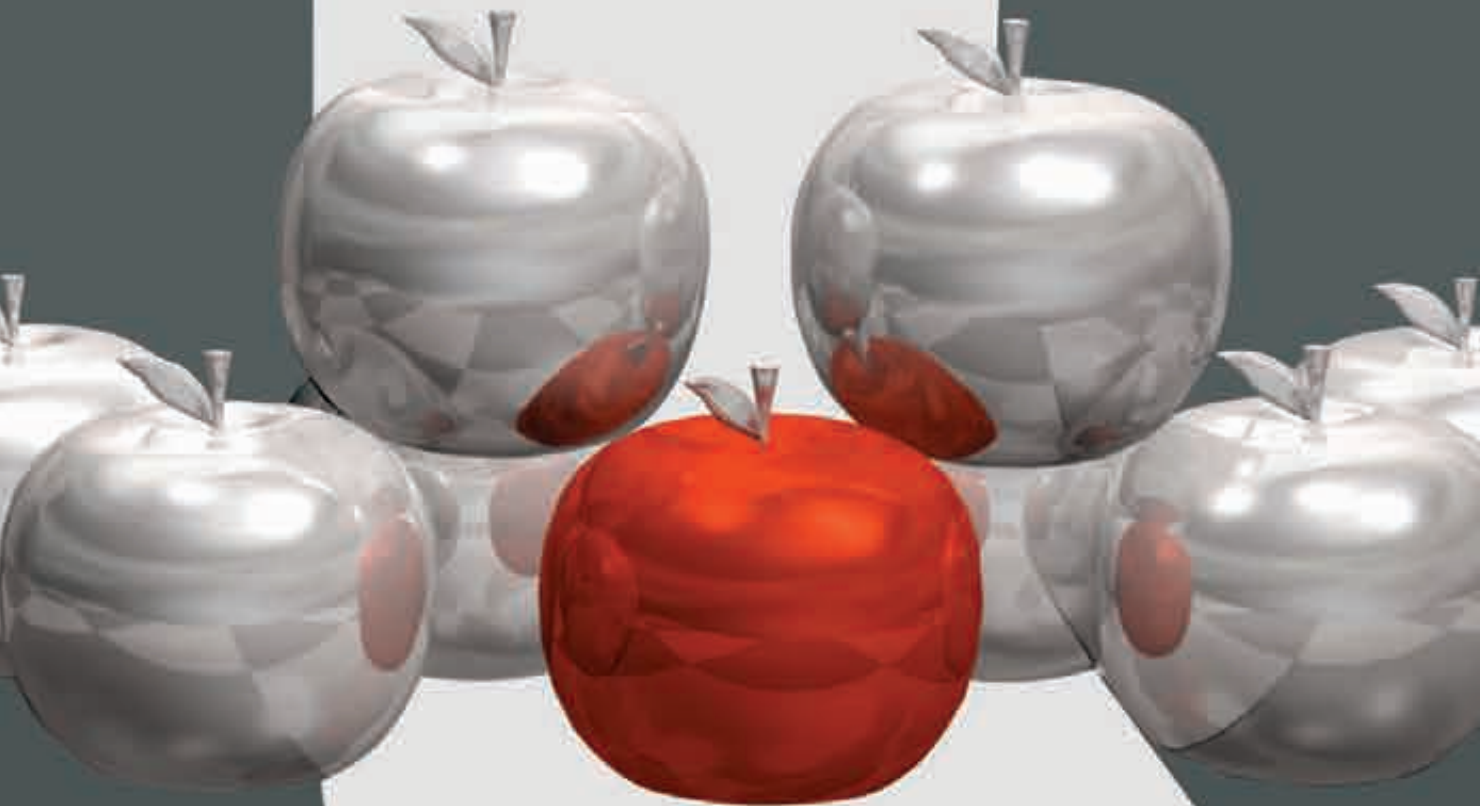


Fundamentos de **MARKETING**

**C. H. Garnica
C. Maubert**



PEARSON

Fundamentos de Marketing

Clotilde Hernández Garnica

Universidad Nacional Autónoma de México

Claudio Alfonso Maubert Viveros

Universidad del Pedregal, México

REVISIÓN TÉCNICA

Adriana Estrada

Escuela Superior de Comercio y Administración
Instituto Politécnico Nacional, México

Ma. de los Ángeles Ramos Solano

Tecnológico de Monterrey, campus Estado de
México

María del Pilar Palomar Fuentes

Instituto Tecnológico de Toluca, México

Prentice Hall

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Fundamentos de Marketing

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009

ISBN: 978-607-442-287-0

Área: Administración

Formato: 20 × 25.5 cm

Páginas: 504

Todos los derechos reservados.

Edición en español

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: Rodrigo Romero Villalobos

PRIMERA EDICIÓN, 2009

D.R. © 2009 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco 500, 5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 978-607-442-287-0

PRIMERA IMPRESIÓN

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 12 11 10 09

Prentice Hall

es una marca de

PEARSON

www.pearsoneducacion.net

ISBN 978-607-442-287-0

Dedicatoria

Con toda mi gratitud por su apoyo incondicional: Adriana, Julio César y Adrián.

Clotilde Hernández Garnica

Mi más profundo agradecimiento para mi hermosa familia: Tere, Claudio y Denisse.

Claudio Alfonso Maubert Viveros

Prefacio

Con el advenimiento del nuevo milenio, se generaron diversas expectativas en el ámbito de los negocios, particularmente en el área de marketing, algunas de las cuales se están cumpliendo, aunque surgen nuevas expectativas. Entre las primeras, la internacionalización de las empresas es un hecho, lo mismo que el crecimiento de China y la creciente expansión de la Comunidad Europea. Entre las segundas, los cambios en la tecnología siguen transformando la vida cotidiana en todos sus órdenes; aquí, desde luego, se incluye la forma de hacer negocios.

Todos estos cambios no han sido gratuitos, el costo que se ha tenido que pagar es alto. Muestras de ello: el calentamiento global, así como la contaminación de los alimentos, el aire y el agua, además de la destrucción de la capa de ozono.

Ante tales circunstancias, es previsible que cambie la forma en que se desempeñan las organizaciones en todos los aspectos, sobre todo en el área de marketing.

Consideramos que en México, así como en otros países de los llamados emergentes, habrá que valorar ampliamente la manera en que se impactará la calidad de vida de la población con el desarrollo y la comercialización de productos. Por otro lado, las evaluaciones acerca del potencial de ingresar a nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales, ya no serán sólo una consideración de mediano plazo, sino de muy largo plazo.

El marketing requerirá no sólo de nuevas herramientas de la administración, también serán necesarias una dimensión integral y una orientación a organizaciones lucrativas, gubernamentales y sin fines de lucro; todas, sin importar su tamaño, deberán conocer los conceptos, las estrategias y las técnicas de marketing que les permitan desempeños efectivos y altamente competitivos.

En esta primera edición hemos incorporado no sólo los conceptos fundamentales del marketing, también la manera en la que los llevan a cabo las organizaciones exitosas; principalmente, incluimos la manera en que el lector —estudiante, empresario o estudioso de esta disciplina— interesado en los fundamentos de marketing puede llevar a cabo planes estratégicos, desarrollo de nuevos productos o la ejecución y la evaluación de planes comerciales anuales, la administración del ciclo de vida del producto, así como el diseño de estrategias y mezclas promocionales, llevar a cabo una estrategia de fijación de precios, realizar una estrategia de plaza que sea rentable para todos los participantes en la cadena de distribución, identificar las necesidades de información y la forma de obtenerla para tomar decisiones en marketing, llevar a cabo mediciones del mercado para identificar segmentos, medirlos y evaluar su rentabilidad.

Este libro se ha estructurado no sólo pensando en las principales áreas de decisiones en marketing, también toma en cuenta:

- a) Ir de lo sencillo a lo complejo, de lo particular a lo general, por lo que al inicio se describen las principales tareas del marketing y posteriormente su función estratégica en las organizaciones.
- b) Que cada capítulo se desarrolle bajo tres líneas de análisis: globalización, ética y tecnología.
- c) Incluir la estrategia de precio hacia el final del libro para que el lector pueda entender de qué manera las diversas decisiones que se tomen en materia de producto, plaza y promoción se van a incorporar al precio.
- d) Abordar tanto el marketing dirigido al último consumidor como a empresas, sin que parezcan categorías diferentes.
- e) Analizar las necesidades de información que tienen las empresas y las diversas fuentes para obtenerla —dado el acceso actual a bases de datos actualizadas y, en general, a información sistematizada—; el desarrollo reciente obliga a hablar de los sistemas de información para tomar decisiones y desde luego de los subsistemas de informes internos, de inteligencia y de investigación de mercados.
- f) Abordar el comportamiento del consumidor en un capítulo, pues es necesario profundizar en un tema tan complejo y con tantas implicaciones en el diseño de estímulos dirigidos al consumidor como en la evaluación de sus respuestas.
- g) Tratar los capítulos sin hacer una distinción profunda entre bienes y servicios, por lo que se emplea el concepto genérico de producto.
- h) Incluir talleres: uno, para describir las principales herramientas financieras que necesita el responsable de marketing para medir la efectividad de sus decisiones y acciones, y dos, destacar las principales legislaciones aplicables en la defensa del consumidor en algunos países de América Latina.
- i) Específicamente la utilización de Internet se refleja en todo el libro, con ejemplos en recuadros y direcciones de sitios Web.
- j) Incluir diversos casos, tanto de organizaciones conocidas como otras que no lo son, de las que han tenido éxito como de las que han fracasado. La finalidad básica es que el lector descubra lo que ha aprendido a partir de una situación de marketing en la que se le pide que resuelva determinados problemas.

Los auxiliares didácticos que se emplean en todos los capítulos son fundamentalmente dos:

- a) Preguntas y problemas que ayudan, más que a memorizar, a encontrar aprendizajes significativos.
- b) Ejercicios en los que se requiere que el lector utilice software especializado, recopile datos en Internet o realice actividades específicas de investigación de mercado.

Agradecimientos

Estamos muy agradecidos con los profesores de las distintas universidades del país y los profesionales de marketing que, tanto en México como en otros países de América Latina, revisaron nuestra propuesta, nos aportaron valiosos comentarios, nos confrontaron con nuestras propias ideas y finalmente nos ayudaron a enriquecer esta obra al compartir sus conocimientos y experiencias. Entre ellos a Gilberto Barriguete Topete, Alejandro Lerma Kirchner, Rafael López Lozada, Ricardo Daniel Reyes Pimentel, Rafael Rodríguez Méndez, Benjamín Salmón Salazar, Raymundo Téllez Rodríguez, Carlos Varela Cota, Romeo Vite López, Francisco Javier Díaz Jaimes, Carlos Morales Troncoso, María Luisa Benaque Rojas, Laura Fischer de la Vega, Alejandra Gaona, Alma Navarro Vega, Cristina Alba Aldave, Hyun-Sook Lee Kim, Laura Leticia Viesca, Marcela Benassini, Ana Lilia Gutiérrez, René Solís y Margarita Fernández.

Merece nuestra gratitud el profesor Eduardo A. Gonsenheim Paillés, quien elaboró especialmente para este libro los casos que aparecen en el sitio Web www.pearsoneducation.net/garnica.

Asimismo, estamos muy agradecidos con el personal de Pearson Educación; en especial, con nuestro editor, Pablo Miguel Guerrero, sin cuyos impulso y paciencia no se habría publicado la presente obra, que esperamos cumpla con su propósito: ser útil para tomar mejores decisiones en el área de marketing, lo que debe traer beneficios a las organizaciones y, en consecuencia, a la sociedad.

Contenido

Parte uno	Naturaleza, administración y ambiente del marketing	1
Capítulo 1	Fundamentos del marketing	3
Caso de estudio	Caso de Coca-Cola, más de un siglo después	4
1.1	La evolución de la orientación del marketing	7
	La era de la producción	7
	La era del producto	7
	La era de la venta	8
	La era del marketing	8
	La era del marketing social	8
	La era del marketing moderno	9
1.2	La evolución del concepto del marketing	10
Perspectiva global	Coca-Cola de lo global a lo local	15
1.3	Aplicación del concepto del marketing	17
	El marketing de los servicios públicos	17
	El marketing institucional	18
	El marketing para las personas	18
	El marketing social (para las ideas)	19
1.4	Otros conceptos del marketing	19
	Las cuatro C	19
	Marketing viral	21
¿Un conflicto ético?	Coca-Cola y la ley antimonopolio en México	22
	Marketing e innovación	23
Marketing en la era electrónica	Tienda solidaria Coca-Cola	25
1.5	Conceptos fundamentales del marketing	25
	De la necesidad a la demanda	25
	Productos y satisfacción	26
	Valor y costo	27
	Valor y satisfacción para el cliente	27
	La cadena de valor	28
	Intercambio, transacciones y relaciones	30
	Mercado	31
	Mercado meta	32
	Mezcla del marketing	33
Ejercite su aprendizaje		33
Bibliografía		34
Referencias Bibliográficas		34

Capítulo 2	Dirección del marketing	37
Caso de estudio	Plásticos Rex, el marketing industrial	38
2.1	Función e importancia del marketing	41
	Análisis de oportunidades	41
	Investigación y selección de mercados meta u objetivo	42
	Diseño de estrategias del marketing	42
	Planeación de negocios	44
	Organización, implantación y control de las actividades del marketing	45
Perspectiva global	Las Empresas Vassallo y su conquista global	46
2.2	Marketing y medio ambiente	48
	Factores sociales	49
	Factores demográficos	50
	Factores económicos	51
	Factores tecnológicos	54
	Factores legales y políticos	56
	Factores ambientales	57
¿Un conflicto ético?	Industria electrónica limpia	61
2.3	Plan del marketing o plan de negocios	63
	Elementos de un plan del marketing	63
Marketing en la era electrónica	Optimizar la operación global de Durman Esquivel	65
2.4	Gestión en marketing y su relación con otras áreas	67
2.5	Control del marketing	72
	Control del plan anual	73
	Control de la rentabilidad y de la eficiencia	78
	Control del plan estratégico	78
Ejercite su aprendizaje		79
Bibliografía		80
Referencias Bibliográficas		80
Capítulo 3	Sistema de información del marketing (SIM)	83
Sistemas de información del marketing	La actividad de investigación de mercado en México	84
3.1	Importancia y diseño de un sistema de información del marketing	85
Perspectiva global	Metodologías globales en investigación de mercados	89
3.2	Subsistema de información interna	92
3.3	Subsistema de inteligencia	95
¿Un conflicto ético?	¿Cómo interpretar una encuesta preelectoral?	98
3.4	Subsistema de investigación de mercados	100
	¿Qué tan profunda puede ser una investigación?	101
	Investigación exploratoria	102
	Investigación descriptiva	102
	Investigación causal	102
	Investigación predictiva	103
	Proceso de investigación de mercados	103
Marketing en la era electrónica	Software para investigación de mercados	114
3.5	Subsistema de apoyo a decisiones del marketing	115
Ejercite su aprendizaje		119
Bibliografía		119
Referencias Bibliográficas		120

Parte dos	Identificación y selección de mercados	121
Capítulo 4	Estructura de mercados	123
Caso de estudio	Los profesionales universitarios en el mercado de trabajo	124
4.1	Concepto de mercado	126
4.2	Clasificación de los mercados	128
¿Un conflicto ético?	El mercado laboral	139
4.3	La segmentación del mercado	141
	Segmentación del mercado de consumo	143
	Segmentación del mercado industrial	146
	Segmentación del mercado internacional	147
Perspectiva global	Consideraciones y repercusiones del rol de la mujer en la era de la globalización	148
4.4	Medición del mercado meta	150
	Estrategia de cobertura de mercado meta	153
4.5	Posicionamiento de los mercados	154
	¿En qué consiste el posicionamiento?	155
	¿Qué ocurre en la mente?	156
	Estrategias de posicionamiento	157
Marketing en la era electrónica	Trabajar sin salir de casa	159
Ejercite su aprendizaje		163
Bibliografía		164
Referencias Bibliográficas		164
Capítulo 5	Comportamiento del consumidor	167
Caso de estudio	El comportamiento de compra de los niños	168
5.1	El comportamiento del consumidor	170
¿Un conflicto ético?	El consumismo ataca a los niños	173
5.2	Variables internas que explican el comportamiento del consumidor	176
	La personalidad	176
	Percepción del consumidor	177
	Aprendizaje y participación del consumidor	179
	Naturaleza de las actitudes del consumidor	180
	Investigación Psicográfica del consumidor	182
Perspectiva global	El mundo de los niños: las jugueterías cambian	184
5.3	Variables externas que explican el comportamiento del consumidor	186
	Comunicación y comportamiento del consumidor	186
	Dinámica de grupo y grupos de referencia del consumidor	187
	La familia	188
	Niveles socioeconómicos	189
	Influencia de la cultura	192
	Influencia personal y el proceso del liderazgo de opinión	194
Marketing en la era electrónica	El comercio electrónico	195
5.4	Comportamiento del consumidor y adopción de nuevos productos	198
	Divulgación de las innovaciones	198
	Toma de decisiones del consumidor	199
Ejercite su aprendizaje		201
Bibliografía		202
Referencias Bibliográficas		202

Parte tres	Mezcla de marketing	205
Capítulo 6	Estrategia de producto	207
Caso de estudio	Ecoturismo en México	208
6.1	Concepto y tipología del producto	210
¿Un conflicto ético?	Ballenas en peligro	217
6.2	Elementos del producto	219
	Marca	219
	Estrategias respecto de las marcas	220
	Etiqueta	221
	Código de barras	221
	Envase	222
	Empaque	223
	Embalaje	223
6.3	El ciclo de vida del producto	224
	Investigación y desarrollo	225
	Introducción	226
	Crecimiento	226
	Madurez	226
	Declinación	227
	El ciclo de vida se relaciona con un mercado	227
	Administración del ciclo de vida	227
	Estrategia de entrada en el mercado	227
	Administración en la etapa de crecimiento	228
	Administración durante la madurez	228
	Cómo sobrevivir en la etapa de declinación	228
Perspectiva global	El futuro del ecoturismo en México	229
6.4	Innovación y desarrollo de nuevos productos	232
	¿Por qué desarrollar nuevos productos?	232
	¿Qué es un producto nuevo?	233
	Etapas del proceso de desarrollo	234
Marketing en la era electrónica	Compras por Internet: variedad y comodidad	235
	Generación de ideas relacionadas con el producto nuevo	238
	Selección de ideas	238
	Análisis del negocio o comercial	238
	Desarrollo de prototipos	238
	Pruebas de mercado	238
	Comercialización	239
	Adopción y difusión de productos nuevos	239
Ejercite su aprendizaje		241
Bibliografía		241
Referencias Bibliográficas		242
Capítulo 7	Estrategia de distribución	243
Caso de estudio	Wal-Mart en México	244
7.1	Conceptos y funciones de la distribución	246
	Distribución	246
	Tipos de canales	250

Perspectiva global	La fiebre del Mundial de Fútbol 2006	251
	Integración de canales	253
	Sistema vertical de marketing (svm)	253
	Decisiones de diseño de canal	254
	Análisis de las necesidades de servicio del consumidor	255
	Establecimiento de los objetivos y las restricciones del canal	256
	Identificación de las principales alternativas	257
	Mercado minorista (<i>retailing</i>)	259
	Determinación del mercado meta	259
	Características de la mezcla de marketing	260
	Tipos de minoristas	260
¿Un conflicto ético?	Wal-Mart en Teotihuacan	264
	Tendencias del menudeo	267
	Mercado mayorista	268
	Papel de los mayoristas	268
	¿Qué hacen los mayoristas?	269
	Importancia del mayoreo	270
	Estrategias de marketing del mayorista	270
	Tipos de mayoristas	271
	Agentes y corredores	272
	Las franquicias	273
	El retorno para el franquiciante	274
	¿Cuáles son las ventajas de las franquicias?	274
	Ventajas para el franquiciante	275
	Ventajas para el franquiciatario	276
Marketing en la era electrónica	Compras de Navidad por Internet en Wal-Mart	277
	¿Cuáles son las desventajas de las franquicias?	278
	Los elementos para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio	278
	La distribución exclusiva y la franquicia	279
	Tipos de franquicia	279
	Clasificación de las franquicias con base en el territorio que dominan	280
	Características de una buena franquicia	281
	El mercado de las franquicias	281
Ejercite su aprendizaje		283
Bibliografía		284
Referencias Bibliográficas		284
Capítulo 8	Estrategia de promoción	285
Caso de estudio	La radio en México	286
8.1	Concepto y diseño de la mezcla promocional	288
8.2	Promoción de ventas	290
	El cuestionario de evaluación	295
	Autofinanciamiento de la promoción	296
Perspectiva global	La búsqueda de nuestros paisanos en otros países	297
8.3	Publicidad	299
	Desarrollo de una campaña de publicidad	299
	Componentes de un anuncio impreso	301
	La creatividad en el desarrollo del mensaje	303

Desarrollo del mensaje	304
Estrategia del mensaje	304
¿Un conflicto ético? Informar o desinformar, he ahí el dilema.	309
8.4 Relaciones públicas	312
Publicity	313
Marketing en la era electrónica Innovación tecnológica en mvs Radio	314
8.5 La venta personal	316
Tipos de vendedores	317
Dirección y organización del cuerpo de ventas	318
8.6 Marketing directo	320
Administración de las relaciones con los clientes	321
Ejercite su aprendizaje	328
Bibliografía	329
Referencias Bibliográficas	329
Capítulo 9 Estrategias de precio	331
Caso de estudio Universidades: los servicios de enseñanza	332
9.1 Concepto y objetivos en la fijación del precio	334
¿Un conflicto ético? Fijar el precio a la educación superior	336
9.2 Factores para determinar los precios	339
9.3 Los costos	340
Perspectiva global Surgimiento de las megauniversidades	346
9.4 Análisis de la demanda	347
Análisis del punto de equilibrio	348
Marketing en la era electrónica Tecnologías de la información en las universidades	350
9.5 Estrategias de fijación de precios	351
Descuentos, bonificaciones y reembolsos	356
Otros criterios en la fijación de precios	359
Ejercite su aprendizaje	362
Bibliografía	362
Referencias Bibliográficas	362
Parte cuatro Planeación y control de marketing	363
Capítulo 10 Planeación en marketing	365
Caso de estudio Grupo Elektra se consolida en los sectores comercial y financiero	366
10.1 Identificación de problemas y oportunidades, así como las decisiones asociadas	370
Perspectiva global Los mercados emergentes de América Latina	376
10.2 La importancia de la planeación y su proceso	377
Paso 1: formular los objetivos. ¿Qué queremos?	379
Paso 2: identificar los objetivos y las estrategias actuales.	
¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?	379
Paso 3: análisis ambiental. ¿Qué necesitamos hacer?	380
Paso 4: análisis de recursos. ¿Qué somos capaces de hacer?	381
Paso 5: identificar oportunidades estratégicas y riesgos.	
¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?	381
Paso 6: determinar el grado de cambio estratégico requerido.	
Si continuamos haciendo lo mismo, ¿podremos llegar a donde queremos?	381

Paso 7: toma de decisiones estratégicas.	
¿Qué es lo que haremos para lograr lo que queremos?	382
Paso 8: puesta en práctica de las estrategias. Hazlo	383
Paso 9: medición y control del progreso. Verifique frecuentemente para asegurarse que todos lo están haciendo bien	383
¿Un conflicto ético? La medición del riesgo al atender mercados emergentes.	385
10.3 Concordancias para lograr el éxito de la estrategia	386
Marketing en la era electrónica Grupo Elektra, a la vanguardia tecnológica	389
10.4 De la estrategia al plan anual	390
10.5 Cómo evitar que fracasen los planes	394
Ejercite su aprendizaje	398
Bibliografía	399
Referencias Bibliográficas	399
Capítulo 11 Medición y evaluación del marketing	401
Caso de estudio Nike, un jugador de carrera larga.	402
11.1 Gestión de marketing.	405
Análisis de ventas	406
Perspectiva global Las estrategias de Nike	412
Análisis de participación en el mercado	414
Análisis de gastos contra ventas.	415
¿Un conflicto ético? El lado oscuro de Nike.	417
Control de la eficiencia	420
Marketing en la era electrónica Zapatos deportivos a su medida	422
Seguimiento de la satisfacción del cliente.	423
Control estratégico.	426
La auditoría de marketing	429
Ejercite su aprendizaje	432
Bibliografía	433
Referencias Bibliográficas	433
Apéndice A Taller de análisis financiero de la función de marketing	435
Las cifras de situación.	437
Las cifras de respuesta	439
Costo directo contra costo total.	444
Flujos de efectivo.	446
Apéndice B Taller de legislación para la protección del consumidor en países seleccionados de América Latina	449
Legislación y regulaciones de la actividad comercial en Argentina	453
Legislación y regulaciones de la actividad comercial en Chile	460
Legislación en Colombia	466
Legislación y regulaciones de la actividad comercial en México	471
Legislación y regulaciones de la actividad comercial en Venezuela.	474
Fuentes de información	478
Referencias bibliográficas	479
Índice analítico	481



PARTE UNO

Naturaleza,
administración
y ambiente
del marketing



Fundamentos del marketing

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el alumno podrá:

- Conocer la evolución del marketing para comprender el nivel de desarrollo en el que se encuentra actualmente.
- Conocer los conceptos del marketing que proponen diferentes autores para entender las contribuciones que se han realizado a la disciplina.
- Analizar las diferentes aplicaciones del marketing para desarrollar de forma más creativa el concepto moderno.

