producto.
 - Informar sobre las características.
 - Estimular la demanda genérica.
 - Facilitar la prueba del producto.
 - Atraer distribuidores.
 - Fase de crecimiento:
 - Estimular la demanda selectiva.
 - Crear preferencia de marca.
 - Fase de madurez:
 - Estimular la demanda específica o selectiva, a favor de la marca anunciada.
 - Mantener la lealtad de marca.
 - Atraer a consumidores de otras marcas.
 - Atraer nuevos segmentos del mercado.
 - Intensificar el nivel de uso entre los actuales consumidores.
 - Recordar la existencia y beneficios de la marca.
 - Proponer nuevos usos del producto.
 - Fase de declive:
 - Resaltar nuevos usos del producto.
 - Resaltar el precio.
 - Mantener la lealtad de marca.

3.3. Identificación de la audiencia meta

La **audiencia meta (target audience)** o **público objetivo (target group)** es el segmento o segmentos de mercado a alcanzar con la acción publicitaria.

La definición de la audiencia meta estará en función del tipo de producto, de los beneficios que éste proporcione y de los objetivos de la campaña publicitaria.

La audiencia meta seleccionada condicionará la definición del mensaje y el diseño del anuncio. La idea del mensaje y la forma de plasmarla en el anuncio deben adaptarse a las características, comportamientos y actitudes de los segmentos a los que se dirige la acción publicitaria. Asimismo, la audiencia meta condicionará los medios y soportes a emplear en función de los niveles de audiencia que consigan tales medios o soportes en los segmentos a los que se quiere llegar. Así, por ejemplo, si la publicidad trata de estimular la demanda de un producto entre los jóvenes, tenderá a utilizarse en mayor medida como soporte las emisoras de radio de frecuencia modulada, o los tiempos de televisión en los que se emitan programas específicos para este tipo de público.

3.4. Determinación del presupuesto

La cantidad de la inversión publicitaria afecta a las ventas. En principio, cuanto mayor sea el presupuesto publicitario, mayores serán también las ventas. Aunque el problema, como ya se puso de relieve anteriormente, es poder llegar a conocer la forma y magnitud de la relación entre la demanda y la inversión publicitaria. Si se conociera la función que relaciona a ambas, se podría determinar mediante cálculo la cantidad del gasto en publicidad que maximiza la demanda o las utilidades.

Pero la relación entre demanda y publicidad no se reduce sólo a un problema de presupuesto. Dos empresas con inversiones en publicidad similares pueden obtener ventas muy dispares. Hay otros factores, como el mensaje diseñado, los medios de comunicación seleccionados, y la duración y secuencia de la campaña publicitaria, que también influyen en el comportamiento de la demanda. Sin embargo, la cantidad de la inversión publicitaria es uno de los factores más importantes y, además, se puede medir fácilmente.

La mayor parte de la inversión publicitaria la absorben los costos de inserción de los anuncios en los medios de comunicación. Pero hay también otros componentes en el presupuesto publicitario, como son los costos de producción de los anuncios, los de personal, instalaciones y materiales del departamento de publicidad y los de investigación de la publicidad.

3.5. Definición del mensaje

Además de la cantidad del gasto publicitario, también influyen en las ventas el contenido del mensaje y la forma en que se comunica.

La definición del mensaje es la parte creativa de la publicidad, es la que establece el *qué se dice* y *cómo se dice*. Esta tarea la desarrolla, por lo general, la agencia de publicidad, que es una empresa externa, normalmente ajena al anunciante. Para el diseño del mensaje, así como para la planeación de los medios y el desarrollo de la campaña, la agencia de publicidad debe contar con una información previa sobre las características del producto, de la empresa, los competidores, los fines de la campaña, el presupuesto disponible, la audiencia meta a la que se dirige y la duración prevista de la campaña. Esta información se denomina **briefing**.

La agencia de publicidad, sobre la base de la información recibida del anunciante y la investigación comercial que haya podido efectuar para complementarla, elaborará una propuesta de campaña, en la que expondrá los «ejes» de la misma o ideas básicas del mensaje publicitario, así como el plan de medios a seguir.

Una vez aprobada la propuesta, la agencia de publicidad elaborará uno o varios bocetos del anuncio. En el caso de anuncios en televisión, se realizan unas viñetas con texto que reciben el nombre de **storyboard**. Puede efectuarse una filmación de estos dibujos, en forma animada, que se denomina **animatic**.

3.6. Planeación de medios

La planeación de medios consiste en seleccionar los medios y soportes publicitarios a emplear en la campaña. Hay diversos aspectos que pueden condicionar la elección. Asimismo, existe una variedad de modelos de planeación de medios que con criterios y objetivos distintos tratan de seleccionar los soportes idóneos y distribuir el presupuesto publicitario entre ellos. La elección de los medios estará en función de los objetivos, mensaje, alcance y frecuencia deseados. Cada uno de los medios es apropiado en situaciones distintas. Si, por ejemplo, se requiere efectuar demostraciones o comparaciones del producto, la televisión será más apropiada. Si, en cambio, es precisa una larga explicación sobre las características y beneficios del producto, la publicidad en diarios y revistas resultará más efectiva.

La audiencia meta también puede condicionar la elección del medio. El profesionalista, el estudiante, el niño, el ama de casa, etc., están expuestos a los medios de distinta forma, por lo que según cual sea la audiencia meta resultará más adecuado un medio u otro. No obstante, debe considerarse no sólo quién es el usuario del producto, sino el comprador. Los productos infantiles los compra fundamentalmente la madre, por lo que puede resultar más efectiva la selección de medios si se orienta hacia ésta y no hacia los niños.

Cuando existan varios medios o soportes que resulten adecuados, deberá efectuarse un reparto del presupuesto entre los mismos de acuerdo con los criterios que se consideren más relevantes.

3.7. Determinación del momento y duración de la campaña y de la secuencia temporal de los anuncios

Una vez seleccionados los medios y soportes, debe decidirse el momento de realización y duración de la campaña publicitaria, así como el *timing* o secuencia temporal en la que aparecerán los anuncios.

Hay productos que presentan fluctuaciones en sus ventas. En algunos casos, como el de los helados, los útiles escolares, juguetes, vacaciones, etc., las variaciones estacionales son muy pronunciadas. Si así sucede, la publicidad puede utilizarse ya sea para reforzar la temporada de ventas, y en este caso se sincronizará la campaña publicitaria con este período, o para tratar de compensar con la campaña publicitaria los momentos de menores ventas. En cualquier caso, la decisión implica establecer el período de tiempo a lo largo del cual se llevará a cabo la campaña publicitaria.

4. LAS RELACIONES PÚBLICAS

4.1. Concepto y fines

Las relaciones públicas son un importante instrumento de comunicación ya que integran un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin genérico de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la empresa o entidad.

Las relaciones públicas se llevan a cabo fomentando la generación de noticias y comunicados, realizando ruedas de prensa, presentaciones y demostraciones, patrocinando actos sociales (programas en los medios, espectáculos, deportes, etc.), organizando conferencias, reuniones y otros actos que atraigan la atención de los medios de comunicación y de los públicos a los que se dirigen, con la finalidad de transmitir mensajes favorables sobre el producto o la empresa que los comercializa.

Existen diversos tipos de relaciones públicas, unas *propias de la mercadotecnia* y otras *ajenas* o no directamente vinculadas a él. Asimismo, esas relaciones pueden ser *externas*, es decir, que se proyectan a los distintos públicos ajenos al ámbito de la organización, o bien *internas*, dirigidas a las personas que comparten la actividad laboral cotidiana de la organización.

La actividad de relaciones públicas puede definirse, «... como aquella que, con aplicación de una técnica y de forma planeada y habitual, se dirige a crear una recíproca corriente de comunicación, conocimiento y comprensión entre una institución pública o privada, o persona natural, y sus públicos». De acuerdo

con la anterior definición y los aspectos citados de las relaciones públicas, dicha función presenta las características siguientes:

- Es una actividad *habitual y planeada* llevada a cabo por las entidades y los particulares. La variedad y complejidad de las tareas de las relaciones públicas no permiten una actividad irregular e improvisada.
- Se busca obtener la *confianza* de los públicos a los que se dirige. No hay una propuesta de venta directa, aunque sí indirecta. La confianza obtenida se espera que se convierta en una opinión positiva y favorable que predisponga a adquirir los productos o a apoyar las iniciativas de quien realiza la actividad promocional.
- Se dirige a una *multitud de públicos* heterogéneos, no sólo clientes o usuarios de los productos o servicios ofertados.
- La comunicación *no es repetitiva*, en el caso de tratarse de noticias. La repetición en los medios de comunicación, que es una nota característica de la publicidad, actúa de forma negativa en las relaciones públicas. Si una noticia, una entrevista o un reportaje aparece repetidamente en los medios de comunicación se genera desconfianza. Sin embargo, la actividad de patrocinio o algunas creadoras de imagen, como la identificación corporativa, permiten la repetición.
- El *mensaje es más sutil*, menos evidente o directo que el de la publicidad o el de la venta personal.
- El mensaje es *más creíble* que el de los restantes instrumentos de la promoción, especialmente cuando el mensaje es emitido en forma de noticia, informe, comentario u opinión, por personas o instituciones ajenas a la entidad que desarrolla las relaciones públicas. La opinión sobre un producto emitida por el propio medio o una persona experta es más creíble que la manifestada por la empresa fabricante a través de la publicidad o de sus vendedores.

La actividad de relaciones públicas puede resumirse en el axioma siguiente: HACERLO BIEN Y HACERLO SABER. Es decir, la organización debe cumplir, en primer lugar y ante todo, sus fines económicos y sociales. Pero no basta «hacerlo bien», sino que debe comunicarse que se hace de tal modo a todos aquellos grupos sociales con los que la organización o el individuo se relaciona, a fin de contar con su apoyo y estímulo para poder seguir cumpliendo esos fines.

4.2. Instrumentos de las relaciones públicas

Las relaciones públicas agrupan un conjunto de actividades heterogéneas, cuyos criterios de clasificación no son absolutamente precisos, pudiéndose, por tanto, considerar una misma actividad como distintas modalidades de relaciones

públicas. En la tabla 12.3 se detalla esta clasificación y en los apartados siguientes se amplía la descripción de las principales actividades de relaciones públicas.

Comunicaciones externas y relaciones con los medios

Las relaciones públicas con los medios de comunicación dan lugar a lo que en terminología anglosajona se denomina *publicity* y que puede traducirse por propaganda, aunque en español este término se asimila muchas veces a publicidad. La propaganda es información difundida a través de los medios masivos de comunicación, en forma de noticias, reportajes, gacetillas, comentarios, entrevistas, etc.

La diferencia sustancial de la propaganda con respecto a la publicidad es que en la primera es el medio de comunicación y no la empresa o entidad de la que se trate la que controla el mensaje. Los mensajes son suscritos por los responsables del medio y no se paga por el espacio o tiempo ocupado en el mismo. La propaganda puede ser positiva o negativa. Al controlar el mensaje el medio de comunicación y no la entidad u organización que ofrece el producto, la información difundida puede ser favorable y beneficiar, por tanto, a la entidad, o, por el contrario, puede ser desfavorable y perjudicial para la misma. La efectividad de la propaganda es muy grande. La credibilidad de los mensajes es mayor que en la publicidad o la venta personal, al ser transmitidos por una tercera parte no interesada o neutral, distinta del vendedor.

Patrocinio y mecenazgo

El **patrocinio** y el **mecenazgo** son actividades de relaciones públicas que consisten en el financiamiento y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales, con el fin de provocar una imagen favorable del patrocinador en los públicos a los que se dirige que predisponga a éstos a adquirir los productos.

El patrocinio y el mecenazgo son conceptos que suelen confundirse (ambos se engloban en el término inglés *sponsoring*). En los países latinos, el mecenazgo va ligado al financiamiento de actividades artísticas y culturales, mientras que el patrocinio se vincula a prácticas publicitarias (como el financiamiento de un programa de televisión, o la subvención a un equipo deportivo a cambio de figurar el nombre de la empresa en las camisetas de los jugadores) con fines estrictamente comerciales y obtención de un beneficio directo.

Si bien el mecenazgo, al igual que el patrocinio, tiene como finalidad provocar una imagen favorable de la entidad en la sociedad, no persigue como éste, de forma directa, una predisposición positiva de una audiencia meta determinada hacia los productos o iniciativas de la empresa o entidad mecenas. El campo de aplicación del mecenazgo es el cultural, sus fines son más desinteresados,

TABLA 12.3

Clasificación de las actividades de relaciones públicas

1. Según el ámbito de aplicación y los destinatarios de las acciones	
Ámbito	Destinatarios
Externas	<ul style="list-style-type: none"> —Medios de comunicación. —Clientes. —Organizaciones de consumidores y usuarios. —Accionistas. —Proveedores. —Acreedores. —Sindicatos. —Poderes públicos. —Sociedad, en general.
Internas	<ul style="list-style-type: none"> —Empleados. —Directivos.
2. Según los objetivos	
<p>Difusión de información</p> <ul style="list-style-type: none"> — Comunicaciones externas. — Noticias, conferencias y acontecimientos especiales. — Material escrito (catálogos, folletos, etc.). — Material audiovisual. — Comunicaciones internas (circulares, periódicos, etc.). <p>Patrocinio</p> <ul style="list-style-type: none"> — Financiación de espacios y programas de los medios de comunicación. — Subvención de actividades deportivas. <p>Mecenazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> — Donaciones y subvenciones a instituciones educativas, culturales, benéficas y sociales. — Organizaciones de eventos artísticos, culturales y sociales. — Fundaciones educativas y culturales. — Becas y ayudas. — Premios culturales y artísticos. <p>Creación, mantenimientos o mejora de la imagen</p> <ul style="list-style-type: none"> — Identidad corporativa (logotipo, fachada, uniformes, etc.). — Mejora en la calidad del servicio. — Participación de los directivos (eventos, conferencias, etc.). <p>Actividades de servicio público</p> <ul style="list-style-type: none"> — Oficinas de quejas y atención al cliente. — Colaboración en campañas sobre cuestiones sociales (prevención de accidentes, donación de sangre, mejora en la salud, eliminación de consumos nocivos, nutrición, etc.). <p>Captación de fondos</p> <ul style="list-style-type: none"> — De accionistas y obligacionistas. — De entidades de crédito y otras instituciones. 	

tiene un carácter más perenne y busca, en definitiva, una valoración social de la empresa en la comunidad.

Con la dificultad creciente con la que se enfrenta la publicidad para captar la atención de los públicos destinatarios, debido a la saturación provocada por las elevadas inversiones y a fenómenos como el *zapping*, el patrocinio se revela cada vez más como un eficaz instrumento alternativo de promoción.

Acciones para crear, mantener o mejorar la imagen

La **imagen** es la representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una empresa, sus productos, directivos, métodos de administración, etc. Conseguir una imagen positiva es difícil y costoso, pero resulta rentable, porque favorece muy sensiblemente a la empresa que lo posee, beneficiándose los productos que fabrica o vende.

Para contribuir a crear una imagen, las grandes empresas gastan sumas cuantiosas en el diseño de la *identidad corporativa*, por medio de logotipos, colores, tipografía e impresos estandarizados, fachadas, etc. Con ello se pretende distinguir a la empresa o entidad de forma específica y propia para que se diferencie de las demás. La imagen se genera en los públicos como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad o identidad de la empresa, de manera que cuando tales percepciones de identidad son erróneas, la imagen queda desviada de tal realidad y se produce una disfunción identidad-imagen que, generalmente, es negativa para la empresa.

La imagen positiva de una entidad que quiera transmitirse mediante las señas de identidad corporativa, para que llegue a ser aceptada por el público destinatario, ha de ir acompañada de una oferta de productos, en cantidad y calidad, y de un comportamiento o forma de actuar real de la empresa y sus empleados que coincidan con los aspectos positivos destacados en esas señas de identidad. Así, por ejemplo, una empresa de transportes de pasajeros, por ejemplo, que quiere transmitir una imagen de organización y eficiencia, tiene que actuar de modo consecuente y cumplir, en la realidad, sus horarios y no incurrir en retrasos continuos y pronunciados.

En general, debe tenerse en cuenta que la imagen pública se forma no sólo mediante las comunicaciones y acciones específicas, sino también a través de la forma de actuar de la empresa o entidad en el campo en el que desarrolla su actividad; es decir, la imagen se forma tanto por lo que se dice como por lo que se hace. Ambos aspectos han de estar en armonía, de lo contrario, la imagen puede resultar afectada negativamente.

Relaciones internas

Las buenas relaciones internas de la empresa con sus empleados y directivos constituyen también un medio eficaz para obtener la confianza y mejorar la

eficacia del personal. Estas relaciones tienden a desarrollarse de un modo específico en cada organización, constituyendo normas de conducta que son asumidas por sus colaboradores. Este conjunto de normas, costumbres y peculiaridades constituye lo que se denomina «cultura empresarial».

La mercadotecnia interna, en general, y las comunicaciones internas, en particular, contribuyen a desarrollar la cultura empresarial, y ésta, a su vez, crea una imagen, unas «señas de identidad», que condicionan la forma de actuar de sus empleados y directivos.

CASO PRÁCTICO

Rompiendo el hielo

Hay mercados que son muy lucrativos pero a los que una serie de circunstancias los vuelven complicados. Tal es el caso de los lácteos, donde hay que establecer marcas diferenciadas, aunque no es fácil captar la atención del prospecto al que se quiere dirigir. El grupo LALA[®] ya ha aprendido la lección y es consciente de que si quiere vender su leche, queso o yogurt, tiene que romper la cadena del frío, al menos con los consumidores. Si alguien duda sobre la competencia a la que se enfrenta sólo tiene que dirigirse al supermercado más cercano, aproximarse al área donde se venden los productos derivados de la leche, y verá que la guerra no se limita a los precios, sino que hay un despliegue permanente de todo tipo de armas para ganarse al cliente. Proliferan las ofertas con doble cantidad de producto por el mismo precio, obsequios que a veces nada tienen que ver con lo que se está vendiendo, o incluso intervienen agradables señoritas que hacen que algunos maridos pierdan la fidelidad a la marca que siempre compraron.



Para intentar salir de esa dura pugna el grupo LALA[®] buscó nuevas estrategias, recurriendo a las relaciones públicas y a la promoción de ventas; para ello contrató al afamado chef Oropeza. Este último goza de gran popularidad y como ocurre en la actualidad con tantos expertos de la gastronomía, en sus recetas mezcla maravillosamente sus ingredientes frescos con una agradable sonrisa y algo de actuación. La combinación resulta inigualable, sin contar con que su esbelta figura hace soñar a las señoras que en la receta también está el secreto para mejorar su propia imagen.

El Tour despertó interés en las diferentes ciudades incluidas, Mérida, Veracruz, Guadalajara, Mexicali, Ensenada, Cancún, Monterrey, León, Tijuana y Torreón. Diferentes medios dieron cobertura a la gira y se desató cierto furor en los puntos de venta a los que acudía el chef Oropeza para explicar recetas o cocinar con productos LALA[®]. Además de esas acciones, hubo enlaces desde el punto de venta y testimoniales, mediante el formato de cápsulas con entrevistas o situaciones dignas de mención ocurridas durante la visita; no faltaron tampoco las pruebas de producto y promociones impulsando las compras instantáneas en cada lugar.

Es difícil evaluar los resultados del Tour LALA, pero hay que resaltar la asociación positiva de la marca con las delicias de la gastronomía y su consiguiente posicionamiento como calidad premium. Pese al éxito de Oropeza los competidores siguen acechando al Grupo LALA® con nuevos productos y promociones, sin olvidar las constantes incorporaciones de marcas extranjeras. Queda también claro que hay que seguir recurriendo a la creatividad para vender los lácteos, por muy necesarios que sean, y es ahí donde la promoción de ventas, combinada con las relaciones públicas y la publicidad pueden ayudar a *romper el hielo con el cliente*.



FUENTE: http://www.televisaplancomercialtv.com/tvregional_exito.php

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Cree que el éxito del Tour LALA se deba simplemente a la imagen del chef Oropeza?
2. ¿Qué acciones de promoción de ventas pueden generarle a LALA[®] un prestigio entre las marcas de lácteos?
3. ¿Considera que el chef Oropeza era la persona más adecuada para ser protagonista del Tour LALA o había alguna otra figura pública a quien debieran haber contratado en su lugar?
4. ¿Con qué tipo de productos funciona mejor una gira como la del chef Oropeza?
5. ¿Qué acciones específicas de promoción de ventas sugiere para acompañar al Tour LALA?

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. El presidente de una agencia de publicidad intentaba convencer a sus clientes de que era la mejor opción para la nueva campaña publicitaria. Ignorando las preguntas que le formulaban, mostraba con orgullo los premios a la creatividad atesorados a lo largo de los años, afirmando que «ese era el mejor aval para una agencia». Enjuicie esa afirmación.
2. ¿Qué ventajas e inconvenientes puede tener la publicidad comparativa para los anunciantes y para los consumidores? ¿Cree usted que debe citarse explícitamente el nombre de las marcas competidoras? Y en el supuesto de que se citen, ¿deben ser marcas muy o poco conocidas?
3. ¿En qué tipo de productos considera usted que la campaña publicitaria debe tener como objetivo conseguir una mayor cobertura o alcance y en cuáles, en cambio, debe tratar de obtener una mayor frecuencia o repetición?
4. ¿Cuándo considera conveniente que la programación de los anuncios de una campaña se concentren en un espacio de tiempo reducido? ¿Cuándo, en cambio, debe espaciarse la emisión de los anuncios?
5. ¿Qué acciones de relaciones públicas propondría usted a una empresa fabricante de automóviles, a una empresa de telefonía, a una entidad bancaria y a una empresa municipal de transportes urbanos?

TÉRMINOS CLAVE

Alcance. Véase Cobertura.

Animatic. Filmación animada de las viñetas de un *storyboard*.

Audiencia. Número de personas expuestas a un medio o soporte.

Audiencia meta (*target audience*) o Público objetivo. Segmento o segmentos de mercado que se quieren alcanzar con la acción publicitaria.

Audímetro. Instrumento electrónico que, conectado al televisor de un hogar y a una computadora por vía telefónica, se utiliza para medir la audiencia de las distintas cadenas de televisión.

Briefing. Información previa que entrega el anunciante a la agencia de publicidad para el diseño del mensaje y la realización de la campaña publicitaria.

Buzoneo. Introducción de folletos, catálogos o cartas sin personalizar en los buzones de correspondencia.

Campaña de publicidad. Conjunto de acciones, conducidas generalmente por una agencia de publicidad, por cuenta de un anunciante, con unos objetivos concretos y con el fin último de estimular la demanda u obtener una actitud favorable de la audiencia meta. La campaña se desarrolla a lo largo de un período de tiempo determinado durante el cual se programa la inserción de anuncios en distintos medios de comunicación, seleccionados en función de los objetivos de la campaña, audiencia de los medios y costo de las inserciones.

Cobertura. Se denomina también alcance o cobertura bruta y es una forma de medir la audiencia de un medio o un soporte. Es la proporción de personas de la población objetivo expuestas al menos a un anuncio insertado en un medio o soporte. También se define como el número absoluto de personas expuestas o alcanzadas una o más veces por los anuncios insertados en un determinado soporte o medio.

Cobertura neta. Se obtiene eliminando de la cobertura o alcance bruto las duplicaciones entre soportes.

Costo por millar (CPM). Costo de un medio o soporte publicitario en relación a la audiencia alcanzada, expresada en miles.

Demanda específica. Demanda selectiva en favor de una marca determinada. Puede generarse a costa de otras que compiten con ella sin producir incremento en la demanda genérica.

Demanda genérica. Demanda global para una clase de producto.

Difusión. Es el total de ejemplares de una publicación efectivamente vendidos en los puntos de venta, más las suscripciones y ejemplares proporcionados gratuitamente de forma regular.

Eslogan. Frase, generalmente corta, que forma parte del texto de un anuncio y que resume el mensaje publicitario.

Estilo publicitario. Manera de expresar el mensaje. Se refiere tanto a las características del mensaje como a la forma de apelar al destinatario.

Frecuencia (en publicidad). Véase Repetición.

Gross rating points (GRP). Puntos de calificación bruta. Constituye la suma de porcentajes de personas alcanzadas por un determinado conjunto de soportes, incluyendo las duplicaciones. Se calcula sumando el producto obtenido de multiplicar la cobertura (en porcentaje) por la frecuencia en cada uno de los soportes considerados.