Caso de estudio

Caso de Coca-Cola, más de un siglo después



Coca-Cola fue creada el 5 de mayo de 1886. John Pemberton, su inventor, empezó a trabajar en la fórmula a los 54 años de edad.

En sus comienzos fue introducida comercialmente como “un tónico efectivo para el cerebro y los nervios”. Para Asa Candler, segundo propietario de la compañía, parte del atractivo de la bebida era el hecho de que suponía que aliviaba la digestión. Coca-Cola fue el primer producto ampliamente accesible que era al mismo tiempo un remedio patentado y una bebida con gas.

Dadas sus características medicinales, Coca-Cola se vendió por primera vez en bares que no servían bebidas alcohólicas, y que la mayoría de las veces formaban parte de las boticas y en farmacias de la época. El primer hombre que vendió un vaso de Coca-Cola fue Willy Venable, en el bar de su propiedad, que a su vez compró por un dólar el derecho de fabricación y una copia de la fórmula original de Coca-Cola.

Benjamín A. Kent, de Nueva Jersey, en 1883 inventó un tónico de hojas de coca y cola. Le gustó la yuxtaposición de las dos palabras y la bautizó como Coca-Cola. Este tónico “reconstituyente” contenía dosis muy importantes de cafeína y cocaína, además de una generosa medida de whisky. Si se une el parecido del membrete de esta bebida a la creada por Robinson para la genuina Coca-Cola, se entenderá la leyenda que ha pesado en contra de la marca original respecto de su contenido de drogas.

Frank Robinson es el héroe olvidado de Coca-Cola. Él fue quien le dio el nombre a Coca-Cola, diseñó el logotipo utilizando la caligrafía spenceriana y optó por la combinación de dos de los ingredientes del compuesto, que le daban un sonido aliterado, el cual usó por primera vez en un anuncio el 16 de junio de 1887. Además, fue el primer fabricante del producto final.

En su primer anuncio publicitario, en el rotativo *Atlanta Journal* del 27 de mayo de 1886, se ponían de relieve sus grandes cualidades como bebida y refresco: “Deliciosa, refrescante, estimulante y vigorizante”.

En el primer año de vida de la bebida, el gasto total en publicidad rondaba los 150 dólares. Se utilizaron los tranvías de Atlanta para llevar su publicidad, y Robinson, con tal de promocionar la bebida, imprimió cupones para que los consumidores obtuvieran una Coca-Cola gratis en los locales y bares donde se servía. Auxiliado de la guía de direcciones de Atlanta, logró enviar los cupones por correo. Sin saberlo, acababa de inventar uno de los sistemas de publicidad más conocidos y utilizados en la actualidad: lo que hoy conocemos como *mailing*.

El origen de Pepsi es casi tan antiguo como el de Coca-Cola. Se remonta a 1894, cuando Caleb Bradham fabricó un tónico con pepsina, una enzima que ayudaba a la digestión de las proteínas. Debido a las oscilaciones del mercado, su propietario intentó vender por primera vez su compañía a Coca-Cola en 1922, cuando Pepsi sólo tenía dos plantas embotelladoras en todo el país. En 1923, y con Pepsi al borde de la quiebra total y subsistiendo apenas, la ofrecieron a Coca Cola, que por segunda vez se negó a adquirir la casi extinguida competencia.

Sin embargo, Pepsi subsistió. Pasaron 10 años más para que se presentara la tercera oferta. Desalentados los propietarios por las escasas ventas, la ofrecieron por tercera y última vez a Coca-Cola por 50 mil dólares. Nuevamente Coca-Cola la rechazó, con lo que no sólo perdió la oportunidad de eliminar a la competencia, sino que un año más tarde, en 1934, el presidente Woodruff reconoció la marca Pepsi-Cola en Estados Unidos, pues hasta ese momento Coca-Cola era propietaria de todos los nombres que llevaran el término “cola”.

Casi todo el mundo ha visto por televisión algunos anuncios de Pepsi, donde siempre compara su producto con Coca-Cola. Pero esta “guerra” no es un invento de los afamados publicistas de televisión de nuestro tiempo. En 1932 el presidente de Pepsi le envió por correo a su homónimo de Coca-Cola una caricatura donde se mostraba una botella de Pepsi derribando una carreta que estaba llena de manzanas Coke. La sutileza estribaba en que las manzanas se las comían los cerdos que había en el camino, popularmente llamados coke. Muy sutil para la época, pero ya mostraba lo que años más tarde se generalizó con un término muy popular: la “guerra de las colas”.

Ahora son habituales las bebidas “blancas”, sin colorantes, pero esta innovación ya la había realizado Coca-Cola y se le conoce como el “episodio de la Coca blanca”.

Para recordarlo hay que remontarse a 1949, cuando el general Einsenhower ofreció una Coca-Cola al general soviético Georguis Konstantinovich Zhúkov

y le encantó. Zhúkov le pidió algunas botellas, pero que no parecieran Coca-Cola, porque un general soviético no podía ser visto bebiendo un símbolo del imperialismo americano. Eisenhower encargó que se eliminara el color, y se fabricaran una botella convencional y una tapa de color blanco con una estrella roja en el centro. Así se embotellaron 50 cajas que se enviaron al general Zhúkov.

En 1991 el sueldo del presidente de Coca-Cola, incluidas sus acciones y algunos otros beneficios, fue de 86 millones de dólares y el del vicepresidente era de 38 millones, mientras que la inversión total en publicidad ascendía a 4 mil millones.

Los cambios en materia publicitaria han sido muy importantes. Por ejemplo, en los Juegos Olímpicos de Barcelona todos los atletas que portaron la antorcha olímpica llevaron en su ropa el logotipo de Coca-Cola. Si a la publicidad agregamos un sistema de distribución excelente, tenemos que en el último cómputo, extraoficial, el consumo mundial de Coca-Cola excedía de 45 mil botellas por segundo. Podría decirse que actualmente es el producto más distribuido en el mundo: está a la venta en muchos más países (232) que los integrantes de la Organización de las Naciones Unidas (192).

En 1977, India le exigió a la compañía Coca-Cola, como condición para la distribución y venta del producto, que le diera la fórmula de la bebida; la empresa decidió esperar un cambio de actitud por parte del gobierno hindú y perder un mercado de más de 400 millones de personas, antes que entregarles su fórmula. Unos años más tarde, gracias a las conversaciones con Rajiv Gandhi, Coca-Cola había asegurado su retorno; sin embargo, el asesinato de Gandhi, en marzo de 1991, estuvo a punto de interferir con el trabajo realizado durante esos años.

Aunque se contara con la fórmula secreta y se tuviera la posibilidad de fabricarla, ¿podríamos competir con Coca-Cola? Habría que tener en cuenta que no era posible llamarla Coca-Cola, a pesar de que debemos lograr que todos los clientes la prueben y comprueben que es la misma fórmula; a estos costos habría que agregar los de distribución, promoción y producción; seguramente, al fijarlo, el precio sería demasiado alto y los consumidores no lo pagarían, porque ya tienen a Coca-Cola, que ha invertido más de cien años y una cantidad incalculable de dinero para construir el prestigio y la solvencia de la marca en todo el mundo.

Sin su economía de escala y su inimitable sistema del marketing, cualquier lo pensaría antes de competir y enfrentar con éxito a Coca-Cola. Entonces, ¿cómo explicar la presencia de Inca Cola en Perú o Big Cola y Chiva Cola en México?¹

1.1 La evolución de la orientación del marketing

El comercio, en el sentido más estricto, siempre ha existido. Desde la antigüedad más remota los hombres y los pueblos han tenido que ver con el comercio; las transacciones comerciales y los intercambios de productos han variado con la humanidad. El trueque entre tribus de antaño parece muy lejano al comercio actual, cuando se puede buscar, adquirir y utilizar un libro a través de la computadora.

El *marketing* apareció en el siglo xx, con la intensificación de la competencia, que requería diferentes estrategias para lograr no sólo la diferenciación, sino la ventaja sobre la competencia. De manera abreviada ha pasado por diferentes etapas, que para fines explicativos se pueden dividir en seis, cada una marcada por características particulares en los intercambios comerciales.

La era de la producción

A finales del siglo xix y principios del xx, en épocas de escasez, la demanda para la mayoría de los productos era superior a la oferta, situación que predominó prácticamente a nivel mundial, por lo que se puso énfasis en la producción de bienes, en vez de en su comercialización. Tener disponibles los productos era un factor esencial; se invertía primero en la capacidad de producción: ¿qué objetivo habría al invertir en promoción y publicidad para productos que el consumidor no iba a encontrar en las tiendas? La era de la producción dio más importancia al productor, por lo que el consumidor no tenía otra elección.

La era del producto

En la primera mitad del siglo xx en los países industrializados, derivado de la revolución industrial y el adelanto tecnológico en los medios de transporte, las empresas productoras hicieron un descubrimiento: la competencia. ¿Cómo enfrentarla y vencerla? La respuesta era desarrollar y ofrecer un mejor producto para que el consumidor lo prefiriera sobre los demás.

Desafortunadamente no era tan fácil para el productor. El razonamiento del consumidor es muy diferente: el que desea comprar un lápiz no necesariamente comprará una pluma de oro porque es “mejor”. El consumidor no siempre busca el mejor producto, sino aquel que cubra por completo su necesidad y a tiempo, según sus posibilidades de compra.

La era del producto ha dado lugar a que las empresas no vean que el consumidor ya compra bienes fácilmente. Las empresas y los responsables del marketing que sufren de este mal se preocupan tanto por perfeccionar su producto, que se arriesgan a no darse cuenta de que su concepto o su tecnología se han vuelto obsoletos.²

La era de la venta

Si el producto no se vende, a pesar de las innovaciones que se le hagan, es que el esfuerzo de venta no ha sido suficiente, decían los gerentes de la década de 1950.³ La era de la venta se caracteriza porque en las empresas se invierte mucho dinero y esfuerzo en las actividades de promoción y de ventas. Vender era una profesión muy respetable y lucrativa, en donde el vendedor era el rey. Surgen entonces diversos métodos de venta, que bajo presión para el cliente resultaban supuestamente irresistibles. Sin embargo, había productos que no correspondían de manera adecuada a las necesidades de los consumidores.

La era del marketing

La era del producto y la de la venta ponían énfasis, respectivamente, en el producto y el vendedor. La era del marketing en la década de 1960 marca la llegada del consumidor como el actor principal en el intercambio comercial. La mejor satisfacción de las necesidades y los deseos de los consumidores ante los competidores en los diferentes segmentos de mercado es la fórmula que las empresas utilizan para alcanzar el éxito. La era del marketing da inicio a un enfoque global del intercambio comercial, que se complementa con la era del marketing social: se acentúa el aspecto de la satisfacción global del consumidor.

Este nuevo enfoque u objetivo —la satisfacción del consumidor— ha dado lugar a encomiadas discusiones entre diferentes públicos con respecto a la proliferación de productos inútiles, el despilfarro de recursos no renovables en su producción, la manipulación de los deseos y las necesidades de los consumidores, mientras que algunos otros la consideran como una simple actividad para la subsistencia.

La era del marketing social

En la década de 1960 surgieron los defensores del marketing social, para quienes es necesario —dicen— proteger al consumidor de las manipulaciones de las que puede ser objeto. Es necesario educarlo como consumidor, como se educa a un individuo en el colegio. El bienestar a corto plazo de consumidores egoístas y voraces pone en peligro el bienestar colectivo, no sólo el de nuestra sociedad, sino el de generaciones futuras.⁴

Bajo esta rigurosa perspectiva, se desperdician recursos y se contamina el ambiente de manera irreversible sólo para satisfacer necesidades “falsas o inventadas”, promovidas por la gente del marketing. Entonces, ¿será necesario educar al consumidor? La respuesta a esta pregunta se manifiesta con la preocupación de las empresas respecto de que ya no se trata de maximizar la ganancia o de satisfacer al consumidor, sino de poner en equilibrio tres factores:

- La rentabilidad de la empresa, sin la cual no es económicamente viable.
- La satisfacción de las necesidades y los deseos del consumidor; sin este requisito no existe el mercado.

- El respeto a los intereses de la sociedad, para no empobrecernos como seres humanos y poner en peligro el porvenir de las generaciones futuras.⁵

La era del marketing moderno

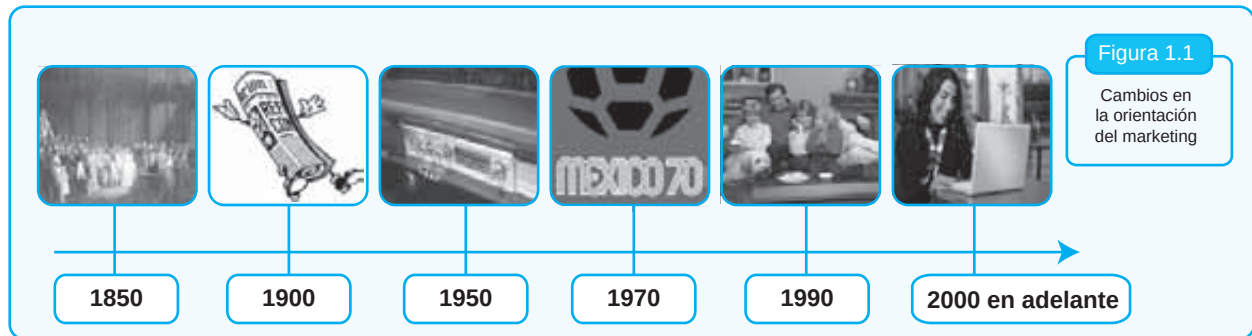
Durante la década de 1990 y hasta la llegada del siglo **xxi**, la acción del marketing tradicional ha tenido un desarrollo relativamente estable, caracterizado por una demanda previsible y una competencia visible, en donde el entorno comercial cambia de forma radical: primero surgen las grandes corporaciones con apariencia de empresa privada, pero que, en la práctica, representan los intereses de una nación. Por ejemplo, los llamados *kereitsus* (conglomerados) japoneses como Sony o Mitsubishi, así como las grandes empresas multinacionales como Exxon, General Motors, The Coca-Cola Company, entre otras.



En segundo lugar están las llamadas *empresas-satélite*, que giran alrededor de las grandes corporaciones y las abastecen de materias primas, productos maquilados y servicios. En tercer plano, las *empresas independientes*, que se reparten las “migajas” dejadas por los demás y se ven obligadas a buscar nichos cada vez más pequeños y alejados.

La convergencia de la informática y del marketing dan lugar a nuevas aplicaciones, más que a productos o mercados. En un sentido tradicional, surgen nuevas oportunidades de negocio, nuevos procesos, nuevos sistemas de información de mercado en tiempo real, nuevos canales de distribución; los consumidores están más informados y más educados, tienen más experiencia con las prácticas del marketing y más alternativas de compra.

En este entorno cambiante florece el marketing moderno, producto fundamentalmente de la intensificación de la competencia, lo que también dará lugar a un lenguaje muy particular en esta disciplina, orientado a la guerra. Así, se hablará de estrategias, tácticas, misiones, objetivos de mercado. De esta forma se utiliza el término *atacar* en lugar de *atender* el mercado o sucumbir ante el competidor.



La evolución del concepto del marketing

1.2

Estudios realizados han permitido tener conocimiento de que el marketing se desprende de la ciencia económica, que surge como consecuencia de la necesidad de conocer aquellos factores que afectan la oferta y la demanda y el desarrollo de los productos y servicios, así como su proceso de comercialización, y de cómo entender el comportamiento de los consumidores.

En la primera década del siglo xx, en algunas universidades de Estados Unidos se comenzaron a impartir cursos relacionados con lo que en aquellos años se denominó “industrias distributivas”. Estos cursos se enfocaban en los problemas de distribución y venta de productos, pero no contemplaban aquellas actividades que deben llevarse a cabo antes de que una empresa empiece a usar los instrumentos de promoción y de la fuerza de ventas.

Los estudios de la American Marketing Association han descubierto que el término *marketing* fue acuñado por Ralph Starr Butler, quien en esa época comprendió la necesidad de designar con un nuevo término este particular campo de la actividad mercantil. En 1910 Butler ofreció un curso en la Universidad de Wisconsin, al que denominó Métodos del marketing; a partir de entonces profesores como Henry Emery, R. O. Eastman, Henry F. Adams y Daniel Starch empezaron a utilizarlo también, con lo que la palabra cobró importancia y aceptación a nivel docente y profesional. Si bien el marketing surge en Estados Unidos, con el tiempo se fue extendiendo a otros países.⁶

El término *marketing* ha tenido diversas interpretaciones y se tradujo de distintas maneras en los países de habla hispana, posiblemente como consecuencia del poco o nulo conocimiento que se tenía de esta nueva herramienta en la actividad empresarial. Así, en 1959 la Asociación Latinoamericana de Ventas recomendó a sus asociados que emplearan *mercadotecnia* para referirse al marketing, mientras que en España se utilizaba el vocablo *mercadeo*.

El Club de Mercadeo de Barcelona, en su Primer Congreso Nacional, celebrado en la ciudad de Zaragoza en 1960, propuso aceptar el término marketing para denominar las técnicas y la práctica de la comercialización; además, solicitó a la Real Academia Española de la Lengua su adopción, con acento en la letra *a* para que fonéticamente coincidiera con el término utilizado en inglés. En América Latina, el

Centro Interamericano de Estudios de Mercadotecnia (CLADEM), en 1974 realizó un estudio destinado a conocer el empleo del término en los países de la región; se encontraron cuatro tendencias básicas: primera, en México se denominaba *mercado-tecnia*; segunda, tanto en Centroamérica como en la parte norte y centro de América del Sur se conocía como *mercadeo*; tercera, en la parte baja de Sudamérica, como Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay, el término era *comercialización*; la cuarta tendencia consistía en no traducir el término marketing, como es conocido y utilizado comúnmente por la mayoría de las empresas en la actualidad.⁷

Para tener un panorama amplio de cómo entienden y definen los expertos el marketing, se presentan los conceptos de algunos autores. Primero de los sajones; después, de los mexicanos y latinoamericanos.

La Asociación Americana del Marketing lo define como:

*La ejecución de actividades comerciales encaminadas a transferir productos o servicios del fabricante al consumidor, de modo que satisfaga al consumidor y cumpla con los objetivos de la empresa.*⁸

Este concepto se refiere a la *ejecución de actividades comerciales*, que podemos entender como la manera de realizar las actividades de compra y venta y su respectivo cobro; al *transferir* o trasladar de un lugar a otro los productos o servicios que el *fabricante* pone a disposición del *consumidor*, de modo que este último obtenga *satisfacción* y que la empresa *cumpla con sus objetivos* empresariales, que pueden ser, entre otros, obtener utilidades.

Para Philip Kotler, considerado uno de los teóricos más sólidos de esta disciplina, es:

*Proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.*⁹

*Filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores.*¹⁰

Philip Kotler nos dice, en un inicio en 1998, que es un *proceso social y administrativo* que muestra la evolución de una serie de fenómenos, y en el que están involucrados los individuos o consumidores como entes sociales para que *obten-gan lo que necesitan y desean* (productos y valores cada vez mejores) por medio de un *intercambio* (compra y venta).

En una definición posterior, ya no se refiere a un proceso, sino a una *filosofía gerencial*, por la que el comercio se realiza a partir de un estudio racional del pensamiento humano, desde el punto de vista tanto del conocimiento como de los sentimientos y la acción. De esta forma, para Kotler las organizaciones estarán en condiciones de cumplir sus objetivos particulares (posicionamiento, utilidades, rentabilidad, participación de mercado) si identifican claramente las necesidades y las pueden satisfacer de una manera eficiente y superior a la competencia, así como obtener con esto la lealtad de los clientes.

Para William Stanton, el marketing es un *sistema*, el cual debemos entender como la entrada de insumos que a partir de un proceso sufren una transformación que da como resultado un satisfactor.

Es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.¹¹

Stanton propone actividades específicas, como la planeación, la fijación del precio, la promoción de los productos y su distribución, que le dan valor al producto; de esta manera, la organización logra sus objetivos.

Jerome McCarthy y William Perreault nos presentan dos conceptos: el *micro-marketing*, que se centra en las actividades que lleva a cabo una empresa determinada, y el *macromarketing*, que fija su objetivo en el bienestar económico de una sociedad entera.

El micromarketing consiste en realizar todas aquellas actividades que tratan de cumplir los fines de una organización. Se prevén para ello las necesidades del cliente, y se dirige después un flujo de bienes y servicios del productor al cliente.

Mientras que el macromarketing es un proceso social que dirige el flujo de bienes y servicios de una economía desde los productores hasta los consumidores, de forma que se adecue eficazmente la oferta a la demanda y así ver cumplidos los objetivos de la sociedad.¹²

En su concepto del micromarketing, McCarthy y Perreault proponen que los fines de una organización se verán cumplidos si se prevén las necesidades del cliente. Este enfoque considera al cliente individualmente. El macromarketing lo enfocan, por el contrario, a grupos sociales.

Charles W. Lamb, Joseph Hair y Carl McDaniel se refieren al marketing como:

El proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.¹³

Este concepto incorpora lo que se estudiará como la mezcla, mixtura o mix de las cuatro “P” (**producto**, **precio**, **plaza** y **promoción**) del marketing, aunque no fueron ellos sus creadores.

William Pride y O. C. Ferrell le agregan al concepto un factor fundamental: el entorno cambiante.

Proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico.¹⁴



Este entorno, en el que la organización se desempeña y sobre el que no tiene control y por añadidura se modifica tan rápidamente, torna muy difíciles la planeación y la adaptación.

Otro aspecto que añade este concepto es que el marketing no sólo se dirige a un producto, como un bien o servicio, sino además se refiere a las ideas. Después aparecerán otros autores que agregarán los lugares, aunque consideramos que todo lo relativo al turismo ya se incluye en los servicios.

William Zikmund y Michael d'Amico también hablan de un aspecto fundamental, que es la comunicación, la cual, con el desarrollo de los sistemas de telecomunicaciones, cobrará gran importancia, porque ya será posible individualizar la comunicación con cada uno de los clientes.

Es el proceso de influir en las transacciones de intercambio voluntarias que se llevan a cabo entre productor y consumidor. Dicho proceso incluye la comunicación y requiere de un mecanismo o sistema para realizar el intercambio de los productos del mercadólogo por algo de valor.¹⁵

Laura Fischer hace explícita la existencia de dos tipos de clientes: los reales (que ya tienen intercambios con la organización) y los potenciales (que todavía no los tienen), así como la actividad de planeación que debe realizar la organización, puesto que generalmente no cuenta con un solo producto o un solo mercado para maximizar sus utilidades.

Es la satisfacción de los clientes reales y potenciales de la empresa, a través de la realización de un plan coordinado de productos y programas para satisfacer tales necesidades, y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente.¹⁶

De una manera distinta, Salvador Mercado se refiere al macromarketing cuando señala la importancia de contribuir al mejoramiento de los niveles de vida en general.

Es un conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientadas a satisfacer necesidades y deseos del consumidor y, asimismo, para contribuir al mejoramiento de los niveles de vida en general.¹⁷

Octavio Ávila Montes de Oca elabora un concepto amplio donde se distinguen, principalmente, la labor de investigación y un proceso administrativo, es decir, no sólo se requiere de planeación, también deben ser fundamentales la organización, la dirección y desde luego el control. Además, distingue dos rasgos de los tiempos modernos: la innovación creativa y la calidad.

Es un conjunto de actividades, técnicas, apoyos y soportes que realizamos para investigar las necesidades y los deseos de los consumidores (personas físicas o empresas), así como al mercado en general para saber y superar sus expectativas sobre qué producto o servicio debemos fabricar o comprar, para vender con éxito y que sea rentable. Asimismo, estudia todas las actividades, las técnicas y los soportes que nos ayudan a llevar el producto o servicio al intermediario o al consumidor final, todo ello realizado bajo un proceso administrativo lógico, creativo y con calidad en todo.¹⁸



Figura 1.2

Rijeka, en Croacia, fue sede en el 2000 de la 25a. Conferencia Anual de Macromarketing, cuyo tema central fue *Marketing Contributions to Democratization and Socioeconomic Development*¹⁹

Aunque el concepto de Rolando Arrellano Cueva parece muy sencillo, puede considerarse un fin en sí mismo para la organización, porque es difícil llevar a todas las áreas de la organización hacia un mismo objetivo: el cliente.

*Es la orientación empresarial centrada en el cliente.*²⁰

Para nosotros, Garnica y Maubert, el concepto de marketing es:

Una filosofía que involucra a toda la organización en un proceso que tiene como propósito identificar las necesidades del mercado para satisfacerlas, a través de bienes, servicios o ideas, que generen una mejor calidad de vida para la sociedad y mantengan a la organización en un permanente esfuerzo por crear beneficios que superen las expectativas de los clientes actuales y potenciales, lo que permitirá crear ventajas competitivas y, con ello, su desarrollo.

Como se observa, la mayoría de los conceptos se complementan; no obstante, de todos surgen diversas interrogantes. Por ejemplo, ¿qué es planear y ejecutar en términos mercadológicos? ¿Cómo se conciben los productos? ¿Cómo se fijan los precios? ¿Cómo elegir la distribución adecuada de ideas, bienes y servicios? ¿Cuáles objetivos individuales y organizacionales se satisfacen a través de las relaciones de marketing? ¿Cómo difieren estos conceptos en los mercados internacional, y doméstico o nacional?

Las respuestas a tales preguntas son justamente el objetivo de este libro, por lo que habrá que seguir adelante para conocer más acerca de esta disciplina.

Perspectiva global

Coca-Cola, de lo global a lo local



La compañía Coca-Cola es la mayor empresa de refrescos del mundo. Comercializa cuatro de las cinco marcas de bebidas gaseosas más vendidas a nivel mundial: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta y Sprite. Además, produce más de 400 marcas entre bebidas carbonatadas, aguas, zumos, tes y cafés en todo el mundo. Vende sus productos en más de 200 países, donde se distribuyen aproximadamente 1 mil 300 millones de unidades al día, y en cada uno se ha establecido como parte de la comunidad, como un negocio local que crea puestos de trabajo y desarrolla iniciativas culturales y medioambientales.

Coca-Cola da empleo a 49 mil personas y en 2003 generó 21 mil millones de dólares de beneficio neto. Coca-Cola y las empresas embotelladoras se han interesado por apoyar la educación, el desarrollo de programas para jóvenes y otras iniciativas locales. Un ejemplo es el proyecto que Fundación Coca-Cola está implantando en diversos establecimientos académicos en Chile y que consiste en la habilitación de un laboratorio de ciencias de carácter integrado para la realización de clases con experimentos en los ámbitos de la física, química y biología. El laboratorio cuenta con ocho estaciones de trabajo, cada una constituida por una computadora, una interfaz electrónica, un software de control y un conjunto de sensores que permiten medir magnitudes como distancia, velocidad, aceleración, fuerza, presión, temperatura, pH, luz, humedad relativa, entre otros.

Fundación Coca-Cola contrató a la Corporación Educacional Ort Chile, entidad especializada en temas académicos de reconocido prestigio nacional e internacional, para encargarse de apoyar el proceso de selección de los liceos, con la finalidad de identificar los establecimientos de mayor prestigio académico. Además, presta asesoría en la capacitación para profesores y alumnos que trabajan con esta moderna tecnología de enseñanza, con lo que se abren espacios de perfeccionamiento en su profesión.

En 1995 el Instituto Nacional, establecimiento público, recibió la primera donación por parte de la Fundación Coca-Cola Chile para organizar y equipar el moderno laboratorio de ciencias que educaría a las nuevas generaciones de alumnos. Desde entonces y hasta abril de 2003, estudiantes de 49 liceos municipales y algunos particulares subvencionados, distribuidos en más de 30 ciudades (entre otras, Arica, Iquique, Calama, Huayco, Antofagasta, Tocopilla, La Serena, Coquimbo, Copiapó, Ovalle, Tomé, Melipilla, Rancagua, San Antonio, San Felipe, La Ligua, Nogales, Viña del Mar, Chillán, Concepción, Lota, San Antonio, Talca, Temuco, Victoria, Valdivia, Castro, Punta Arenas, Isla de Pascua, Región Metropolitana), se han beneficiado del proyecto. Aproximadamente se han otorgado 850 becas a estudiantes que carecen de los medios económicos necesarios y que demuestran un buen rendimiento escolar, con una inversión cercana a los 704 millones 420 mil pesos chilenos.

Otro proyecto consiste en desarrollar la capacidad emprendedora, la responsabilidad en los actos, el conocimiento del mundo empresarial a temprana edad y el comportamiento ético, entre otros valores, y se potencian por medio de la asociación estratégica de Fundación Coca-Cola y Fundación Educación Empresa-Junior Achievement.

Con la finalidad de mejorar las competencias de los jóvenes que ingresarán al mundo laboral, Fundación Coca-Cola se asoció desde 1996 con la Fundación Educación Empresa para impartir cursos de formación empresarial, tanto para alumnos de enseñanza básica como media, a lo largo de todo el país. El objetivo es invitar a los jóvenes a emprender, tomar decisiones y asumir riesgos. A la vez, se pretende despertar en los alumnos su capacidad para trabajar en equipo, desarrollar su sentido de iniciativa personal y de solución de problemas, así como estimular la responsabilidad, la honradez y la ética. Por ejemplo, en el curso titulado *La compañía*, los alumnos se comprometen en el manejo de la pequeña empresa que organizan y logran desempeñar roles similares a los que se observan en la vida real. La realización de proyectos y actividades les permite experimentar desafíos e incertidumbres, así como satisfacción al superarlos. En este programa se han impartido alrededor de 306 cursos a más de 13 mil alumnos, con una inversión cercana a los 150 millones de pesos chilenos.

Para impulsar el desarrollo deportivo y de la salud de adolescentes en riesgo social, La Fundación selecciona establecimientos específicos, con un reconocido prestigio y ubicados en sectores de alta vulnerabilidad social y abandono escolar. La contribución de La Fundación en estos establecimientos académicos se traduce en desarrollo de infraestructura deportiva apropiada, capacitación de profesores de educación física, entrenadores de clubes deportivos y asociaciones civiles en conocimientos y técnicas para el desarrollo deportivo. También incluye la capacitación de dirigentes deportivos y vecinales en el diseño, la organización y la gestión de proyectos deportivos con

énfasis en los valores y la salud. El presupuesto para esta obra es de más de 30.5 millones de pesos chilenos por proyecto.

La Fundación Coca-Cola también ha participado en la campaña realizada por UNICEF para fomentar y crear el hábito de la lectura entretenida en niños y jóvenes de escasos recursos. Su aporte consistió en la donación de libros a varios colegios de la región metropolitana, con lo que se logró beneficiar a más de 4 mil niños.

Socio fundador del Museo Interactivo Mirador (MIM), Fundación Coca-Cola se sumó a esta propuesta educativa de gran calidad y durante la etapa de su concepción realizó una donación de más de 360 millones de pesos chilenos, convirtiéndose en socio fundador y promotor de este museo.²¹

1.3 Aplicación del concepto del marketing

El concepto del marketing se ha vuelto tan poderoso que ha dado lugar, desde hace más de 50 años, a una aplicación generalizada a todas las organizaciones, los servicios y las personas. Actualmente se habla del marketing en los círculos políticos o religiosos y en las instituciones no lucrativas. Toda acción de comunicación institucional, política o social es percibida como un esfuerzo del marketing de parte de organizaciones o de personas deseosas de promoverse a sí mismas y a sus ideas, valores, imágenes y cultos.

Las personas pueden pensar que la promoción empuja más a las ideas, los valores, las imágenes y los cultos que a las organizaciones y las personas que las pregonan, con lo que queda abierto el debate.

Sea lo que sea, el marketing, al que se le acusa de atacar la economía de los consumidores, ahora se enfoca a su razonamiento y a sus sentimientos: ya no sólo se busca vender productos y servicios, sino también convicciones, candidatos, donaciones, estilos de vida, entre otros. De ahí que al marketing se le considere un instrumento de manipulación de masas²² hay una gran distancia, en realidad ninguna herramienta es estrictamente negativa, todo dependerá del uso que se le dé.

El número de organizaciones en general es cada vez mayor; todos se disputan la atención y preferencia de los usuarios o consumidores, por lo que, ante la competencia, las técnicas del marketing cada vez son más útiles para lograr los objetivos de una gran variedad de organizaciones.²³

El marketing de los servicios públicos

Los servicios públicos descubren el marketing. El Estado, que creía gozar de un monopolio al respecto preponderantemente desde la década de 1980, se ha ido

debilitando. La competencia del sector privado ahora es cada vez más dinámica, por lo cual los servidores públicos deben cuidar las características de los servicios que entregan al público para sobrevivir bajo un contexto de desregulación, en el que los privilegios se han abolido y los monopolios de algunas compañías ya no existen, ya sea porque las empresas se han privatizado —por ejemplo, en Argentina, Aerolíneas Argentinas fue vendida a Iberia y luego a American Airlines, mientras que en México, Teléfonos de México fue vendida al Grupo Carso de Carlos Slim— o porque ha surgido lo que en México se conoce como la Nueva Administración Pública, más orientada a la eficiencia y a la satisfacción de los usuarios, tanto internos como externos, que de los servicios.

La salud y los fondos de pensión, la educación o la dotación de agua han sido por muchos años baluartes tradicionales del sector público. Con el pretexto de poner los servicios de salud al alcance de todos, el Estado permitió un alto grado de ineficiencia en organizaciones sanitarias que no siempre cumplían con su misión de democratización de la salud, ni tampoco prestaban servicios adecuados. Ahora el sector privado retorna poco a poco y de manera segura al control de los servicios públicos esenciales. En México, el sistema estatal de fondos de pensión fue remplazado en 1997 por las denominadas Afores (Administración de Fondos para el Retiro), ofrecidas por instituciones financieras privadas. Asimismo, en varios países los servicios de aseo público, telecomunicaciones y de bomberos han vuelto a la competencia.²⁴

El marketing institucional

En un plano competitivo, instituciones como la Cruz Roja o la Iglesia católica recurren al marketing para diseñar planes que les permitan mantener o aumentar su participación en un mercado que se mide por el número de donantes de sangre y de fieles que entregan su contribución, y con ello lograr un equilibrio financiero o sus objetivos en general.

Las instituciones deben esforzarse por mejorar su valor percibido en el medio social en que se desempeñan mediante acciones de relaciones públicas. La administración de la imagen es tan importante para una institución, como para un producto su marca.

Las instituciones deben cumplir su misión social con la mayor economía posible de recursos, mejorando a la vez su utilidad social y su eficiencia. Desde el punto de vista del marketing, el objetivo principal de una institución es engrandecer su base de influencia con todos sus públicos consumidores.²⁵

El marketing para las personas

La venta de las personas está prohibida desde la abolición de la esclavitud, pero el marketing moderno se interesa en la promoción de candidaturas políticas y de personas célebres del mundo del espectáculo o del deporte. En la actualidad, la elección del presidente de un país tiene una contribución importante de una campaña promocional, que en su diseño incorpora los conceptos relativos al comportamiento del elector, la segmentación del electorado y la diferenciación de

la plataforma electoral, entre otros. Un nombre tiene valor: Michael Jordan ya no juega baloncesto, pero atrae ingresos por la celebridad que alcanzó y de esta forma continúa patrocinando artículos deportivos, organizaciones y actividades sociales. La administración de la imagen es la clave del mantenimiento del valor de mercado de un nombre.

El marketing social (para las ideas)

¿Cómo convencer a los electores de ejercer su voto? ¿A los fumadores de dejar el cigarro? ¿A los canadienses para que no sigan matando focas? ¿A todos de no desperdiciar el agua?

Desde un punto de vista riguroso del marketing, la vida es una serie de actos de consumo a todos los niveles: alimentación, entretenimiento, educación, vida intelectual, etcétera. Cambiar nuestros hábitos de vida implica modificar el consumo de algunos productos clave, promoviendo una imagen favorable de quienes los consumen: los bebedores de leche o de refrescos siempre parecen muy felices y sanos en los comerciales de televisión.

El marketing social consiste en modificar uno o varios factores del comportamiento en los segmentos deseados, con la finalidad de que acepten nuevos valores y patrones de conducta y de consumo. El marketing social puede ser un instrumento útil para reforzar la cohesión y la armonía de nuestra sociedad.²⁶



Figura 1.3

Las rejas y la fachada del edificio de las Naciones Unidas en Nueva York amanecieron cubiertas de cintas rojas como símbolo de la lucha contra el SIDA

1.4

Otros conceptos del marketing

Las cuatro C

Durante el estudio del marketing, varios autores han encontrado que lo escrito y desarrollado en el siglo pasado ahora ha cambiado; gran parte de lo cual se puede atribuir al vertiginoso desarrollo tecnológico.

Entre otros cambios, se han incorporado conceptos como el de Robert Lauterborn²⁷ de las cuatro “C” (consumidor, costo, conveniencia y comunicación), las cuales establecen lo siguiente:

- El marketing moderno se centra en el estudio de las necesidades del *consumidor*, no en el producto. Ya no se puede vender cualquier cosa que se produzca, sino sólo aquello que satisface alguna necesidad.
- Comprender el *costo* que representa para el consumidor satisfacer ese deseo o esa necesidad. El consumidor ahora decide dónde comprar sin importar el precio ni que el producto que busca se encuentre más barato en el otro extremo de la ciudad que en la tienda más cercana a su casa; por lo tanto, se requiere estudiar con detenimiento los costos asociados (tiempo y esfuerzo) desde el momento en que se produce hasta que se adquiere el producto. Ahora lo que importa es comprar al menor costo, no al menor precio.
- Establecer una ruta específica para la distribución de los productos en los lugares que sean los más convenientes para todos los que intervienen en el proceso de compra. Con esto no nos referimos sólo a la accesibilidad del lugar, sino a todo el proceso que implica la compra. Por ejemplo, si decido adquirir en Ticket Master unos boletos para asistir a un espectáculo, pero no puedo recogerlos personalmente o el horario no es accesible o el lugar donde tengo que recogerlos queda muy alejado, no se logrará el beneficio de compra telefónica o por Internet. Entonces se debe tener muy presente que el consumidor adquiere los productos en el lugar más accesible, pero al igual que ocurre con las cuatro P, en lo que se refiere a *plaza* (distribución), la accesibilidad equivale a *conveniencia*.
- La *comunicación* se introdujo desde finales del siglo pasado como la actividad predominante en todo tipo de relaciones; específicamente en las de tipo comercial es fundamental para mejorar la relación entre oferentes y demandantes. La comunicación que ahora establezcan las organizaciones con sus consumidores será básica para la creación de un marketing de relaciones, en el cual se conjuguen los intereses de los consumidores y proveedores con los de la organización.

La denominada comunicación integral pretende establecer una relación permanente entre el consumidor y el productor, se trata de que haya un mensaje que reciba el consumidor, pero que tenga la posibilidad de darle a conocer al productor lo que piensa de su oferta completa, es decir, que pueda responder lo que piensa del producto mismo, de la manera en que lo ha encontrado y si está en condiciones o no de adquirirlo al precio que se le ha fijado, y no esperar a que pase el tiempo y toda la respuesta que reciba sean almacenes saturados.

Ya no sólo se informa a los clientes la existencia de los nuevos productos, ahora se les pide su opinión acerca de ellos; las promociones se diseñan a partir de lo que el cliente “comunica” a través de sus compras, las cuales se registran minuciosa y sistemáticamente para entender no sólo lo que dice el consumidor, sino también lo que hace.

Marketing viral

Sus impulsores le otorgan una importancia decisiva a la publicidad que se transmite de una persona a otra o, como se conoce comúnmente, “de boca en boca”. El principio es reconocer la importancia de dos tipos de personas: los “conectores” y los “*mavens*”. Los conectores se caracterizan por conocer a muchísima gente de distintos ámbitos: les encanta relacionarse. La palabra *maven* proviene de la lengua judía y significa “el que acumula conocimientos”, por lo que se refiere a las personas expertas en información, personas con tendencia a recolectar datos y a compartirlos.²⁸

Marketing viral es un concepto difundido por Steve Jurvetson en 1996. Se caracteriza por operar en zonas en las que es difícil identificar a los consumidores, ya sea porque las audiencias están más fragmentadas o debido a que proliferan los canales de radio y las publicaciones de diverso tipo, que fragmentan en grupos muy pequeños a las audiencias, lo que hace más difícil y costoso llegar a un mercado meta determinado. Las organizaciones, en el afán de obtener una ventaja competitiva, emplean este tipo de marketing; lo hacen a través de algunas de las siguientes técnicas:

- Utilizan como un impulso poderoso la recomendación personal para lograr consumos mayores.
- Emplea impulsores de marca, que pueden ser actores y actrices novatos o jóvenes conocedores contratados para que se acerquen a personas que acuden a tiendas de música o a lugares turísticos para difundir mensajes comerciales.
- Campañas para provocar interés; generalmente se utilizan para lanzar nuevos productos. Por ejemplo, avances de películas o de programas televisivos.
- Creación de videojuegos, en donde las empresas que hacen los juegos incluyen marcas reales que están vinculadas con el deporte. Por ejemplo, las carreras de automóviles o el fútbol.
- Algunos cantantes famosos incluyen en la letra de sus canciones marcas de productos.