Imagen. Representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una empresa o entidad, de sus directivos y sus productos, realizaciones o iniciativas.

Impacto. Exposición a un anuncio. El número total de impactos brutos se obtiene multiplicando la cobertura por la repetición.

Mailing. Envío por correo de cartas personalizadas con propuestas de venta, acompañadas o no de folletos publicitarios.

Mecenazgo. Es una actividad de relaciones públicas que consiste en el financiamiento y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales. A diferencia del patrocinio, no persigue, de forma directa, una predisposición positiva de una audiencia meta determinada hacia los productos o iniciativas de la empresa o entidad mecenaz, sino que busca una valoración social de la misma en la comunidad.

Medio publicitario. Es el canal masivo de comunicación a través del cual se transmite un mensaje publicitario. Por ejemplo, la televisión, la prensa, la radio, etc.

Mensaje. Es el qué se dice, es la idea que el emisor quiere transmitir sobre el producto o la empresa.

Patrocinio. Consiste en el financiamiento y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales, con el fin de provocar una imagen favorable del patrocinador en los públicos a los que se dirige, que predisponga a éstos a adquirir los productos de aquél o a apoyar sus iniciativas. Tiene una finalidad estrictamente comercial.

Plataforma de redacción (Copy platform). Documento que contiene las guías básicas sobre el producto, empresa y objetivos de la campaña que el creativo debe tener para escribir el texto del anuncio.

Publicidad comparativa. Es una forma de publicidad demostrativa en la que se compara una marca frente a otras. El caso más representativo es aquél en el que se cita el nombre de las marcas competidoras con las que se compara las características, prestaciones y resultados de la marca anunciada.

Publicidad cooperativa. Publicidad realizada de forma compartida por varios anunciantes. Se denomina también publicidad colectiva, sindicada o mancomunada. Puede ser vertical, cuando los anunciantes están a distinto nivel del canal de distribución, u horizontal, cuando están en el mismo nivel

y producen o distribuyen productos bien complementarios o similares.

Publicidad de producto. La que se centra en las características del producto, los beneficios que proporciona, o su posición competitiva. Trata de estimular la demanda específica.

Publicidad institucional. Es la que trata de generar actitudes y opiniones favorables a la empresa o entidad que se anuncia, para que se traduzcan, posteriormente, en una compra o aceptación de los productos que vende o de las ideas o programas que promueve. También es la que trata de estimular la demanda genérica para una clase de producto.

Publicidad testimonial. Implica la utilización de una persona acreditada, un experto, un personaje famoso, un directivo de la empresa o un usuario del producto que confirma las características o prestaciones del mismo o apoya su uso.

Público objetivo (target group). Véase Audiencia meta.

Repetición. O frecuencia, es el número de exposiciones o impactos recibidos por las personas alcanzadas.

Share. Término inglés que designa la participación o cuota de audiencia de una cadena de televisión. Es el tanto por ciento que corresponde a la cadena sobre la audiencia total de televisión en un determinado bloque horario.

Soporte. Es el vehículo específico de un medio publicitario utilizado para la comunicación. Por ejemplo, la Cadena Radiorama, en el medio radio.

Spot. Anuncio en televisión de corta duración (20-30 segundos).

Storyboard. Boceto de un anuncio para televisión realizado mediante viñetas con texto.

Target group. Véase Audiencia meta.

Texto. Conjunto de palabras contenidas en un anuncio. Pueden estar escritas (impresas) o verbalizadas. Se le denomina también *copy*.

Zapping. Consiste en el cambio de canal de televisión cuando en el que se está viendo se emite publicidad, para así evitar la publicidad.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Asociación de Agencias de Medios: <http://www.aamedios.com>
Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas: <http://www.prorp.org.mx>
Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica: <http://cicomweb.org>
Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria: <http://www.conar.org.mx>
Consejo de la Comunicación: <http://www.cc.org.mx>
Chef Oropeza: <http://www.cheforopeza.com.mx>
Edelman de Mexico: <http://www.edelman.com.mx>
Expo Publicitas: <http://www.expopublicitas.com>
Grupo Lala: <http://www.lala.com.mx>
IBOPE: <https://www.ibopeagb.com.mx>
Instituto Verificador de Medios: <http://www.ivm.com.mx>
Interactive Advertising Bureau Mexico: <http://www.iabmexico.com>
Kastner & Partners, Mexico: <http://kastnerandpartners.com/mexico-city/about>
Mastretta: <http://mastrettacars.com/mx>
Top Gear: <http://www.topgear.com/uk>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Aaker, David A. y James M. Carman, «Are you Overadvertising», *Journal of Advertising Research*, 22, agosto-septiembre de 1982, pp. 57-70.
- Campos López, José, «Esponsorización y mecenazgo, dos caras de una misma moneda: la comunicación por el conocimiento», *Esic Market*, 76, abril y mayo de 1992, pp. 23-31.
- Fraiz Brea, José Antonio, «La comunicación corporativa como recurso estratégico de la empresa. Especial referencia a la publicidad corporativa», *Esic Market*, 88, abril-junio de 1995, pp. 185-196.
- Hopkins, Claude C., *Publicidad Científica*, Editorial Eresma, Madrid, 1980, pp. 35-39.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6.ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, pp. 437-38.
- Lorente, Joaquín, *Casi todo lo que sé de publicidad*, Ediciones Folio, Barcelona, 1986.
- Ogilvy, David y Joel Raphaelson, «Research on Advertising Techniques that Work-and Don't Work», *Harvard Business Review*, 60, 4, julio-agosto de 1982, pp. 14-18.
- Ortega Martínez, Enrique, *El nuevo diccionario de marketing*, Esic Editorial, Madrid, 1990, pp. 15 y 459.
- Rodríguez del Bosque, Ignacio, Javier de la Ballina Ballina y Leticia Santos Vijande, *Comunicación Comercial: concepto y aplicaciones*, Editorial Cívitas, Madrid, 1998, pp. 132-136.
- Sánchez Guzmán, José Ramón, *Marketing. Conceptos básicos y consideraciones fundamentales*, McGraw-Hill, Madrid, 1995, pp. 521-536.
- Sánchez Guzmán, José Ramón, «Una aproximación a la teoría del sistema publicitario», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, 2, 2, 1976, pp. 121-128.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 6.ª ed., Editorial Pirámide, Madrid, 2012.
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Esic Editorial, Madrid, 1994, p. 137.
- Stanfield, Richard H., *Advertising Manager's Handbook*, 3.ª ed., The Dartnell Corporation, Chicago, Illinois, 1982, pp. 245 y 444.

- Tanner, John F., James B. Hunt y David R. Eppright, «The Protection Motivation Model: A Normative Model of Fear Appeals», *Journal of Marketing*, 55, 3, julio de 1991, pp. 36-45.
- Urzáiz, Jaime de, y Fernández del Castillo, «El concepto de las relaciones públicas», en *Tratado General de Relaciones Públicas*, obra dirigida por José Ramón Sánchez Guzmán, Asociación Profesional de Relaciones Públicas de Madrid y Fundación Universidad-Empresa, Madrid, 1986, p. 405.
-

PARTE TERCERA

Estrategia y visión a futuro

13

Planeación estratégica

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Entender la importancia de la planeación en la mercadotecnia y de cómo los cuatro instrumentos principales de la estrategia comercial deben coordinarse para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar una visión completa de como se integra el plan de mercadotecnia en la planeación comercial y en la planeación estratégica de la empresa.
3. Conocer las diferentes formas de análisis situacional y la formulación acorde de estrategias comerciales.
4. Identificar los aspectos que debe abarcar la planeación e implementación de la estrategia comercial.
5. Incluir la función de control en el proceso de planeación estratégica.

SITUACIONES EMPRESARIALES

Cambia tu viejo por uno nuevo

Cuando se lanzó la campaña «cambia tu viejo por uno nuevo» miles de esposas soñaron con llegar a un módulo de canje donde poder reemplazar al marido holgazán por un galán de telenovela. La campaña no tenía tal objetivo, más bien se trataba de cambiar el viejo refrigerador por uno más moderno y de menor consumo. Mediante el respaldo económico del gobierno federal se obtenían importantes descuentos al comprar un nuevo electrodoméstico y dejar a cambio el ya obsoleto.

Tal vez la campaña se haya inspirado en los pasos dados por el gigante FEMSA, empresa tradicionalmente enfocada al mercado de refrescos, como embotelladora y distribuidora de la marca Coca-Cola®, y que ha extendido su participación a muchas otras áreas. Sus directivos vieron algunos detalles aparentemente insignificantes, pero con los que los refrigeradores comerciales en los que se guardaban sus productos en diferentes tipos puntos de venta se volvieron ahorradores de energía. Sus dispositivos de control electrónico de temperatura, puertas de vidrio de mayor eficiencia, integración de LED, o los cambios den los compresores de velocidad variable, hicieron de los aparatos Imbera los más eficientes en su ramo. Como en el caso de los modelos para el hogar, un cambio de tecnología alteraba el valor a largo plazo o «costo total de propiedad», inclinando la balanza hacia un producto que de inicio era un 20% más caro.



Es de alabar la innovación tecnológica llevada además a cabo en el país, como también es digna de elogio la planeación estratégica del grupo FEMSA. Otras empresas quedarían plenamente satisfechas con embotellar y comercializar la Coca-Cola®, pero en el grupo regiomontano no se calma tan fácilmente la sed de éxito, progreso y ampliación a otros productos y mercados. Un objetivo fundamental es controlar el balance de marcas, productos, servicios y todo aquello que permita un control estricto de ingresos y egresos. Cuando un producto entra en declive, otro debe tomar su lugar; si hay que reforzar una marca no se duda en dotarla de los recursos necesarios. De esta forma los refrescos se vuelven familia de la cerveza y de las tiendas OXXO®; los mercados tradicionales como México y Brasil, sirven de plataforma para otras naciones latinoamericanas, o los refrigeradores ya juntan al fabricante y al producto a enfriar.

La planeación estratégica de FEMSA no es algo sencillo, como evidencia en su página web su división por unidades de negocio, la consideración que otorga a insumos estratégicos,

relación con proveedores e inversionistas, o su diseño de un mapa con la presencia directa en países que antes eran remotos. Mientras que los ingenieros hablan de ahorros en watts, en el corporativo se habla de proyecciones de ventas, tasas de crecimiento o retorno en la inversión, todo ello contenido en un plan de negocios y en un plan de comercialización al detalle. Estos planes se modifican constantemente para ajustarse a las realidades de la operación, por lo que puede decirse que el grupo FEMSA es de los que *cambian a su viejo por uno nuevo*.

FUENTE: *El otro negocio de FEMSA*, Elia Balatazar, Expansión, Lunes 21 de noviembre de 2011



1. EL PLAN DE MERCADOTECNIA Y LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

Los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción) deben integrarse y coordinarse de forma tal que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Esta combinación de los instrumentos, o mezcla de mercadotecnia, constituye la base del plan de mercadotecnia.

Dado que la mezcla de mercadotecnia ha de estar en función de los objetivos propuestos, será preciso establecer primero tales objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planeación

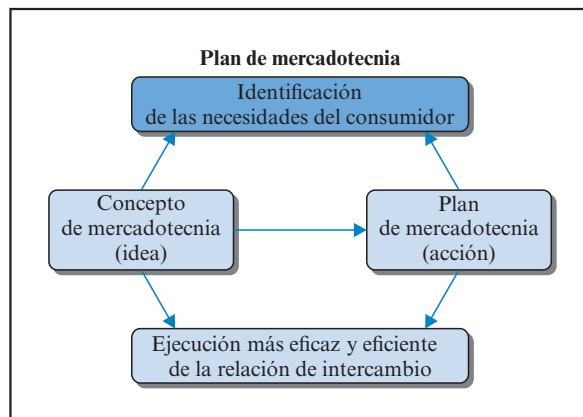


Figura 13.1. El plan de mercadotecnia como desarrollo del concepto de mercadotecnia.

tienen como resultado el plan de mercadotecnia, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial.

El plan de mercadotecnia supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de mercadotecnia. Mientras éste es la idea, aquél constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea. Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a una implementación más eficiente y efectiva de la relación de intercambio (véase figura 13.1 de la página anterior).

2. CONCEPTO DE PLANEACIÓN COMERCIAL ESTRATÉGICA

El plan de mercadotecnia o programa comercial es el resultado de la planeación comercial, y ésta, a su vez, se complementa e integra con la planeación estratégica de la empresa. Para que las oportunidades de negocio puedan ser aprovechadas al máximo y se pueda hacer frente a los retos del entorno, se requiere una adecuada dirección que se apoye en una eficaz planeación estratégica.

Estrategia es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar *ventajas competitivas* sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades, que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. La consecución de ventajas competitivas sostenibles es más difícil en la actualidad, por el mayor dinamismo de los mercados.

La **planeación estratégica** no consiste en planear el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta como afectan al futuro. No es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno. Además, la planeación estratégica es un medio para evaluar el riesgo. La planeación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia. La planeación comercial es una parte de la planeación estratégica de la empresa que tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de mercadotecnia de la organización. Estos programas se formalizan en un *plan*, cuya elaboración corresponde al **departamento de mercadotecnia**. Este departamento es, asimismo, el responsable dentro de la organización de la *implementación* del plan y del *control* o supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos, con el fin de establecer, en su caso, las acciones correctivas oportunas (véase figura 13.2).

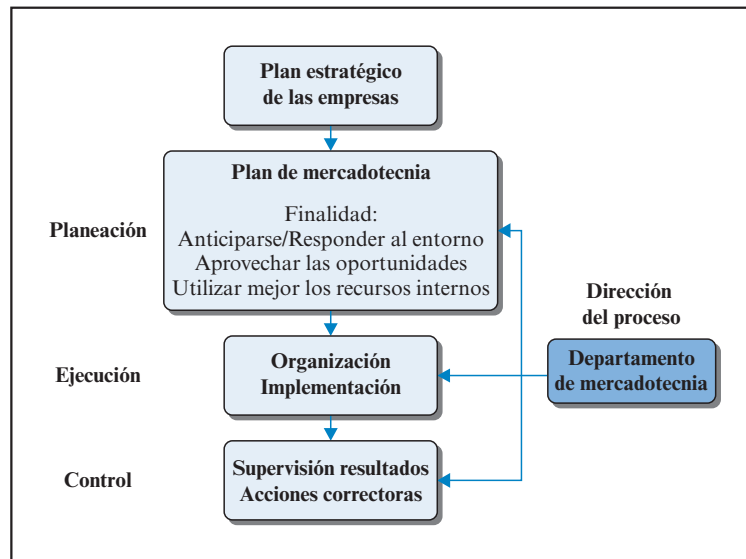


Figura 13.2. El proceso de planeación, implementación y control de la estrategia de mercadotecnia.

La planeación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planeación estratégica, la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga.

La finalidad del proceso de planeación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de mercadotecnia para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodificaciones a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación.

3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

El proceso de planeación de la estrategia comercial puede resumirse en tres preguntas claves, que indican, cada una de ellas, una fase fundamental del desarrollo del proceso. Estas preguntas clave son las siguientes:

- *¿Dónde estamos?* —análisis de la situación.
- *¿A dónde queremos ir?* —definición de los objetivos.
- *¿Cómo llegaremos allí?* —desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos.

Cada una de esas fases del proceso de formulación de la estrategia se describe en los apartados siguientes.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La formulación de la estrategia debe partir de la definición de qué es la propia empresa y de cuál es su producto-mercado. La definición del negocio llevará a la fijación de metas preliminares y restricciones. A continuación, debe procederse a un **análisis externo** del entorno, competencia, mercado, intermediarios y proveedores así como a un **análisis interno** de los recursos y capacidades de la propia empresa. Todo ello llevará a determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles de la organización. Por otra parte, el análisis de los resultados anteriores permitirá una mejor especificación de la estrategia actual.

4.1. Definición de la empresa y del mercado-producto

El punto de partida de la formulación de la estrategia es la definición de la propia empresa, el producto que vende o el servicio que presta y el mercado al que sirve. Esto supone responder a preguntas tales como:

- ¿Cuál es la **misión de la empresa** o finalidad fundamental de su existencia?
- ¿En qué negocio está la empresa?
- ¿Cuál es el producto o cartera de productos que vende?
- ¿A qué mercado sirve? ¿Cuáles son los segmentos prioritarios?

La misión de una empresa se configura por cinco elementos: su *historia*, las *preferencias actuales*, los *factores del entorno*, los *recursos* de la organización y las *ventajas competitivas* que posea. La definición del negocio en el que está la empresa debe efectuarse teniendo más en cuenta las necesidades de los consumidores que satisface que las características específicas de los productos que fabrica o comercializa actualmente. La empresa debe tratar, por tanto, de no incurrir en lo que Levitt denominó «miopía comercial». Un banco, por ejemplo,

no es una entidad que compra y vende dinero, sino una organización que está al servicio de las necesidades de inversión y financiamiento de los particulares e instituciones.

4.2. Análisis del mercado

Las necesidades, los deseos y la capacidad de compra son los factores que configuran un mercado. Un mercado tiene límites, que han de conocerse para diseñar la estrategia comercial. Estos límites, sin embargo, son relativos y pueden modificarse, especialmente los que se refieren al uso del producto.

El análisis del mercado implica la determinación de diversos aspectos del mismo, como su tamaño, potencial, la estructura del consumo y la capacidad de compra de sus integrantes, los distintos segmentos que lo componen, la evolución de la demanda y la identificación de los factores que influyen sobre la misma, así como el comportamiento de los compradores, consumidores y usuarios.

4.3. Análisis del entorno

El éxito de cualquier organización depende en buena medida de su capacidad para adaptarse a los cambios que tienen lugar en su entorno. Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen *amenazas* u *oportunidades* para la propia organización, con el fin de poder anticiparse o reaccionar a las primeras o aprovechar las segundas.

Una **amenaza** es toda fuerza del entorno que impide la implementación de una estrategia, reduce su efectividad, incrementa los riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implementación o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados. Puede consistir en la aparición de un nuevo producto de un competidor, en un avance tecnológico, una reducción de materias primas o un aumento de su costo, una modificación del sistema impositivo, una elevación de los tipos de interés, una nueva legislación, una reducción de la tasa de natalidad, un conflicto armado, etc.

Una **oportunidad** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la rentabilidad o la cifra de sus negocios. Un avance tecnológico, una reducción de costos, la utilización de nuevos canales de distribución, la expansión del mercado, la identificación de necesidades no satisfechas, etc., son ejemplos de oportunidades.

Para el estudio del entorno pueden utilizarse instrumentos como el *análisis de escenarios múltiples*, que trata de determinar las implicaciones que tienen los cambios del entorno para la organización y su estrategia, o las *matrices de*

impactos cruzados, que miden en dimensiones el impacto potencial (alto, moderado, ninguno) de los cambios del entorno y la probabilidad de ocurrencia en los próximos años.

4.4. Análisis de la competencia y del sector

El análisis de la competencia supone la determinación de aspectos clave como:

- *Identificación de los competidores actuales y potenciales.* Es decir, determinar quiénes son, cuál es su estructura y cómo evolucionan.
- *Objetivos de los competidores.* Implica conocer cómo actúan los competidores y cómo afectan sus decisiones a la propia empresa.
- *Puntos fuertes y débiles de los competidores.* Los **puntos fuertes** o fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. Los **puntos débiles**, en cambio, limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser superados. Los puntos fuertes o débiles pueden proceder de los productos y servicios ofrecidos, la penetración del mercado alcanzada, los costos de producción, los precios fijados, el sistema de distribución establecido, la promoción desarrollada, la tecnología, recursos humanos o financieros, la organización o la capacidad directiva disponible o las utilidades obtenidas.

El análisis de la competencia ha de suponer un completo *benchmarking*, es decir, una comparación de los niveles de eficiencia de la organización con los estándares externos. Este análisis ha de permitir identificar oportunidades de innovación y mejora y facilitar la realización de cambios efectivos en la organización que lleven a alcanzar niveles de excelencia y conseguir los resultados de rentabilidad deseados. El análisis de la competencia implica el del sector empresarial en el que se ubique la empresa. Esto supone considerar los aspectos siguientes:

- *Localización del sector.* En una era de competencia global, con mercados abiertos y grandes posibilidades de comunicación, la localización parece que, en teoría, no debería ser una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, la práctica demuestra que la localización permanece como algo central para competir. Como pone de relieve Porter, en el mapa económico actual aparecen *clusters* o masas críticas de industrias, empresas proveedoras e instituciones localizadas en un lugar determinado,

que gozan de un éxito no usual en un campo particular. Los ejemplos más famosos son Silicon Valley y Hollywood, pero hay otros más; en el ámbito nacional destacan Monterrey (en la industria pesada), León (en lo referente al calzado) y Guadalajara (en la alta tecnología).

- *Estructura del sector.* Identificación y características de las empresas que integran el sector, número y características de los proveedores, organización del sector (asociaciones, convenios), número y tipo de clientes y canales de distribución.
- *Orientación del sector.* Tecnología, materiales de fabricación, procedimientos de fabricación y tendencias en la innovación.
- *Barreras de entrada.* Las **barreras de entrada** son dificultades existentes en un sector industrial para la entrada de nuevas empresas, que colocan en una situación competitiva desventajosa a las empresas que accedan a él. Estas barreras pueden ser debidas a la existencia de **economías de escala**, es decir, reducción en los costos unitarios cuando se alcanzan volúmenes de producción elevados. También pueden ser una barrera de entrada los costos marginales reducidos que consiguen las empresas establecidas, debido a la experiencia adquirida con la producción acumulada.

El análisis de la competencia, y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirá conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocio (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse.

4.5. Análisis interno de los recursos y capacidades

El análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, mercadotecnia, financiamiento, y generales de la organización. En la tabla 13.1 se detallan estos cuatro grupos de factores.

El análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa determinará cuáles son sus puntos fuertes, que le permiten mantener una ventaja competitiva, y cuáles son sus puntos débiles, que suponen una amenaza o riesgo para conseguir sus objetivos a corto y largo plazo.

4.6. El sistema de información de mercadotecnia

Para poder llevar a cabo de modo efectivo el análisis de la situación, la empresa requiere un sistema de información que esté integrado con la estrategia. El sistema de información fue definido en el capítulo 6 como el conjunto de

elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos con el fin de transformarlos en información útil para tomar decisiones. La investigación comercial aporta los métodos y técnicas necesarios para obtener los datos y analizarlos de forma rigurosa.

TABLA 13.1

Factores a considerar en el análisis interno de los recursos y capacidades

Producción	Financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> — Tecnologías. — Economías de escala. — Curva de experiencia. — Capacidad de producción. — Recursos humanos. — Materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> — Recursos de financiamiento. — Costos de capital. — Solvencia. — Liquidez. — Rentabilidad. — Endurecimiento.
Mercadotecnia	Organización/generales
<ul style="list-style-type: none"> — Penetración de mercado. — Cartera de productos. — Calidad del servicio. — Imagen productos/marcas. — Innovación. — Costos y precios. — Distribución (cobertura, eficacia). — Logística. — Equipo de ventas. — Sistema de información de mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> — Estructura organizacional. — Capacidad directiva. — Cultura empresarial. — Identidad corporativa.

Un sistema de información no debe concebirse para proporcionar todo tipo de información histórica, sino como un instrumento capaz de evaluar las consecuencias en las ventas o utilidades de determinadas estrategias.

5. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una vez analizadas las oportunidades y amenazas y determinados los puntos fuertes y débiles de la competencia y de la propia empresa, se podrán plantear las opciones estratégicas alternativas.

Los objetivos pueden ser muy diversos y, en algunos casos, opuestos, por lo que será preciso establecer prioridades y, en su caso, resolver los conflictos que se presenten. Estos objetivos pueden consistir en *innovar* (mediante el lanza-

miento de nuevos productos y la innovación de procesos), obtener una *ventaja competitiva* (por diferenciación en productos, calidad, precios, costos, distribución o promoción), incrementar la *participación de mercado* (en mercados actuales o nuevos) o mejorar la *rentabilidad* (por reducción de costos, incremento de los ingresos, integraciones, desinversiones, etc.).

Cualesquiera que sean los objetivos, éstos deben estar *cuantificados*, referirse a un *tiempo y lugar* determinados, ser *realistas y consistentes*.

6. DESARROLLO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Para conseguir los objetivos propuestos la empresa debe formular acciones o estrategias específicas. Estas estrategias tratarán de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades que aseguren la consecución de tales objetivos.