¿Un conflicto ético?

Coca-Cola y la ley antimonopolio en México



México, el país con el mayor consumo de bebidas embotelladas *per cápita* en todo el mundo, a través de su Comisión Federal de Competencia (CFC), ha impuesto a la empresa estadounidense Coca-Cola una multa millonaria, resultado de una demanda presentada por Raquel Chávez, una comerciante disgustada porque los embotelladores le dijeron lo que podía hacer o no en su tienda de un barrio pobre de la capital.

Las ventas de Coca-Cola abarcan alrededor del 70% del mercado de bebidas gaseosas en México y todas las tiendas de comestibles (misceláneas) venden esa marca.

El problema se originó cuando un distribuidor de Coca-Cola le prohibió a la señora Chávez, de 49 años, que vendiera Big Cola —marca que llegó procedente de Perú y que compite fuertemente por el mercado, debido a que su precio es más bajo—, a riesgo de perder el suministro de la bebida estadounidense.

La afectada contó a *The Associated Press* (AP) lo que les dijo a los repartidores: “El servicio no me lo pueden quitar. Eso es anticonstitucional”. “Yo no sabía si de veras era anticonstitucional, pero de todas maneras se lo dije”. “Aquí ustedes no mandan”. “Yo me siento como un ciudadano que exige sus derechos y no se deja pisotear. Nada más”. De esta forma logró ganarle la batalla legal al distribuidor de Coca-Cola.

Aunque la compañía desmintió que sus prácticas comerciales fueran monopolísticas, su vocero Charley Sutlive señaló a AP: “Respetamos las... decisiones”. “No obstante, hemos utilizado el proceso de apelaciones que nos corresponde para presentar el argumento de que nuestras prácticas comerciales cumplen con las leyes de competencia de México y para demostrar que... son leales”.

Las multas se anunciarán formalmente hasta que concluya el periodo de apelaciones.²⁹

El caso de la señora Chávez es relevante porque se trata de un establecimiento muy pequeño, pero ya el 7 de marzo de 2002 la CFC había manifestado en un comunicado de prensa la resolución que había tomado en torno a las empresas que integran en México el Grupo Coca-Cola (GCC),

las cuales realizaban prácticas comerciales que, dado el poder dominante que detentan en el mercado nacional de bebidas carbonatadas, constituían violaciones a la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE), por lo que la CFC le ordenó a GCC suspender las siguientes prácticas:

- La venta o transacción sujeta a la condición de no adquirir, vender o proporcionar los productos producidos, procesados, distribuidos o comercializados por un tercero en el mercado relevante de bebidas carbonatadas
- El otorgamiento de descuentos a los compradores con el requisito de exclusividad en la distribución o comercialización de bebidas carbonatadas.
- La acción con el objeto o el efecto de obstaculizar el proceso productivo o reducir la demanda que enfrentan sus competidores, lo cual implica un desplazamiento indebido de competidores.

Asimismo, la CFC resolvió que las empresas del GCC deben abstenerse de participar, instrumentar o concertar cualquier tipo de convenio, acuerdo, programa o estrategia comercial a través del cual se ejerza exclusividad en establecimientos o expendios en los que se ofrecen bebidas carbonatadas en envase cerrado de hasta dos litros.³⁰

Marketing e innovación

Philip Kotler, en su visita a México, con motivo del World Marketing Forum 2004, habló de la realidad actual de los mercados; entre otros señalamientos, mencionó lo rápido que cambian los gustos y las preferencias, y cómo algunas necesidades no se presentan más mientras se crean otras. También se refirió a que la única constante en los mercados es el cambio, debido a que están expuestos diariamente a modificaciones en los entornos político, económico, ecológico o social.

Es importante que las organizaciones entiendan que los consumidores ya no sólo persiguen una marca, sino que buscan un producto que les dé lo que necesitan o desean, o cambian rápidamente; la lealtad está desapareciendo. Por lo que la realidad cotidiana de las empresas es planear e idear de forma continua opciones, no sólo para tener nuevos clientes, sino sobre todo para retener a los actuales.

Kotler comentó que hace 30 años Peter Drucker ya lo expresaba muy bien: “Una compañía sólo tiene dos funciones básicas: la innovación y el marketing”. Hoy esta idea adquiere mayor validez.

La fuerza económica principal es la hipercompetitividad, lo cual significa que las compañías tienen capacidad para producir más bienes y servicios de los que pueden vender, y esto ejerce una considerable presión sobre el precio, que obliga a las organizaciones a intensificar la diferenciación, aunque la mayor parte de ésta sea más de carácter psicológico que real y a pesar de que la ventaja actual de una empresa no dura mucho tiempo en una economía en que prácticamente cualquier ventaja llega a copiarse con rapidez.

¿A qué lleva todo esto? Kotler dice que a tomar en cuenta lo que define como las 10 características del nuevo marketing: **1.** reconocer el creciente poder del cliente; **2.** desarrollar una oferta enfocada al mercado meta; **3.** diseñar el marketing del cliente desde atrás; **4.** enfocarse a entregar resultados, no productos; **5.** atraer al cliente para crear valor conjuntamente; **6.** usar nuevas formas de llegar al cliente con un mensaje; **7.** desarrollar sistemas de evaluación y medición del retorno de la inversión; **8.** desarrollar marketing de alta tecnología; **9.** enfocarse en edificar activos para el largo plazo, y **10.** contemplar en forma holística para recuperar influencia en la empresa.³¹

Kotler asevera que la idea central del marketing es la diferenciación. Sin embargo, vale la pena preguntarse: ¿esto es suficiente? Porque hay múltiples formas de ganar; no obstante, la diferenciación estratégica, el establecimiento de la marca en el nivel emocional y saber aprovechar las bondades de la tecnología han probado su efectividad. Regresaremos en el transcurso del libro a estas preguntas para aproximarnos a una respuesta derivada de la experiencia de las grandes organizaciones transnacionales en países de América Latina y lo que han aprendido las empresas latinoamericanas para encontrar la forma de crecer en sus respectivos países.



Marketing en la era electrónica

Tienda solidaria Coca-Cola



La Tienda Solidaria Coca-Cola celebra el Día de Internet con un descuento del 10%, sobre el importe total, en todas las compras realizadas del 24 al 27 de octubre. Así, esta plataforma se suma a las iniciativas propuestas para impulsar la sociedad de la información, fomentando en este caso el uso del comercio electrónico y la confianza en entornos seguros por parte de los usuarios.

La Tienda Solidaria Coca-Cola se encuentra en www.conocecocacola.com. Ahí los usuarios podrán acceder al catálogo de artículos exclusivos de la marca Coca-Cola y a otros de edición limitada creados especialmente para campañas de recaudación de fondos.

La Tienda Solidaria Coca-Cola dona el 100% de la recaudación a causas gestionadas por diversas organizaciones no gubernamentales (ONG) e instituciones de reconocido prestigio, que actúan en todo el mundo. De esta forma, se pretende optimizar los recursos y el usuario sabe que todo lo que ha aportado será donado.³²

1.5

Conceptos fundamentales del marketing

Describir brevemente el surgimiento y el desarrollo del marketing, así como la evolución del concepto, nos ha llevado a otros términos fundamentales en esta disciplina, que se mencionan a continuación.

De la necesidad a la demanda

El punto de partida de esta disciplina son las necesidades humanas. La gente para vivir requiere alimento, agua, vestido, un albergue, así como educación, transporte o diversión. En este sentido, las necesidades son estados de carencia que producen insatisfacción. Cada persona puede tener periodos más o menos largos de

tolerancia a la insatisfacción, lo cual depende de la necesidad y del individuo. Por ejemplo, habrá quienes coman cada 24 horas, otros cada ocho horas, y otros que requieren hacerlo cada cuatro horas durante el día; pero todos deben satisfacer tal necesidad si no quieren poner en riesgo su vida. Lo mismo ocurre con otras necesidades, como la del transporte; todos requerimos movernos de un lugar a otro, por lo que el individuo está dotado de un sistema locomotor que se lo permite.

Cada persona tiene en mente, por lo regular, un satisfactor específico para cada necesidad, que puede diferir dependiendo de su motivación, sus recursos, su personalidad, de lo que ha aprendido como parte de una familia y de otras variables que se analizan ampliamente en el capítulo 5. Así, el deseo se define como la forma específica que toma el satisfactor de la necesidad. Por ejemplo, mientras el mango es una fruta que se puede consumir en cualquier momento (si es temporada) y por prácticamente cualquier persona en México, en Francia es un producto exótico que se consume de manera excepcional, y en Japón puede convertirse en un regalo muy caro y para una ocasión especial.

De esta forma, las necesidades son generales y muy pocas comparadas con los deseos, que pueden ser tan variados y cambiantes como un individuo. Además, los deseos son modelados continuamente por los grupos a los que pertenece el individuo desde que nace hasta que muere.

Sin embargo, un deseo sólo puede satisfacer la necesidad hasta que se convierte en una demanda específica, es decir, la demanda consiste en desear productos determinados que están respaldados por la capacidad económica y la voluntad de adquirirlos. Seguramente un gran número de personas desea un automóvil Mercedes Benz, pero sólo unas cuantas tienen suficiente dinero para comprarlo y están dispuestas a hacerlo.

La distinción entre estos conceptos tal vez modifique la crítica que se le hace al marketing como creador de necesidades. En realidad, lo que identifica son deseos, por lo que en la medida que haga esto mejor que la competencia ofrecerá satisfactores de mayor demanda.

Productos y satisfacción

El término producto se utiliza para abarcar bienes y servicios que se ofrecen para satisfacer un deseo. De esta forma, la importancia de un producto no radica en que la persona pueda tenerlo, sino en que satisfaga el deseo del que se originó.

Independientemente de que se trate de un viaje en avión, estudiar en una determinada escuela, comprar un automóvil o un lápiz labial, lo que la persona adquiere es la satisfacción a una necesidad, que se manifiesta en un producto específico, que puede ser mejor o peor que otros de la competencia para satisfacer el deseo. Por ejemplo, cualquier gimnasio resuelve la necesidad de mantenerse saludable, pero no todos le ofrecen el beneficio del precio más bajo, la cercanía al trabajo o el hecho de relacionarse con personas que le interesan. Este es el trabajo del especialista en marketing: diseñar productos que respondan mejor a los deseos de la persona y logren satisfacerla.

Valor y costo

Ante un conjunto de necesidades que se requiere satisfacer, también hay un conjunto de productos que son capaces de lograrlo. Pongamos por caso a una persona que decide estudiar una licenciatura en administración. Podría inscribirse en una universidad pública o en una privada, en un sistema escolarizado o en un sistema abierto o por Internet, en su país o fuera de él, en su idioma materno o en idioma extranjero. Para tomar una decisión, considerará la opción que le brinde mayor satisfacción, lo que requiere que estime la universidad de mayor valor; esto es, estimará la capacidad total de cada producto para satisfacer sus necesidades.

Cada persona parte de las características de un producto ideal para asignarle el valor, en este caso, de la universidad ideal, por lo que dependiendo de cuánto se acerque cada escuela a las características ideales, se le asignará el valor a cada producto.

El siguiente paso consiste en considerar el costo de cada producto, lo cual significa que aunque por valor alguien elija estudiar en una universidad privada, extranjera y en el sistema escolarizado, tendrá que escoger la que le retribuya el máximo valor a cambio del dinero de que dispone.

Esta distinción entre valor y costo es muy importante porque permite explicar la manera en que el consumidor concibe el valor en su mente y elige el producto.

Valor y satisfacción para el cliente

El *valor total* es el conjunto de beneficios que los clientes esperan obtener de un producto o servicio en particular, mientras que el *costo total* es el grupo de desventajas o perjuicios que representa para el consumidor adquirirlo. Así, el *valor* que recibe el usuario es la diferencia entre el valor total y el costo total del producto. Cuanto mayor sea la diferencia, mayor capacidad tendrá de superar otras ofertas; por lo tanto, le producirá mayor satisfacción al consumidor



En el caso de un establecimiento de *hot dogs* pensaríamos que las fuentes de valor principales fueran: sabor de los alimentos, calidad de los insumos con que se preparan, abundancia al servir, rapidez con que atienden y precios accesibles. El establecimiento que ofrezca el valor total más alto, no necesariamente sería el que elija el consumidor, porque habría que analizar también el costo total. Entre las fuentes de costos estarían el tiempo que tendría que esperar antes de que lo atiendan, la falta de un lugar donde estacionar el automóvil y poca variedad de productos, entre otros.

Para maximizar el valor se requiere una revisión detallada, tanto de las fuentes de valor como de costo, no sólo del cliente, sino de otras personas que intervienen en el proceso de compra como son: iniciador, influyente, decidor, comprador, consumidor y evaluador. Analicemos cada uno de estos papeles que podrían desempeñar personas distintas o una misma.

Sigamos con el caso de *hot dogs*. Una familia regresa un sábado del cine y en el camino a casa deciden cenar; todos tienen mucha hambre y se convierten en *iniciadores* de un proceso de compra; los hijos son quienes más *influyen* para que todos consuman *hot dogs*; la decisión no se ha tomado porque la madre se encuentra a dieta y el padre considera que ya ha gastado mucho para una tarde. Por último, los hijos *deciden* que sean *hot dogs*, en un lugar económico, pero que además vendan otro tipo de productos para que la madre no se oponga. Se dedican a la búsqueda y después de mucho tiempo *consumen* (cenan) en el primer lugar que encuentran disponible. Así, la *evaluación* es la misma, aunque obedece a diferentes razones: a los hijos los *hot dogs* les parecieron horribles, pero tenían mucha hambre; el padre los consideró muy caros, tomando en cuenta la mala calidad, y para la madre está muy claro que en ningún establecimiento hay a la venta ensaladas verdes o verduras cocidas, ni están dispuestos a preparar nada diferente a lo que se menciona en el menú.

Si el proceso de compra es difícil en el caso de productos de consumo, en el que participan diversas personas desempeñando papeles diferentes, más difícil es el caso de personas distintas que deciden sobre un servicio que será utilizado en una empresa. ¿A qué obedece la dificultad? Sería, por ejemplo, el caso de contratar los servicios de una agencia de investigación de mercados. El iniciador es el área de ventas; quien más influirá será el área financiera porque espera el precio más bajo, pero la dirección general tomará una decisión; nuevamente el área de finanzas formalizará la compra; los usuarios de la información serán todas las áreas de la empresa, porque los resultados indican que se deben cambiar las características del producto, el canal de distribución, la estrategia de precio y los esquemas de promoción. Al final, la dirección hará una evaluación general.

El juicio que se forme el cliente acerca del valor le permitirá no sólo tomar una decisión, sino evaluar el resultado, en lo que podríamos denominar: *nivel de satisfacción*, es decir, el estado de ánimo del cliente ante el producto al comparar el *rendimiento* (resultado) que *percibe* del producto con sus *expectativas*.

Las herramientas más usuales para medir el nivel de satisfacción de los clientes son: un sistema de quejas y sugerencias, encuesta de satisfacción, uso de compradores ficticios y el análisis de clientes perdidos. El lector puede ver en qué consisten al final del capítulo 2, en el punto 5 relativo al control de marketing.

La cadena de valor

La cadena de valor es un concepto que ha desarrollado ampliamente Michael Porter para identificar formas de generar más valor para el consumidor.

La *cadena de valor* se construye al disgregar a la organización en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes susceptibles de mejores prácticas (actuales y potenciales).³³

Hasta el momento, Porter ha identificado nueve actividades (primarias y de apoyo) que generan valor y costo en una organización. Las actividades primarias tienen que ver directamente con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior al servicio. Las cinco categorías fundamentales (que podrían dividirse en actividades distintas dependiendo del sector industrial en particular y de la estrategia de la organización) son:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Marketing y ventas
- Servicio

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se relacionan entre sí para proporcionar el soporte que se requiere, y son:

- Abastecimientos
- Desarrollo de tecnología (conocimientos, procedimientos o equipo)
- Administración de personal
- Infraestructura de la empresa

Veamos, por caso, la cadena de valor de un hospital. El papel de las actividades de valor en la creación de una ventaja competitiva puede ser:

- Directo, porque está íntimamente implicado en la creación del valor para el comprador; también como capacidad del personal (médico, enfermería y técnico), tecnología para el diagnóstico y atención del paciente, entre otras características.
- Indirecto, pues hace posible que las actividades directas se desempeñen sin interrupción, como en el caso del mantenimiento, la programación, la operación de instalaciones; las que funcionan como seguro de calidad, como su nombre lo indica, aseguran la calidad de actividades como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste.

Es preciso aclarar que estas actividades no son sinónimo de administración de calidad.



Antes de disgregar la cadena de valor —en busca de aquellas actividades que puedan constituir una ventaja para la empresa o reducir su capacidad de competir—, es necesario identificar los *procesos centrales* de la empresa. Por ejemplo, Bimbo tiene un proceso de logística para servir a sus distribuidores, el cual ha desarrollado por encima del proceso de producción de pan, que debía ser su proceso central.

Las organizaciones necesitan también buscar ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor. Por ejemplo, en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de los clientes. Hoy muchas compañías recurren a asociarse con otros integrantes de la cadena de la oferta para mejorar el desempeño del sistema de entrega de valor al cliente.

Por ejemplo, una pequeña imprenta, que imprime una revista con más de 15 años de antigüedad, se da cuenta que su imagen ya no es actual y le propone a su cliente contratar los servicios de un diseñador para mejorar la apariencia de la publicación. Independientemente de que el editor acepte la propuesta, verá en el impresor un genuino interés por generar valor para el mercado.

Una compañía de sopas de pasta cuenta con su propio sistema de distribución, lo que le resulta muy costoso, por lo que decide “asociarse” con un productor de chiles en conserva para realizar esta labor de manera conjunta, lo que reduce los costos para ambos y les evita tener que competir en el punto de venta.

Esto nos lleva a un concepto del marketing en el que la responsabilidad principal del área es diseñar y administrar un sistema superior que entrega valor al mercado meta.

Intercambio, transacciones y relaciones

El hecho de que la gente tenga necesidades y deseos, y de que sea capaz de conferir un valor a los productos, no significa que esté dispuesta a realizar un intercambio para obtenerlos.

Este intercambio consistirá en el acto de conseguir un producto que se desea ofreciendo algo, generalmente dinero, a cambio. De esta manera, el intercambio presupone: a) que existen, al menos, dos partes; b) que cada una posea algo que tenga valor para la otra; c) que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra; d) que cada parte logre comunicarse para acordar la entrega, y, e) que cada parte tiene la libertad para aceptar o rechazar la oferta.

Para que el intercambio se dé, se requiere que ambas partes convengan los términos del intercambio, con lo que podrán quedar en mejores condiciones, pues lo que intercambian les permite satisfacer sus deseos.

El intercambio es un proceso que se inicia con la negociación y termina con el acuerdo; a esta última parte se le conoce también como transacción. Es preciso aclarar que no todas las transacciones son monetarias; hay algunas que se basan en el trueque; en otros casos, sólo se refieren al registro de los acuerdos. Por ejemplo, una empresa registra sus transacciones y las clasifica por concepto, forma de pago, clientes, ubicación y otras variables; estos registros permiten conocer el comportamiento de las ventas, analizar las tendencias y diseñar estrategias de largo plazo.

En términos generales, una transacción tiene cuatro dimensiones: al menos dos productos de valor, aceptación de las condiciones del intercambio, un tiempo y un

lugar convenidos. Puesto que las transacciones pueden dar lugar a conflictos originados por una inadecuada interpretación o la mala fe de alguna de las partes, se ha desarrollado un sistema legal para apoyar el cumplimiento de las negociaciones.

Por último, habría que distinguir una transacción de una transferencia. A través de los intercambios, en términos generales, se tienen respuestas conductuales, por las que una persona puede dejar de fumar, reciclar la basura, incrementar sus contribuciones a la Iglesia, votar en las elecciones, sin esperar recibir “algo” específicamente por cualquiera de tales acciones. A esto se le llama transferencia.

Sin embargo, no basta que las organizaciones realicen una transacción, lo que se busca en realidad es que las relaciones entre las partes perduren. De esta forma, las organizaciones se muestran seguras y confiables con clientes, distribuidores y proveedores, lo cual logran prometiendo y cumpliendo las especificaciones del cliente (calidad), así como otorgando buen servicio (técnico) y precios justos. Todo esto redundará en que las relaciones que se establecen a través de la estrategia del marketing reducen los costos y el tiempo en las transacciones; buenas relaciones harían que en lugar de negociar cada transacción se establezca una rutina de negociación global.

Mercado

El concepto de intercambio conduce al de mercado, al que podríamos describir como:

Un mercado es la suma de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

En una acepción común, el término mercado se refiere al lugar donde compradores y vendedores se congregan para intercambiar sus mercancías, que podría ser desde un tianguis (comercio ambulante asentado en sitios públicos) hasta un centro comercial.

Los economistas, por ejemplo, usan el término para referirse al conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones de un producto específico o una clase de producto, de ahí el mercado de seguros o el de dinero.

Los especialistas en marketing utilizan el término mercado para designar varios grupos de clientes. Por ejemplo, hablan del mercado de aspiración (como el de quienes buscan mejores niveles de vida); mercado de producto (como el de café); mercado demográfico (como el de niños y adolescentes), o los mercados geográficos (como el peruano). Extienden el término para incluir el mercado de votantes o el de donantes.

Debido a que ninguna organización logra operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades, tampoco puede realizar una buena labor dentro de un mercado extenso; ni siquiera la poderosa Coca-Cola ofrece la mejor solución a todas las necesidades de bebidas. Las organizaciones funcionan mejor cuando seleccionan cuidadosamente la porción del mercado que atenderán o su mercado meta y preparan una mezcla del marketing a la medida.

Mercado meta

También se le conoce como mercado meta; es la parte del mercado disponible calificado al que la empresa decide servir. En el caso de Coca-Cola, es difícil imaginar que haya una persona que no conozca el producto. En México incluso hay bebés que aprenden a decir coca antes que mamá. Sin embargo, no podemos decir que todas las personas consuman la misma bebida, por lo cual la compañía vende la Coca-Cola clásica para los adultos mayores más tradicionalistas y la Coca-Cola Light para los jóvenes preocupados por las calorías. Incluso tenemos diferencias en los tamaños del producto, dependiendo del lugar donde se venderán, las personas que los comprarán y los propósitos para los que los adquirirán.

Para cuantificar el mercado meta partimos de que el tamaño de un mercado depende del número de compradores que existan para una oferta de mercado en particular; los compradores que manifiestan un grado suficiente de interés por la oferta e ingresos suficientes para adquirir el producto se constituyen en el *mercado potencial*.

Dependiendo de la distribución que se haga del producto, el tamaño del mercado se vuelve a reducir a lo que se conoce como *mercado disponible* o conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta de mercado específica.

Sin embargo, no todos los productos son adquiridos por todas las personas. Por ejemplo, los cigarrillos, aunque los menores de edad se interesen por ellos, tengan el dinero y los puedan comprar en prácticamente cualquier lugar, no hay autorización para vendérselos. A esta restricción por la que se reduce el mercado se le conoce como *mercado disponible calificado*.

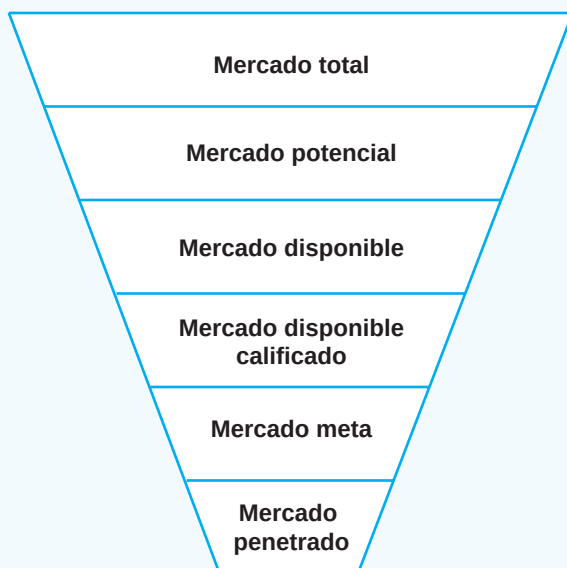


Figura 1.4

Composición
del mercado
total

Puesto que la empresa ha cuantificado todo el mercado disponible calificado, tiene la posibilidad de servirlo por completo o concentrarse en uno o varios mercados meta. Finalmente, el conjunto de consumidores que ya compraron el producto se constituye en el *mercado penetrado* o el mercado en el que la organización incursiona. La figura 1.4 ilustra la medición del mercado hasta llegar a los mercados penetrados.

Mezcla del marketing

Para atender los mercados definidos por el especialista en marketing, independientemente de su ámbito o enfoque (comercial o social; local, nacional, internacional o global; consumidor final u organizacional; bienes, servicios o ideas), nos encontraremos con una combinación ordenada y formal de las cuatro P: **p**roducto, **p**recio, **p**laza y **p**romoción; de manera que cualquier modificación a una de estas variables impactará la mezcla. Cada variable será motivo de la parte 3 de este libro.

Ejercite su aprendizaje

1. El marketing no ha evolucionado en todos los países de la misma manera. ¿En cuál etapa considera que se encuentra el marketing en su país?
2. Navegue en Internet para identificar los principales problemas que enfrenta la compañía Coca-Cola en el siglo XXI.
3. Diseñe un mapa conceptual del presente capítulo.
4. A partir de los conceptos del marketing que se presentaron en el capítulo, formule su propio concepto.
5. Muestre en una figura la composición del mercado total de una institución educativa universitaria privada.

Bibliografía

- Cateora, Philip y Graham, John, (2001), *Marketing internacional*, México: McGraw-Hill.
- Fischer de la Vega, Laura y Espejo Callado, Jorge, (2004), *Mercadotecnia*, 3a. ed., México: McGraw-Hill.
- García-Sordo, Juan, (2001), *Marketing internacional*, México: McGraw-Hill.
- Gladwell Malcom, (2005), "Lecciones de biología", en revista *Gestión*, Vol. 5, No. 1, enero-febrero.
- Kotler, Philip, (2005), *Fundamentos del marketing*, 8a. ed., México: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, Philip, (2006), *Marketing*, 11a. ed., México: Pearson-Prentice Hall.
- Lamb, Charles, Hair, Joseph y McDaniel, Carl, (2002), *Marketing*, 6a. ed., México: Thomson.
- Maubert Viveros, Claudio, (2001), *Mercadotecnia*, México: Trillas.
- McCarthy, Jerome y Perreault, William, (1997), *Marketing*, 11a. ed., México: McGraw-Hill.
- Pride, William y Ferrell, O. C., (1997), *Marketing, conceptos y estrategias*, 9a. ed., México: McGraw-Hill.
- Sallenave, Jean Paul, (1999), *Marketing*, México: Trillas.
- Stanton, William, (2000), *Fundamentos del marketing*, 11a. ed., México: McGraw-Hill.
- Zikmund, William y d'Amico, Michael, (2002), *Marketing*, Vol. I, México: Thomson.

Referencias Bibliográficas

- ¹ Historia de la Coca-Cola. TangaWorld Coca-Cola Club es socio fundador del Coca-Cola Collectors Club de España, chapter del Coca-Cola Collectors Club Internacional y miembro del Coca-Cola Collectors Club of United States. El nombre de Coca-Cola es marca registrada por The Coca-Cola Company y su utilización en estas páginas no implica uso comercial por nuestra parte. Tomado de <http://www.tangaworld.com/es/cocacola/historia/indexhistoria.htm>
- ² Sallenave, Jean Paul, *Marketing*, México: Trillas, 1999, p. 476.
- ³ *Ibidem*.
- ⁴ *Ibid*, p. 478.
- ⁵ *Ibidem*.
- ⁶ Maubert Viveros, Claudio, *Mercadotecnia*, México: Trillas, pp. 13-14.
- ⁷ *Ibid*, pp. 14-15.
- ⁸ *Ibidem*.
- ⁹ Kotler, Philip, *Fundamentos de mercadotecnia*, 4a. ed., México: Prentice Hall, 1998.
- ¹⁰ Kotler, Philip, *Marketing*, 8a. ed., México: Pearson-Prentice Hall, 2001.
- ¹¹ Stanton, William, *Fundamentos del marketing*, 11a. ed., México: McGraw-Hill, 2000.
- ¹² McCarthy, Jerome y Perreault, William, *Marketing*, 11a. ed., México: McGraw-Hill, 1997.
- ¹³ Lamb, Charles, Hair, Joseph y McDaniel, Carl, *Marketing*, 6a. ed., México: Thomson, 2002.
- ¹⁴ William Pride y O. C. Ferrell, *Marketing, conceptos y estrategias*, 9a. ed., México: McGraw-Hill, 1997.
- ¹⁵ Zikmund, William y d'Amico, Michael, *Marketing*, Vol. I, México: Thomson, 2002.
- ¹⁶ Fischer de la Vega, Laura y Espejo Callado, Jorge, *Mercadotecnia*, 3a. ed., México: McGraw-Hill, 2004.

- ¹⁷ Mercado, Salvador, *Mercadotecnia programada*, 2a. ed., México: Limusa, 1998.
- ¹⁸ Ávila Montes de Oca, Octavio, *La mercadotecnia lógica en el cambio*, México: Pac, 1995.
- ¹⁹ www.poly.asu.edu/macro2000/newwelc.htm
- ²⁰ Arellano, Rolando, *Marketing, enfoque América Latina*, México: McGraw-Hill, 2000.
- ²¹ Fundación Coca-Cola, <http://www.cocacola.cl/mundo/index.php?id=6>, consultado noviembre 13, 2005.
- ²² Una lectura en la que se puede ahondar acerca de este debate es: Laufer, Romain y Paradeise, Catherine, *El príncipe burócrata. Maquiavelo en el universo de la mercadotecnia*, México: Trillas, 1988.
- ²³ *Op. cit.* Sallenave, p. 481.
- ²⁴ *Ibid*, p. 482.
- ²⁵ *Ibidem*.
- ²⁶ *Ibid*, p. 485.
- ²⁷ Cfr. Kotler, Philip, 1996, *Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control*, 8a. ed., México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ²⁸ Malcom, Gladwell, "Lecciones de biología", en revista *Gestión*, Vol. 5, No. 1, enero-febrero, 2005, p. 67.
- ²⁹ Gestión de Negocios, "Coca Cola, doblada por changarro del DF", Associated Press en eleconomista.com.mx, consultado noviembre 15, 2005. Una semana antes, el 8 de noviembre, en México, Distrito Federal, se resolvió —acerca de la solicitud de información número 073-2005, relativa a: "Por medio de la presente, solicito a la Comisión Federal de Competencia me remita la resolución por la cual la Comisión Antimonopolios determinó la multa de 157 millones de pesos a 15 de las embotelladoras de la Coca-Cola por prácticas de exclusividad en las misceláneas. La resolución fue en junio o julio del año 2005"— considerarla temporalmente restringida hasta que se concluya la etapa de cumplimiento del procedimiento en sede administrativa y, en su caso, hasta que concluyan las acciones procesales que se intenten a partir de lo que señala el artículo 14, fracción IV, de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Y así lo notificaron Fernando Heftye, presidente del Comité de Información de la Comisión Federal de Competencia; Ali B. Haddou, titular de la Unidad de Enlace, y Alicia S. Pineda, titular del Órgano Interno de Control.
- ³⁰ Comisión Federal de Competencia, comunicado de prensa del 7 de marzo de 2002, en http://www.cfc.gob.mx/contenedor.asp?P=Basic_Results.asp&txtSearch=Coca%20Cola, consultado noviembre 15, 2005.
- ³¹ Entrevista a Philip Kotler, revista *Gestión*, Vol. 5, No. 1, enero-febrero, 2005.
- ³² Tienda Solidaria Coca-Cola en <http://www.conocecocacola.com>, consultado noviembre 10, 2005.
- ³³ Adaptado de Michael E. Porter, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Capítulo 2

Dirección de marketing

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el alumno podrá:

- Conocer las acciones del marketing que permiten entregar valor al consumidor y rentabilidad a la empresa.
- Conocer el proceso del marketing para lograr satisfacer al consumidor.
- Identificar los factores del medio ambiente y la manera en que influyen para descubrir las oportunidades de mercado.
- Identificar las etapas de la planeación estratégica en marketing para ver de qué forma influye en el futuro de una empresa.
- Identificar las formas más generales relativas al control del marketing para mejorar el desempeño de la organización.

Caso de estudio

Plásticos Rex, el marketing industrial



Plásticos Rex, SA de CV, se fundó en 1961 en México, específicamente en el Distrito Federal. Su objetivo era la fabricación y la comercialización de insumos plásticos para la industria de la construcción, así como el diseño y la instalación de sistemas de riego. En 1984 se integra a la división Química del Grupo Celulosa y Derivados SA (Cydsa), cambio que obligó a Plásticos Rex a modificar su administración para estandarizarla con los procedimientos y las estrategias establecidos por Cydsa.

En agosto de 1989, Plásticos Rex amplió sus operaciones al adquirir los activos totales de Hules y Plásticos de Monterrey, una planta productora de tubería de policloruro de vinilo (PVC), ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. Con esta adquisición fue posible aumentar, en alrededor de 50%, la capacidad de operación de la compañía, para brindar un servicio más eficiente y oportuno a los clientes ubicados en esa región. En noviembre de 1989, Plásticos Rex amplió nuevamente su capacidad de operación al adquirir —en Poncitlán, Jalisco— Plásticos Elson, productora de tubería y conexiones de PVC.

En 2005 Plásticos Rex ya contaba con tres plantas en las que fabricaba y comercializaba más de 2 mil 500 productos, que comprenden las líneas: sanitaria, conduit, hidráulica, alcantarillado métrico, tubos y conexiones de polietileno de alta densidad (PEAD), tinacos y sistemas de riego. Su objetivo es llevar al mercado productos que mantengan una permanente superación tecnológica orientada a satisfacer los requerimientos del cliente en las áreas de construcción y agricultura.

En 1988 Plásticos Rex obtuvo el Premio Nacional de Calidad y en 1998 logró la certificación ISO 9002 en el área de extrusión de tubería de PVC. En 2004 recibieron la certificación ISO 9002-2000 en las tres plantas para todos los procesos de fabricación, administración y diseño, lo que coloca a la empresa en los primeros niveles de calidad y servicio en el país. Actualmente trabajan para certificarse en la norma ISO 14000.

Plásticos Rex cuenta con una amplia red de distribución a lo largo de todo el país, lo que representa una fortaleza para la empresa y le permite tener acceso a todo el mercado nacional. Los productos se venden a través de

dos esquemas diferentes, uno enfocado a la venta de artículos para la construcción y otro especial para la venta de sistemas de riego agrícola. Ambos se manejan por medio de distribuidores exclusivos en las diferentes zonas geográficas del país.

Su área de logística es la encargada de administrar la cadena de suministro; entre sus funciones se encuentran la administración de ventas, es decir, la recepción, captura y facturación de pedidos; el abastecimiento tanto de productos nacionales como de importación; la coordinación de la distribución y entrega de productos al cliente; la atención a clientes, y la administración del equipo y las oficinas foráneas.

El departamento de logística trabaja en coordinación con el departamento de almacén y embarques, que es responsable de la custodia y preparación del material, la elaboración de rutas de entrega y la coordinación de los transportistas, pues la empresa no cuenta con equipo de transporte propio. Entre las labores conjuntas de estos departamentos se encuentra elaborar los programas y las prioridades de distribución.

El mayor problema logístico que tiene la empresa son los tiempos de entrega. Como se mencionó, hay dos esquemas de distribución que dependen del tipo de producto del que se trate. El primero es la venta al sector de la construcción. El proceso se inicia con la producción en cualquiera de las tres plantas; cada una cuenta con su propio almacén para reducir tiempos y costos de transporte; en el caso de las conexiones, sólo se tiene un almacén en la Ciudad de México. De estos almacenes salen los productos a las bodegas de los representantes —cada una recibe material de la planta más cercana para reducir los costos de transportación y los tiempos de entrega—, que actúan en nombre de Plásticos Rex, quienes a la vez distribuyen los productos entre los clientes locales.

Para atender al sector agrícola, la venta se realiza mediante distribuidores; sin embargo, las fábricas surten el material directamente al cliente final en el campo donde se va a instalar; sin importar qué tan alejado se encuentre el destino, sólo se constituye el pedido del que tampoco importa el tamaño. Este esquema de venta y distribución representa el mayor desafío, pues se trata de vender, un sistema de riego que puede incluir partes fabricadas por única vez y partes compradas tanto en México como en el extranjero, lo que se conoce como proyecto “llave en mano”.

En el momento que el cliente o el distribuidor realiza el pedido se cuenta con algunos materiales en inventario y se compra y/o fabrica el material restante. El problema consiste en que en ocasiones los materiales se encuentran en distintas plantas y no todos los componentes están disponibles al mismo tiempo para realizar un solo envío. El cliente necesita empezar a recibir material para iniciar la instalación, por lo que se programan rutas de entrega y aunque se trata de incorporar la mayor racionalidad a la logística, algunas

veces se realizan desviaciones muy grandes en las rutas para entregar muy poco material.

Por ejemplo, un cliente en Sinaloa hace un pedido que consta de 10 artículos; en el momento de la venta se tienen tres partidas de conexiones en la planta de México y un artículo de tubería en Poncitlán. Dadas las necesidades del cliente, se envían los materiales de dos rutas, una de cada planta. Posteriormente se inicia la producción del resto de la tubería en Poncitlán y se manda conforme se llenan los camiones. Debemos recordar que lo que se transporta son hoyos, que además sólo pueden apilarse hasta determinada cantidad, aunque el camión cuente con capacidad para más, porque de otra manera corren el riesgo de dañarse. Por último, queda un remanente de tubería y llega a México un artículo pequeño de compra, lo cual tiene como resultado un costo de entrega muy elevado y un tiempo largo de espera.

Este problema no se ha resuelto debido a que no se cuenta con el espacio suficiente para almacenar material hasta que los pedidos estén completos y tampoco hay estimados reales de venta para tener un inventario de productos comprados, con la finalidad de adelantarse a las necesidades de los clientes.

Actualmente Plásticos Rex trabaja en el desarrollo de un sistema que ayude a diseñar rutas, en las que se tome en cuenta el material disponible para cada una de las zonas de influencia, los programas de producción y las compras programadas. Con esto se pretende tener información sobre el costo real de los envíos en relación con el costo de material embarcado y también se busca saber si es conveniente enviar el material ese día o esperar para recibir materiales de producción y compra, y así disminuir el número de envíos a ese cliente.

El sistema se encuentra en la fase inicial, por lo que aún se presentan retrasos. No obstante, este es un claro ejemplo de cómo el área del marketing se relaciona con las demás áreas clave de la organización para darle respuesta a los problemas que impiden satisfacer plenamente y con ventaja al mercado.¹

2.1 Función e importancia del marketing

La principal función del marketing, como se desprende del capítulo 1, es lograr que la empresa se adapte a su entorno, y satisfaga al consumidor mediante las actividades del marketing y su coordinación con las demás actividades de la compañía. En síntesis, lo que se busca con el marketing es convertir necesidades sociales en oportunidades rentables.

¿Cuáles son estas actividades de marketing que debe llevar a cabo la organización? Para Kotler², las actividades fundamentales son cinco:

- Análisis de oportunidades
- Investigación y selección de mercados meta
- Diseño de estrategias de marketing
- Planeación de negocios
- Organización, implantación y control de las actividades del marketing

Debido a que estas actividades están encadenadas, las denomina *proceso de dirección del marketing*. Veamos en qué consiste cada una.

Análisis de oportunidades

La primera actividad consiste en identificar las oportunidades de largo plazo en el mercado, pues si sólo se concentra en el corto plazo las inversiones y, en general, los esfuerzos que se realicen, podrían perderse muy rápido.

Para identificar y evaluar las oportunidades se necesita un sistema confiable de información del marketing (capítulo 3). Con este propósito, la investigación de mercados es de gran ayuda porque permite conocer las necesidades, los deseos y, en general, el comportamiento de compra de diferentes segmentos de mercados.

También se requiere de un sistema de información interno que reporte con rapidez y exactitud las ventas actuales, por tipo de producto, cliente, vendedor y canal de distribución, entre otros; que informe acerca del crédito, la forma de pago recurrente, el estado de los inventarios para diseñar y/o cubrir una promoción, así como de los problemas del área de operaciones para elaborar los productos con las especificaciones requeridas por los clientes.

En cuanto al sistema de inteligencia, permite recabar información significativa y continua sobre el entorno de la organización, el cual se divide en *microambiente* y *macroambiente*. El primero lo constituyen todos los factores con algún efecto sobre la capacidad de la organización para producir, vender y entregar el bien o servicio, ya sean proveedores, distribuidores, clientes, competidores y los diferentes públicos de la organización (servidores públicos y vecinos, entre otros). El segundo consiste de fuerzas demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, político-legales y socioculturales que afectan sus ventas y utilidades. Una parte importante de este sistema consiste en el estudio de la competencia, sus fortalezas y debilidades, así como de sus acciones y la manera en que impactan el mercado.

En general se necesita una comprensión integral de los mercados de consumidores y cómo funcionan, además de conocer cuántos clientes componen su mercado potencial, quiénes compran y por qué lo hacen, qué buscan en materia de características y precios, dónde compran, qué imagen tienen de las diversas marcas. Las empresas que se dirigen a los mercados de negocios —que incluyen compañías grandes, firmas de profesionales, pequeños comerciantes y oficinas gubernamentales— requieren conocer qué buscan los comités de compras, cuáles son las políticas de sus organizaciones y cuáles son las especificaciones de los usuarios finales en la organización.

Investigación y selección de mercados meta u objetivo

Antes de seleccionar un mercado meta se requiere medir y pronosticar qué tan atractivo es un mercado en particular. Con este propósito se deben identificar las principales técnicas para medir el mercado potencial y pronosticar la demanda; cada técnica tiene ventajas y limitaciones para hacer una estimación del tamaño total del mercado, así como de su crecimiento y rentabilidad.

Estas mediciones son importantes para decidir en cuáles mercados y cuáles productos hay que concentrarse. También se requiere dividir el mercado en segmentos importantes, evaluarlos y seleccionar los que la empresa pueda satisfacer mejor que la competencia. La segmentación del mercado (capítulo 4) logra llevarse a cabo de distintas maneras, dependiendo de las variables que se elijan; por ejemplo, si se segmenta con base en los grupos de clientes y sus necesidades, es posible llegar a lo que se denomina *grid del producto/mercado* (en la tabla 2.1 se puede estimar para cada una de las nueve células qué tan atractivo es el segmento del mercado y el nivel de fuerza de los negocios de una empresa como Plásticos Rex).

Tabla 2.1. *Grid del producto/mercado para la tubería de PVC*

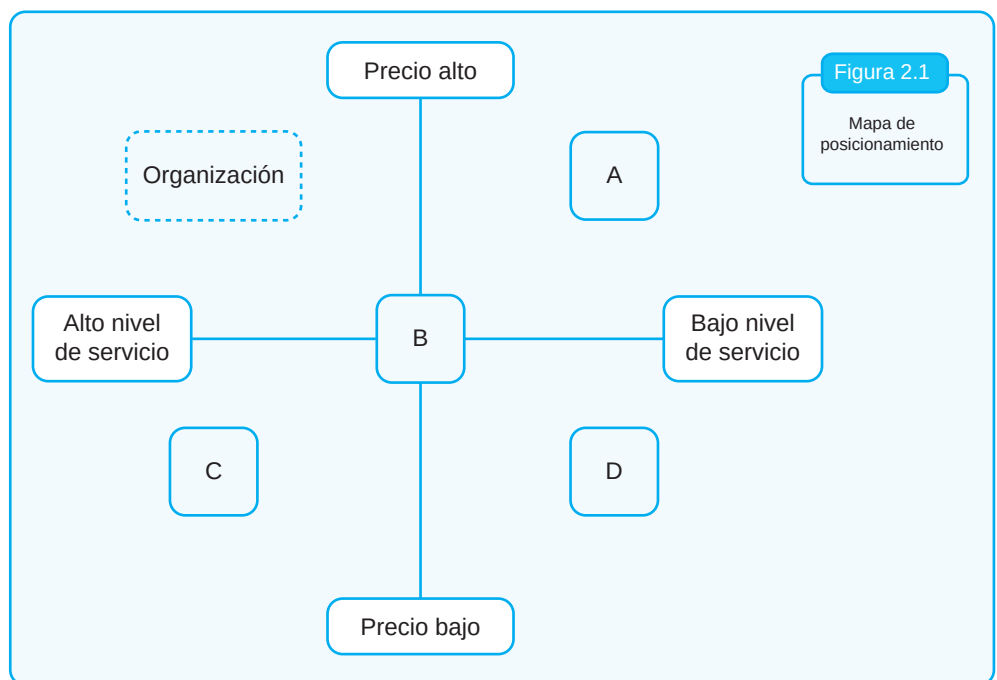
Productos (Necesidades de los clientes)	Mercados (Grupos de clientes)		
	Clientes domésticos	Clientes industriales	Clientes rurales
Tubería conduit			
Tubería sanitaria			
Tubería de riego			

Diseño de estrategias del marketing

Cuando la organización ha seleccionado su mercado meta, debe desarrollar una estrategia de diferenciación y posicionamiento. Con este propósito, resulta de gran

ayuda elaborar un mapa de posicionamiento de producto, donde se muestran las ofertas percibidas de los principales competidores y el probable posicionamiento de la organización para competir con ventaja. Por ejemplo, veamos la figura 2.1.