6.1. La mezcla de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia, como parte del plan estratégico de la empresa, propondrá estrategias específicas, combinando de forma adecuada los distintos instrumentos de la mercadotecnia: producto, precio, distribución y promoción.

a) Producto

Para obtener una ventaja competitiva en el producto, es necesario partir de un concepto del mismo centrado en las necesidades que satisface y no en las características específicas del producto o servicio ofrecido.

La obtención de una ventaja competitiva en el producto requerirá una diferenciación efectiva con respecto a los productos o servicios ofrecidos por las demás empresas.

La diferenciación en producto puede obtenerse resaltando algún aspecto real o aparente que haga que se perciba como distinto o único con el fin de crear una situación monopolística en el mercado.

La marca, además de constituir un instrumento de identificación y protección, puede ser también una forma muy efectiva de diferenciar un producto o servicio.

La diferenciación puede obtenerse también con la innovación, lanzando nuevos productos al mercado, especialmente si no están comercializados por los competidores. No obstante, es difícil mantener una ventaja competitiva sólo con nuevos productos, especialmente si pueden ser fácilmente imitados por los competidores.

b) Precio

El precio es un instrumento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos.

El precio no es sólo lo que se paga, sino también el tiempo utilizado para obtener el producto o servicio, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona el conseguirlo.

c) Distribución

Mediante una distribución efectiva la empresa puede lograr la diferenciación y, por tanto, una ventaja competitiva. No sólo se ha de considerar el número de puntos de venta disponibles, sino también su ubicación, dimensión y ambientación.

La logística juega también un papel muy importante, sobre todo en aquellas empresas que tienen una distribución intensiva y que comercializan productos de alta rotación.

d) Promoción

Mediante la promoción, la empresa puede obtener también una adecuada diferenciación que le permita mantener una ventaja competitiva.

La diferenciación puede lograrse, en primer lugar, a través de la adecuada capacitación del personal de la organización, puede estar también en el mensaje y tono de la publicidad de la empresa, en sus campañas de promoción de ventas y en sus acciones de relaciones públicas

La empresa no sólo ha de tener buenos productos y servicios, sino también ha de saber comunicar las ventajas y beneficios que reportan a los usuarios. Además, ha de hacerlo de una manera que la identifique claramente, que su imagen se diferencie de las demás y se perciba positivamente.

6.2. Tipos de estrategias

Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas. Un mismo objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados.

Ansoff propuso un útil esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias, cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. En este caso, este autor clasifica las estrategias en función del producto ofrecido (actual o nuevo) y del mercado sobre el que se actúa (también actual o nuevo). Este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de *estrategias de expansión* (véase figura 13.3):

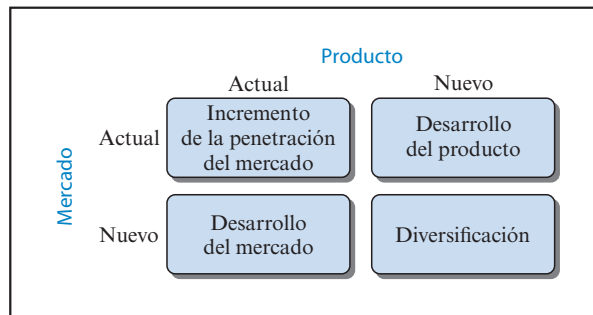


Figura 13.3. Matriz de expansión producto/mercado.

1. **Estrategia de penetración del mercado.** Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales.
2. **Estrategia de desarrollo del mercado.** Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto, que capten a otros segmentos de mercado distintos a los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
3. **Estrategia de desarrollo del producto.** La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
4. **Estrategia de diversificación.** Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Porter clasifica las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida (costos o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o sólo algunos segmentos). Determina, de este modo, tres clases de estrategias genéricas:

1. **Estrategia de costos.** Consiste en alcanzar los costos más bajos mediante la producción en gran escala de productos no diferenciados.
2. **Estrategia de diferenciación.** Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado. Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.
3. **Estrategia de enfoque.** Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costos o diferenciación.

Teniendo en cuenta la actuación frente a la competencia, Kotler clasifica las estrategias en cuatro tipos: estrategia de líder, de retador, de seguidor y de especialista:

1. **Estrategia de líder.** El líder en un producto-mercado es el que ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores. Un líder se enfrenta con tres retos: desarrollar la demanda genérica, proteger la participación de mercado y ampliar la participación de mercado. Al líder le interesa desarrollar la totalidad del mercado porque él es el primer beneficiario. Para conseguirlo puede tratar de captar nuevos usuarios del producto, desarrollar nuevos usos del producto o intensificar su consumo. Para proteger su participación de mercado puede adoptar diversas estrategias: innovación, distribución intensiva, confrontación abierta, mediante guerra de precios o intensa publicidad, etc. Finalmente, el líder estará interesado en incrementar su participación de mercado si con ello aumenta la rentabilidad de sus operaciones y no incurre en posiciones monopolísticas.
2. **Estrategia de retador.** El retador es el que no domina el mercado-producto y quiere sustituir al líder. Para ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir en un ataque frontal o en ataques laterales. En el ataque frontal se utilizan las mismas armas que el líder, mientras que en los ataques laterales el objetivo son las partes más débiles del competidor. Los ataques laterales o por los flancos pueden adoptar varias formas: desbordamiento, cercamiento, guerrilla, defensa móvil, etc.
3. **Estrategia de seguidor.** El seguidor es un competidor con una participación de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia. No ataca al líder, sino que coexiste con él para repartirse el mercado. El que sea un seguidor no significa que no tenga estrategia propia. Trata, al igual que el líder, de desarrollar la demanda genérica, pero tiende a concentrarse en aquellos segmentos en los que posee una mayor ventaja competitiva.
4. **Estrategia de especialista.** El especialista es una pequeña empresa que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado. Busca un «nicho» en el que pueda tener una posición de dominio y no sea atacado por la competencia. Para que sea rentable y atractivo, un «nicho» debe tener las características siguientes: tener un potencial de utilidad y crecimiento suficiente, ser poco atractivo para la competencia, adaptarse a las capacidades distintivas de la empresa y poseer barreras de entrada defendibles.

Las estrategias difieren también en función de que la empresa trate de conseguir los objetivos por sus propios medios, a través de un *desarrollo interno*, o

bien mediante un *desarrollo externo* o *integración*, a través de adquisiciones y fusiones. La integración puede ser vertical u horizontal. La **integración vertical** supone una fusión con otras empresas no competidoras, situadas a distinto nivel de la producción o distribución (bien hacia atrás o hacia adelante). La **integración horizontal** se produce cuando la empresa se fusiona con un competidor actual con la finalidad de complementarse, alcanzar economías de escala o conseguir sinergias.

Según la clase de productos comercializados, las estrategias pueden guardar una relativa homogeneidad en cuanto a la utilización de los instrumentos de la mercadotecnia. Así, tal como se detalla en la tabla 13.2, en *productos no diferenciados*, como los productos genéricos (leche, azúcar, tornillos, etc.), será más efectiva una estrategia de tipo *empuje* (*push*) apoye en los intermediarios y ofrezca precios competitivos. En *productos algo diferenciados* (por ejemplo, la mayoría de electrodomésticos) será más efectiva una combinación de *empuje* (*push*) y *jalar* (*pull*) con una activa promoción, especialmente a través de la venta personal. En *productos altamente diferenciados* (por ejemplo, relojes y automóviles de lujo), en cambio, será más adecuada una estrategia de tipo *jalar* (*pull*), que capte al consumidor final por medio de una intensa promoción publicitaria y creación de imagen de marca.

TABLA 13.2

Tipos de estrategias según clase de productos

	No diferenciados	Algo diferenciados	Altamente diferenciados
Estrategia genérica:	Empuje (push)	Empuje-jalar (push-pull)	Jalar (pull)
Importancia de los instrumentos de la mercadotecnia:			
—Marca	Escasa	Relativa	Mucha
—Precio	Mucha	Bastante	Poca
—Venta personal	Poca	Mucha	Poca
—Publicidad	Escasa	Bastante	Mucha

7. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Una vez planteadas las opciones estratégicas, debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de *adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad* y *resultados potenciales*.

- *Adecuación.* La estrategia formulada será adecuada si proporciona una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas:
 - ¿Permite la estrategia desarrollar una ventaja competitiva o mejorar la actual?
 - ¿Es la adecuada para aprovechar las oportunidades del mercado?
 - ¿Permite reducir los riesgos o amenazas?
 - ¿Es la adecuada para mantener o mejorar la imagen de la empresa?
- *Validez.* Se referirá a la información utilizada, a los supuestos contemplados y a las previsiones efectuadas. En concreto, requiere contestar afirmativamente a las preguntas siguientes:
 - ¿Son realistas los supuestos sobre el entorno y competencia en los que se basa?
 - ¿Pueden aceptarse las previsiones sobre los resultados de la estrategia?
 - ¿Es válida la información utilizada?
- *Consistencia.* Debe existir armonía entre objetivos y estrategias; es decir:
 - ¿Son consistentes las estrategias formuladas con los objetivos perseguidos?
 - ¿Son consistentes entre sí los elementos de la estrategia?
- *Posibilidad.* Implica considerar restricciones básicas que puede plantear la organización:
 - ¿Se dispone de los recursos necesarios?
 - ¿Se aceptará por los responsables de su puesta en práctica?
- *Vulnerabilidad.* Supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse la estrategia; es decir:
 - ¿Son altos los riesgos de fracaso?
 - ¿Puede ser imitada fácilmente por la competencia?
 - ¿Cómo le afectan los cambios del entorno?
- *Resultados potenciales.* Los resultados esperados deben superar los mínimos exigidos por la empresa.
 - ¿Es satisfactoria la penetración del mercado esperada?
 - ¿Se obtiene una rentabilidad sobre la inversión superior a la mínima exigida?

Una vez evaluadas las estrategias, se seleccionarán las que hayan superado los distintos criterios establecidos y se procederá a su implementación y control.

8. ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Una estrategia de mercadotecnia cuidadosamente formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la acción comercial, pero no constituye una garantía. Las estrategias comerciales pueden fallar porque se ha sobreestimado el potencial del mercado, porque el producto no satisface realmente una necesidad o bien por la presencia de barreras socioculturales. Pero también pueden fracasar por problemas estructurales y de la organización y por falta de capacitación del personal, tanto directivo como operativo.

La *organización comercial* es la estructura humana y material que permite implementar la estrategia de mercadotecnia. La **implementación de la estrategia** es la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización para alcanzar los objetivos previstos. Los integrantes de una organización asumen distintos «roles». Las personas que tienen **autoridad** son las que deciden las acciones a llevar a cabo y disponen de los medios humanos y materiales necesarios de la organización. La autoridad presupone **responsabilidad**; es decir, la persona que tiene autoridad tiene también el deber u obligación de implementar las acciones sobre las que tiene competencia. Y a la inversa, si tiene responsabilidad, ha de tener autoridad. La organización permite tanto dividir el trabajo como coordinarlo.

La organización es, en esencia, una división del trabajo entre las personas para alcanzar unos objetivos específicos. La división del trabajo se produce cuando hay muchas tareas a realizar que se asignan a distintas personas y cuando tiene lugar un desarrollo adicional de las actividades actuales. La coordinación supone la integración de las distintas tareas individuales. A medida que la organización crece, la necesidad de coordinación se intensifica.

Para su buen funcionamiento, una organización debe basarse en unos «principios» que constituyen normas de actuación. Algunos de estos principios se relacionan en la tabla 13.3.

Puede distinguirse entre una organización comercial *interna* y otra *externa*. La primera corresponde a la forma en que se estructura el departamento de mercadotecnia, mientras que la segunda se refiere a los canales de distribución utilizados para relacionarse con el mercado.

Una estructura organizacional puede estar caracterizada por su *especialización* (nivel al cual la tarea global ha sido dividida entre diferentes trabajos), *centralización* (grado al que las decisiones se toman en la alta dirección) y *formalización* (medida en la que las reglas, procedimientos y políticas están por escrito). La especialización lleva a una mejor adaptación, sobre todo en tareas no rutinarias; la centralización permite una mayor efectividad, si las tareas son

rutinarias, repetitivas y fáciles de medir y se desarrollan en entornos estables y no complejos; y la formalización, en general, proporciona una mayor eficiencia.

Normalmente, la estructura debe seguir a la estrategia; es decir, la organización debe diseñarse pensando en los fines a alcanzar. Pero la organización existente, si es difícil de modificar o presenta ventajas competitivas, puede forzar un cambio en la estrategia.

TABLA 13.3

Principios de una buena organización

1. Toda organización o elemento principal de ella, debe tener unos objetivos claramente establecidos y comprendidos.
2. Los deberes y responsabilidades de todos los miembros de la organización han de estar claramente definidos.
3. La autoridad debe estar claramente definida y debe ser proporcional a los deberes y responsabilidades asignados.
4. Cada función esencial para el cumplimiento de los objetivos debe estar representada en el organigrama.
5. La autoridad para actuar debe delegarse al más bajo nivel posible de la organización.
6. La dirección debe estar liberada de detalles excesivos.
7. Debe eliminarse la duplicación, el traslape y el conflicto de funciones.
8. Cada persona debe saber de quién depende y quiénes son sus subordinados.
9. Nadie debe depender de más de una persona (en las relaciones de línea, no en las de staff).
10. No debe depender de una persona un número elevado de subordinados (el límite depende de la dificultad o complejidad de la tarea supervisada).
11. Las funciones que estén relacionadas deben agruparse, las que no lo están deben separarse.
12. Deben evitarse los diseños de organización excesivamente complejos.
13. Las actividades similares, deben estar organizadas de forma parecida y consistente.

La implementación de la estrategia supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Requiere, por tanto, la asignación de acciones concretas a los elementos de la organización. Esta actividad es dirigir. **La dirección**, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización con el fin de obtener los resultados esperados. Para implementar los planes establecidos, la dirección necesita disponer de la organización adecuada, a la que debe coordinar, motivar, administrar y controlar.

9. CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

El control de la estrategia comercial tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de mercadotecnia y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo.

El proceso de control implica *medir* los resultados de las acciones emprendidas, *diagnosticar* el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, *tomar medidas correctivas*.

Dado que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es esencial controlar y reevaluar los resultados obtenidos con la estrategia comercial.

Este control ha de incluir el seguimiento regular de aspectos clave para la acción comercial, tales como los siguientes:

- Ingresos y costos.
- Participación de mercado.
- Rentabilidad.
- Necesidades de los usuarios.
- Potencial del mercado.
- Intención de compra.
- Comportamiento de compra y uso.
- Lealtad de marca/producto.
- Estilos de vida.
- Actitudes.
- Percepciones y preferencias.
- Niveles de conocimiento de la empresa y sus productos.
- Imagen de la empresa.
- Calidad del servicio.

El sistema de control comercial debe actuar sobre objetivos cuantificables y directamente imputables a las direcciones comerciales. Para ello debe contar con un sistema de información efectivo.

Kotler distingue cuatro tipos de control, distintos y complementarios: el control del plan anual, el de la rentabilidad, el de la eficiencia y el control estratégico.

a) Control del plan anual

Tiene como finalidad examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se lleva a cabo mediante el análisis de las ventas, de la participación de

mercado, de la relación gastos comerciales/ventas, del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los consumidores o usuarios.

b) Control de rentabilidad

Consiste en determinar la rentabilidad por producto, territorios, clientes, canales de distribución, tamaño del pedido, etc.

c) Control de eficiencia

Su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se lleva a cabo mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la publicidad, de la promoción de ventas, de la distribución, etc.

d) Control estratégico

Mediante este tipo de control se trata de examinar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales de distribución. Se puede llevar a cabo mediante una revisión y calificación de la efectividad comercial de la filosofía sobre el consumidor o usuario, la organización comercial, el sistema de información, la orientación estratégica y la eficiencia operativa. Esta revisión constituye un primer análisis. En el caso de encontrarse puntos débiles, debe llevarse a cabo un estudio más completo, conocido como *auditoría comercial* o **auditoría de mercadotecnia**, que consiste en un «examen extenso, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades comerciales de la empresa, con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento comercial de la empresa».

Una auditoría comercial completa consta de seis elementos fundamentales:

1. *Auditoría del entorno*. Incluye tanto el macroentorno (económico, demográfico, cultural, tecnológico, etc.) como el entorno de tareas (mercados, clientes, distribuidores, proveedores, competencia).
2. *Auditoría de la estrategia*. Se trata de analizar si la estrategia está bien enfocada en función de los problemas y oportunidades que se le presentan a la empresa.
3. *Auditoría de la organización*. Implica el estudio del grado de eficacia de la organización comercial, así como las relaciones de la mercadotecnia con las demás funciones empresariales: producción, finanzas, compras, etc.

4. *Auditoría de los sistemas.* Es el estudio de los sistemas de información, planeación y control de la actividad comercial. En concreto, supone revisar los procedimientos de previsión de ventas, fijación de objetivos y cuotas de ventas, control de existencias, distribución física, desarrollo y eliminación de productos, etc.
5. *Auditoría de la productividad.* Su objetivo es determinar dónde se obtienen utilidades y si es posible o no reducir costos comerciales.
6. *Auditoría de las funciones.* Consiste en comprobar el rendimiento general de las distintas funciones de la mercadotecnia: ventas, publicidad, investigación de mercados, etc.

En general, un sistema de control de mercadotecnia será efectivo si cumple los requisitos siguientes:

1. Pone de manifiesto las variaciones respecto a los resultados previstos con la antelación suficiente para que se puedan tomar acciones correctivas.
2. Ayuda a identificar las áreas específicas donde pueden producirse variaciones que afecten al rendimiento global del sistema comercial.
3. Permite la *dirección por excepción*; es decir, posibilita que la dirección se concentre únicamente en aquellas áreas de la organización donde se producen las desviaciones respecto a los planes previstos.
4. Está integrado en el sistema de control de la empresa.
5. Limita la información suministrada a cada gerente a la que estrictamente necesita.
6. Proporciona información fundamentalmente con fines de control y sólo incidentalmente para la planeación.

CASO PRÁCTICO

El holograma de Sketchers®

Lo primero que nos viene a la mente a la hora de escuchar la palabra holograma es una calcomanía con la que se identifica con precisión a un producto, un documento o a algo que debe ser considerado en forma individual y con una firma que lo avale como tal. En realidad el holograma es una imagen total, completa en tres dimensiones. Su aplicación práctica es reciente y en la mercadotecnia, aún más novedosa, como ocurre con las etiquetas con las que se sella al calzado deportivo de alta calidad para evitar las constantes falsificaciones, siendo este uno de los usos que le da Sketchers®.

No es casualidad que esa marca sea de las pioneras en el uso de esa técnica ya que lo es prácticamente en todo lo que hace. Surgió en California hace poco más de veinte años persiguiendo una idea más completa de lo que un producto debe ofrecer a quien lo adquiere. En el caso de esta marca la visión incluye un conjunto de ideas interrelacionadas que abarcan el aspecto espiritual, mental y físico del individuo. Es decir, hay que pensar que los zapatos deportivos en realidad reflejan la personalidad de quienes los usan porque los sienten como una extensión de sus pies, de sus personas y de sus formas de ver la vida. Como ocurre con la etiqueta, quienes los usan comunican una imagen completa de sí mismos.

La marca ha adquirido tanta fama que ya se comercializa en más de cien países. En México tuvo una presencia importante al entrar en sociedad con el fabricante EMYCO, para posteriormente reaparecer en el mercado tras un acuerdo con el Grupo Charly. Como nos relata la consultora Ana Cecilia Romo Bretschneider «Grupo Charly ha apostado por la filosofía holográfica de Sketchers®, llevando incluso ese concepto a la planeación estratégica de la empresa. Según este ideario tanto los seres humanos como las organizaciones y procesos están conformados por tres elementos básicos: el espiritual (que da forma a lo que se va a realizar), el mental (con el que se genera la visión y el plan para lograrlo) y el físico (que implementa el plan y evalúa los



resultados obtenidos tras compararlos con la visión). Como en un proceso de sanación espiritual tiene que haber un equilibrio, de lo contrario habrá que empezar de nuevo».

En el caso del Grupo Charly parece que el planteamiento le ha redituado importantes beneficios, logrando posicionar a la marca *Sketchers*® en México entre las mejores, con un liderazgo en su segmento y un creciente número de tiendas dedicadas exclusivamente a comercializar esos productos. El análisis de las ventas no se separa de otros factores como son: utilidades, medición de la satisfacción del cliente, inversión publicitaria o técnicas de retailing en el punto de venta. Se consideran también los costos, logística de los insumos y todo aquello que permite competir con éxito, aunque sin descanso.

La holografía está evolucionando muy rápidamente al punto de que ya permite crear imágenes tridimensionales en movimiento con la aplicación de un rayo láser, con lo que se anuncia que está por llegar la televisión basada en esa técnica. La primera impresión al ver los *Sketchers*® es que el éxito proviene igualmente de avances tecnológicos; sin embargo, la fuerza de la marca en México tal vez tenga más que ver con la aplicación del sentido común en la planeación estratégica, viendo a toda la empresa como un holograma.



PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Sería fácil vender productos de *Sketchers*[®] valiéndose únicamente de que es una marca conocida?
2. ¿Está de acuerdo con la importancia que se otorga a la planeación o piensa que los planes con frecuencia se cambian y no sirven demasiado?
3. ¿Qué ocurriría si le encargaran triplicar las ventas de *Sketchers*[®] en México durante los próximos tres años? ¿Cuáles debieran ser las decisiones estratégicas para que pudiera alcanzarse ese objetivo?
4. ¿En qué tipo de empresa es más importante la planeación estratégica: en la que enfrenta a un gran número de competidores con productos indiferenciados y precios bajos o en aquella que se encuentra en un mercado tan selectivo como el de *Sketchers*[®]?
5. ¿Conoce casos de empresas con productos o marcas exitosas que hayan tenido que cerrar debido a una planeación estratégica inadecuada?

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Cómo definiría lo que es la estrategia de mercadotecnia? ¿Cuáles son sus aspectos característicos?
2. ¿Cuáles son las tres fases fundamentales del proceso de formulación de la estrategia comercial?
3. Un mismo objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados. Razone estas afirmaciones.
4. Suponga que usted inicia un nuevo negocio. ¿Cómo diseñaría su estructura? ¿Qué factores tendría en cuenta para desarrollar la organización?
5. ¿Qué aspectos de la estrategia comercial deben ser objeto de un mayor control?

TÉRMINOS CLAVE

Amenaza. Es toda fuerza del entorno que impide la implementación de una estrategia, o reduce su efectividad, o incrementa los riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implementación, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados.

Análisis externo. Análisis del entorno, la competencia, el mercado, los proveedores, los intermediarios y el sector financiero.

Análisis interno. Análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa.

Auditoría comercial o de mercadotecnia. Examen extenso, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades comerciales de la empresa, con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento comercial de la empresa.

Autoridad. Poder o capacidad para decidir las acciones a llevar a cabo y disponer de los medios humanos y materiales necesarios de la organización.

Barreras de entrada. Dificultades existentes en un sector industrial para la entrada de nuevas empresas, que colocan en una situación competitiva desventajosa a las empresas que intentan acceder al mismo.

Coordinación. Integración de tareas realizadas por distintos miembros de la organización y que tienen una finalidad común.

Debilidades. Véase Puntos débiles.

Departamento de mercadotecnia. Conjunto de elementos humanos y materiales de la organización que bajo la autoridad del director de mercadotecnia es responsable, en general, de la coordinación de las actividades comerciales de la empresa, y, en particular, de la elaboración, implementación y control del plan de mercadotecnia.

Dirección. Función que consiste en fijar objetivos, establecer planes y encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades

de la organización para conseguir los objetivos previstos.

División del trabajo. Asignación a distintas personas de partes de una tarea compleja y común.

Economías de escala. Reducción que se produce en los costos unitarios cuando se alcanzan volúmenes de producción elevados.

Estrategia. Acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto.

Estrategia de costos. Consiste en alcanzar los costos más bajos mediante la producción en gran escala de productos no diferenciados

Estrategia de desarrollo del mercado. Estrategia de expansión que implica buscar nuevas aplicaciones para el producto actual que capten a nuevos segmentos de mercado. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

Estrategia de desarrollo del producto. Estrategia de expansión que consiste en lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales.

Estrategia de diferenciación. Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado. Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.

Estrategia de diversificación. Estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Estrategia de enfoque. Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costos o diferenciación.