La organización ha elegido colocarse en un espacio en el que no hay competencia y aporta un mayor valor al cliente, porque elegir el cuadrante del competidor A sería quedarse fuera del mercado, pues es difícil que un cliente esté de acuerdo en pagar un precio alto por un bajo nivel de servicio, aunque el producto sea muy bueno, pero sí podría ser el caso del competidor D, que tiene un precio y un nivel de servicio bajos; en caso del competidor B, no hay un claro posicionamiento y la diferenciación no se puede dar; respecto del competidor C, con el tiempo resultaría poco rentable e incosteable mantener un alto nivel de servicio a un precio bajo.



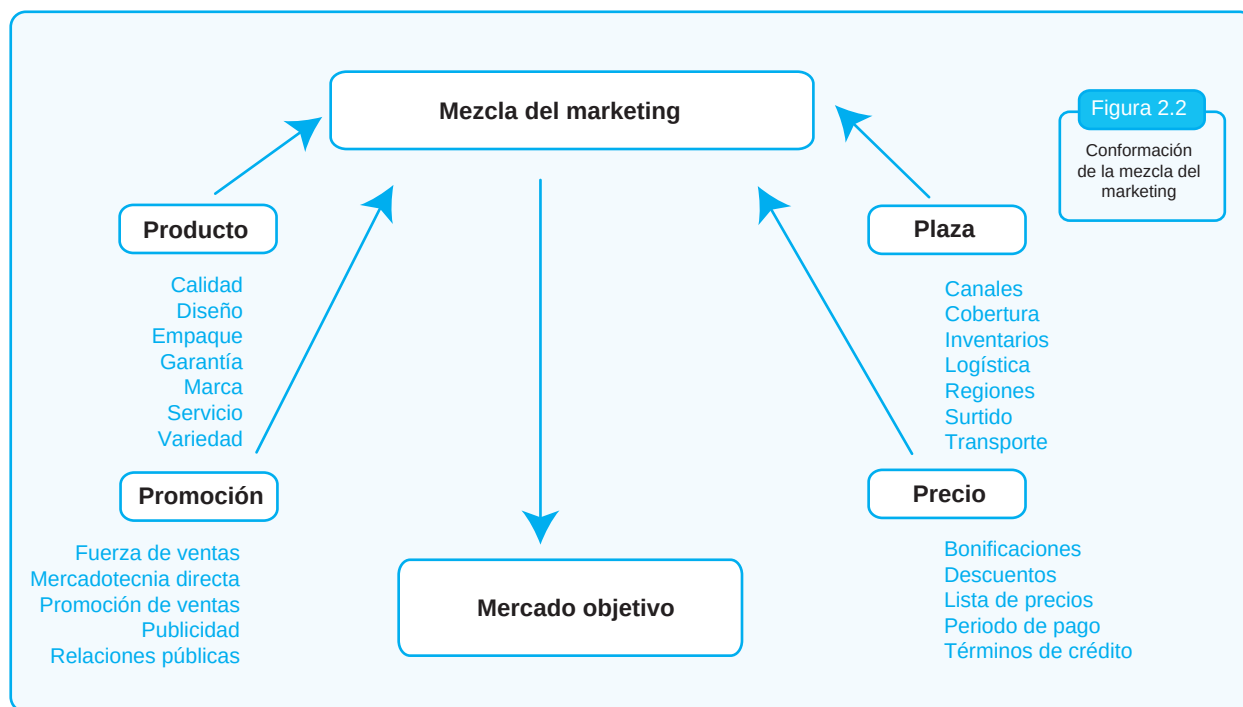
Sin embargo, en caso de que la organización se quede en la posición elegida, primero tendría que verificar si hay suficientes compradores que deseen un producto de precio y nivel de servicio altos, y después encontrar la manera de reducir su precio sin dejar de cumplir las especificaciones, trabajar en la innovación, mejorar sus tiempos de entrega y entregar los pedidos completos, entre otros aspectos.

Una vez que la organización decide el posicionamiento del producto, debe desarrollar nuevos productos, probarlos e introducirlos al mercado, para lo cual se requiere de un proceso efectivo, apoyado en herramientas y controles específicos. La estrategia tendrá que modificarse en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declinación (capítulo 6). En la elección de la estrategia, también deberá tomarse en cuenta si la organización es líder en el mercado, seguidora o productora para nichos, así como las oportunidades y los problemas cambiantes del mercado global.

Planeación de negocios

Toda estrategia se debe traducir en un plan anual del marketing, lo que significa que hay que decidir el nivel de gastos del marketing para lograr los objetivos. Generalmente las empresas primero establecen sus objetivos, ya sean de participación, posicionamiento o penetración del mercado, y en función de ellos estiman el presupuesto que destinarán, así como el pronóstico de ventas, los programas, los procedimientos y las políticas.

Para estimar el presupuesto total se requiere dividirlo en cada uno de los elementos de la mezcla del marketing. Jerome McCarthy³ ha difundido su clasificación de cuatro factores que denominó las 4 P: **p**roducto, **p**laza, **p**romoción y **p**recio. Seleccionar una mezcla es una decisión que se toma entre un gran número de posibilidades, porque cada factor puede tomar diversos valores, como se muestra en la figura 2.2.



Así, por ejemplo, dependiendo del producto será el tipo de plaza que se utilice, la promoción que se requiera y, finalmente, el precio mínimo que se establezca, según los costos totales incurridos en los tres factores (producto, plaza y promoción); después se considerarán en la fijación del precio variables como la distancia, el volumen de compra o la forma de pago, el margen de utilidad o el tiempo en el que se espera recuperar la inversión.

La asignación de presupuesto dependerá de la manera en que se afecten las ventas por los recursos destinados a cada aplicación posible, lo que lleva a contestar diversas preguntas: ¿qué mezcla de productos es la que debo ofrecer al mercado?

¿En qué invertir, en nuevos productos o en mejoras a los actuales? ¿Qué tipo de distribución tengo que realizar, selectiva o masiva? ¿Debo utilizar publicidad, marketing directo o venta personal? ¿El precio habrá de ser igual o superior al del principal competidor? Responder estas y otras preguntas debe permitirle a la organización satisfacer las necesidades de los clientes en forma efectiva, porque combina los menores costos para la empresa con los mayores beneficios para el consumidor.

Organización, implantación y control de las actividades del marketing

El último paso del proceso de dirección del marketing consiste en organizar los recursos, implantar y controlar el plan del marketing. Para organizar los recursos se debe revisar la estructura jerárquica; es muy importante saber si pueden soportar los retos que se han establecido en el plan o requiere modificarse con ese propósito.

Sin importar el tamaño de la organización, tiene que haber claridad en las funciones que desarrolla el responsable del marketing, cuántas personas más se necesitan para llevar a cabo las tareas expuestas hasta esta parte y de qué manera orienta a toda la organización hacia la satisfacción de su mercado meta. Es muy importante contar con el personal capacitado y motivado para que tenga un desempeño superior. El responsable del marketing debe reunirse periódicamente con el personal para revisar su desempeño, reconocer su esfuerzo, señalar debilidades y sugerir la manera de mejorar.

En la etapa de implantación no sólo se requiere seguir rigurosamente lo establecido en el plan, también debe haber flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes o no previstas.

El control (capítulo 11) no es una función de coerción, sino de retroalimentación, que resulta fundamental para mejorar el desempeño, por lo que se divide fundamentalmente en tres tipos:

- a) *Control del plan del marketing*, también conocido como *plan de negocios o plan anual*: sirve para asegurarse de que la organización está alcanzando sus objetivos de ventas, utilidades, participación, posicionamiento y penetración de mercado.
- b) *Control de la rentabilidad*: consiste en cuantificar la rentabilidad de las distintas actividades del marketing; por lo tanto, es factible conocer la rentabilidad del portafolio de productos, los clientes, los canales de distribución o de la mezcla promocional, y
- c) *Control estratégico*: es la actividad que consiste en evaluar si la estrategia del marketing aún es adecuada para las condiciones del mercado. Debido a los cambios en el macroambiente, cada empresa, sin importar su tamaño, necesita evaluar periódicamente la eficiencia en marketing mediante la auditoría de la función.

Perspectiva global

Las Empresas Vassallo y su conquista global



Empresas Vassallo comenzó en Ponce, Puerto Rico, en manos de Salvador Vassallo padre, manufacturando bloques y ventanas. Inició en 1962 con un préstamo de 3 mil dólares del Small Business Administration. Su entrega y visión fueron vitales para dejar un negocio sólido. El deceso de Salvador Vassallo, en 1972, prácticamente coincidió con el momento en que la empresa —ahora con sus hijos Salvador, Efraín, Víctor, Félix y Marcos al frente— comenzaba a manufacturar tuberías.

Vassallo comenzó con las tuberías de PVC para aplicaciones eléctricas y sanitarias —en Puerto Rico se comercializa el PVC desde 1962; en la década de 1970 se instaló la primera planta productora de esta resina en el país; sin embargo, el mayor desarrollo tecnológico y la comercialización a nivel internacional se dio a principios de la década de 1980. Al inicio su mayor reto fue cambiar el comportamiento del consumidor, pues la gente creía que los ratones se comían el material y pensaron que sería divertido anunciar que: “Regalaban un gato por cada cien pies de PVC de compra”.

La gente no aceptó la tubería de PVC de inmediato; pensaba que no resistía la presión o el peso, por lo que crearon un comité presidido por el ingeniero puertorriqueño José Vals. Se comprobó que el material no se corroía y que era más económico por ser más liviano, así como que la instalación era más rápida y fácil. La American Society for Sanitary Materials delineó los estándares americanos y se establecieron las normas para regular la tubería

de PVC. Ahora, en una misma instalación, Vassallo puede proveer productos para una amplia gama de necesidades, con tubos de media y hasta de 48 pulgadas de diámetro.

Luego de muchos años dedicados a la elaboración de tuberías en PVC, la empresa decidió tomar un nuevo giro añadiendo la fabricación de muebles para patio en este material. En 1993, Empresas Vassallo incursionó en el mercado con la primera silla para patio, a la que dieron el nombre de “Josefina”, en honor a la madre de los hermanos Vassallo. La proyección en ventas para ese primer año era de 450 mil dólares y vendieron un millón. Entre los productos que lanzaron, acorde con las tendencias en entretenimiento, se encuentra una mesa de póker.

Un acertado lema de la empresa afirma que si PVC son las siglas de polyvinyl chloride, también lo son de Products by Vassallo Creations. Recientemente, Industrias Vassallo aseguró esa presencia global al adquirir Syroco Inc., una fábrica con instalaciones en Nueva York, California y Arkansas.

Syroco es la manufacturera de muebles de patio más grande del mundo, hacen sillas, mesas, relojes, marcos y accesorios decorativos para hoteles y el hogar. La firma ya tenía aproximadamente 30% del mercado de Estados Unidos y una cifra igual en Canadá en cuanto a muebles de patio. Al agregar las exportaciones desde Puerto Rico, crece a 40%. La compañía proviene de Finlandia y pasó por varias manos hasta que la adquirió Vassallo, quien en Puerto Rico ya contaba con seis mil moldes y con Syroco adquirió unos 1,500 más, lo que le permite manufacturar alrededor de 10 mil productos diferentes y disponer de 2 millones 400 mil pies cuadrados de instalación bajo techo.

Con esta expansión, Vassallo colocó sus productos en cadenas de tiendas como Wal-Mart en Estados Unidos, México y Brasil; Kmart, Target, Costco, Linen & Things, así como en tiendas adscritas a instalaciones militares en Estados Unidos. Sin embargo, desde mucho antes ya exportaban tubería para sistemas sanitarios y de irrigación a Canadá, Centroamérica, Venezuela y Barbados.

En 1972 habían establecido una fábrica en Florida; actualmente el establecimiento funciona como centro de distribución. Los incentivos a los empleados, tanto en Puerto Rico como en Estados Unidos, han sido una de las claves de las Empresas Vassallo. En Arkansas, donde se produce la línea de muebles de patio que se exportan a África, Singapur y Japón, los empleados se sienten más motivados ahora porque los dueños anteriores no invirtieron en la planta, ni en incentivos ni en productos nuevos. Incluso el mercado de Europa se vislumbra prometedor, puesto que el precio del euro ha elevado los costos de producción en ese continente.

Entre las próximas metas de Empresas Vassallo se encuentra establecer un centro de distribución en Santo Domingo y Centroamérica. Con el tratado

de libre comercio, las aperturas empujan hacia la excelencia y es necesario modernizarse. En Puerto Rico están listos para la competencia, pues las leyes proteccionistas en la isla los han expuesto a la competencia de Estados Unidos y otros países por años, y eso los ha obligado a hacer una reingeniería en manejo de costos variables y de recursos humanos.

La determinación de la familia Vassallo ha logrado que ahora el negocio facture anualmente 100 millones de dólares, con el objetivo trazado de alcanzar los 300 millones en 2010. Salvador Vassallo hijo sostiene la visión de Empresas Vassallo ante un presente y un futuro de alcance global⁴.

Marketing y medio ambiente

2.2

Los responsables del marketing necesitan conocer el macroambiente para planear atendiendo al comportamiento de factores como la demografía, la sociedad, la economía, la política, el marco legal, la tecnología, el medio ambiente y el mercado (competencia y mercado meta).

El propósito de la recolección de datos macroambientales consiste en identificar las oportunidades y amenazas del entorno, ya que ambas son incontrolables por la empresa —no importa qué tan grande sea una compañía, puede llegar a influir de manera importante en el ambiente externo, sin embargo, no puede crear un cambio—, lo que se busca con el estudio del medio ambiente es tratar de reducir los impactos negativos y potenciar los impactos positivos.

Específicamente, el entorno global en el que operan las empresas muestra las siguientes modificaciones: *a)* el desarrollo de las comunicaciones hace cada vez más dinámicas las transacciones financieras internacionales; *b)* la erosión gradual del predominio internacional de Estados Unidos y la competencia del nuevo poder económico de China y otros países de Oriente; *c)* la conformación de bloques comerciales que impone mayores barreras comerciales a los que están fuera del bloque; *d)* la deuda de los países latinoamericanos y de Europa oriental, así como la fragilidad del sistema financiero internacional; *e)* la desaparición de los bloques socialistas y la privatización de las compañías públicas; *f)* la rápida diseminación de estilos de vida globales; *g)* la apertura gradual de grandes mercados nuevos, en especial China, India y Europa oriental; *h)* mayor penetración de las compañías transnacionales, e *i)* el número creciente de alianzas estratégicas corporativas internacionales.

Factores sociales

Estos factores consisten en las actitudes, los valores y los estilos de vida y cómo influyen en los productos que la gente compra, los precios que paga, la efectividad de la promoción y cómo, dónde y cuándo espera comprarlos.



Algunos de los *valores actuales* que podemos encontrar en los más amplios grupos sociales son cuatro:

- Las personas de mentalidad abierta: generalmente se trata de individuos ampliamente informados que se interesan por nuevas clases de productos y servicios que pueden considerarse propios de otras culturas. Por ejemplo, el gusto por los alimentos japoneses como el sushi o el picante mexicano.
- El segmento de tradicionalistas: que se aferran a las costumbres de los lugares en que nacieron y no están interesados en apartarse de ellos. Es el caso de los migrantes mexicanos y centroamericanos que llegan a Estados Unidos, se agrupan para demandar productos tradicionales de su país de origen, en lo que se ha dado en llamar el “mercado de la nostalgia”.
- Otro grupo es el de los modernistas, que conceden un alto valor al éxito personal, el consumismo, el materialismo y la racionalidad tecnológica.
- Un grupo cada vez mayor es el de los ambientalistas; se trata de compradores que están dispuestos a pagar más por productos orgánicos e incluso por aquellos que están empacados en materiales reciclables o biodegradables.

Los *estilos de vida* son la manera en que la gente decide vivir; tienen tres componentes: actividades, intereses y opiniones. En la actualidad, las personas han

incorporado multicomponentes; por ejemplo, un banquero puede ser *gourmet*, deportista, padre soltero y defensor del ambiente, lo cual aumenta la complejidad de los hábitos de compra de los consumidores, pues por un lado esta persona puede tener un BMW, pero él mismo le cambia el aceite, consume comida rápida y bebe vino francés en la cena; además, está suscrito a la revista *Bon Appetit*, pero también a *Corredores*. Los estilos de vida de cada consumidor requieren una diferente mezcla del marketing, por lo que se debe ser muy cuidadoso con los productos que se ofrecen a un solo mercado meta. Por ejemplo, la compañía telefónica más grande de México, Telmex, tiene un solo precio de renta de los servicios de llamadas locales, largas distancias e Internet.

Parte de los cambios en los estilos de vida obedece a la *incorporación de las mujeres al trabajo asalariado*, lo que implica que las familias experimenten varios cambios, desde mayores ingresos que incrementan el poder de compra, y con esto la oportunidad de adquirir un mayor número de bienes y servicios, hasta los roles que tienen sus integrantes. Por ejemplo, los hijos disponen de más tiempo y recursos como Internet para buscar información acerca de productos, por lo que ahora no sólo influyen en la compra, también deciden, son adoptadores tempranos de la mayoría de los productos nuevos y están más dispuestos a utilizar la tecnología para que les entreguen en el hogar una amplia variedad de productos y servicios.

Factores demográficos

Entre los factores demográficos importantes están la edad del consumidor y la generación a la que pertenece. Por ejemplo, las generaciones de los *baby boomers* (nacieron entre 1945 y 1964), la X (nacidos entre 1965 y 1979) y la Y (nacieron entre 1980 y 1995) presentan comportamientos diferentes. Mientras los primeros pertenecen a la generación de la explosión demográfica que vino a crear un enorme mercado —sólo en Estados Unidos en esos años nacieron 78 millones—,⁵ esta generación ya no conoció la miseria de la guerra; por el contrario, una amplia variedad de productos se crearon para ellos, partiendo de sus intereses. Se trataba de productos hechos a la medida; las entregas eran muy rápidas y la constante innovación los hacía productos de precio alto. Tal vez recuerden las licuadoras de 16 velocidades o las lavadoras de 20 programas.

La generación X ingresó a la fuerza de trabajo en la época de adelgazamiento de las empresas y en una etapa descendente de la economía, por lo que es muy probable que, a diferencia de la generación anterior, haya un importante número de desempleados o subempleados que viven en casa de sus padres. En lo que respecta a la generación Y, han crecido saturados por los medios y se interesan por las marcas más que sus padres; los lugares en que este grupo busca la publicidad han cambiado, ahora están en Internet, torneos deportivos o la televisión por cable.

En lo que respecta a los *consumidores de la tercera edad*, han cobrado importancia porque se empeñan en realizar actividades que sus antecesores no realiza-

ban: gastan en viajes, se divierten y compran más productos para detener el envejecimiento; en un estudio de AC Nielsen⁶ se señala que la tendencia en los hábitos de consumo de los adultos mayores tiene efectos en las compras de artículos para el cuidado personal. Por ejemplo, los humectantes de rostro y ojos crecieron 10% a partir de la introducción de cremas que se utilizan para reducir las arrugas y hasta para aclarar las ojeras; también se observó un crecimiento de 48% en los productos que quitan manchas y blanquean los dientes.

Otra categoría relacionada, que está experimentando crecimiento, son los pañales para la incontinencia, que creció 4% a nivel mundial. América Latina tuvo el crecimiento más rápido (6%) en este segmento, lo que habla del envejecimiento de la población. Si bien en esta región la proporción de la población mayor a 65 años sigue siendo menor que en Estados Unidos y Europa, este segmento crece más rápidamente en esta zona que en cualquiera otra del mundo.

La *migración* representa 125 millones de personas, que viven fuera del país en que nacieron; fundamentalmente fluyen de naciones pobres hacia las ricas, la gente

se va de Sudasia, África y América Latina a Europa y Estados Unidos. Sin duda, esto obedece a la desigualdad del ingreso entre los países ricos y pobres.

El Banco Mundial señaló que la proporción en promedio de ingreso entre los países más ricos y más pobres era aproximadamente de 11 a 1 en 1870, de 38 a 1 en 1960 y de 49 a 1 en 1998.⁷ Las naciones más ricas registran aumentos de 3% a 5% en su producto nacional bruto, mientras que algunas de las más pobres en realidad decaen rápidamente, víctimas del hambre, la guerra, la desintegración social, gobiernos ineptos y la fuga de sus mejores hombres y mujeres.

Con la migración, la *diversidad étnica y cultural* se convierte en un reto más para el responsable del marketing, quien debe buscar intereses, motivaciones o necesidades comunes entre los diferentes grupos étnicos. Se requiere conjuntar nichos, es decir, combinar mercados étnicos, de grupos de edad, ingreso y estilos de vida, con alguna característica común para formar un gran mercado.



Factores económicos

La estructura de *ingresos* depende del país. Tenemos, por ejemplo, que entre 1992 y 2004 en México la proporción de hogares con ingresos entre 2 y 14 salarios mínimos creció, mientras que los menores de 2 y mayores de 14 se redujeron, como se observa en la tabla 2.2.

TABLA 2.2. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS HOGARES MEXICANOS EN RANGOS DE SALARIOS MÍNIMOS (SM) EQUIVALENTES, 1992 A 2004

Año	1992	1996	2000	2002	2004
Número total de hogares	17'819,414	20'467,038	23'484,752	24'650,169	25'845,081
Hasta 2 SM	34.4	45.2	36.4	34.6	31.7
Más de 2 y hasta 4 SM	30.5	30.4	30.4	30.8	32.3
Más de 4 y hasta 8 SM	21.8	16.5	20.3	22.1	22.8
Más de 8 y hasta 14 SM	8.0	5.1	7.9	8.1	8.9
Más de 14 SM	5.3	2.8	5.0	4.4	4.3

Nota: los hogares se clasificaron con el salario mínimo equivalente (SME), el cual representa el valor del salario necesario para obtener los mismos bienes y servicios a los que se tenía acceso, en este caso, con el salario de 1992.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares.

No obstante, el analista de mercado debe ser cuidadoso, pues si observamos estos datos separando los hogares en los que el jefe del hogar es hombre, de los hogares con jefatura femenina, la composición del ingreso es diferente, como se indica en la tabla 2.3.

TABLA 2.3. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS HOGARES MEXICANOS, POR SEXO DEL JEFE DE FAMILIA, EN RANGOS DE SALARIOS MÍNIMOS EQUIVALENTES (SM), 1992 A 2004

Hombre					
Año	1992	1996	2000	2002	2004
Número total de hogares	15'328,374	17'151,661	19'168,162	19'712,749	19'826,616
Hasta 2 SM	33.4	43.8	34.7	32.6	29.1
Más de 2 y hasta 4 SM	31.1	30.9	31.1	31.6	33.1
Más de 4 y hasta 8 SM	21.8	16.7	20.1	22.3	23.4
Más de 8 y hasta 14 SM	8.0	5.5	8.3	8.6	9.6
Más de 14 SM	5.7	3.1	5.8	4.9	4.8
Mujer					
Año	1992	1996	2000	2002	2004
Número total de hogares	2'491,040	3'315,377	4'316,590	4'937,420	6'018,465
Hasta 2 SM	39.9	52.1	43.6	40.9	40.0
Más de 2 y hasta 4 SM	27.2	28.2	27.5	22.2	30.1
Más de 4 y hasta 8 SM	21.8	15.2	21.2	11.9	20.7
Más de 8 y hasta 14 SM	7.9	3.3	6.2	2.6	6.4
Más de 14 SM	3.2	1.2	1.5	0.4	2.8

Nota: los hogares se clasificaron con el salario mínimo equivalente (SME), el cual representa el valor del salario necesario para obtener los mismos bienes y servicios a los que se tenía acceso con el salario de 1992.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares.

Es evidente que las diferencias en la estructura de ingresos en México es cada vez mayor —sobre todo en el caso en el que una mujer es la jefa de familia—; los grupos de compradores de más ingresos, que son los más rentables, se reducen en tamaño, y la competencia se intensifica, lo cual hace más necesaria la creatividad en el diseño de las estrategias del marketing o migrar a segmentos de menor ingreso, pero que tienen un comportamiento de compra más exigente.

Otro indicador que es importante conocer es el porcentaje de la población económicamente activa; estos datos aparecen para algunos países en la tabla 2.4, donde se observa claramente que no es tan importante el tamaño de la población como la tasa de participación económica.

TABLA 2.4. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA Y TASA DE PARTICIPACIÓN ECONÓMICA POR PAÍSES SELECCIONADOS, SEGÚN SEXO. ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE

Países seleccionados	Año	Población económicamente activa (miles)			Tasa de participación económica		
		Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
América							
Brasil	2003	86,893	49,626	37,267	67.8	80.7	55.9
México	2005	42,819	27,143	15,675	57.4	77.7	39.5
Colombia	2004	20,212	4,679	8,533	61.2	74.3	49.2
Venezuela	2002	11,674	7,047	4,627	69.2	83.6	54.7
Argentina	2003	10,143	5,828	4,315	57.8	71.5	45.8
Chile	2004	6,358	4,097	2,261	54.2	71.2	37.8
Ecuador	2003	3,919	2,306	1,614	66.9	80.7	53.9
Perú	2004	3,761	2,204	1,557	46.6	55.7	37.8
Costa Rica	2004	1,754	1,146	608	58.9	78.8	39.9
Uruguay	2004	1,344	769	575	46.8	57.0	37.8
Asia							
Japón	2004	66,410	39,030	27,360	60.4	73.4	48.2
Turquía	2004	24,289	17,902	6,384	48.8	72.3	25.4
Corea	2004	23,417	13,727	9,690	62.1	75.0	49.9
Europa							
Alemania	2004	40,048	22,232	17,814	56.7	54.9	48.9
Reino Unido	2004	29,269	15,537	13,543	50.2	55.5	45.2
Francia	2004	27,447	14,771	12,676	55.4	62.0	49.2
Italia	2003	24,229	14,764	9,465	49.2	62.3	37.1
España	2004	20,134	11,905	8,279	47.6	57.0	38.4

Nota: la cobertura geográfica y temporal es variable. Las cifras corresponden a la población de 15 y más años, excepto en España y Reino Unido, donde corresponden a la población de 16 y más; México, Perú y Uruguay a la de 14 y más, y Colombia a la de 12 y más años. La suma de los parciales quizá no coincida con el total debido al redondeo de las cifras.

Fuente: Organización Internacional del Trabajo. LABORSTA. www.ilo.org (12 de abril de 2006). Para México: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Estos datos no sólo permiten conocer la población total y seleccionar los mercados más grandes, también muestran la tasa de participación económica, de la que se desprende la semejanza entre México y Chile; pero también los cambios en la participación femenina en Japón y Corea; en Italia y España sus mujeres siguen rezagadas respecto de otros países de Europa.

La inflación es una elevación general de precios; en los últimos 15 años se ha mantenido constante en la mayor parte de los países de América Latina. En Estados Unidos ha sido menor a 4%. En tiempos de mayor inflación los consumidores, si no observan una adecuada estrategia de precios, tienden a perder la lealtad a la marca, lo cual generalmente ocurre en etapas sucesivas: primero dejan de comprar la misma cantidad o modifican la frecuencia de compra, después cambian a productos de otra marca más económica y, por último, buscan productos sustitutos.

Recesión es un periodo de actividad económica en que el ingreso, la producción y el empleo caen, por lo que se reduce la demanda de bienes y servicios. Para aminorar estos impactos, la organización requiere reducir desperdicios y costo de materiales, mejorar los procesos y el servicio al cliente, porque los consumidores buscan productos económicos y eficientes que satisfagan sus necesidades, aunque no sean nuevos; se interesan más por la calidad, durabilidad, satisfacción y capacidad de ahorro de tiempo y dinero, requieren productos de precio bajo y valor alto.

Factores tecnológicos

Sin duda la fuerza que más modela la vida de las personas es la tecnología. Cada nueva tecnología es una mezcla de resultados, por ejemplo, los transistores acabaron con los bulbos y los aviones con el ferrocarril, así como la televisión pretende hacerlo con los periódicos. Aunque cada día se descubren nuevas aplicaciones de la ciencia, los cambios que modifican la vida de las personas no ocurren con regularidad. Sólo pensemos en el número de años que tuvieron que pasar desde el surgimiento del teléfono hasta el teléfono móvil o celular.

Una innovación no es asimilada por todo el mercado al mismo tiempo, lleva un proceso de adopción. Sin embargo, a largo plazo traerá consecuencias para la economía, tanto del país que la creó como de los que la adquieren. Por ejemplo, la píldora anticonceptiva influyó en el tamaño de las familias, en retardar el tiempo antes de tener un hijo, lo que provocó que más mujeres trabajaran fuera del hogar, que los ingresos familiares se elevaran y con esto la compra de bienes.



En materia tecnológica hay cuatro tendencias que todo director del marketing debe tomar en cuenta:

- Cambios tecnológicos que crecen de manera más acelerada.
- Se requiere contar con un sistema permanente de innovación.
- Se necesita destinar un presupuesto para investigación y desarrollo, y
- La responsabilidad por los cambios generados en materia tecnológica.

Las repercusiones de la falta de innovación tecnológica inciden no sólo en la empresa, sino en la industria en general, como lo muestran los resultados de competitividad que han obtenido algunos países latinoamericanos.⁸

El Índice de Competitividad para el Crecimiento (GCI) se descompone en tres índices menores: tecnología, ambiente macroeconómico e instituciones públicas; éstos, a la vez, en subíndices, que se calculan a partir de “datos duros” o estadísticas y datos que provienen de encuestas. Tanto las respuestas a los cuestionarios en los que se recaba la opinión de los ejecutivos como los datos duros se convierten a una escala de 1 a 7.

Los países se dividen en dos categorías: innovadores centrales —con 15 patentes de invención registradas en Estados Unidos por cada millón de habitantes— y el resto. En el caso de los innovadores, el GCI pone énfasis en el rol de la innovación y la tecnología; de esta forma, asigna un peso de 50% al subíndice de tecnología y de 25% a cada uno de los otros dos subíndices. Para el resto de las naciones, el GCI se calcula dando el mismo peso (1/3) a cada subíndice.

Analicemos cada subíndice:

- a) *Tecnología*: para los países innovadores centrales, los subíndices son dos: innovación y tecnologías de información y comunicación (TIC), con un peso de 50% para cada uno. En el resto de los países se agrega transferencia de tecnología y los pesos son: innovación, 1/8; transferencia de tecnología, 3/8, y tecnologías de información y comunicación, 1/2.

- b) *Ambiente macroeconómico*: los subíndices son estabilidad macroeconómica (peso de 1/2), calificación crediticia (1/4), despilfarro del gasto del gobierno (1/4); este último reemplazó, a partir del informe 2003-2004, a la variable gasto del gobierno como porcentaje del producto interno bruto (PIB). El despilfarro se midió a través de tres preguntas en la encuesta de opinión: “En su país, los subsidios del gobierno a las empresas ¿mantienen vivas artificialmente industrias no competitivas o mejoran la competitividad de la industria?”. “En su país, ¿qué tan común es la desviación de fondos públicos a empresas, individuos o grupos debido a la corrupción?”. “¿Qué tan alta es la confianza pública en la honestidad financiera de los políticos?”.
- c) *Instituciones públicas*: los subíndices —que tienen el mismo peso— miden cómo perciben los ejecutivos, por un lado, el respeto por los contratos y la ley, por otro, la corrupción.

TABLA 2.5. COMPONENTES DEL ÍNDICE GCI EN PAÍSES SELECCIONADOS DE AMÉRICA LATINA, 2004

País	Ranking global	Tecnología	Instituciones públicas	Ambiente macroeconómico
Chile	22	32	20	27
México	48	48	59	49
Uruguay	54	56	32	90
Brasil	57	42	50	80
Colombia	64	68	61	66
Perú	67	71	58	35
Argentina	74	57	79	94
Venezuela	85	70	91	98

Fuente: World Economic Forum: Global Competitiveness Report 2004-2005.

En la tabla 2.5 se observa cómo el indicador de instituciones públicas tiene una mayor correlación (89%) con la posición en el *ranking* global, lo que podría señalar que los esfuerzos que realicen las empresas en materia tecnológica tendrán éxito si sus gobiernos les proveen de un ambiente macroeconómico de negocios propicio para fomentar la productividad.

Factores legales y políticos

Las decisiones del marketing se ven afectadas de manera importante por la evolución del ambiente político, en el que se incluyen: nuevas leyes, creación de oficinas gubernamentales reguladoras y el crecimiento de los grupos de presión.

La legislación que regula la operación de los negocios ha aumentado en forma constante a lo largo de los años; ahora no basta con cumplir las leyes locales, también se tiene responsabilidad en los niveles estatal, nacional e internacional.

En general, las empresas deben ajustarse a las leyes que operan en materia de competencia, estándares de producto, seguridad y responsabilidad por los productos, prácticas de crédito y comercio equitativo, empaques y etiquetas, fijación de precios de garantía o mínimos, diseño de publicidad y promociones de ventas, entre otras.



Aunque las leyes que se promulgan tienen la finalidad de proteger a las compañías de las prácticas desleales de otras, cuidar los intereses del consumidor y, en general, proteger los intereses de la sociedad, no hay que ignorar que en algunos casos su totalitarismo llega a desalentar la iniciativa de emprender una actividad económica.

Sin embargo, corresponde a los gerentes del marketing conocer a fondo las leyes que regulan su actividad para no actuar fuera de la ley. Se incluye al final del libro un taller con el propósito de que ejercite sus conocimientos sobre los aspectos fundamentales de la Ley de Protección al Consumidor de varios países de América Latina.

Pero no sólo la legislación ha incrementado su presencia, también lo han hecho los grupos de interés público, quienes presionan a los funcionarios de los gobiernos y a los directivos de las empresas para que presten mayor atención a los derechos de los consumidores, principalmente de aquellos que se consideran más vulnerables como los niños o los ancianos.

Factores ambientales

Tal vez los principales problemas que tenemos están relacionados con los elementos del ambiente: agua y clima. Julia Martínez, directora de Cambio Climático de la Unidad de Cooperación y Convenios Internacionales del Instituto Nacional de Ecología de México, escribió lo siguiente respecto de las variaciones climáticas transitorias y los cambios climáticos a largo plazo:⁹

... los científicos advierten, a través de modelos matemáticos, que el aumento en las emisiones de bióxido de carbono y de otros gases de efecto invernade-

ro pueden causar un calentamiento de la temperatura del aire de la superficie de la Tierra, en relación con 1990, que puede oscilar entre 1 y 3.5°C en los próximos 100 años.

El clima de la Tierra cambia de manera natural por muchas razones. Así, podemos tener una "variación climática" que es un cambio en el promedio del tiempo meteorológico para una época específica del año; por ejemplo, cuando los inviernos se vuelvan más templados. Estas variaciones pueden afectar a una pequeña región o al planeta completo. Sus causas pueden deberse a fenómenos impredecibles, como una erupción volcánica, por cambio en la energía que se recibe del Sol en sus diferentes ciclos o por fenómenos como un calentamiento en la superficie del agua del océano Pacífico tropical, que ocurre cada tres o cinco años, que es más conocido como el fenómeno de El Niño y afecta de manera temporal el tiempo meteorológico mundial.

Si los modelos indican lo correcto, el calentamiento proyectado para 2100 será mayor que cualquier variación climática natural desde la aparición del género humano. Las cifras también muestran que si no se toman acciones para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, estas variaciones climáticas verán disminuir drásticamente su espaciamento, por lo que la reducción de emisiones es fundamental.

El clima de los últimos 9 mil años parece haber sido excepcionalmente estable. Por dos millones de años, el clima de la Tierra ha estado dominado por periodos glaciales, cada uno con duración de miles de años. Los periodos glaciales tienen, a la vez, ciclos interglaciales de entre 10 mil y 20 mil años, como en el que nos encontramos. ...Nadie sabe por qué las fluctuaciones que han ocurrido durante este periodo interglacial han permitido una estabilidad climática para el desarrollo de la civilización humana, ni tampoco se sabe exactamente cómo podrá afectar a esta estabilidad las emisiones antropogénicas de gases de efecto invernadero.

Las variaciones climáticas abruptas del pasado parecen haber sido traumáticas para la vida en la Tierra. Los cambios han coincidido en algunas ocasiones con la extinción masiva de una fracción importante de plantas y animales del planeta, y sin duda presionan considerablemente los ecosistemas naturales y las comunidades humanas que dependen del clima.

En escalas de tiempo de días, meses y años, la variabilidad climática puede producir climas extremos y desastres, como ondas cálidas, heladas, inundaciones, sequías, tormentas severas, entre otros. Cuando un suceso climático extremo tiene efectos adversos considerables sobre el bienestar de los seres humanos, se le denomina desastre climatológico. En algunas partes del mundo son tan frecuentes que se convierten en normales.

Algunos científicos alertan que el cambio climático global, producido por un aumento en los gases de efecto invernadero, que se localizan entre los 7 y 15 km de altitud, alterará la frecuencia, la magnitud y las características de los eventos extremos y de los desastres climatológicos.

El cambio climático es un fenómeno que se podría detectar a partir de la era industrial, iniciada hacia 1860, con el incremento de la quema de combustibles fósiles para obtener energía, misma que ha contribuido a que el efecto invernadero, necesario para mantener la temperatura adecuada para la vida, aumente su actividad.

Conviene aclarar que de no existir el efecto invernadero, nuestro planeta sería frío y sin vida, tan desolado como Marte. La Tierra recibe radiación

solar ultravioleta para que en su superficie y en los océanos se lleven a cabo reacciones vitales; a la vez, parte de esta radiación se regresa como radiación infrarroja de nuevo a la atmósfera. El bióxido de carbono que se desprende de dicha quema, junto con la emisión antropogénica de otros gases de efecto invernadero, se van a la atmósfera y se quedan ahí —entre 50 y 200 años, aproximadamente, aunque los perfluorocarbonos duran 50 mil años—, evitando que salga parte de la energía solar. Lo anterior ha dado como resultado que el promedio de las temperaturas globales haya aumentado en los últimos cien años entre 0.3 y 0.6 grados centígrados.

Estas emisiones alteran la forma en que el clima mantiene el equilibrio entre la energía que llega del Sol y la que irradia la Tierra. De no registrarse ningún cambio adicional, la proporción de energía que nuestro planeta emite al espacio se reduciría en alrededor de 2%, debido a la duplicación de la concentración de emisiones de bióxido de carbono, óxido nitroso, metano, hexafluoruro de azufre y de carbono, entre otros —es decir, de los gases de efecto invernadero— al inicio del siglo XXI.

La energía no puede acumularse: el clima deberá adaptarse de alguna forma para deshacerse de ese excedente, y si bien ese porcentaje no parece demasiado grande, tomando a la Tierra en su conjunto, equivale a retener el contenido energético de tres millones de toneladas de petróleo por minuto.

Es difícil pensar que a algún gerente del marketing se le ocurriera el siguiente lema publicitario: “Cepille sus dientes con el mejor dentífrico. Después enjuague su boca con desecho industrial”, sin embargo, ¿qué podríamos hacer sin agua?¹⁰

El agua pura es un recurso renovable, no obstante, puede llegar a estar tan contaminada por las actividades humanas que se vuelva nociva.

El agua puede contaminarse por agentes patógenos (bacterias, virus, protozoarios, parásitos que provienen de desechos orgánicos); sustancias químicas inorgánicas, como ácidos, compuestos de metales tóxicos (mercurio, plomo), que envenenan el agua; también los nutrientes vegetales, ocasionar el crecimiento excesivo de plantas acuáticas, que después mueren y se descomponen, agotando el oxígeno del agua y, de este modo, causan la muerte de las especies marinas; las sustancias químicas orgánicas (petróleo, plásticos, plaguicidas, detergentes); sedimento o materia suspendida (partículas insolubles de suelo que enturbian el agua y que son la mayor fuente de contaminación); sustancias radiactivas que pueden causar defectos congénitos y cáncer, así como la aplicación de calor que disminuye el contenido de oxígeno y hace a los organismos acuáticos muy vulnerables.

Las fuentes de contaminación puntuales son aquellas que descargan contaminantes en localizaciones específicas a través de tuberías y alcantarillas; por ejemplo, las que realizan fábricas, plantas de tratamiento de aguas negras, minas y pozos petroleros, mientras que las fuentes no puntuales son grandes áreas de terreno que descargan contaminantes al agua sobre una región extensa, es el caso del vertido de sustancias químicas, tierras de cultivo, lotes para pastar ganado, construcciones y tanques sépticos, entre otras.

Todas las fuentes de contaminación tienen una forma de enfrentarla, sólo que para las empresas representan costos que no siempre están dispuestas a cubrir; sin embargo, ¿se imagina el lector un mundo sin agua para el consumo humano?

Por ejemplo, en los lagos que son más vulnerables a la contaminación por nutrientes vegetales (nitratos y fosfatos) se puede utilizar un tratamiento avanzado de desechos para remover los fosfatos provenientes de las plantas industriales y de tratamiento antes de que lleguen a un lago; prohibir o establecer límites bajos de fosfatos para los detergentes, y a los agricultores pedirles que siembren o planten árboles entre sus campos y aguas superficiales.



En el caso de la contaminación que producen las plantas de vapor termoeléctricas —que utilizan agua fría, que toman de lagos y ríos, para pasarla a través de los condensadores de la planta y devolverla caliente a la fuente de la que la tomaron— disminuyen el oxígeno disuelto en el agua, de manera que los peces adaptados a una temperatura pueden morir por choque térmico. Lo que se podría hacer es un enriquecimiento térmico, es decir, el uso de agua caliente para producir estaciones más largas de pesca comercial o energía.

Las respuestas a la contaminación pueden constituirse por sí mismas en nuevas opciones de negocios que redunden en beneficio del ser humano.

¿Un conflicto ético?

Industria electrónica limpia



El 23 de mayo de 2005, frente a la principal planta de Hewlett Packard (HP), ubicada en Guadalajara, Jalisco, México, activistas de Greenpeace inundaron con desechos electrónicos un planeta de 1.6 metros de diámetro y mostraron una manta con la leyenda: “HP, alta tecnología altamente tóxica”. Este fue un llamado para que todas las industrias electrónicas eliminen las sustancias tóxicas de sus productos. Con la misma demanda se realizaron protestas simultáneas en Ginebra, Suiza, y Pekín, China.

Esta demostración pacífica puso en evidencia que la creciente industria electrónica está generando problemas de salud y ambientales de dimensiones globales. Las compañías fabricantes de computadoras y teléfonos celulares elaboran sus productos con materiales tóxicos que afectan la salud de trabajadores y recicladores, así como al medio ambiente; además, diseñan estos productos de manera que se vuelven obsoletos en poco tiempo.

Por ello, Greenpeace ha solicitado a las compañías electrónicas más grandes del mundo que eliminen los metales pesados, los retardantes de flama bromados y el policloruro de vinilo (PVC) de sus productos, aprovechando el marco regulatorio europeo que obliga a que los productos electrónicos que ingresen a ese mercado a partir de mediados de 2006 no contengan cuatro metales pesados y dos retardantes de flama.