Estrategia de especialista. Es la seguida por empresas pequeñas que se concentran en

uno o pocos segmentos de mercado. Buscan un «nicho» en el que puedan tener una posición de dominio y no sean atacadas por la competencia.

Estrategia de líder. Supone ocupar una posición dominante reconocida por los competidores. Sus objetivos son: desarrollar la demanda genérica, proteger la participación de mercado y ampliar la participación de mercado.

Estrategia de penetración del mercado. Estrategia de expansión que consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales.

Estrategia de retador. Es la que lleva a cabo la empresa que no domina el mercado-producto y quiere sustituir al líder. Para ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas.

Estrategia de seguidor. Consiste en alinear las decisiones a las de la competencia. Es seguida, por lo general, por empresas con participación de mercado reducida.

Fortalezas. Véase Puntos fuertes.

Implementación de la estrategia. Es la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización para alcanzar los objetivos previstos.

Integración horizontal. Fusión con un competidor actual, con la finalidad de complementarse, alcanzar economías de escala o conseguir sinergias.

Integración vertical. Fusión de dos o más empresas no competidoras situadas a dis-

tinto nivel de la producción o distribución. Puede ser hacia atrás o hacia adelante.

Misión de la empresa. Finalidad fundamental que justifica la existencia de la empresa.

Oportunidad. Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la rentabilidad o la cifra de sus negocios.

Planeación estratégica. Proceso de toma de decisiones llevado a cabo por la dirección de la empresa, que parte de un análisis de la situación actual y contempla los cambios esperados del entorno. Su finalidad es anticiparse y responder a los cambios del entorno, tratando de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia.

Puntos débiles. Debilidades. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser superados.

Puntos fuertes. Fortalezas. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas.

Responsabilidad. Deber u obligación de implementar las acciones sobre las que se tiene competencia o autoridad.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Comisión Federal de Electricidad (CFE): <http://www.cfe.gob.mx>
EMYCO: <http://www.emyco.com>
FEMSA: <http://www.femsa.com/es>
Grupo Charly: <http://www.charly.com.mx>
Headways Media: <http://www.headways.com.mx>
IDI marketing: <http://www.idimarketing.com.mx/home.htm>
Integración Total: <http://www.integraciontotal.com.mx>
Jadish Group: <http://www.jadishgroup.com.mx>
KP Alazraki: <http://www.kp.com.mx>
Marketing Plus: <http://www.marketingestrategico.com.mx>
OXXO: <http://www.oxxo.com>
Planning Antropológico: <http://www.planningantropologico.com>
Revista Dirección Estratégica: <http://direccionestrategica.itam.mx>
Sketchers Mexico: <http://sketchers.com.mx>
Zen marketing software: <http://plandemarketing.info>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Aaker, A., *Strategic Market Management*, 5.^a ed., John Wiley & Sons, Nueva York, 1998.
- Abell, Derek F., «Strategic Windows», *Journal of Marketing*, 42, 3, julio de 1978, pp. 21-26.
- Alonso, Rivas Gonzalo, «El control de la gestión comercial: objetivos cuantificables», *Esic-Market*, 39, septiembre-diciembre de 1982, pp. 149-155.
- Ansoff, H. Igor, *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona, 1976, pp. 127-131.
- Bonoma, Thomas V., «Making Your Marketing Strategy Work», *Harvard Business Review*, 62, 2, marzo-abril de 1984, pp. 69-76.
- Bueno Campos, Eduardo, «Diseño del sistema de control de los objetivos comerciales de la empresa», *Alta Dirección*, 99, septiembre-diciembre de 1981, pp. 79-88.
- Cook, Victor J., «Marketing Strategy and Differential Advantage», *Journal of Marketing*, 47, 2, primavera de 1983, pp. 68-75.
- Cook, Victor J., «Understanding Marketing Strategy and Differential Advantage», *Journal of Marketing*, 49, 2, primavera 1985, pp. 137-142.
- Cohen, William A., *Developing a Winning Marketing Plan*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1987, pp. 55-58.
- Day, George S., *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1984.
- Doyle, Peter, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall International, New York, 1994, pp. 19-21.
- Drucker, Peter F., *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial «El Ateneo», Buenos Aires, 1975, pp. 85-89.
- Drucker, Peter F., «The Information Executives Truly Need», *Harvard Business Review*, 73, 1, enero-febrero de 1995, pp. 54-62.
- Kotler, Philip, *Marketing Management*, 6.^a ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, pp. 33-35, 37, 56 y 747 y capítulos 11 y 25.

- Kotler, Philip, William T. Gregor y William T. Rodgers III, «Cómo analizar los resultados del departamento de marketing y ventas», *HarvardDeusto Marketing & Ventas*, 1/94, pp. 14-20, y 2/94, pp. 20-27.
- Lambin, Jean-Jacques, *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill, Madrid, 1987, pp. 197-201.
- Levitt, Theodore, «The Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56.
- Little, John D. C., «Decision Support Systems for Marketing Managers», *Journal of Marketing*, 43, 3, verano de 1979, pp. 9-26.
- Munuera, José Luis, y Ana Isabel Rodríguez Escudero, *Marketing estratégico. Teoría y casos*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1998, pp. 43-50.
- Porter, Michael E., «Clusters and the new economics of competition», *Harvard Business Review*, 76, 6, noviembre-diciembre de 1998, pp. 77-90.
- Porter, Michael E., «How Competitive Forces Shape Strategy», *Harvard Business Review*, 57, 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145.
- Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva*, CECSA, México, 1987, pp. 28-44.
- Porter, Michael E., «What Is Strategy», *Harvard Business Review*, 74, 6, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78.
- Pümpin, Cuno, *Dirección estratégica de la empresa*, Ediciones Esic, Madrid, 1982, pp. 77-80.
- Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, Jr. y Kenneth J. Roering, «The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance», *Journal of Marketing*, 49, 1, invierno 1985, pp. 13-25.
- Santasmases Mestre, Miguel, *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 6.^a ed., Editorial Pirámide, Madrid, 2012.
- Shapiro, Benson P., «Rejuvenating the Marketing Mix», *Harvard Business Review*, 63, 5, septiembre-octubre de 1985, pp. 28-34.
- Wilson, Aubrey y Bryan Atkin, «Exorcising the Ghosts in Marketing», *Harvard Business Review*, 54, 5, septiembre-octubre de 1976, pp. 117-127.
-

14

Tendencias en la mercadotecnia

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Obtener una visión general de las tendencias en la mercadotecnia que se vislumbran en la actualidad.
2. Entender cada una de ellas de manera individual, sus características y algunas de sus aplicaciones.
3. Comprender la interacción entre las diferentes tendencias.
4. Conocer los detalles de cada tendencia y su posible impacto en el ámbito de la mercadotecnia en un futuro próximo.
5. Visualizar aspectos que puedan generar cambios importantes en el futuro de la mercadotecnia.

SITUACIONES EMPRESARIALES

Cata Musical[®]

Hay dos palabras, cata y musical, que evocan conceptos totalmente diferentes: la cata la asociamos con la degustación de vinos y lo musical con sonidos que nos alegran la vida. Son dos imágenes positivas y si bien no parece haber conexión entre ellas, no se lo digan al Dr. Roberto Dumois, porque arremeterá contra quien no entienda que vino, música, artes plásticas y gastronomía combinan o maridan perfectamente. Incluso de la fusión de aquellos nace algo tan singular como su Cata Musical[®].

Mientras comparte los detalles de la ajetreada vida de Vivaldi, sirve una copa de vino proveniente de *Lison-Pramaggiore* que eligió para acompañar el plato de *spaghetti al nero di seppia* preparado por él mismo. Conforme aparecen las maravillosas sensaciones del festín enológico/gastronómico, en el fondo aparece la imagen proyectada de un cuadro de Tintoretto y surgen las vibrantes notas del Concierto para múltiples instrumentos RV 558 del compositor veneciano. Entonces, como por arte de magia, los cinco sentidos se entrelazan y la imaginación puede llevar al más incrédulo hasta el Ponte Rialto de la ciudad de los canales, a mediados del siglo XVIII.

Precisamente en el despertar de los sentidos ha encontrado su negocio la empresa mexicana Basha. Desde hace años apostó a buscar su nicho de mercado basando su propuesta en como hacer más vivencial el contacto de comprador con el punto de venta y en general del cliente con la marca. Como la empresa declara en su página oficial, «a través del uso de nuevas herramientas se pueden crear ambientes con los que la marca se vuelve inolvidable para el consumidor». Se trata de un proyecto reciente, nacido en el año 2009, pero Basha ya es considerada como líder en México en el ámbito de la mercadotecnia sensorial. Empezaron con la música, haciendo que el sonido diera personalidad a tiendas y después a centros comerciales, mediante la especialización técnica en instalaciones que aunaran los principios de la acústica con el conocimiento antropológico. Siguió el olfato, ya que no en vano éste refuerza hasta en un 80 % el sentido del gusto, algo imprescindible a la hora de dar valor agregado a la experiencia del comensal en el restaurante o donde vayan a venderse alimentos. Tal es el caso de la cadena de tiendas de productos naturales Nutrisa[®], con más de 130 locales en los que flota el aroma a durazno, mismo que los perfumólogos de Basha prepararon para reforzar las ventas del sabor de helado más apreciado entre sus clientes.



También se ofrecen experiencias visuales que refuerzan la identidad de una empresa con canales de televisión hechos a medida y en los que se integran los mensajes visuales de las redes sociales. Ya se está incursionando en la aventura del tacto, pero con la solidez que le otorga su presencia en más de 1,600 establecimientos en México, Estados Unidos, Canadá y diversos países, y la de su clientela con firmas tan conocidas como Grupo Inditext, Puma[®] o Liverpool[®].

El Dr. Dumois es médico de profesión, pero sigue caminos paralelos a la mercadotecnia, especialmente en lo que se refiere a la exigencia del consumidor de experiencias nuevas, envolventes, que le lleguen a todos sus sentidos. Su lenguaje se articula en notas musicales y términos científicos que describen la respuesta ante determinados estímulos mientras apasiona a su audiencia con una grabación histórica de Las Cuatro Estaciones. Se crea así un vínculo inolvidable, parecido al que generan las *love marks* con el lanzamiento de su nuevo producto, de una nueva línea, o con tan sólo pensar en ellas. Es difícil predecir los rumbos que tomará la mercadotecnia; seguramente serán muy diversos, pero probablemente busquen la fusión de la marca con su cliente, apelando a todos sus sentidos, como ocurre en la Cata Musical[®].



FUENTE: *Conquista a tus clientes por los sentidos*, Belén Gómez-Pereira, Soy Entrepreneur.com 17 de agosto de 2011.

1. TENDENCIAS EN LA MERCADOTECNIA

Una de las características más sobresalientes de la mercadotecnia es su dinamismo. Por tratarse de una disciplina relativamente joven, tanto en lo académico como en su aplicación en el entorno empresarial, está sujeta a constantes variaciones. Desde un punto de vista está en la vanguardia de la sociedad, aunque desde otro responde a los cambios ocurridos en la sociedad misma. El dilema no es nuevo, prácticamente desde sus inicios se hizo obvio que las necesidades de los consumidores variaban, requiriéndose respuestas a las inquietudes, gustos y necesidades que se modificaban con asiduidad. Autor tras autor fueron señalando nuevos espacios que requerían de un análisis particular, ampliando así el campo de la mercadotecnia; en distintos momentos también se plantearon transformaciones más profundas en cuanto a su visión general.

Ya en 1991 Rapps y Collins analizaron los principales factores de cambio que inciden en la mercadotecnia, como son los demográficos, los correspondientes

a los medios de comunicación, al poder de la marca y de la migración del valor. El primer grupo responde a cambios en el estilo de vida de los consumidores, así como los de la población en su conjunto, como ocurre con la incursión de la mujer en la vida laboral, cambios en el tamaño y estructura familiar o en la longevidad de los ciudadanos. El segundo grupo obedece principalmente a desarrollos tecnológicos que han ido erosionando los medios tradicionales de comunicación y por ende la publicidad a la que iba unida. La radio ha disminuido de manera drástica en importancia y ésta parece ser también la suerte de la televisión o publicidad en exteriores, debido principalmente al auge de dispositivos inteligentes que proporcionan un medio de comunicación más completo, directo, entretenido y personalizado. Como consecuencia de lo anterior y del aumento constante del nivel de competencia el poder de la marca se ha ido debilitando y, salvo notables excepciones, está perdiendo la fortaleza de antaño. El número de marcas que desaparecen por su ineficiencia o por no poder resistir el empuje de nuevas propuestas se multiplica; si bien es cierto que aumenta el número de marcas en su totalidad, en lo individual cada una de ellas parece ser cada vez más frágil. El cuarto grupo está incluso más abierto ya que se vuelve complicado discernir donde reside el valor de las empresas desde el momento que surgen competidores formidables que no generan ventas durante años o cuyas propuestas de valor escapan de los modelos clásicos para evaluarlos. Las empresas enfocadas a las relaciones sociales, por ejemplo, han obtenido tasas de crecimiento antes impensables y eso sin recurrir a modelos de venta que resistan análisis contables tradicionales.

Otro cuestionamiento importante provino de la llamada **mercadotecnia lateral**, con la que se buscaba un cambio radical en los procesos tradicionalmente verticales para dar paso a cambios basados en la creatividad y en el rompimiento de paradigmas. Bajo esta filosofía se debe subordinar la mejora en la calidad para que prime la búsqueda de soluciones alternativas, no probadas previamente. En una analogía con la industria del automóvil, sería abandonar la práctica de cambiar detalles cosméticos cada año en el mismo modelo, para buscar un vehículo totalmente diferente, como pudiera ser uno propulsado únicamente por células fotovoltaicas. Los ejemplos de este tipo de enfoque ya abundan con productos asombrosos como, en la misma industria del automóvil, el vehículo submarino o los que pueden volar (véase figura 14.1).

El auto volador ya está listo para salir al mercado, como en el caso del PAL-V, fabricado por una empresa holandesa que se apartó de los múltiples intentos de mejorar conceptos ya existentes. Es un ejemplo de mercadotecnia lateral, con la que se persigue apartarse de la idea tradicional de hacer «una mejor ratonera». En efecto, la mercadotecnia lateral supone una propuesta de reinventar la mercadotecnia para romper las formas con las que ésta ha sido usada y que han llevado a la creación de productos innecesarios, falta de nuevas ideas, saturación en los medios y distanciamiento del cliente.



Figura 14.1. El auto volador. (FUENTE: <http://pal-v.com/press-media/images>.)

Además de los factores señalados hay muchos otros que están alterando el escenario, como ocurre en sí con la globalización y la multiplicidad de causas que la alimentan. En un mercado con menos restricciones de fronteras los competidores se multiplican, al igual que el número de consumidores, lo cual conlleva la necesidad de buscar las ventajas de las economías de escala. Al unísono hay que combatir una fuerza opuesta que tiende a individualizar al cliente y sus necesidades. La tecnología avanza también de muy diversas formas, creándose productos nuevos que pueden desbancar instantáneamente a otros aparentemente consolidados o crear nuevas industrias como lo hizo Steve Jobs, el genial fundador de Apple[®] (véase figura 14.2).

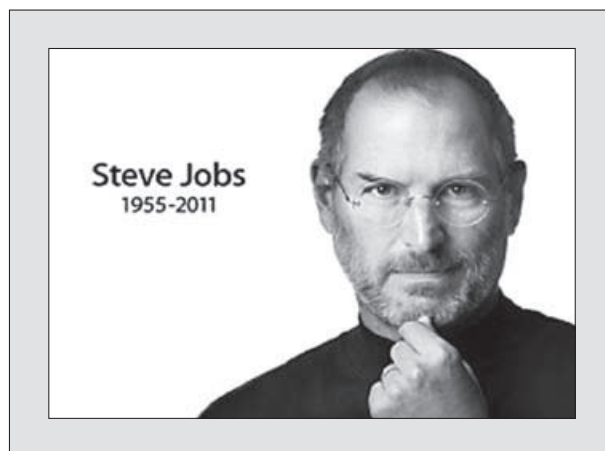


Figura 14.2. Steve Jobs.

La innovación se produce también en sistemas de distribución, en la comunicación a través de medios no tradicionales, todo ello en el marco de una sociedad donde se han perdido muchos de los elementos que generaban permanencia, seguridad y certeza a la hora de tomar decisiones.

De las consideraciones anteriores se desprende que vislumbrar cómo será la mercadotecnia en el futuro es tarea poco menos que imposible. Sin embargo, se puede intentar predecir lo que vendrá mediante el análisis de las tendencias incipientes, las que parecen estar ya consolidándose y aquellas que aparecen en el horizonte. Si bien no existe una clasificación de tales tendencias comúnmente aceptada, se puede proponer agruparlas en: las orientadas a una visión holística, aquellas ligadas a la digitalización y las que se centran en el conocimiento íntimo del consumidor a partir de la aplicación de avances en otras ciencias, principalmente en la medicina. Las dos primeras tienen una denominación clara, holística y digital, mientras que a la tercera se le asignará el nombre de **mercadotecnia de microscopía**, como se explica más adelante en el capítulo y se presenta en la figura 14.3.

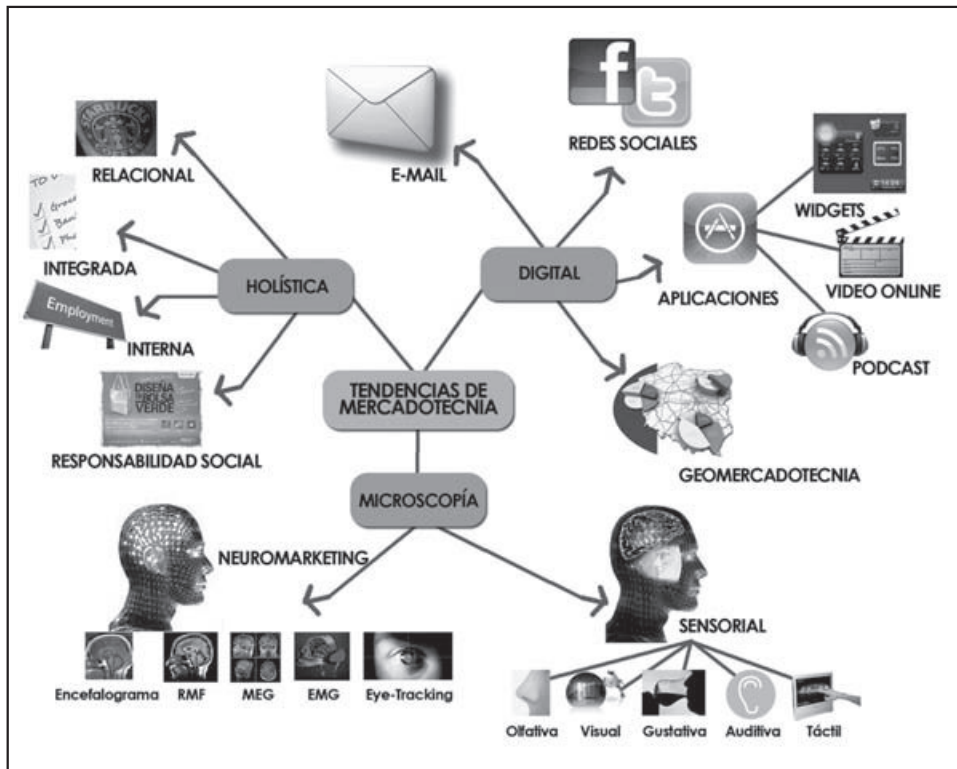


Figura 14.3. Principales tendencias de la mercadotecnia. (FUENTE: elaboración propia.)

2. MERCADOTECNIA HOLÍSTICA

La primera de las tendencias señaladas es la abanderada por Philip Kotler, para quien una **visión holística** o completa de la mercadotecnia debe ser incluyente y considerar que todo factor sirve para desarrollar una perspectiva capaz de proporcionar una respuesta igualmente completa ante las problemáticas que atañen a la mercadotecnia. El que propone es un mundo interrelacionado donde planes, procesos y decisiones deben considerar hasta el mínimo detalle para que así la organización pueda moverse en armonía con su entorno.

La visión holística ha ido más allá de ser una visión de la mercadotecnia, para ser considerada una tendencia en sí misma, asentada en cuatro pilares importantes: el relacional, el integrado, el interno y el social. Cada una de esas bases es considerada a continuación y en forma separada. Es importante también señalar que el modelo está basado en la propuesta de valor hacia el cliente, cumpliendo tres funciones esenciales: identificar lo que realmente tiene valor para él, la materialización de ese deseo en un producto, y la entrega del mismo de manera eficaz.

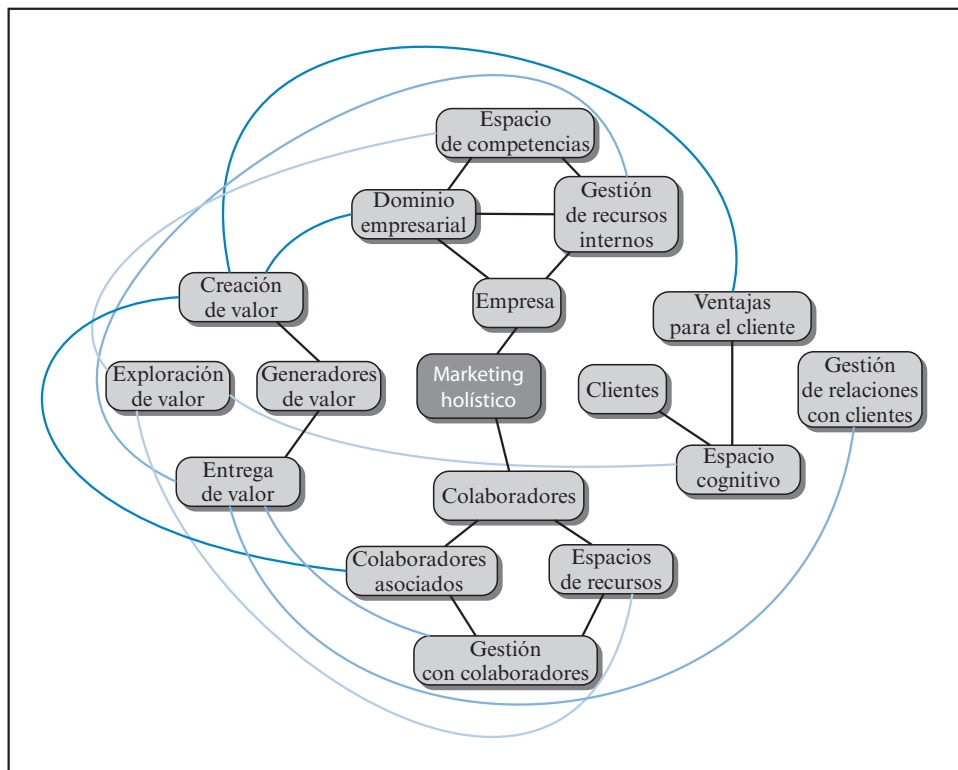


Figura 14.4. Visión de la mercadotecnia holística de Philip Kotler (2006).

2.1. Mercadotecnia relacional

En su inicio la visión de la mercadotecnia bajo un **enfoque relacional** tenía el interés de lo novedoso, pero no parecía abrir nuevos caminos. Más allá de lo obvio de que mantener buenas relaciones con todas aquellas figuras con las que hay una intersección con las actividades de la empresa es algo positivo, no parecía que se tratara de una propuesta realista. Sin embargo, el desarrollo de herramientas como el **CRM (Customer Relationship Management** o administración de la relación con el cliente), ha permitido cuantificar los beneficios que aporta; al ver el mundo bajo un prisma donde el análisis de rentabilidad muestra el impacto de un cliente en su operación, la empresa puede realizar comparaciones, visualizar escenarios y calcular el impacto de las acciones de todos aquellos con quienes está conectado, es decir: compradores, empleados, proveedores, distribuidores, o todos aquellos que tienen un interés directo o indirecto en la actividad de la empresa. Las relaciones con cada uno de ellos pasan a tener un valor cuantificable, aunque también está la parte intangible que tiene un peso importante dentro de esa visión más amplia.

Esta tendencia claramente va a aumentar en importancia conforme se desarrollen instrumentos de medición más precisos y modelos que permitan una toma de decisiones cada vez más sencilla y con un sustento más científico. Se supone además que paulatinamente se acercará al punto en que la relación con el cliente se vuelva más personal, al contarse con un sistema que recabe una mayor cantidad de datos sobre una persona, los analice al instante, los traduzca en respuestas más acertadas que a su vez sean comunicadas de manera más directa. El enfoque relacional está basado, por tanto, en tres funciones básicas: la obtención de información, el uso de programas que la procesen y en la retroalimentación con el cliente basada en una filosofía de uno a uno.

Diferentes autores señalan algunos puntos de apoyo para este enfoque hacia una relación personalizada con el cliente, incluyendo principalmente los siguientes: comunicar claramente el propósito de ese vínculo, crear una relación sostenible y basada en la autenticidad, tratar al cliente como a un socio e involucrarse con él para que la relación ofrezca un beneficio mayor. El enfoque relacional incide directamente en la estrategia de las empresas mediante una comunicación más personal con el cliente y más elaborada con todos aquellos que interactúan con la empresa, o como también se le denomina, su mercado ampliado. Hay un paso más allá en esta tendencia, puesto que para Adam Lindgreen se debe continuar la transición de la mercadotecnia de relaciones hacia la que él denomina esencial, cómo previamente se había producido una migración similar desde el enfoque mercadológico masivo al de relaciones.

2.2. Mercadotecnia integrada

Bajo este enfoque se busca concentrar las múltiples funciones de la mercadotecnia para obtener una mayor sinergia y aumentar la propuesta de valor de la empresa hacia el cliente. Es la respuesta a una paulatina separación de tales funciones ya que de este modo se pierde la visión de las necesidades que se intentan cubrir y cada uno de los departamentos de la empresa plantea objetivos que no necesariamente van a estar en armonía, llegando incluso a ser contradictorios entre sí.

Los beneficios de la **mercadotecnia integrada** pueden resultar muy obvios, pero no lo es tanto la forma de aplicar esta filosofía. Según los autores que la defienden, principalmente su iniciador Philip Kotler, hay que dar un primer paso dentro del departamento de mercadotecnia, tanto en los planteamientos estratégicos como en las acciones tácticas, ya que puede ser frecuente la disparidad de criterios y de ejecución de una campaña publicitaria, los objetivos y metodología de una investigación de mercados entre sus diferentes responsables, por poner tan sólo unos ejemplos. Tras asegurar que esa primera meta ha sido cubierta, es el turno de capacitar a todo el personal de la empresa, sea nuevo o lleve ya tiempo en el puesto, para que actúe con el compromiso de servir al cliente. El siguiente paso es hacer una reingeniería de funciones para que cada puesto comparta la orientación de la empresa hacia el cliente, a lo que debe seguir la organización de reuniones con las que se consiga la integración de los responsables de cada área en un auténtico equipo de trabajo. El paso final consistiría en generar canales de comunicación que aseguren la fluidez a la hora de compartir información y decisiones dentro de la misma organización.

2.3. Mercadotecnia interna

Este enfoque pone el énfasis en la responsabilidad del personal en la tarea de dar plena satisfacción al cliente. Aunque propone la selección, capacitación y motivación del personal, va más allá de un intento de mejorar el trabajo de los empleados y más bien busca trasladar el poder (lo que se conoce en inglés como **empowerment, o empoderamiento**) hacia ellos para que puedan aportar una dimensión más humana y establecer vínculos más directos con los clientes. Se trata, por tanto, de que la persona que trabaja en una organización se vea como parte integral de ésta, para así poder aportar un valor que no hubiera sido posible sin un esfuerzo extraordinario del individuo.

La **mercadotecnia interna** no funciona por sí sola, más bien debe avanzar de la mano del enfoque integrador para que así los esfuerzos de quienes forman parte de una empresa puedan potenciar la oferta de productos y servicios para alcanzar niveles de satisfacción superiores a las de los competidores en la misma

industria. Se requiere para ello introducir elementos de motivación que no necesariamente tienen que ser incentivos monetarios. Ejemplo de ello es la campaña del Grupo Roche Syntex de México, S. A., de C.V. y su campaña «Listos para darte el poder» en el que confiesa ante sus empleados los muchos problemas con los que han convivido y apela a conductas heroicas para superarlos. Además de los beneficios perseguidos dentro de la organización le sirvió para obtener el premio a la Mejor Campaña de Comunicación Interna 2011 junto con la agencia Opción A (véase figura 14.5).



Figura 14.5. Ejemplo de mercadotecnia interna.

2.4. Mercadotecnia de responsabilidad social

Una tendencia que cobra cada vez más importancia es la denominada de **responsabilidad social**, con la que se promueve una visión de la empresa en armonía con su entorno y la sociedad a la que debe servir. Más allá de las tradicionales declaraciones de principios incluidas en la misión o visión de tantas organizaciones, bajo esta filosofía la empresa asume un rol activo en la promoción de valores de los que se considera defensor. Es decir, tiene que devolver parte de sus beneficios a los consumidores y a toda la sociedad, incluso en países lejanos en los que no tiene presencia comercial. Los ejemplos de este tipo de acciones son cada día más numerosos, al punto de que es difícil concebir que una empresa de cierto tamaño no tenga asignados responsables directos encargados de llevarlas a cumplimiento en beneficio de personas desfavorecidas, con discapacidades o para la protección del medio ambiente. Ejemplo de ello es la participación en campañas como el Teletón[®], donde a las aportaciones generosas de muchos mexicanos se unen cada vez más empresas.

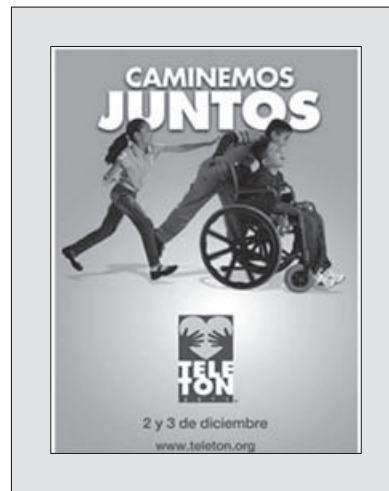


Figura 14.6. Campaña «Caminemos Juntos» de Teletón[®].

Este planteamiento también tiene sus barreras, como son las que relacionadas con su correcta aplicación. Una organización con acciones de responsabilidad social se dirige a múltiples audiencias, los temas son sensibles, el cambio propuesto suele ser lento, puede involucrarse en una causa problemática, o tal vez la idea defendida entre en conflicto con la imagen comercial de la empresa. Hay numerosos ejemplos en los que la defensa de una causa se desvía repentinamente y pierde su neutralidad poniendo en entredicho a la empresa que la promovió, o simplemente se despiertan sospechas de que el apoyo no es tan altruista como parece.

Dentro de la tendencia hacia la responsabilidad social merece una consideración especial la llamada **mercadotecnia verde o ecológica**. Consiste en el conjunto de acciones mercadológicas con las que se pretende la protección del medio ambiente, la defensa de la ecología o el fomento de un mundo más en armonía con la naturaleza. En este amplio rango entran acciones muy puntuales como la de la transformación de un producto para que éste sea menos contaminante, hasta declaraciones de principios formalizadas para que la empresa cumpla con una reglamentación autoimpuesta, o la aportación a campañas para salvar especies en peligros de extinción, entre muchas otras. El matiz a distinguir corresponde a las intenciones de la empresa, si éstas persiguen un fin comercial, o si genuinamente se trata de un compromiso con el que se debe cumplir a cualquier costo. Esta diferencia también se considera a veces al dividir las acciones de mercadotecnia ecológica o verde conforme a una perspectiva social y a otra empresarial, tendiendo en el primer caso hacia una concientización de

la sociedad ante el deterioro del planeta, mientras que en el segundo caso las acciones se incorporan directamente a decisiones comerciales. Con campañas bien diseñadas, se pueden cumplir múltiples propósitos, como acertadamente llevó a cabo Walmart® con su concurso «Diseña tu Bolsa Verde», logrando llevar el mensaje positivo de lo ecológico, obteniendo un reconocimiento de sus clientes, fomentando su participación y, finalmente, modificando muchas de sus bolsas de plástico (figura 14.7).

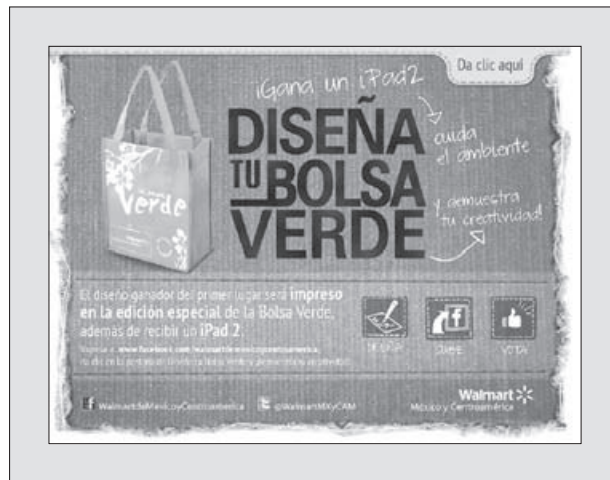


Figura 14.7. Ejemplo de mercadotecnia verde. (FUENTE: <http://adpromomark.blogspot.mx>)

También merece mención aparte por el auge que está alcanzando el llamado **comercio justo**, con el que se pretenden modificar las relaciones entre productores e intermediarios, fabricantes o consumidores, para corregir así situaciones que históricamente han sido desfavorables para quienes producen un determinado bien. Se trata por lo general de bienes alimenticios, como ocurre con el café, destacando entre sus promotores a la conocida empresa Starbucks®.

La tendencia marcada por la visión holística de la mercadotecnia está evolucionando hacia conceptos aparentemente similares, pero que agregan nuevos factores y cambios importantes en algunos de sus puntos. El propio Kotler ha iniciado la que considera **mercadotecnia 3.0**. Ésta surgió como respuesta a factores que existían cuando definió su concepto holístico o visión de 360°, pero que no habían alcanzado la importancia que ahora tienen. Aunque hayan transcurrido muy pocos años entre uno y otro concepto, el mundo no era igual antes al que es ahora con el surgimiento de nuevas tecnologías, los desafíos de la globalización y el despertar de muchas conciencias hacia lo espiritual o el compromiso hacia la sociedad. El término mercadotecnia 3.0 tiene su origen

en la computación, en un intento de separar etapas de la mercadotecnia muy diferentes entre sí, aunque puedan convivir durante un tiempo. Así a la etapa 1.0 se la identifica con la fase en la que priva la producción masiva sin importar el usuario, a la etapa 2.0 se la equipara con aquella en la que se persigue la satisfacción del consumidor y se establece una comunicación bidireccional con aquél, para así llegar a la etapa 3.0 en la que se incorporan todos los factores que inciden en el bienestar del consumidor, de la sociedad a la que pertenece y de la humanidad en su conjunto. Es obvio que a la mercadotecnia 3.0 le seguirán propuestas que exijan cambios en cuanto a la relación de la mercadotecnia con la sociedad. En algunos casos, como en la de **engagement** ya empiezan a tomar fuerza, siendo parte de la necesidad de integración de ambas, llámeselas como se prefiera.

3. MERCADOTECNIA DIGITAL

Bajo el nombre de **mercadotecnia digital** o *digitivty*, por su nombre en inglés, se incluyen diversas tendencias que tienen como denominador común su base tecnológica. Aunque apuntan a caminos diferentes, confluyen en la idea de que la tecnología está generando cambios en la mercadotecnia y lo seguirá haciendo en mayor medida conforme se sucedan los adelantos en la primera. Con el surgimiento de nuevas tecnologías las herramientas tradicionales de la mercadotecnia son reemplazadas por otras de mayor precisión; además, se consigue con ellas un acercamiento más íntimo con el cliente, una posibilidad de monitoreo y reacción inmediata ante los cambios y todo en el contexto de un abaratamiento progresivo de la promoción y comunicación con el consumidor.

La piedra angular de la mercadotecnia digital es la Web, misma que con su imparable crecimiento asegura un constante flujo de aplicaciones novedosas en el porvenir. Esta tendencia posee ciertas características como son: su personalización, su interactividad, su flexibilidad para dirigirse a grandes audiencias o a un individuo en particular, su capacidad de acercamiento emocional y sus ventajas de costos y control de resultados. Las ventajas que aporta a cada una de las variables controlables, producto, precio, plaza y promoción, son ya palpables: en la primera, fomenta la creación de productos mejor dirigidos a su usuario, en la segunda permite una flexibilidad tal en los precios que acerca al cliente cada vez más al precio que éste considera justo o que puede pagar, en la tercera está transformando el canal de distribución mediante las ventas generadas en Internet y en la cuarta permite una auténtica comunicación «uno a uno» con el cliente. El crecimiento de la Web es imparable; se estima que en el año 2020 el número de usuarios habrá alcanzado los cinco mil millones de personas, como se muestra en la imagen 14.8. Tal proyección fue realizada por la prestigiosa revista de informática ZDNet y contiene otras ocho predicciones sobre como

será el Internet en el futuro y que pueden ser consultadas en su sección de estadísticas o en múltiples sitios en la red.



Figura 14.8. Infografía donde se pronostica el número de cibernautas en el 2020 <http://www.zdnet.com>

Tal es el impacto de la digitalización en la mercadotecnia que se están proponiendo cambios radicales en esta última para que puedan reflejar el impacto de este tipo de avances tecnológicos. Idris Mootee, por ejemplo, propuso ya desde el año 2001 un modelo en el que las cuatro P's tradicionales fueran substituidas por *Personalization, Participation, Peer-to-Peer* y *Predictive Modelling*, mismas que pudieran ser entendidas como: Personalización, Participación, Par a Par y Predicciones modeladas. Dejando a un lado las traducciones demasiado literales, se puede decir que el modelo establece cuatro pilares fundamentales que son: la personalización en el producto que se lleva al cliente, la participación para que las decisiones sean comunes entre el usuario y quien le proporciona un producto que aporta valor para el primero, el desarrollo de una lealtad entre los dos derivada de una comunicación más íntima y la posibilidad de desarrollar modelos basados en la enorme cantidad de datos disponibles sobre cada persona y que son válidos para tomar decisiones con alto grado de acierto sobre la respuesta del cliente ante determinadas acciones. Hay muchas otras propuestas de siglas para identificar los cambios traídos por la digitalización, como es el

caso de la propuesta de las 4 Fs: Flujo, Funcionalidad, *Feedback* y Fidelización (Paul Fleming, 2000). Hay muchas más y seguirán surgiendo otras, como es lógico en un contexto tan dinámico.

Otro elemento fundamental para entender la mercadotecnia digital es el denominado viral. El concepto se atribuye a Douglas Rushkoff al describir en su obra publicada en 1994, «Media Virus», el efecto multiplicador que tenía la recepción de un correo publicitario sobre un usuario «sensible» que podía dispersar el supuesto virus entre un gran número de personas. Era la etapa inicial del correo electrónico que a muchos deslumbraba por la capacidad de reunir a un número ingente de interesados en torno a un tema en particular. Parece, sin embargo, que el término ya con uso extendido a toda la mercadotecnia, fue acuñado por Steve Jurvetson en 1997, quien pudo vislumbrar el amplio abanico de posibilidades que ofrecía a la mercadotecnia esa singular forma de propagar una relación directa y personalizada con auténticas multitudes. Bajo el punto de vista de muchos autores se considera que la **mercadotecnia viral** está íntimamente relacionada con la llamada «de guerrillas» o «radical», que surgió en la década de los ochenta como respuesta a la saturación de medios y con el fin de buscar respuestas menos convencionales o incluso extremas.

La mercadotecnia viral consiste en conseguir que las personas hablen, recomienden y a su vez propaguen las excelencias de un producto, marca, servicio, proyecto o idea en un modo tan natural que no parezca tener un fin comercial o un interés económico. El efecto del virus es benigno, al menos para la empresa que lo propaga, y que generalmente se vale de nuevos medios de comunicación como son **redes sociales** o blogs. Todo ello ocurre de manera casi espontánea, borrándose con cada usuario las huellas que lleven a su origen y todo ello espoleado por el efecto de sorpresa, originalidad o incluso de complicidad. Con estas técnicas no se persiguen ventas inmediatas y tal vez por la ausencia de esa presión sobre su audiencia establece más fácilmente la credibilidad de lo anunciado.

Entre sus aplicaciones se encuentra el **flash mob** o concentraciones aparentemente espontáneas de masas en cuanto a una idea o una propuesta, aunque en realidad tienen la iniciativa o el respaldo de una marca o un patrocinador. Hay otras técnicas incorporadas a la mercadotecnia viral desde la denominada de guerrilla, como ocurre con el *ambient media* y su uso de lo cotidiano para causar un mayor impacto, el **ambush marketing** y su publicidad en un evento patrocinado por otros, o movilizaciones apoyadas en el uso de celulares o redes sociales, como ha ocurrido en campañas políticas de algunos presidentes. Pese a sus logros, la **mercadotecnia de guerrillas** ha quedado relegada por la viral; la primera parece ceñirse a lo que su nombre indica, una lucha de David contra Goliath, mientras que la mercadotecnia viral es usada con mayor frecuencia por marcas perfectamente posicionadas que no quieren dejar resquicios abiertos a posibles competidores, tras haber aprendido la lección de lo ocurrido al confiado gigante bíblico.

Para que una estrategia de mercadotecnia viral tenga éxito se deben incluir seis elementos principales (Ralph Wilson, 2000) que se reducen realmente a ofrecer algo de valor y en forma gratuita, fácil de obtener, que pueda ser compartido rápidamente por quienes lo aprecian y consideran que otros opinarán de la misma forma, y todo lo anterior sin costo para quien origina el mensaje.



Figura 14.9. Una campaña de publicidad viral. (FUENTE: <http://wmk.es>)

Las campañas de tipo viral pueden ser de varios tipos:

- Pásalo.* Ésta pueda incluir de manera explícita la solicitud de pasar el mensaje a otros u ofrecer un video clip creativo que de manera espontánea quien lo reciba desee compartirlo con otros.
- Viral incentivado.* Hay por medio una recompensa sea por renviar el mensaje recibido o por realizar alguna acción específica. El segundo caso suele estar acompañado de mejores resultados.
- Encubierto.* Aquí se borra cualquier referencia inicial a una campaña y se recurre a la intriga. Se presentan retos o preguntas para motivar a alguien a que investigue y siga la pista hasta descifrar el misterio. En una divertida campaña una agencia de publicidad sembró una ciudad con carteles con la pregunta ¿qué es un ósculo?, que sólo los muy sabios

identificaron con el significado de beso, mientras que los no tan instruidos tuvieron que morderse los labios hasta que el segundo cartel así lo explicó.

- d) *Club de fans o asociaciones de amigos.* Mediante esta técnica llega a mimetizarse la marca anunciante con un personaje famoso, aumentando por tanto, la credibilidad del mensaje, ya que éste está avalado por ese cantante, futbolista o actor cuya imagen es impecable para sus admiradores.
- e) *El rumor.* Esta técnica que responde al conocido adagio de «piensa mal y acertarás», se difunde con inusitada rapidez y puede resultar muy útil a quien quiera combatir a un competidor recurriendo a medios que traspasan los principios éticos. Son numerosos los ejemplos en los que se difunde un rumor sin fundamento pero que acaba por socavar el éxito de un producto, sin que por lo general se castigue a quien lo inició.
- f) *Base de datos en manos del usuario.* Bajo este formato un usuario administra una base de contactos a partir de un servicio gratuito previamente establecido. La base de datos crece rápidamente, como ocurre con servicios del tipo Classmates.com

Dejando a un lado las consideraciones más filosóficas, se pueden intentar agrupar las diferentes tendencias ligadas a la digitalización en cuatro principales, que son las que buscan avances basados en dispositivos móviles y tecnologías del tipo **Bluetooth** o de **Códigos QR** o **Códigos RSS**, las que se centran en el correo electrónico, las que buscan nuevos desarrollos a través de las redes sociales y de las que explotan las tecnologías de posicionamiento geográfico o GPS. A la primera de tales tendencias en la mercadotecnia digital se le puede dar el nombre de móvil o de proximidad, a la segunda de *e-mail marketing*, a la tercera de redes sociales y a la cuarta de geomercadotecnia, como se explica a continuación. Hay que aclarar, sin embargo, que en muchas ocasiones convergen tales tecnologías, por lo que la separación entre las diferentes tendencias es subjetiva.

3.1. Mercadotecnia móvil y de proximidad

Bajo el nombre de **mercadotecnia móvil** se engloban todas aquellas acciones de mercadotecnia basadas en la comunicación a través de dispositivos electrónicos móviles. Las posibilidades que ofrece la mercadotecnia móvil son enormes, como también lo es el número de dispositivos que se encuentran disponibles en el mercado. La revolución de la comunicación telefónica personal mediante aparatos transportables inició con el teléfono celular pero se ha extendido a un

sin número de aplicaciones gracias a las continuas innovaciones en la tecnología. Uno de los grandes avances provino del envío de mensajes SMS debido a las posibilidades de comunicación instantánea, económica, y apoyada en la novedad de recibir mensajes por ese medio, aunque en ocasiones resultaran molestos e intrusivos. Aunque el uso de este tipo de mensajes ha perdido paulatinamente interés, surgen nuevas formas de enviar el mensaje tomando nuevamente como ancla el dispositivo móvil.

La mercadotecnia móvil tiene un evidente traslape con otras técnicas, pero con la ventaja de la dependencia creciente de las personas de estar disponibles a todas horas y en todo lugar. La comunicación telefónica puede estar perdiendo importancia con su uso tradicional, pero los *smartphones*, o teléfonos inteligentes, han dado nueva vida a ese tipo de dispositivos, además del omnipresente *iPhone*[™] o el también difundido *BlackBerry*[™], mismos que posiblemente serán reemplazados por sus versiones mejoradas o productos competidores. La posibilidad de integrar comunicación con las funciones tradicionales de una computadora centra en el dispositivo móvil el interés de la persona a la que se quiere llegar. Al igual que ocurrirán cambios en la tecnología de estos aparatos, también los habrá en los protocolos de comunicación, como en la denominada mercadotecnia móvil de permiso, con la que el usuario acepta de buen grado participar en la comunicación comercial, a cambio desde luego de algún tipo de satisfactor de su agrado.



Figura 14.10. ¿Una batalla del pasado? <http://www.estudioiphone.com>.

Estrechamente ligado a la mercadotecnia móvil aparece la denominada **de proximidad**. Para algunos autores se trata de desarrollos diferentes, pero en ambos casos el punto importante es la vinculación con el cliente a través de sus

dispositivos móviles. En el segundo caso, la clave reside en la tecnología Bluetooth y de los Códigos QR y RSS, que permiten enviar mensajes a los aparatos que cuentan con esta función desde un punto específico y cubriendo una cierta área próxima, de lo que se deriva su nombre. A través de redes inalámbricas el receptor de la señal puede conocer más sobre una tienda, las promociones de un establecimiento, así como toda una diversidad de contenidos. El desarrollo de todos los equipos que intervienen bajo este esquema es cada vez mayor, con posibilidades de mensajes perfeccionados hasta despertar el interés del receptor. La limitante estriba, sin embargo, en que es común no tener abierto el modo de comunicación para estas aplicaciones, aunque ya se encuentren disponibles en los dispositivos.

Otra tecnología muy prometedora es la de los Códigos QR, misma que es incluso anterior a la de Bluetooth, ya que existe desde su invención en 1994 por una empresa japonesa. El Código QR está basado en imágenes binarias en dos dimensiones con las que se puede almacenar una gran cantidad de información. Con el uso masivo de teléfonos inteligentes, el potencial de esta tecnología ha aumentado exponencialmente, junto con sus posibles aplicaciones en la mercadotecnia. Se puede difundir información muy completa sobre una tienda, sus líneas de productos, ofertas, recorridos virtuales de un centro comercial, entre muchos otros. Además de enviar el mensaje deseado, la empresa que lo controla puede tener mucha información por parte de quien interactuó a través del Código QR y la comunicación tiene un tinte de novedad que no va a ser tan fácilmente rechazado. En la figura 14.11 se observa una aplicación promocional con código QR que ciertamente despierta la curiosidad de quien pase delante de ese establecimiento que no suele regalar su comida.



Figura 14.11. ¿Regalan hamburguesas? La respuesta está en el código QR. (FUENTE: <http://www.redboxinnovation.com>)

El Código RSS, por sus siglas en inglés correspondientes a *Really Simple Syndication*, es una tecnología diseñada para distribuir contenidos de los sitios web, aunque se habla de un RSS como formato de archivo que es utilizado para recoger contenidos de las páginas web. Mediante los llamados lectores RSS se transmiten los últimos cambios de un determinado sitio, todo ello de manera que al usuario le llegue como un mensaje fácilmente entendible e interesante. Aunque la tecnología de RSS no es realmente simple, el potencial de uso en mercadotecnia está creciendo en interés, principalmente en las relaciones públicas, en promociones y ofertas especiales, en campañas de introducción de un nuevo producto al mercado, en consejos para uso correcto de éste, atención al cliente, y en sí como medio de comunicación eficiente y novedoso.

El desarrollo de otros códigos, tecnologías y sus aplicaciones en la mercadotecnia parece no tener límites, sobre todo cuando se integran en una solución que ofrece un servicio completo al cliente. Tal es el caso de la empresa VNM: Dental, que con sus diferentes herramientas pone al servicio del suscriptor más información que la que un odontólogo pudiera imaginar, incluyendo apoyo para recuperar el dinero que el paciente olvidó pagar, en la creencia de que su dolor de muelas desaparecería sin costo alguno (véase figura 14.12).



Figura 14.12. VNM: Tecnología al servicio de odontólogos, incluyendo el Código RSS. (FUENTE: [mhttp://medical.verkkonewmedia.com](http://medical.verkkonewmedia.com))

3.2. E-mail marketing

El *e-mail marketing* consiste en el conjunto de acciones disponibles basadas en el correo electrónico. Junto al *mass mail*, existe la posibilidad de diferenciar acciones y dirigirse a segmentos o individuos determinados. Como ocurre con la

mercadotecnia móvil, ha resistido el paso del tiempo puesto que sigue ofreciendo un alto valor respecto a su costo. Además de esta ventaja ofrece la posibilidad de envíos inmediatos y de forma directa a una base de datos, permitiendo gran flexibilidad al poderse realizar modificaciones de un mismo mensaje conforme al interés del receptor o incluso cambios importantes según se requieran. Como ventaja adicional se encuentran numerosas posibilidades de controlar las respuestas o el interés del público objetivo, además de que la gran crítica ligada a su intrusismo parece estar siendo superada con el uso más frecuente de reglas para una comunicación más respetuosa con el receptor. Una vez que supere los problemas relacionados con el *spam*, el *e-mail marketing* puede volver a tomar fuerza debido a las ventajas sustanciales que ya fueron mencionadas.

El *e-mail marketing* puede también tomar nuevo impulso con el envío masivo de SMS o mejor aún al combinar diferentes tipos de mensajes en uno sólo, como se muestra en la imagen 14.13.

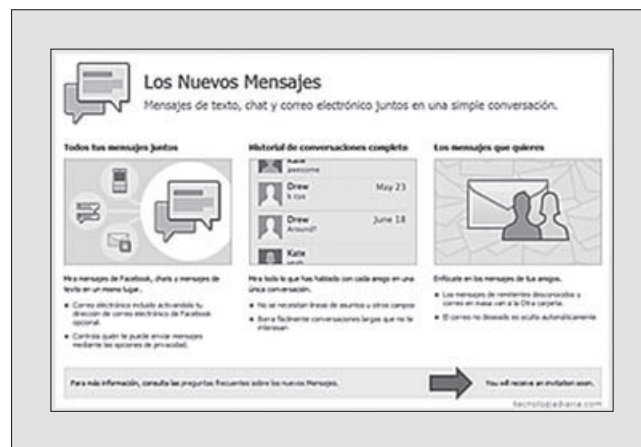


Figura 14.13. Mensajes que pueden combinar diferentes plataformas.

3.3. Mercadotecnia de redes sociales

Entre los fenómenos más sorprendentes de las últimas décadas destaca sin duda alguna el auge de las redes sociales. El ascenso meteórico en su uso ha superado el de tantas otras innovaciones, generando incluso nuevos modelos de obtener ingresos, hacer negocios y de usar la mercadotecnia. Las redes sociales son enlaces de personas con algún motivo que las une, sea amistad, gustos similares, preferencias específicas o cualquier otro factor que actúe como denominador común. Junto a las primeras o más conocidas, tipo FacebookTM, LinkedInTM

o Twitter[®], coexiste un número creciente de ellas, debido a que ofrecen nuevas ventajas a sus usuarios. La primera mencionada apela a una comunicación más personal o familiar, la segunda a contactos de negocios, mientras que la tercera ofrece gran facilidad en el intercambio de mensajes. No es posible enumerar las muchas funciones que ofrecen tantas otras, aunque pudieran destacarse las que permiten intercambiar fotografías, música, películas o contenidos cada vez más complejos.

Las empresas que respaldan las redes mencionadas han obtenido extraordinarios resultados financieros, aunque en realidad el contenido es proporcionado por sus millones de usuarios. °Estos perciben a las redes sociales como algo sumamente personalizado y en el que pueden llegar a compartir contenidos privados. De la ausencia de reglas definidas para su uso se derivan también problemas, muchos de ellos relacionados con el tipo de información que se maneja. Una vez que éstos queden atrás, la aplicación de la mercadotecnia basada en redes sociales puede crecer tan rápidamente como lo hacen los usuarios de aquéllas. A la fecha hay una serie de herramientas que pueden ser usadas, como son: las agrupaciones de individuos con un perfil similar, las redes cooperativas que agregan un fin común, los medios de opinión con los que un mensaje puede tener una plataforma de difusión muy extensa, así como las comunidades, a las que se adhieren individuos que ven lazos que los relacionan a otras personas. Además, las redes sociales permiten la comunicación multidireccional, ofrecen la posibilidad de incorporar canales de venta e incluso de actuar como prescriptoras o líderes de opinión. Conforme a los datos del Interactive Advertising Bureau (IAB, asociación que agrupa a las empresas de la publicidad interactivas de los principales países del mundo) en el año 2011 el 81% de los usuarios de Internet en México estaba ya inscrito a por lo menos una red social, por lo que es de esperarse un aumento considerable en el interés de las empresas para atenderlos. El aumento en el número de usuarios en el mundo es tal que de manera cómica la revista brasileña *Veja*, ilustró el mapa del nuevo mundo de las redes sociales (figura 14.14).

Además de las ventajas ya señaladas, la mercadotecnia dirigida a usuarios de redes sociales permite un contacto diferente con aquél, introduce como interlocutores a personas con alta credibilidad por su cercanía o parentesco, y puede superar los constantes filtros en la recepción del mensaje comercial por parte del consumidor. Las redes sociales ofrecen la posibilidad de un vínculo que no se restringe a determinados horarios, permite modificar el posicionamiento de la empresa sin realizar considerables esfuerzos económicos e incluso proporciona un mecanismo de último recurso, útil cuando por alguna causa falla la estrategia promocional.

Obviamente junto a los grandes beneficios están los grandes peligros, por lo que la recomendación básica es una dedicación constante a monitorear lo que ocurre en dichas redes, puesto que el efecto multiplicador también puede



Figura 14.14. El nuevo mundo de las redes sociales. (FUENTE: <http://www.veja.com.br>)

moveirse en ambas direcciones. Como ejemplo de lo anterior queda un mensaje difundido por Walmart[®] en ocasión de un temblor en México, donde algún empleado poco diestro en el uso de las redes sociales difundió un mensaje que tuvo que ser prontamente borrado al ser considerado ofensivo por sus receptores.

3.4. Geomercadotecnia

Aunque ya se había mencionado la geomercadotecnia en el tercer capítulo del libro e ilustrado su uso en la situación empresarial con la que se abre el sexto capítulo, hay que aclarar que gracias a ciertos desarrollos en la tecnología, empieza a ganar mucha importancia. Sus herramientas son de todo tipo, incorporando algunas sumamente sofisticadas y que requieren gran inversión, junto con otros servicios que se han vuelto gratuitos, aunque tienen la exactitud sorprendente del Google Earth. El origen de esta tendencia es difícil de identificar puesto que paulatinamente se originaron desarrollos en aspectos demográficos, de aplicación de herramientas de estadística espacial y en otras áreas. Permite visualizar un territorio con una visión más completa e incluso el seguimiento de individuos dentro de él y sus respectivos movimientos. Hasta tiempos recientes la geomercadotecnia no tenía un uso demasiado eficiente en términos de costo beneficio para los mercadólogos, pero la difusión de teléfonos inteligentes con GPS está cambiando drásticamente el panorama. El uso anterior estaba generalmente restringido al análisis de puntos de venta o la investigación de mercados, mientras que ahora se abren posibilidades de comunicación directa, envío de promociones específicas conforme a la ubicación del prospecto o tantas otras

acciones que puedan apoyar en la fidelización de un cliente del cuál se conoce su rutina diaria. La empresa Yumbling, por ejemplo, permite encontrar el mejor entretenimiento en el Distrito Federal y recibir al mismo tiempo promociones en los lugares por los que el usuario va pasando.



Figura 14.15. Ejemplo de servicio de geomercadotecnia. (FUENTE: <http://www.yumbling.com>)

3.5. Aplicaciones de la mercadotecnia digital

La mercadotecnia digital tiene múltiples aplicaciones en la actualidad, sin contar con las que previsiblemente se desarrollarán en el futuro. Entre las aplicaciones que ya son una realidad encontramos las siguientes: *Podcast*, *Video online* y *Widgets*.

- a) **Podcast** y en general el *podcasting*, es la distribución de archivos multimedia que pueden abarcar cualquier tema de interés. En general son mensajes breves, con mayor o menor uso de tecnología, y con la facilidad de encapsular información de forma breve y coherente sobre un tema en particular. Se permite así la construcción de un mensaje más ameno y completo que evita el rechazo de quien lo descarga o lo recibe. Como ventaja adicional está el bajo costo de producción, además de que pueden ser reproducidos un número ilimitado de veces e incluso en un momento de mayor atención del receptor.
- b) **Video online**. La tendencia a usar el *video online* avanza conforme lo hace la banda ancha y la capacidad de incorporar contenidos multimedia

para que el interesado pueda revisarlo en tiempo real. Lo que parecía tener el propósito de substituir los sistemas de televisión de paga, ha dado un nuevo giro gracias a la popularidad alcanzada por You Tube. Mediante el video online se pueden transmitir eventos en directo, *web-cast*, utilizar el video blog, desarrollar un canal temático exclusivo para una marca o empresa, y en general realizar una propuesta de valor que despierte el interés del consumidor.

- c) **Widgets.** En este caso se trata de programas con aplicaciones específicas que ofrecen un uso interesante para su usuario. En la mercadotecnia tiene múltiples aplicaciones, aunque su uso general es que sirva de obsequio o moneda de intercambio. Hay *widgets* muy sencillos que son generalmente gratuitos y otros más sofisticados que pueden servir para que alguien realice una determinada acción y sienta que ha obtenido algo de valor.

Las anteriores son tan sólo algunas de las herramientas de la mercadotecnia digital, pero hay que tener presente que ésta se encuentra en constante cambio. Tal es así que se presume que en un futuro muy cercano se incorporarán más dispositivos inteligentes conectados a la red, que éstos socavarán la importancia de los medios masivos de comunicación, que aparecerán nuevos aparatos más transportables y por ello cada vez más imprescindibles, y que el contacto con el cliente será cada vez más personalizado con la incorporación del geoposicionamiento.

4. MERCADOTECNIA DE MICROSCOPÍA

Bajo esta tendencia se agrupan todos los esfuerzos dirigidos a conocer al consumidor bajo una orientación científica, más allá de lo que aportan la investigación del comportamiento y las ciencias sociales en general. Se trata de utilizar los avances que están ocurriendo en otras áreas de la ciencia, principalmente en torno a la investigación médica, para trasladar los descubrimientos realizados a las decisiones comerciales y de mercadotecnia en general. Se le nombra de esta forma respondiendo a la acepción amplia del término *microscopía* como «conjunto de técnicas y métodos destinados a hacer visible los objetos de estudio que por su pequeño tamaño están fuera del rango de resolución del ojo normal». La idea de un análisis de la mercadotecnia bajo el microscopio data de los años cincuenta con la obra de Ridgeway (1957), seguida por la de autores como Goldstucker (1966) o Reidenbach y Oliva (1981); sin embargo, ese concepto se utilizaba como contraposición a la visión macro de la mercadotecnia, al observarse la carencia de una teoría que pudiera presentar un modelo completo y sin resquicios. En este capítulo se utilizará por tanto, la idea de *microscopía* como

análisis de los mecanismos del cuerpo humano que no son visibles, pero que pueden tener impacto en su comportamiento; el campo de investigación es muy vasto y se espera que continúe hasta la incorporación de estudios del genoma humano y del ADN de individuos o grupos específicos. Aunque esta tendencia agrupa a varias, las principales a la fecha son las vinculadas al *neuromarketing* y a la percepción sensorial, mismas que se explican a continuación.

4.1. Neuromarketing

Con el *neuromarketing* se busca un acercamiento más directo al consumidor a través del estudio detallado de cómo obtiene información y de cómo ésta a su vez es procesada en el cerebro. La idea que lo sustenta es conocer mejor al individuo para satisfacer sus necesidades, incluyendo aquellas que no sea capaz de hacer explícitas. Su ámbito de estudio abarca aspectos científicos, neurociencia, que analizan los procesos mentales y de cómo se incorporan en el cerebro las percepciones sensoriales de todo el organismo, para ligarlos a la mercadotecnia, como en cuestiones de posicionamiento, desarrollo de producto, marca, publicidad, entre toda una amplia gama. El *neuromarketing* ayuda a entender como el cerebro se activa en respuesta a ciertos estímulos, lo que se traduce en la posibilidad de experimentar antes de tomar decisiones, y de prever resultados e interpretarlos con mayor exactitud cuando se alteran las variables de mercadotecnia.

Las principales herramientas en las que se apoya el *neuromarketing* son las siguientes:

1. *Encefalograma*. Es el resultado de una exploración no intrusiva del cerebro para captar los fenómenos eléctricos que allí se producen. Aunque su principal aplicación es médica, ofrece la posibilidad de expresar gráficamente la respuesta ante determinados estímulos.
2. *Resonancia magnética funcional (IRMf)*. Mediante una aparato tubular se obtienen imágenes del cerebro mientras se realiza una tarea, con la ventaja de poderse señalar las regiones del cerebro donde se registra actividad cuando se ejecuta una tarea determinada.
3. *Magnetoencefalografía (MEG)*. Esta técnica permite registrar la actividad funcional cerebral mediante la captación de campos magnéticos, con lo que se pueden investigar las relaciones entre las estructuras del cerebro y sus funciones.
4. *Electromiografía (EMG)*. Es una técnica para evaluar y registrar la actividad eléctrica generada por células musculares que son activadas por determinados estímulos. Las respuestas son captadas por un aparato

llamado electromiógrafo y su aplicación principal en la mercadotecnia es la de registrar expresiones faciales conectadas a estados emocionales.

5. *Seguimiento ocular o eye-tracking.* Mediante esta técnica se puede estudiar la reacción de una persona o incluso de un público, ante determinadas imágenes. Las cámaras de video de alta velocidad permiten analizar tales reacciones de manera minuciosa.

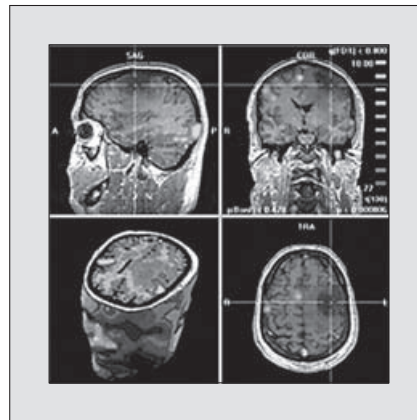


Figura 14.16. La AIRMF ofrece una excelente resolución espacial. (FUENTE: <http://neuro-marca.com>)

En la figura anterior se muestra una de las aplicaciones principales del *neuromarketing*, la resonancia magnética funcional. También se mencionaron otras, pero el desarrollo en esta área ofrece múltiples posibilidades que con certeza traerán aplicaciones cada vez más precisas de la tecnología aplicada al conocimiento de las reacciones del consumidor.

4.2. Mercadotecnia sensorial

La **mercadotecnia sensorial** también apunta hacia un conocimiento más profundo del consumidor basado en el análisis científico del ser humano, solo que en este caso el objeto de estudio es la percepción sensorial. La comunicación a través de los cinco sentidos tiene gran impacto en el consumidor, ciertamente mayor cuando el mensaje se dirige a más de uno de aquéllos o, como en la situación empresarial de la Cata Musical que abre el capítulo, cuando se apela a todos al unísono. La investigación en este campo continúa arrojando nuevos datos susceptibles de ser usados en la mercadotecnia de una empresa. Conforme

a los diferentes sentidos, se divide en: olfativa, visual, auditiva, táctil y gustativa, tal y cómo se describe a continuación:

- a) *Olfativa*. En este caso se contemplan dos cualidades básicas, el placer y la congruencia. La primera apela a los sentimientos básicos, mientras que la segunda es la que conecta con una experiencia en particular, ya sea ésta el aroma de una tienda, de un producto o de la marca a la que se asocia. En muchas tiendas de ropa se recurre habitualmente a esta técnica, como también se utiliza el llamado «**odotipo**» o **imagen olfativa** con la que se consigue un efecto diferenciador.
- b) *Visual*. Respecto a este caso, es sobradamente conocido su uso. El llamado de lo estético al consumidor no es novedad, aunque sí lo son las nuevas técnicas englobadas en el **merchandising** o despliegue de los productos en el punto de venta para hacerlos más atractivos. Lo visual sigue siendo omnipresente en los medios de comunicación desde que hace ya mucho tiempo desplazó al mensaje únicamente auditivo.
- c) *Auditiva*. Aunque como se acaba de mencionar lo auditivo está ligado a un sentido menos poderoso que la vista, sigue teniendo mucho impacto, más aún cuando se usa en combinación con lo visual. También se trata de un área donde la mercadotecnia siempre ha incursionado, con tantos ejemplos disponibles en la vida real, como pudiera ser la música que empuja a la compra en los centros comerciales o cualquier uso de ésta para modificar el estado de ánimo del cliente.
- d) *Táctil*. En lo relacionado al tacto los usos de la mercadotecnia han sido más limitados, aunque por esa razón ofrece el atractivo de lo nuevo. Cuando se usa en la promoción, por ejemplo al incluirse algún elemento que contenga características que lo vuelvan agradablemente identificable por el tacto, sigue constituyendo una novedad. Se usa también en productos donde es importante establecer una diferenciación con la competencia y probablemente aumente su uso a raíz del éxito de dispositivos como el iPad que están otorgando más importancia al contacto táctil.
- e) *Gustativa*. Se trata también de un sentido del que la mercadotecnia no ha sacado todo su provecho. Al igual que con el olfato, existe una base anatómica para establecer diferencias, pero difícilmente estas proporcionan respuestas similares. Ante la falta de estandarización y en muchos casos, el poco aprecio por parte del sujeto, es difícil la aplicación de la mercadotecnia gustativa, aunque es de esperarse que se den avances en el futuro.

Las diferentes tendencias expuestas a lo largo del capítulo no conforman una lista finita, ni mucho menos definitiva. Como ya se ha comentado son los



Figura 14.17. Mercadotecnia sensorial. (FUENTE: <http://www.musicam.es>)

caminos que parece seguirá la mercadotecnia en el futuro próximo; sin embargo, lo más previsible es que éstos se amplíen en formas que ahora resultan impredecibles, como ha venido ocurriendo con la mercadotecnia en general en las últimas décadas y por lo que continúa ejerciendo su fascinación generación tras generación.

CASO PRÁCTICO

Jugando en la tierra Down Under

Poco sabemos de Australia, salvo que es uno de los puntos más distantes desde nuestra ubicación, hablan inglés con acento raro y tienen una fauna muy peculiar. Además de los documentales de vida natural con criaturas tan extrañas como el ornitorrinco, nos llegan películas como *Mad Max*, *Tiburón* o *Cocodrilo Dundee*, que refuerzan la imagen de que las cosas en esas latitudes deben estar exactamente al revés que aquí. En esto último hay algo de razón en el sentido de que viven bajo el ecuador y ellos mismos dicen que están en la tierra *down under*, por debajo de donde se encuentran los demás. Sólo en un país así pueden inventar una máquina expendedora en la que llegas con una lata de aluminio o con una botella de plástico y te vas con vales de dinero o regalos en la mano. No hay nada de magia, se trata de reciclar y que te paguen por hacerlo. La empresa Envirobank supo entender las nuevas tendencias y aplicar una nueva tecnología a necesidades que están surgiendo.

Al igual que la máquina puede aceptar muchos tipos de contenedores para reciclar, sus directivos aceptan todo tipo de ideas. El mensaje corporativo es que «aquí tenemos una propuesta interesante, pero lo será más si ustedes mismos la adaptan a sus necesidades». Es la quintaesencia de la mercadotecnia que vendrá, aquella donde el consumidor sea sorprendido, tenga una participación protagónica y cambie el producto a su conveniencia o de acuerdo a sus preferencias.

¿Qué más nos depara el futuro? Pues prácticamente de todo. Como nos comenta el Lic. Daniel Amador, Director Estratégico de Magno Marketing, las últimas tendencias están marcadas por desarrollos tecnológicos, en especial las aplicaciones para dispositivos móviles y redes sociales y todo aquello que, como en la realidad aumentada, genere una experiencia única en el consumidor. Señala también que entre las tendencias que tomarán más fuerza hay que mencionar la gamificación, que sirve para convertir en juego las tareas rutinarias, aburridas o poco apetecibles, al igual que para proporcionar en-



entrenamiento cuando la actividad principal no termina de llenarte. En México hay ya bastantes ejemplos, aunque quizá destaque *Foursquare*. Se trata de una red social donde se puede estar en comunicación a través de dispositivos móviles, con el incentivo de obtener puntos y competir en la red. En *Foursquare* se reciben ofertas y promociones, de manera que el usuario juega mientras visita nuevos lugares o conoce personas, todo ello convenientemente guiado por el localizador GPS de su dispositivo móvil.



La gamificación abre todas las puertas imaginables a la mercadotecnia y desde luego cerrará muchas otras. Tras décadas de recibir mensajes publicitarios y ser receptor pasivo de lo que otros quieran darle, el consumidor se está dando cuenta que entra a un juego diferente en el que puede establecer conjuntamente las reglas y disfrutarlo mucho más. Se dice que en los casinos la casa siempre gana, pero a partir de ahora el reparto de los premios va a estar más equilibrado. Lo que sí es cierto es que nos adentramos a un territorio desconocido, más parecido a la tierra *down under* que al que conocíamos, pero que promete ser también más entretenido.

FUENTE: *Gamification con GetGlue*, Oscar Rojas, Merca 2.0, 7 de diciembre de 2011.

PREGUNTAS DEL CASO PRÁCTICO

1. ¿Está de acuerdo con que una de las tendencias que más va a tomar fuerza en la mercadotecnia es la gamificación?
2. Analice *Foursquare* en términos de usos potenciales de mercadotecnia mencionando ejemplos de como puede ser usada esa red en la actualidad.
3. ¿Ve algún peligro asociado a la gamificación, como pudiera ser una sociedad en la que nadie haga esfuerzo alguno si no se siente recompensado adecuadamente o le resulta aburrido el trabajo que le solicitan?
4. ¿Si estuviera a cargo de un supermercado cómo pudiera usar a su favor la gamificación?
5. ¿Conoce algún otro ejemplo de gamificación?

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Cuáles son las tres principales tendencias de la mercadotecnia en México conforme a lo que puede apreciarse en este momento? Discuta si está de acuerdo con lo presentado a lo largo del capítulo o si considera que hay otras tendencias que debieran ser consideradas.
2. ¿Cuáles cree que puedan ser los próximos desarrollos de la ciencia respecto al sentido del olfato?
3. Indique al menos tres ejemplos del uso de la mercadotecnia viral y comente sobre sus efectos.
4. ¿Cree que en cinco años la mercadotecnia basada en redes sociales habrá ganado o perdido fuerza en México? Es importante mencionar las cuatro principales redes sociales que conoce para hacer sus correspondientes proyecciones.
5. Imagine que va a lanzar al mercado un servicio de asesoría para apoyar a estudiantes a preparar sus exámenes, pero no cuenta con presupuesto para una campaña publicitaria; ¿en qué técnicas de las señaladas en el capítulo se apoyaría?

TÉRMINOS CLAVE

Ambush marketing. Técnica que forma parte de la denominada mercadotecnia de guerrillas, en la que se llevan a cabo acciones en eventos promovidos por terceros, sin cubrir pagos o derechos, pero sin tampoco llegar a infringir la ley.

Bluetooth. Tecnología de tipo inalámbrico basado en ondas de radio de corto alcance, con la que se facilitan y simplifican las comunicaciones entre diferentes tipos de dispositivos, incluyendo la sincronización de datos entre aparatos que se encuentra a una distancia reducida.

Código QR. Está basado en imágenes binarias en dos dimensiones con las que se puede almacenar una gran cantidad de información.

Código RSS. Por sus siglas en inglés correspondientes a *Really Simple Syndication*, es una tecnología diseñada para distribuir contenidos de los sitios web, aunque se habla de un RSS como formato de archivo que es utilizado para recoger contenidos de las páginas web.

Comercio justo. Mediante la propuesta de un intercambio más justo, se pretende modificar las relaciones entre productores e intermediarios, fabricantes o consumidores, para corregir así situaciones que históricamente han sido desfavorables para quienes producen un determinado bien.

CRM (Customer Relationship Management). Es una estrategia con la que las organizaciones centran sus esfuerzos en el cliente, conociéndole para poder aumentar la satisfacción de éste y contribuyendo a la rentabilidad de la organización.

E-mail marketing. Conjunto de acciones basadas en el correo electrónico. Junto al *mass mail*, existe la posibilidad de diferenciar acciones y dirigirse a segmentos o individuos determinados.

Empowerment (Empoderamiento). Traslado del poder hacia subalternos en una orga-

nización para que puedan aportar una dimensión más humana y establecer vínculos más directos con los clientes.

Engagement. Filosofía de gerenciamiento de recursos humanos con la que se busca una integración más completa de los trabajadores en su empresa, con un esfuerzo y entusiasmo mayor al que pudiera esperarse.

Flash Mob. Concentraciones aparentemente espontáneas de masas en torno a una idea o propuesta, aunque en realidad tienen la iniciativa o el respaldo de una marca o un patrocinador.

Mercadotecnia de guerrillas. Acciones estratégicas y técnicas basadas en medios no convencionales, con las que se busca llegar al segmento meta de manera diferente y con uso limitado de recursos.

Mercadotecnia de microscopía. Tendencia que agrupa todos los esfuerzos dirigidos a conocer al consumidor bajo una orientación científica, más allá del conocimiento que aportan la investigación del comportamiento y las ciencias sociales, en general. Se trata de utilizar los avances que están ocurriendo en otras áreas de la ciencia, principalmente en torno a la investigación médica, para trasladar los descubrimientos realizados a las decisiones comerciales y de mercadotecnia en general.

Mercadotecnia de proximidad. Para algunos autores se trata de desarrollos diferentes a la mercadotecnia móvil, pero en ambos casos lo importante es la vinculación con el cliente a través de sus dispositivos móviles.

Mercadotecnia de redes sociales. La mercadotecnia dirigida a usuarios de redes sociales permite un contacto diferente con aquél, introduce como interlocutores a personas con alta credibilidad por su cercanía o parentesco, y puede superar los constantes filtros en la recepción del mensaje comercial por parte del consumidor.

Mercadotecnia de responsabilidad social. Enfoque con el que se promueve una visión de la empresa en armonía con su entorno y la sociedad a la que debe servir.

Mercadotecnia digital. Conjunto amplio de acciones de mercadotecnia que tienen como denominador común el uso preponderante de la tecnológica digital.

Mercadotecnia holística. Enfoque de la mercadotecnia en el que todo factor sirve para desarrollar una perspectiva con la que se pueda proporcionar una respuesta completa ante las problemáticas que atañen a la mercadotecnia.

Mercadotecnia integrada. Enfoque de la mercadotecnia que busca concentrar las múltiples funciones de la mercadotecnia para obtener una mayor sinergia y aumentar la propuesta de valor de la empresa hacia el cliente.

Mercadotecnia interna. Enfoque de la mercadotecnia que pone el énfasis en la responsabilidad del personal en la tarea de dar plena satisfacción al cliente.

Mercadotecnia lateral. Enfoque de la mercadotecnia con el que se buscaba un cambio radical en los procesos tradicionalmente verticales, para propiciar así cambios basados en la creatividad y en el rompimiento de paradigmas.

Mercadotecnia móvil. Engloba todas aquellas acciones de mercadotecnia basadas en la comunicación a través de dispositivos electrónicos móviles.

Mercadotecnia relacional. Enfoque de la mercadotecnia con el que se busca mantener buenas relaciones con todas aquellas figuras con las que hay una intersección con las actividades de la empresa.

Mercadotecnia sensorial. Conocimiento más profundo del consumidor basado en el análisis científico del ser humano, siendo la percepción sensorial el principal objeto de estudio.

Mercadotecnia verde o ecológica. Consiste en el conjunto de acciones mercadológicas

cas con las que se pretende la protección del medio ambiente, la defensa de la ecología o el fomento de un mundo más en armonía con la naturaleza.

Mercadotecnia viral. Efecto multiplicador que tenía la recepción de un correo publicitario sobre un usuario «sensible» que podía dispersar el supuesto virus entre un gran número de personas.

Mercadotecnia 3.0. Se incorporan todos los factores que inciden en el bienestar del consumidor, de la sociedad a la que pertenece y de la humanidad en su conjunto.

Merchandising. Nuevas técnicas basadas en el despliegue de los productos en el punto de venta para hacerlos más atractivos.

Neuromarketing. Búsqueda de un acercamiento más directo al consumidor a través del estudio detallado de cómo obtiene información y de cómo ésta, a su vez, es procesada en el cerebro.

Odotipo o imagen olfativa. Es una técnica con la que se consigue un efecto diferenciador basado en el sentido del olfato y que generalmente se usa en tiendas.

Podcast. Es la distribución de archivos multimedia que pueden abarcar cualquier tema de interés.

Redes sociales. Enlaces de personas con algún motivo que las une, sea amistad, gustos similares, preferencias específicas o cualquier otro factor que actúe como denominador común. Hay una gran diversidad y entre las más conocidas destacan Facebook, LinkedIn o Twitter.

Video online. Tecnología que permite el acceso a contenidos en video a través de comunicación por Internet, satélite o cable, en tiempo real.

Widgets. Programas con aplicaciones específicas que ofrecen un uso interesante para su usuario. En la mercadotecnia tiene múltiples aplicaciones, aunque su uso general es que sirva de obsequio o moneda de intercambio.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN INTERNET

Apple: <http://www.apple.com/mx>
Basha: <http://www.basha.com.mx>
Classmates.com: <http://www.classmates.com>
Environbank: <http://www.envirobank.com.au>
Foursquare: <https://es.foursquare.com>
Musicam Marketing Sensorial: <http://www.musicam.es>
Nutrisa: <http://www.nutrisa.com>
Pal-V (coche volador): <http://pal-v.com>
Philip Kotler: <http://www.kotlermarketing.com>
Red Box Innovation: <http://redboxinnovation.com>
Steve Jobs: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/j/jobs.htm>
Teleton: <http://www.teleton.org.mx>
VNM: Dental: <http://www.vnmdental.com>
Yumbling: <http://www.yumbling.com>
ZDNet: <http://www.zdnet.com>

BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

- Aguayo, Guadalupe y Alberto García, «Del Word-of-mouth al Marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales», *Revista Comunicación y Hombre*, Número 5, Año 2009, pp. 41-51.
- Alonso Coto, Manuel Ángel, *El Plan de Marketing Digital. Blended Marketing como integración de acciones on y offline*. Prentice Hall-Financial Times, 2008.
- Anetcom, *Estrategias de marketing digital para pymes*, Generalitat Valenciana y Unión Europea, España, 2011.
- Baptista, María Virginia, María del Fátima León y César Mora, «Neuromarketing conocer al cliente por sus percepciones», *Revista Tec Empresarial*, Noviembre 2010, Vol 4 Núm. 3/ pp. 9-19.
- Bastante-Ceca, María José, Salvador Capuz-Rizo, Rosario Viñoles-Cebolla y Bélgica Pacheco-Blanco, «Mercadeo verde, ecoetiquetado y compra responsable», *ANALES de la Universidad Metropolitana*, vol. 11, n.º 2, 2011, pp. 15-35.
- Cambra Fierro, Jesús y Yolanda Polo Redondo, «Marketing relacional: La llave de una gestión adecuada de la función de aprovisionamiento en el contexto pyme», *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, vol. 1. n.º 3, 2009, pp. 59-84.
- Celaya, Javier, *La empresa en la Web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000, Barcelona, 2009.
- Cobo Quesada, Francisco Benjamín, «Las implicaciones estratégicas del marketing relacional», *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL (2007), pp. 543-568.
- Cortés, Marc, *Bienvenidos al nuevo marketing. En Claves del nuevo marketing: cómo sacarle partido a la Web 2.0*. Gestión 2000, Barcelona, 2009.
- Del Pino, Cristina, «Nueva era en la comunicación comercial audiovisual: El marketing viral», *Revista Pensar la prensa*, 2007, vol. I, n.º 2, pp. 63-76.
- Fischer, Laura y Jorge Espejo, *Mercadotecnia*, 4.ª ed., McGraw-Hill. México, 2011, Capítulo 3.

- Kotler, Philip y Fernando Trias de Bes, *Marketing lateral*, John Wiley & Sons, 2004.
- Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, 12.^a ed., Pearson, México, 2006.
- Leskovec, Jure, Lada A. Adamic y Bernardo Huberman, «The Dynamics of Viral Marketing», *ACM Transactions on the Web*, May 2007, Vol. 1, No. 1, Article 5, pp. 1-37.
- Martí, José y Pablo Muñoz, *Engagement Marketing*, Prentice Hall, Madrid, España, 2008.
- Renat, Llpuis G., «Marketing relacional», *Revista de antiguos alumnos*, IESE, junio de 2001.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing, Conceptos y Estrategias*, 6.^a ed., Editorial Pirámide, Madrid, 2012.
- Schlesinger, Díaz Waleska y Leifel Hernández, «Tendencias de la mercadotecnia en el siglo XXI», *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, Universidad de Nariño, Vol. V. No. 1-2, Diciembre de 2004, pp. 79-98.
- Stanton, William, M. Etzel y B. Walker, *Fundamentos de Marketing*, 14.^a ed., McGraw-Hill, México, 2007.
- Túñez-López, Miguel, José Sixto García y Melitón Guevara-Castillo, «Redes sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la construcción de la agenda mediática», *Palabra Clave*, vol. 14, No. 1, 1 junio de 2011, pp. 53-65.
- Zerqueiro Sainz de la Peña, Luis, «La mercadotecnia interna como estrategia de dirección», *Intelegis*, agosto de 2005.
-

Bibliografía

- Aaker, A., *Strategic Market Management*, 5.^a ed., John Wiley & Sons, Nueva York, 1998.
- Aaker, David A. y James M. Carman, «Are you Overadvertising», *Journal of Advertising Research*, 22, agosto-septiembre de 1982, pp. 57-70.
- Aaker, David A. y Roberto M. Alvarez del Blanco, «Identidad, corazón y alma de la marca», *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, 7, 1/95, pp. 26-31.
- Aaker, David A., V Kumar y George S. Day, *Marketing Research*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1995, pp. 4-11.
- Abell, Derek F., «Strategic Windows», *Journal of Marketing*, 42, 3, julio de 1978, pp. 21-26.
- Aguayo, Guadalupe y Alberto García, «Del Word-of-mouth al Marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales», *Revista Comunicación y Hombre*, n.º 5, Año 2009, pp. 41-51.
- Allport, Gordon W., «Attitudes», en C.A. Murchison, ed., *A Handbook of Social Psychology*, Clark University Press, Worcester, Massachusetts, 1935, pp. 798-844.
- Alonso Coto, Manuel Ángel, *El Plan de Marketing Digital. Blended Marketing como integración de acciones on y offline*. Prentice Hall-Financial Times, 2008.
- Alonso Rivas, Gonzalo, «El control de la gestión comercial: objetivos cuantificables», *Esic-Market*, 39, septiembre-diciembre de 1982, pp. 149-155.
- Alonso Rivas, Javier, *Comportamiento del Consumidor. Decisiones y Estrategias de Marketing*. 2.^a ed., Esic Editorial, Madrid, 1999, pp. 222-248.
- Alonso Rivas, Javier, «La toma de decisiones familiares», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, 4, 2, 1978, pp. 109-119.
- Alvarez del Blanco, Roberto M., «La extensión de la marca: en busca de la diferenciación», *HarvardDeusto Marketing & Ventas*, 7, 1/95, pp. 32-37.
- American Marketing Association, «AMA Board Approves New Marketing Definition», *Marketing News*, 19, 5, 1 marzo de 1985, p. 1.

- American Marketing Association, «New Marketing Research Definition Approved», *Marketing News*, 21, 2 de enero de 1987, p. 1.
- Anderson, Paul F. y Terry M. Chambers, «A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior», *Journal of Marketing*, 49, 2, primavera 1985, pp. 7-23.
- Anetcom, *Estrategias de marketing digital para pymes*, Generalitat Valenciana y Unión Europea, España, 2011.
- Ansoff, H. Igor, *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona, 1976, pp. 127-131.
- Arbide, Juan de, «Benchmarking, una estrategia vencedora», *Información Comercial Española*, 724, diciembre de 1993, pp. 49-59.
- Arnold, Stephen J., Tae H. Oum y Douglas J. Tigert, «Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional, and International Comparisons», *Journal of Marketing Research*, XX, 2, mayo de 1983, pp. 149-157.
- Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, *Clasificación Socioeconómica*, AMAI, 2011: www.amai.org
- Assael, Henry, *Marketing: Principles & Strategy*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1990, pp. 78-80, 125-131, 185-223, 267-270, 310-331, 527-531, 534-540, 633-646.
- Baker, Julie y Michaelle Cameron, «The Effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time: An Integrative Review and Research Propositions», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 4, otoño 1996, pp. 338-349.
- Ballina Ballina, Javier de la, «Los modelos de análisis del canal de distribución», *Esic Market*, 101, septiembre-diciembre de 1998, pp. 9-20.
- Baptista, María Virginia, María del Fátima León y César Mora, «Neuromarketing conocer al cliente por sus percepciones», *Revista Tec Empresarial*, noviembre de 2010, vol. 4, n.º 3, pp. 9-19.
- Bastante-Ceca, María José, Salvador Capuz-Rizo, Rosario Viñoles-Cebolla y Bélgica Pacheco-Blanco, «Mercadeo verde, ecoetiquetado y compra responsable», *ANALES de la Universidad Metropolitana*, vol. 11, n.º 2, 2011, pp. 15-35.
- Bennet, Peter D., *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago, 1988, p. 6.
- Biswas, Abhijit y Edward A. Blair, «Contextual Effects of Reference Prices in Retail Advertisements», *Journal of Marketing*, 55, 3, julio de 1991, p. 112.
- Biswas, Abhijit, Elizabeth J. Wilson y Jane W. Licata, «Reference pricing studies in marketing: A synthesis of research results», *Journal of Business Research*, 27, 3, julio de 1993, pp. 239-256.
- Bloom, Paul N., «Deregulation's Challenges for Marketers», en *1982 Educators' Conference Proceedings, An Assessment of Marketing Thought & Practice*, American marketing Association, Chicago, 1982, pp. 337-340.
- Bonoma, Thomas V., «Making Your Marketing Strategy Work», *Harvard Business Review*, 62, 2, marzo-abril de 1984, pp. 69-76.
- Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*, Boston Consulting Group, Boston, 1968.
- Bueno Campos, Eduardo, «Diseño del sistema de control de los objetivos comerciales de la empre-

- sa», *Alta Dirección*, 99, septiembre-diciembre de 1981, pp. 79-88.
- Butiñá, José Ignacio, «Las marcas del distribuidor», *IPMARK*, 270, 16-31 mayo de 1986, pp. 54-57.
- Cambra Fierro, Jesús y Yolanda Polo Redondo, «Marketing relacional: La llave de una gestión adecuada de la función de aprovisionamiento en el contexto pyme», *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, vol. 1, n.º 3, 2009, pp. 59-84.
- Campos López, José, «Esponsorización y mecenazgo, dos caras de una misma moneda: la comunicación por el conocimiento», *Esic Market*, 76, abril y mayo de 1992, pp. 23-31.
- Cardozo, Richard N., «Modeling Organizational Buying as a Sequence of Decisions», *Industrial Marketing Management*, 12, abril de 1984, pp. 75-81.
- Casares, Javier (comp.), Julián Briz, Alfonso Rebollo y Pablo Muñoz Gallego, *La Economía de la Distribución Comercial*, Editorial Ariel, Barcelona, 1987, p. 84.
- Celaya, Javier, *La empresa en la Web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000, 2009.
- Chéron, E. J. y E. J. Kleindschmidt, «A Review of Industrial Market Segmentation Research and a Proposal for an Integrated Segmentation Framework», *International Journal of Research in Marketing*, 2, 2, 1985, pp. 101-115.
- Cerviño Fernández, Julio, «El co-branding, la nueva estrategia de marcas de los 90», *HarvardDeusto Marketing & Ventas*, 9, julio-agosto de 1995, pp. 30-35.
- Churchill, Gilbert A., Jr., *Basic Marketing Research*, The Dryden Press, Chicago, 1988, p. 74.
- Churchill, Gilbert A., Jr., *Marketing Research. Methodological Foundations*, 4.ª ed., The Dryden Press, Chicago, 1987, pp. 71, 74, 109 y 179-185.
- Cobo Quesada, Francisco Benjamín, «Las implicaciones estratégicas del marketing relacional», *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, XL (2007) pp. 543-568.
- Cohen, William A., *Developing a Winning Marketing Plan*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1987, pp. 55-58.
- Cook, Victor J., «Marketing Strategy and Differential Advantage», *Journal of Marketing*, 47, 2, primavera 1983, pp. 68-75.
- Cook, Victor J., «Understanding Marketing Strategy and Differential Advantage», *Journal of Marketing*, 49, 2, primavera 1985, pp. 137-142.
- Cortés, Marc, *Bienvenidos al nuevo marketing. En Claves del nuevo marketing: cómo sacarle partido a la Web 2.0*. Gestión 2000, Barcelona, 2009.
- Costa, Carlos, «Marcas verticales: cruzando la frontera», *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, 2/94, pp. 42-46.
- Cruz Roche, Ignacio, «Promociones en precios y ventas a pérdida», *Información Comercial Española*, 739, marzo de 1995, pp. 110-116.
- Cruz Roche, Ignacio, e Ignacio Redondo Bellón, «La influencia de la estructura familiar en el consumo y el equipamiento del hogar español», *Revista Española de Investigación de Marketing*, 2, marzo de 1998, pp. 7-29.
- Cruz Roche, Ignacio y Daniel Villalba Vila, «La localización de la empresa: revisión de algunos planteamientos operativos», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, 2, 1, 1976, pp. 7-42.

- Day, George S., *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1984.
- Dean, Joel, «Pricing Policies for new Products», *Harvard Business Review*, 54, 6, noviembre-diciembre de 1976, pp. 141-153.
- Del Pino, Cristina, «Nueva era en la comunicación comercial audiovisual: El marketing viral», *Revista Pensar la prensa*, 2007, vol. I, n.º 2, pp. 63-76.
- Dibb, Sally, Lyndon Simkin, William M. Pride y O. C. Ferrell, *Marketing: Concepts and Strategies*, 2.^a ed., Houghton Mifflin Company, Boston, MA, 1994, p. 281.
- Dickson, Peter R., «Distributor Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel», *Journal of Marketing*, 47, 3, verano 1983, pp. 35-44.
- Díez de Castro, Enrique Carlos y Francisco Javier Landa Bercebal, *Merchandising. Teoría y Práctica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1996.
- Dilenschneider, Robert L. y Dan J. Forrestal, *The Dartnell Public Relations Handbook*, 3.^a ed., The Dartnell Corporation, Chicago, 1987, p. 253.
- Dixon, Donald F., «The Segmentation Concept Revisited», en *Proceedings of the Annual Conference 1985 of the European Marketing Academy*, Bielefeld, West Germany, pp. 172-180.
- Dolan, Robert J. y Abel P. Jeuland, «Experience Curves and Dynamic Demand Models: Implications for Optimal Pricing Strategies», *Journal of Marketing*, 45, 1, invierno 1981, pp. 52-62.
- Doyle, Peter, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall International, New York, 1994, pp. 19-21.
- Doyle, Peter y John Saunders, «Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets», *Journal of Marketing*, 49, 2, primavera de 1985, pp. 24-32.
- Drucker, Peter F., *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial «El Ateneo», Buenos Aires, 1975, pp. 85-89.
- Drucker, Peter F., «The Information Executives Truly Need», *Harvard Business Review*, 73, 1, enero-febrero de 1995, pp. 54-62.
- Engel, James F., Henry F. Fiorillo y Murray A. Cayley, *Market Segmentation. Concepts and Applications*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., Nueva York, 1972, pp. 1-2.
- Ezop, Phyllis, «Database Marketing Research», *Marketing Research*, 6, 4, otoño 1994, pp. 35-44.
- Fennell, Geraldine, «Consumer's Perceptions of the Product-Use Situation», *Journal of Marketing*, 42, 2, abril de 1978, pp. 38-47.
- Fernández, Javier, «Informática aplicada al lineal», *Distribución Actualidad*, 167, diciembre de 1989, pp. 39-46.
- Fernández Rodríguez, Roberto y Pedro Reinares Lara, «Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuidor», *Distribución y Consumo*, 38, febrero-marzo de 1998, pp. 92-101.
- Festinger, Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Harper & Row, New York, 1957.
- Fill, Chris, *Marketing Communications. Frameworks, theories and applications*, Prentice Hall, Londres, 1995.
- Fischer, Laura y Jorge Espejo, *Mercadotecnia*, 4.^a ed., McGraw-Hill. México, 2011, Capítulo 3.

- Flavián Blanco, Carlos, Eva Martínez Salinas y Yolanda Polo Redondo, «La fidelidad en la adquisición de artículos de compra frecuente», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, 4, 1997, pp. 63-76.
- Fraiz Brea, José Antonio, «La comunicación corporativa como recurso estratégico de la empresa. Especial referencia a la publicidad corporativa», *Esic Market*, 88, abril-junio de 1995, pp. 185-196.
- Gable, Myron, Ann Fairhurst y Roger Dickinson, «The use of benchmarking to enhance marketing decision making», *Journal of Consumer Marketing*, 10, 1, 1993, pp. 52-60.
- García Cerdeño, Antonio, «Una aproximación hacia la teoría de la venta», segunda parte, *Esic Market*, 63, enero-marzo de 1989, pp. 63-82.
- Geoffrion, Arthur M., «Better Distribution Planning with Computers Models», *Harvard Business Review*, 54, 4, julio-agosto de 1976, pp. 92-99.
- George A., Smith, Doris Ritter y William P. Tuggle, III, «Benchmarking: The fundamental questions», *Marketing Management*, 2, 3, 1993, pp. 43-48.
- Green, Paul E., Donald S. Tull y Gerald Albaum, *Research for Marketing Decisions*, 5.ª ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, pp. 2 y 96.
- Grewal, Dhruv, Kent B. Monroe y R. Krishnan, «The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions», *Journal of Marketing*, 62, 2, abril de 1998, pp. 46-59.
- Grönroos, Christian, «Defining Marketing: A Market Oriented Approach», *European Journal of Marketing*, 23, 1, 1989, pp. 52-60.
- Guiltinan, Joseph P. y Gregory T. Gundlach, «Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis», *Journal of Marketing*, 60, 3, julio de 1996, pp. 87-102.
- Haas, Robert W., *Business Marketing Management*, 5.ª ed., PWSKent Publishing Company, Boston, 1992, pp. 30-31.
- Harris, Brian F. y Roger A. Strang, «Marketing Strategies in the Age of Generics», *Journal of Marketing*, 49, 4, otoño 1985, pp. 70-81.
- Hart, S. J., «Product Deletion and the Effects of Strategy», *European Journal of Marketing*, 23, 1, 1989, pp. 6-17.
- Hill, Richard M., Ralph S. Alexander y James S. Cross, *Industrial Marketing*, 2.ª ed., Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1975, p. 37.
- Hoch, Stephen J. y John Deighton, «Managing What Consumers Learn from Experience», *Journal of Marketing*, 53, abril de 1989, pp. 1-20.
- Holbrook M. B. y J. A. Howard, «Frequently Purchased Nondurable Goods and Services», en Robert Ferber, ed., *National Science Foundation Project on Consumer Behavior*, National Science Foundation, Washington, 1977, pp. 189-222.
- Hopkins, Claude C., *Publicidad Científica*, Editorial Eresma, Madrid, 1980, pp. 35-39.
- Horsky, Dan y Subrata K. Sen, «Interfaces between Marketing and Economics: An Overview», *Journal of Business*, 53, 3, parte 2, julio de 1980, pp. S5-S12.
- Hunt, Shelby D., «Marketing Is...», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 4, otoño 1992, pp. 301-321.

- Hunt, Shelby D., «The Nature and Scope of Marketing», *Journal of Marketing*, 40, 3, julio de 1976, pp. 17-28.
- Ianstini, Marco y Alan MacCormack, «Developing products on Internet Time», *Harvard Business Review*, 75, 5, septiembre-octubre de 1997, pp. 108-117.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, *Estadísticas Sociodemográficas de Mediano Plazo*.
- John, Deborah Roeder, Barbara Loken y Christopher Joiner, «The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?», *Journal of Marketing*, 62, 1, enero de 1998, pp. 19-32.
- Kapferer, JeanNoël, *Les Mparques, Capital de L'entreprise*, Les Editions d'Organisation, París, 1991.
- Kapferer, JeanNoël, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, The Free Press, New York, 1994.
- Katz, Daniel, «The Functional Approach to the Study of Attitudes», *Public Opinion Quarterly*, 24, verano 1960, pp. 163-204.
- Kinnear, Thomas C. y James R. Taylor, *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, México, 1981, pp. 211-213.
- Kinnear, Thomas C. y Kenneth L. Bernhardt, *Principles of Marketing*, 3.ª ed, Scott, Foresman and Company, 1990, pp. 210-212, 467, 486, 521 y 545-550.
- Kinnear, Thomas C., Kenneth L. Bernhardt y Kathleen A. Krentler, *Principles of Marketing*, 4.ª ed., Harper Collins Publishers, New York, 1995, pp. 413-15.
- Kotler, Philip, *Marketing Essentials*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984, pp. 189-190.
- Kotler, Philip, *Marketing Management*, 6.ª ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, pp. 33-35, 37, 56 y 747 y capítulos 11 y 25.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6.ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, pp. 437-38, 446-447.
- Kotler, Philip y Fernando Trias de Bes, *Marketing lateral*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2004.
- Kotler, Philip y Gerald Zaltman, «Social Marketing: An Approach to Planned Social Change», *Journal of Marketing*, 35, julio de 1971, pp. 3-12.
- Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, 12.ª ed., Pearson, México, 2006.
- Kotler, Philip y Sidney Levy, «Broadening the Concept of Marketing», *Journal of Marketing*, 33, enero de 1969, pp. 10-15.
- Kotler, Philip, William T. Gregor y William T. Rodgers III, «Cómo analizar los resultados del departamento de marketing y ventas», *HarvardDeusto Marketing & Ventas*, 1/94, pp. 14-20 y 2/94, pp. 20-27.
- Lambin, Jean-Jacques, *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill, Madrid, 1987, pp. 197-201.
- Lautman, Martin R., «The ABCs of positioning», *Marketing Research*, 5, 1, invierno 1993, pp. 12-18.
- Lehmann, Donald R. y J. O'Shaughnessy, «Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products», *Journal of Marketing*, 38, 2, abril de 1974, pp. 36-42.
- Leskovec, Jure, Lada A. Adamic y Bernardo Huberman, «The Dynamics of Viral Marketing», *ACM Transactions on the Web*,

- May 2007, Vol. 1, No. 1, Article 5, pp. 1-37.
- Levitt, Theodore, «After the Sale is Over...», *Harvard Business Review*, 61, 5, septiembre-octubre de 1983, pp. 87-93.
- Levitt, Theodore, «Exploit the Product Life Cycle», *Harvard Business Review*, 43, noviembre-diciembre de 1965, pp. 81-94.
- Levitt, Theodore, «La pluralización del consumo», *Harvard-Deusto Business Review*, 1.º trimestre de 1989, pp. 3-6.
- Levitt, Theodore, «The Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1960, pp. 45-56.
- Lilien, Gary L. y Philip Kotler, *Marketing Decision Making*, Harper & Row, New York, 1983, pp. 258-259.
- Little, John D. C., «Decision Support Systems for Marketing Managers», *Journal of Marketing*, 43, 3, verano 1979, pp. 9-26.
- Locander, William B. y W. Austin Spivey, «A Functional Approach to Attitude Measurement», *Journal of Marketing Research*, XV, 4, noviembre de 1978, pp. 576-587.
- Lorente, Joaquín, *Casi todo lo que sé de publicidad*, Ediciones Folio, Barcelona, 1986.
- Magee, John F., William C. Copacino y Donald B. Rosenfield, *Modern Logistics Management*, John Wiley & Sons, New York, 1985.
- Martí, José y Pablo Muñoz, *Engagement Marketing*, Prentice Hall, Madrid, España, 2008.
- Martín Dávila, Miguel, *Métodos operativos de gestión empresarial*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1987, p. 115.
- Martínez Tercero, Mario, «Algunas precisiones sobre el concepto de canal de distribución», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, vol. 2, 4, 1976, pp. 353-362.
- Martínez Tercero, Mario, «Experimentación en Marketing», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, 3, 2, 1977, pp. 175-185.
- Masson, J. E. y A. Wellhoff, *El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1993, pp. 30-44.
- Maslow, A. H., *Motivación y Personalidad*, 2.ª ed., Sagitario, Barcelona, 1975, pp. 85-98.
- McCarthy, E. Jerome y William D. Perreault, Jr., *Basic Marketing*, 10.ª ed., Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1990, p. 397.
- Midgley, David F., «Toward a Theory of the Product Life Cycle: Explaining Diversity», *Journal of Marketing*, 45, 4, otoño 1981, pp. 109-115.
- Miller, Kenneth E. y James L. Ginter, «An Investigation of Situational Variation in Brand Choice Behavior and Attitude», *Journal of Marketing Research*, XVI, 1, febrero de 1979, pp. 111-123.
- Milliman, Ronald E., «Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers», *Journal of Marketing*, 46, 3, verano 1982, pp. 86-91.
- Miquel, Salvador, Francisca Parra, Christian L'hermie y María José Miquel, *Distribución Comercial*, 6.ª ed., Esic Editorial, Madrid 2008.
- Miquel, Salvador, Marcelo Royo, Antonio C. Cuenca, María José Miquel y Joaquín Aldás, «La capacidad predictiva de los modelos de ciclo de vida familiar frente a variables socioeconómicas», *Revista Española de Investigación de Marketing*, 1, septiembre de 1997, pp. 113-125.

- Monroe, Kent B., *Política de Precios*, McGrawHill, Madrid, 1992, p. 84.
- Monroe Kent B. y Albert J. Della Bitta, «Models for Pricing Decisions», *Journal of Marketing Research*, XV, 3, agosto de 1978, pp. 413-428.
- Munuera, José Luis y Ana Isabel Rodríguez Escudero, *Marketing estratégico. Teoría y casos*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1998, pp. 43-50.
- National Council of Physical Distribution Management, *Careers in Distribution*, Oak Brook, Illinois, 1983, p. 3.
- Ogilvy, David y Joel Raphaelson, «Research on Advertising Techniques that Work-and Don't Work», *Harvard Business Review*, 60, 4, julio-agosto de 1982, pp. 14-18.
- O'Neal, Charles R. y Kate Bertrand, *Developing a Winning J. I. T. Marketing Strategy*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, pp. 19-22.
- Oren, Shmuel, Stephen Smith y Robert Wilson, «Pricing a Product Line», *Journal of Business*, 57, 1, parte 2, enero de 1984, pp. S73-S99.
- Ortega Martínez, Enrique, *El lenguaje y los fundamentos económicos del marketing*, Ediciones Esic, Madrid, 1981, pp. 69-72 y 125-126.
- Ortega Martínez, Enrique, *El nuevo diccionario de marketing*, Esic Editorial, Madrid, 1990, pp. 15 y 459.
- Ortiz de Zárate, Alvaro, «El merchandising de los 90», *Distribución Actualidad*, 172, mayo de 1990, pp. 81-84.
- Pauli, Gunter, *La Economía Azul*, Tusquets Editores, Barcelona, 2001.
- Percy, Larry, «How Market Segmentation Guides Advertising Strategy», *Journal of Advertising Research*, octubre de 1976, pp. 11-22.
- Plummer, Joseph T., «The Concept and Application of Life Style Segmentation», *Journal of Marketing*, 38, enero de 1974, pp. 33-37.
- Porter, Michael E., «Clusters and the new economics of competition», *Harvard Business Review*, 76, 6, noviembre-diciembre de 1998, pp. 77-90.
- Porter, Michael E., «How Competitive Forces Shape Strategy», *Harvard Business Review*, 57, 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145.
- Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva*, CECSA, México, 1987, pp. 28-44.
- Porter, Michael E., «What Is Strategy», *Harvard Business Review*, 74, 6, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78.
- Pümpin, Cuno, *Dirección estratégica de la empresa*, Ediciones Esic, Madrid, 1982, pp. 77-80.
- Qualls, William, Richard W. Olshavsky y Ronald E. Michaels, «Shortening of the PLC – An Empirical Test», *Journal of Marketing*, 45, 4, otoño 1981, pp. 76-80.
- Quelch, John A. y David Kenny, «Extend profits, not product lines», *Harvard Business Review*, 72, 5, septiembre-octubre de 1994, pp. 153-160.
- Quelch, John A. y Kristina Cannon-Bonventre, «Better Marketing at the Point of Purchase», *Harvard Business Review*, 61, 6, noviembre-diciembre de 1983, pp. 162-169.
- Rajendran, K. N. y Gerard J. Tellis, «Contextual and Temporal Components of Reference Price», *Journal of Marketing*, 58, 1, enero de 1994, pp. 22-34.
- Rao, Akshay R. y Robert W. Ruekert, «Alianzas de marca: símbo-

- lo de calidad de producto», *Harvard Deusto Business Review*, 65, 1/95, pp. 64-75.
- Rao, Ram C. y Frank M. Bass, «Competition, Strategy, and Price Dynamics: A Theoretical and Empirical Investigation», *Journal of Marketing Research*, XXII, 3, agosto de 1985, pp. 283-296.
- Rao, Vithala R., «Pricing Research in Marketing: The State of the Art», *Journal of Business*, 57, 4, parte 2, enero de 1984, pp. S39-S60.
- Ray, Michael L., *Advertising and Communication Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, pp. 11-20.
- Reibstein, David J. y Hubert Catignon, «Optimal Product Line Pricing: The Influence of Elasticities and Cross-Elasticities», *Journal of Marketing Research*, XXI, agosto de 1984, pp. 259-267.
- Renat, Lluís G., «Marketing relacional», *Revista de antiguos alumnos*, IESE, junio de 2001.
- Rink, David R. y John E. Swan, «Product Life Cycle Research: A Literature Review», *Journal of Marketing Research*, 7, septiembre de 1979, pp. 219-242.
- Río, Rosa del, «Los días después de la venta», *Ranking*, octubre de 1988, pp. 145-147.
- Roberts, Mary Lou, «Expanding the role of the direct marketing database», *Journal of Direct Marketing*, 6, 2, primavera 1992, pp. 51-60.
- Robinson, Patrick J., Charles W. Faris y Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, Boston, 1967, pp. 28-32.
- Rodríguez del Bosque, Ignacio, Javier de la Ballina Ballina y Leticia Santos Vijande, *Comunicación Comercial: concepto y aplicaciones*, Editorial Cívitas, Madrid, 1998, pp. 132-136.
- Roscoe, A. Marvin, Dorothy Lang, Jagdish N. Sheth, «Follow-up Methods, Questionnaire Length, and Market Differences in Mail Surveys», *Journal of Marketing*, abril de 1975, pp. 20-27.
- Rothschild, Michael L. y William C. Gaidis, «Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions», *Journal of Marketing*, 45, 2, primavera 1981, pp. 70-78.
- Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, Jr. y Kenneth J. Roering, «The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance», *Journal of Marketing*, 49, 1, invierno 1985, pp. 13-25.
- Sánchez Guzmán, José Ramón, *Marketing. Conceptos básicos y consideraciones fundamentales*, McGraw-Hill, Madrid, 1995, pp. 521-536.
- Sánchez Guzmán, José Ramón, «Una aproximación a la teoría del sistema publicitario», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, 2, 2, 1976, pp. 121-128.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 6.^a ed., Ediciones Pirámide, Madrid, 2012.
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Esic Editorial, Madrid, 1994, p. 137.
- Schlesinger, Díaz Waleska y Leifel Hernández, «Tendencias de la mercadotecnia en el siglo XXI», *Tendencias*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño, vol. V, n.ºs 1-2, diciembre de 2004, pp. 79-98.
- Schuldt, Barbara A. y Jeff W. Totten, «Electronic Mail vs. Mail Survey

- Response Rates», *Marketing Research*, 6, 1, invierno 1994, pp. 36-39.
- Shapiro, Benson P., «Improve Distribution with your Promotional Mix», *Harvard Business Review*, 55, 2, marzo-abril de 1977, pp. 115-123.
- Shapiro, Benson P., «Rejuvenating the Marketing Mix», *Harvard Business Review*, 63, 5, septiembre-octubre de 1985, pp. 28-34.
- Sheth, Jagdish N., «A Model of Industrial Buyer Behavior», *Journal of Marketing*, 37, octubre de 1973, pp. 50-56.
- Shoell, William F. y Joseph P. Guiltinan, *Marketing, Contemporary Concepts and Practices*. 3.^a ed., Allyn and Bacon, Boston, Massachusetts, 1988.
- Simon, Hermann, «Dinamics of Price Elasticity and Brand Life Cycles: An Empirical Study», *Journal of Marketing Research*, XVI, 4, noviembre de 1979, pp. 439-452.
- Simon, Hermann, «Histéresis en marketing: ¿un fenómeno nuevo?», *Harvard Business Review*, 81, noviembre-diciembre de 1997, pp. 64-74.
- Simon, Julian L., *Basic Research Methods in Social Science. The Art of Empirical Investigation*, Random House, New York, 1969, p. 181.
- Shoell, William F. y Joseph P. Guiltinan, *Marketing, Contemporary Concepts and Practices*. 3.^a ed., Allyn and Bacon, Boston, Massachusetts, 1988.
- Soret los Santos, Ignacio, *Logística Comercial y Empresarial*, Esic Editorial, Madrid, 1994, pp. 45-48.
- Stanfield, Richard H., *Advertising Manager's Handbook*, 3.^a ed., The Dartnell Corporation, Chicago, Illinois, 1982, pp. 245 y 444.
- Stanton, William, M. Etzel y B. Walker, *Fundamentos de Marketing*. 14.^a ed., McGraw-Hill. México, 2007.
- Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary, Anne T. Coughlan e Ignacio Cruz, *Canales de Comercialización*, 5.^a ed., Prentice-Hall, Madrid, 1998, pp. 5-6.
- Stevens, S. S., «On the Theory of Scales of Measurement», *Science*, 103, pp. 677-680.
- Strang, Roger A., «Sales Promotion – Fast Growth, Faulty Management», *Harvard Business Review*, 54, 4, julio-agosto de 1976, pp. 115-124.
- Tanner, John F., James B. Hunt y David R. Eppright, «The Protection Motivation Model: A Normative Model of Fear Appeals», *Journal of Marketing*, 55, 3, julio de 1991, pp. 36-45.
- Taylor, Ronald D. y John H. Summey, «The Promotional Mix and the Product Life Cycle: A Review of Their Interaction», en Charles W. Lamb, Jr. y Patrick M. Dunne (ed.), *Theoretical Developments in Marketing*, AMA, Chicago, 1980, pp. 125-128.
- Tull, Donald S. y Del I. Hawkins, *Marketing Research: Measurement and Method*, 6.^a ed., Macmillan Publishing Co., Nueva York, 1993, pp. 4-14.
- Túñez-López, Miguel, José Sixto García y Melitón Guevara-Castillo, «Redes sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la construcción de la agenda mediática», *Palabra Clave*, Volumen 14 Número 1, 1 junio de 2011, pp. 53-65.
- Tyebjee, Tyzoon T., «Telephone Survey Methods: The State of the Art», *Journal of Marketing*, 43, 3, verano 1979, pp. 68-78.

- Urban, Glen L., «A Mathematical Modeling Approach to Product Line Decisions», *Journal of Marketing Research*, VI, febrero de 1969, pp. 40-47.
- Urban, Glen L. y John R. Hauser, *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, p. 44.
- Urzáiz, Jaime de y Fernández del Castillo, «El concepto de las relaciones públicas», en *Tratado General de Relaciones Públicas*, obra dirigida por José Ramón Sánchez Guzmán, Asociación Profesional de Relaciones Públicas de Madrid y Fundación Universidad-Empresa, Madrid, 1986, p. 405.
- Vavra, Terry G., «Bases de datos: ¿Quién, cómo y cuándo?», *Harvard Business Review*, 4/94, pp. 38-42.
- Vázquez Casielles, Rodolfo y Juan A. Trespalacios Gutiérrez, *Distribución Comercial: estrategias de fabricantes y detallistas*, Editorial Cívitas, Madrid, 1997, p. 208.
- Vázquez Casielles, Rodolfo, Leticia Santos Vijande y Ana María Díaz Martín, «Decisiones de selección de marca del consumidor y estimación de precios de referencia: impacto sobre la estrategia detallista», *Revista Española de Investigación de Marketing*, 2, 2, septiembre de 1998, pp. 117-140.
- Wagner, Harvey M., *Principles of Operations Research*, 2.^a ed., Prentice-Hall International, London, 1975, pp. 169-221.
- Webster, Frederick E., Jr. y Yoram Wind, «A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior», *Journal of Marketing*, 36, 2, abril de 1972, pp. 12-19.
- Weinberg, Peter y Wolfgang Gottvald, «Impulsive Consumer Buying as a Result of Emotions», *Journal of Business Research*, 10, marzo de 1982, pp. 43-57.
- Wilkinson, J.B., J. Barry Mason y Christie H. Paksoy, «Assessing the Impact of Short-Term Supermarket Strategy Variables», *Journal of Marketing Research*, XIX, 1, febrero de 1982, pp. 72-86.
- Wilson, Aubrey y Bryan Atkin, «Exorcising the Ghosts in Marketing», *Harvard Business Review*, 54, 5, septiembre-octubre de 1976, pp. 117-127.
- Wind, Jerry y Vijay Mahajan, «Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue», *Journal of Marketing Research*, 34, 1, febrero de 1997, pp. 1-12.
- Wind Yoram, «Industrial Source Loyalty», *Journal of Marketing Research*, 7, nov. 1970, pp. 450-457.
- Wind Yoram J., *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Addison-Wesley, Menlo Park, California, 1982, pp. 75-81 y 261-263.
- Zaltman, Gerald y Melanie Wallendorf, *Consumer Behavior: Basic Findings and Management Implications*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1983, p. 302.
- Zerqueiro Sainz de la Peña, Luis, «La mercadotecnia interna como estrategia de dirección», *Intelegis*, agosto de 2005.
- Zikmund, William y Michel D'Amico, *Marketing*, 3.^a ed., John Wiley & Sons, New York, 1989, pp. 290, 390 y 403.

TÍTULOS RELACIONADOS

- BYE BYE MARKETING. Del poder del mercado al poder del consumidor, *A. Medina*.
- COMUNICACIONES DE MARKETING. Planificación y control, *E. C. Díez de Castro, E. Martín Armario y M. J. Sánchez Franco*.
- DYANE VERSIÓN 4. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados, *M. Santesmases Mestre*.
- EL NUEVO PARADIGMA DE LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA, *L. de Borja Solé y J. M. Gomis*.
- EL VENDEDOR PROFESIONAL, *M. Artal Castells*.
- ESTRATEGIAS Y PLANIFICACIÓN EN MARKETING. Métodos y aplicaciones, *J. Sánchez Herrera*.
- FUNDAMENTALS OF MARKETING, *M. Santesmases Mestre*.
- FUNDAMENTOS DE MARKETING, *M. Santesmases Mestre, M.ª J. Merino Sanz, J. Sánchez Herrera y T. Pintado Blanco*.
- FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, *M. Santesmases Mestre, A. Sánchez Guzmán y F. Valderrey Villar*.
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS TURÍSTICOS, *J. M. López Bonilla y L. M. López Bonilla*.
- LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA, *E. Ortega Martínez*.
- LA VENTA COMPLEJA. Cómo pasar de una venta de productos a una venta de soluciones, *L. Dugas y B. Jourdan*.
- LA VENTA CONSULTIVA. Cómo crear una relación de confianza con el cliente, *E. Redondo Usanos y J. C. Vidales Castro*.
- MARKETING. Conceptos y estrategias, *M. Santesmases Mestre*.
- MARKETING INTERNACIONAL. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado, *J. Cerviño*.
- MERCHANDISING. Teoría y práctica, *E. C. Díez de Castro, J. Landa Bercebal y A. Navarro García*.
- MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL Y DE LA EMPRESA, *Francisco J. Sarabia Sánchez (Coord.)*.
- PASIÓN POR LA EXCELENCIA EN LA VENTA. Consejos para vender más y mejor, *J. Gómez Marinero*.
- PRODUCT PLACEMENT (EMPLAZAMIENTO DE PRODUCTO). La publicidad eficaz, *C.-C. Bouton y Y. Yustas*.
- PROMOCIONES EN EL PUNTO DE VENTA, *M. Muñoz Ferrer*.
- TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, *T. Luque Martínez (coord.)*.
- TÉRMINOS DE MARKETING. Diccionario-Base de datos, *M. Santesmases Mestre*.
- TRADE MARKETING. La gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor, *V. Labajo González y J. Cerviño*.
- VALORES Y ESTILOS DE VIDA DE LOS CONSUMIDORES. Cómo entenderlos y medirlos, *F. J. Sarabia Sánchez, M.ª D. de Juan Vigaray y A. M.ª González Fernández*.
- VENDER A CLIENTES DIFÍCILES. Las claves de la persuasión, *N. Caron*.

Si lo desea, en nuestra página web puede consultar el catálogo completo o descargarlo.

Capítulo 1



Creatividad en la mercadotecnia.



Papalote, Museo del Niño.

Capítulo 2



La competencia más dura llega a los mercados.



La Mexicana más esperada.

Capítulo 3



Algunas empresas viven "la vida en rosa".



Para SECTUR es vital la segmentación de mercados.



Ejemplo de segmentación según variables demográficas.

Capítulo 4



Las marcas influyen en la decisión de compra.



Jarritos[®] conoce las diferencias entre los consumidores.



¿Y la CheyenneTM, Apá?



BimboTM conoce el mercado de negocios en México y otros países.



INEGI ¿nuestro Big brother?



Coordenadas extremas de México.



Los productos pueden tener muchas dimensiones.



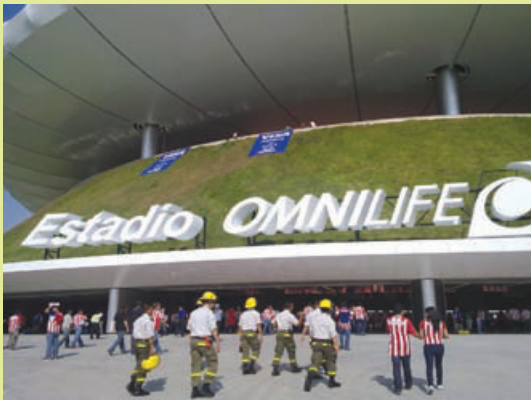
La gastronomía mexicana puede ampliarse.



El precio puede determinar el éxito de un producto.



Primera oficina de Walmart®



Estadio Omnilife®.



Ejemplo de nuevas estrategias de distribución.



Grupo REV, Asustando desde Cuernavaca.



Guanajuato Puerto Interior, cambios en la logística.



Ejemplo de promoción de Avon[®] para sus colaboradoras.



Los mercadólogos viven también sus dilemas.



El “coche tortilla” de Mastretta[®].



Hay muchas formas de comunicación con los mercados.



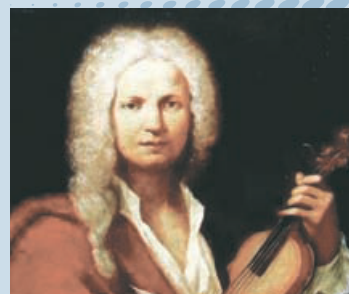
“Cambia tu viejo por uno nuevo”.



SKECHERS[®] y su visión de holograma.



Envirobank y las nuevas tendencias de la mercadotecnia.



La Cata Musical[®] envuelve todos los sentidos.