Samsung, Sony y Sony Ericsson se han comprometido a eliminar el peligroso retardante de flama bromado y el PVC de algunos de sus productos. En particular, Sony Ericsson se comprometió a eliminar estos compuestos de todos sus productos al finalizar 2005. Nokia lo haría para

finales de 2006; sin embargo, empresas como Hewlett Packard, Apple, Dell, Fujitsu-Siemens, IBM, LG, Motorola, Panasonic y Toshiba se han rehusado a comprometerse con el medio ambiente.

Greenpeace exige que la industria electrónica sea limpia, es decir, que elimine progresivamente las sustancias y los solventes usados en la producción y que se responsabilice por todo el ciclo de vida de sus productos. Estas sustancias ponen en riesgo a los trabajadores de las maquiladoras de electrónicos y contaminan cuando llegan al basurero. Por ejemplo, entre los efectos de los retardantes de fuego bromados se encuentra el deterioro de las funciones de aprendizaje y memoria; interfiere con la hormona tiroidea y estrógeno, y la exposición durante la gestación se asocia a problemas de comportamiento; también se les considera neurotóxicos. El PVC es un plástico que contiene cloro y se utiliza para aislar cables y alambres. Cuando se fabrica, desecha o incinera, se emiten dioxinas y furanos, químicos altamente persistentes en el ambiente y tóxicos, incluso en muy bajas concentraciones.

La planta de manufactura y ensamble de Hewlett Packard en Guadalajara opera desde 1982 y en los últimos años se ha convertido en la empresa con mayores ventas en México, seguida por IBM. En general, Guadalajara es el centro de manufactura de computadoras personales, distribución de tinta y láser, entre otros productos electrónicos. Además de HP, ahí se encuentran empresas como Soletron, Flextronics, Sanmina-csi y Jabil Circuit. Guadalajara es conocida como el Silicon Valley mexicano y se estima que esta industria genera alrededor de 50 mil empleos.

México ocupa el segundo lugar en la fabricación de productos electrónicos en América Latina, después de Brasil. La industria maquiladora electrónica y eléctrica cuenta con 610 establecimientos y más de 361 mil empleados en el país. Pese a la importancia de México en este mercado global, no hay cifras claras sobre las condiciones de los trabajadores que se desempeñan en estas plantas, la protección con la que trabajan, la información que reciben sobre los productos y compuestos que manejan y los problemas de salud que enfrentan o pueden llegar a enfrentar. Sin embargo, se sabe que los materiales que más afectan la salud de los trabajadores de la maquila son los solventes, los metales pesados y los retardantes de flama bromados; estos últimos compuestos orgánicos persistentes han atraído la atención mundial debido a sus impactos.

Los países en desarrollo se encuentran al inicio y al final de este mercado global de electrónicos y son los que están absorbiendo los costos. Así como los trabajadores mexicanos sufren daños por manipular estos compuestos químicos tóxicos, en Asia miles de trabajadores también están expuestos a estas mezclas de venenos tóxicos al dismantelar los aparatos para su reciclaje.¹¹

2.3 Plan del marketing o plan de negocios

La relación entre planeación de largo y de corto plazos es tan imbricada que plantea una paradoja similar a la que existe cuando nos preguntamos qué fue primero: el huevo o la gallina. En este libro el tema de la planeación estratégica se incluye al final, porque consideramos que su amplitud y trascendencia requieren de un mayor conocimiento de los elementos que la componen, por lo que lo analizaremos detalladamente.

En este capítulo revisamos el plan del marketing o plan de negocios, que tiene un alcance de corto plazo, es decir, de un año. Sin importar el tamaño de la organización, los propósitos que se logran con estos planes son:

- a) Desarrollar un procedimiento de acción y comunicarlo a toda la organización. Por ejemplo, aunque se trate de un negocio tan pequeño como una carpintería, se requiere un plan para la línea de productos sobre diseño, diferente del que se necesita para productos que se maquilan para un cliente que se dedica sólo al ensamblaje o para los productos que se elaboran en serie y que se venden o se entregan en consignación a mueblerías.
- b) Asignar el presupuesto con una mayor racionalidad, dependiendo de los pronósticos de ingresos, de los flujos de efectivos y en general de los recursos económicos disponibles.
- c) Dar seguimiento a los avances del plan y llevar a cabo correcciones durante su instrumentación.

Ante la competencia actual, los consumidores tienen ofertas tan variadas que su búsqueda está más orientada a encontrar la que les retribuye mayor valor; en este punto habrá que tener cuidado porque valor no significa darles un *plus* o beneficios adicionales. Una persona que busca dónde comer tacos no espera que le ofrezcan una mesa con un mantel muy limpio, incluso estaría dispuesto a comer de pie si puede comprobar por qué el lugar tiene tanta gente; tampoco espera que lo reciban con globos o le obsequien un bolígrafo si la salsa no es de su agrado; en general, los consumidores compran en la empresa que les retribuye un valor mayor.

Elementos de un plan del marketing

Los planes del marketing se componen de varias secciones, las que se describen a continuación son fundamentales.

- Resumen ejecutivo. Presenta un panorama general del plan propuesto, en el que se destaca su fortaleza, para una rápida revisión por parte del lector. Es recomendable que inicie con un breve resumen de los objetivos y las acciones más importantes.
- Situación actual del marketing. Presenta los datos más relevantes del mercado meta (tamaño, crecimiento histórico, tanto global como geográfico,

necesidades insatisfechas del cliente, percepciones y conducta de compra), productos (ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas de cada producto principal de la línea, correspondientes a años anteriores), competencia (principales competidores directos e indirectos, los que se analizan en términos de tamaño, metas, participación, calidad de sus productos, estrategias del marketing y conducta competitiva), distribución (tamaño e importancia de cada canal de distribución) y el entorno (de los aspectos macro se analizan las tendencias demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legales, socioculturales relacionadas con el futuro de la línea del producto).

- **Análisis de oportunidades.** Identifica las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afronta el producto. Con la información identificada se definen las principales alternativas a las que se dirigirá el plan.
- **Objetivos.** Define los objetivos a los que quiere llegar el plan, tanto en materia financiera como del marketing. De esta forma define volumen de ventas, ganancias y retorno sobre la inversión, antes que el posicionamiento de mercado.
- **Tácticas del marketing.** Presenta el enfoque del marketing general que se utilizará para lograr los objetivos de corto plazo del plan y de qué manera contribuyen para alcanzar los objetivos de largo plazo. Las definiciones fundamentales necesarias se refieren a mercado meta, posicionamiento, línea de productos, precio, canales de distribución, fuerza de ventas, servicio, publicidad, promoción de ventas, investigación y desarrollo e investigación de mercados.
- **Programas de acción.** Las tácticas enunciadas en el punto anterior deben responder, entre otras, las siguientes preguntas: ¿qué se hará?, ¿cuándo se hará?, ¿quién lo hará? y ¿cuánto costará?
- **Estado de resultados proyectado.** Pronostica los resultados financieros que se espera obtener del plan. El programa de acción permite estructurar un presupuesto, así como un pronóstico de ventas, lo que supone un número de unidades y el precio promedio de venta. El rubro de gastos muestra los costos de producción, distribución física y marketing, desglosados por categorías; la diferencia es la utilidad proyectada. Con este instrumento la dirección podrá revisar el presupuesto para su aprobación o modificación. Una vez aprobado, constituye la base para iniciar la adquisición de materiales, producción, reclutamiento de personal y operaciones generales del marketing.
- **Controles.** Indica cómo se dará seguimiento al plan y puede incluir un plan de contingencia. Generalmente las metas y el presupuesto se revisan cada mes o trimestre, lo cual no impide que la alta gerencia logre revisar los resultados de cada periodo para detectar los negocios que no están alcanzando las metas; en cada caso se debe encontrar la explicación de lo que sucede y las acciones que se emprenderán con el propósito de mejorar el cumplimiento de los objetivos.

Consideramos que las ventajas de contar con un plan superan sus posibles desventajas. Principalmente permiten tener un punto de salida y un punto de llegada claramente definidos; el personal sin una guía clara de acción puede tener mucho interés de desarrollar sus potencialidades, pero si no sabe hacia dónde, muy difícilmente estará dispuesto a colaborar; por lo general, los recursos materiales y financieros son escasos, sin una planeación serían insuficientes en absoluto.

Cada vez hay más información disponible que permite elaborar planes más realistas, con mayor conocimiento de la competencia y un enfoque a mediano plazo, sólo falta que haya mayor disposición en el personal del marketing para destinar tiempo a la planeación; a medida que se desarrolle más esta labor, la organización se fortalecerá y se observarán con claridad sus beneficios.

Marketing en la era electrónica

Optimizar la operación global de Durman Esquivel

Durman Esquivel, compañía líder especializada en la manufactura, venta y distribución de tubería y accesorios de PVC, con presencia en nueve países de América Latina, al finalizar 2005 se encontraba en el proceso de implementar, en una primera fase, la solución para la Planeación de Recursos Empresariales (ERP) de SAP, al igual que mySAP® SCM (Supply Chain Management). Con esta decisión, la compañía busca renovar sus procesos administrativos, así como optimizar la operación para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Durman Esquivel, con sede en Costa Rica y nueve sucursales en América Latina, incluyendo Centroamérica, Colombia, Perú y México, tiene una participación activa en los mercados de cada país. Aunque su negocio primordial es la manufactura, venta y distribución de tubería y accesorios de PVC, la empresa además agrega valor a su negocio mediante la oferta de sistemas de irrigación, sistemas de tratamiento de aguas, puertas y ventanas de PVC. Asimismo, ofrece tuberías y accesorios de polietileno, sistemas de bombeo, pegamento PVC y CPVC, así como geosintéticos.

Antes de tomar la decisión de implementar SAP, Durman Esquivel trabajaba con una solución tecnológica local desarrollada para cumplir las necesidades de la compañía. Sin embargo, dejó de brindar los elementos que la organización requería para entrar a competir al mercado internacional. Para cumplir las exigencias de sus clientes y conseguir adaptarse a la estrategia global de la empresa, optaron por SAP, pues les brinda confianza, innovación y solidez para lograr una mejor integración de los procesos de negocios, en particular con una solución de cadena de suministro totalmente incorporada al resto de sus aplicaciones, porque Durman Esquivel considera que su principal negocio es la logística, no el PVC.

El objetivo de mySAP ERP consiste en ayudar a Durman Esquivel en la construcción de soluciones que se integran en una plataforma de crecimiento que sirve a todas y cada una de las necesidades de sus departamentos, compartiendo y distribuyendo la información de forma fluida para hacer más efectivo el funcionamiento de la misma. Esta solución integra toda la información financiera, y los pedidos de clientes; estandariza y acelera los procesos de producción y de recursos humanos, y reduce el inventario, lo que se traduce en detectar oportunidades para reaccionar de manera anticipada a las demandas del mercado.

Asimismo, se espera que con la adopción del software de gestión mySAP™ SCM, la empresa sea más eficiente, y tenga mayor visibilidad y capacidad de respuesta en toda la cadena de suministro, así como mayor adaptación y flexibilidad, además de contar con la mejor integración de proveedores, clientes y socios.

Es este sentido, SAP se presenta como un fuerte aliado de largo plazo de Durman Esquivel, demostrando una capacidad de ejecución comprobada con más de 28 mil 200 empresas a nivel mundial, con soluciones que se enfocarán en agregar valor, sobre todo en las áreas clave del negocio, como son logística y la planeación avanzada.

La implementación iniciará con la actualización de mySAP ERP en todas las sucursales para soportar un esquema de servicios compartidos del grupo, esperando integrar con éxito todas las sucursales de América Latina, seguido por la implementación de la solución logística de mySAP™ SCM.¹²



2.4 Gestión en marketing y su relación con otras áreas

Para romper el círculo que plantea la pregunta: ¿qué es primero, la planeación en marketing o en otras áreas de la organización? Iniciamos con el plan del marketing, a partir del cual es posible desarrollar componentes del plan de negocios tales como: planes de apoyo para investigación y desarrollo, compras, producción, personal y finanzas.

Con esto no pretendemos decir que el área del marketing fije las reglas de la planeación de la organización, más bien que a partir de esta área se coordinarán las aportaciones de todas las funciones. Hoy se requiere derribar los “feudos de poder y las murallas que los señores-gerentes habían levantado en torno a su área funcional” para trabajar en equipo, no sólo porque el trabajo se enriquece, también porque otros esquemas de gestión han surgido; entre ellos, la administración por procesos o la administración matricial.

Toda organización debe construir una estructura que sea capaz de instrumentar el plan del marketing. Con el paso del tiempo, hemos visto que la función del marketing ha evolucionado, desde una labor eminentemente de ventas hasta convertirse en un conjunto complejo de actividades —no siempre bien integradas entre sí—, por lo que aún hay muchas dudas acerca de la relación entre los gerentes del marketing en la oficina y los vendedores en sus territorios, así como de la relación entre producción, finanzas, personal e investigación y desarrollo.

En general, ni siquiera las grandes empresas están completamente orientadas hacia el mercado y el cliente, pues conciben al marketing como una función que sólo atañe al área y no a toda la empresa. El mejor departamento del marketing no es capaz de compensar o subsanar que los demás departamentos carezcan de una orientación genuina hacia el cliente.

Actualmente muchas empresas están orientadas hacia las ventas y hacia el producto, o su orientación es eminentemente tecnológica, por lo que llegan a sufrir la caída del mercado, pierden participación o experimentan un lento crecimiento, y bajas utilidades, o enfrentan una competencia fuerte.

En algunos casos estas orientaciones obedecen a cambios en la estrategia de la empresa, por ejemplo, Ingenieros Constructores Asociados (ICA), una compañía mexicana que por muchos años se había dedicado exclusivamente a la construcción de obra civil, de repente se quedó a administrar la obra que había realizado, como fue el caso de las carreteras, los estacionamientos y la conducción de agua potable. Su orientación eminentemente de producción tuvo que cambiar porque ahora tenía que servir al usuario final.

Algunas compañías no entienden qué es el marketing y lo confunden con promociones o publicidad, con lo que dejan de darle valor a sus productos y encarecen sus precios. Otras, por el contrario, consideran que sólo se requiere de seminarios de capacitación en marketing para generar excelentes resultados.

Kotler¹³ sugiere algunos pasos para que una compañía desarrolle una cultura del marketing, los cuales hemos adaptado como sigue para el contexto en el que operan las pequeñas empresas:

- a) Convencer al primer nivel de los ejecutivos de una empresa de la necesidad de adoptar una orientación hacia el cliente. Es obvio señalar que el primer convencido es el director general, quien debe ser ejemplo de su compromiso con el cliente y recompensar a aquellos que lo emulan en la organización.
- b) Contar con un administrador del marketing. Si el dueño, socio fundador y director son una misma persona y el producto es su principal creación, muy difícilmente podrá tener la orientación al cliente, por lo que se requiere que haya una persona capaz de introducir el pensamiento y las prácticas modernas del marketing en la compañía.
- c) Obtener asesoría y ayuda exterior. Las compañías pequeñas pueden contar con una ayuda muy importante de estudiantes de administración que realizan prácticas profesionales en marketing, asesorados por sus profesores.
- d) Modificar la estructura de gratificaciones en la compañía. Esto significa que mientras en producción y compras se les gratifique por hacer que los costos se mantengan bajos, se negarán a aceptar algunos costos que se necesitan para servir mejor a los clientes, como podrían ser los inherentes a la innovación y el desarrollo de producto; de igual manera, mientras el área de finanzas se enfoque en el desempeño que se registra en las utilidades a corto plazo, se opondrá, por ejemplo, a realizar ventas a créditos o a programas de lealtad.
- e) Contratar talento especializado en marketing. Esto no significa que trabajen en las grandes empresas para que cuando los llevemos a las pequeñas simplemente se encuentren fuera de ámbito natural de acción. En realidad, se necesitan personas que sepan ganarse el respeto de los demás ejecutivos y sean capaces de escucharlos e influir en ellos.

Algunas veces lo que se hace es llevar al mejor vendedor, sólo que no debemos olvidar que mientras el especialista en marketing se basa en investigación de mercado, trata de identificar y comprender a los segmentos, así como que pasa tiempo planeando y piensa a largo plazo, que su objetivo es generar utilidades e incrementar la participación de mercado; el vendedor se basa en sus experiencias cotidianas, trata de comprender individualmente a cada comprador, pasa más tiempo en venta de persona a persona, piensa a corto plazo y su objetivo es generar ventas.

- f) Desarrollar programas internos de capacitación que sean sólidos en el área del marketing y en los que se haga énfasis no sólo en los conocimientos, sino también en las actitudes y las habilidades del marketing.
- g) Instalar un sistema de planeación del marketing. En el apartado anterior vimos los elementos que integran un plan del marketing, un esfuerzo importante de las demás áreas de la empresa les exige que piensen acerca del entorno del mercado, las oportunidades del marketing, las tendencias competitivas y otras fuentes externas y también que preparen tácticas y

pronósticos de ventas y utilidades para productos y segmentos específicos, lo que les permite mejorar su desempeño en su propia área porque están más conscientes de lo que ocurre en el mercado y de cómo compite la empresa.

- h) Establecer un programa anual de reconocimiento a la excelencia en marketing. Una manera de reconocer el esfuerzo realizado en la planeación del marketing es ver que los planes se instrumenten y los creadores sean reconocidos, tanto de manera económica como por su contribución al desarrollo de la organización.
- i) Reorganizar la compañía para orientarla hacia el mercado. Las empresas pequeñas por lo general cuentan con pocos clientes, se concentran geográficamente; en forma habitual todo el personal tiene alguna relación con los clientes, por lo que es muy importante que en su contacto con ellos el trato sea amable y brinde los resultados esperados, tan importante es el vendedor como la recepcionista, el técnico que proveerá el servicio o el almacenista cuando entrega las refacciones del producto.

En la tabla 2.6 se muestran algunas de las principales diferencias que crean conflicto entre el área del marketing y las demás en la organización.

TABLA 2.6. CONFLICTOS ENTRE MARKETING Y OTROS DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Área	Énfasis del área	Énfasis del marketing
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de producto poco extensa. • Orientación al precio del material. • Compras poco frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de producto diversa. • Orientación a la calidad del material. • Compras frecuentes para satisfacer al cliente.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Operación de contado. • Poca variedad en los reportes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos y descuentos especiales. • Amplia variedad de reportes.
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio historial crediticio. • No al riesgo crediticio. • Términos de crédito muy estrictos. • Proceso de cobro muy estricto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo historial crediticio. • Algunos riesgos crediticios. • Términos de crédito poco estrictos. • Proceso de cobro poco estricto.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Parámetros estrictos de gasto. • Presupuestos rígidos. • Precios que consideran márgenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos intuitivos para fijar el gasto. • Presupuestos flexibles. • Precios que desarrollan el mercado.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos estándar. • Diseños que no cambian en el tiempo. • Pocos modelos. • Componentes estándar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos de acuerdo con necesidades. • Diseños que cambian con el tiempo. • Muchos modelos. • Componentes adaptables.

Fuente: elaboración propia a partir de estudios de Bonota.

La siguiente es una lista breve que le puede ser de ayuda al lector para orientar todas las áreas o funciones de la empresa al cliente.

- Reunirse con clientes para escuchar sus necesidades insatisfechas (problemas).
- Formalizar relaciones de largo plazo con los proveedores más confiables y dispuestos a mejorar su productividad.
- Fabricar artículos que satisfagan mejor al cliente, con lo que incrementan sus utilidades.
- Recabar y evaluar ideas continuamente para diseñar nuevos productos, así como realizar mejoras a los productos actuales y a los servicios que más satisfagan las necesidades del cliente.
- Tener un conocimiento amplio de las necesidades actuales y futuras del cliente.
- Responder preguntas del cliente, solucionar la causa de las quejas, resolver problemas de un modo satisfactorio y preciso.
- Diseñar una estrategia financiera a la medida de las condiciones de los clientes más rentables.
- Actuar como un cliente interno y representante de los clientes externos para obtener mejores políticas y prácticas.
- En general, contar con personal cortés, alegre, digno de credibilidad, confiable y responsable.

Los siguientes problemas, relacionados con la satisfacción del cliente, afectan al área del marketing, pero no le compete resolverlos. ¿Qué área de la organización debería solucionarlos?

- a) Una pequeña organización dedicada a la mensajería en la zona centro de su ciudad capital no está entregando oportuna ni correctamente la información que le encargan.
- b) Un restaurante localizado en un barrio elegante ha empezado a recibir quejas acerca del aspecto y sabor de los alimentos que hicieron famoso al negocio.
- c) La clientela de una tintorería, ubicada en una zona de clase media, recientemente ha recibido quejas acerca de manchas en la ropa que antes quitaban y ahora no lo hacen, así como por un planchado deficiente.
- d) La panadería a la que acudía de niño, tiene muchas horas sin recibir gente y en ciertos horarios no cabe nadie más; llega a necesitar hasta 35 minutos para salir.



Finalmente, en el proceso de convertir el plan del marketing en acciones concretas y asegurarse de que con su ejecución se logren los objetivos del plan, es decir, en la instrumentación del plan, se requiere, de acuerdo con Bonota, capacidades para:

- a) Reconocer y diagnosticar un problema. La estrecha relación entre estrategia e instrumentación puede significar problemas para diagnosticar el problema; por ejemplo, ¿a qué obedece el bajo nivel de ventas, a la táctica o a su instrumentación? En este caso, el bajo nivel de ventas en realidad no es el problema, sino la forma en que se manifiesta. Habría que encontrar cuál es el problema y, en consecuencia, qué se debe hacer para solucionarlo.
- b) Evaluar el nivel de la compañía en el que hay problemas. Los problemas de instrumentación en marketing suelen presentarse en tres niveles:
 - Uno, tiene que ver con realizar la función; por ejemplo, ¿cómo puede una compañía obtener publicidad efectiva de su agencia publicitaria?
 - Dos, instrumentar un programa que debe integrar las funciones del marketing en un todo coherente.
 - Tres, tiene que ver con instrumentar políticas, por ejemplo, una compañía puede establecer que todos los empleados traten al cliente como su máxima prioridad.
- c) Instrumentar planes. En todos los casos se requiere de un conjunto de habilidades que faciliten la instrumentación, entre las principales están:
 - Habilidad para determinar asignaciones: es fundamental cuando se presupuestan los recursos que se van a asignar a las funciones, los programas y las políticas.

- Capacidad para dar seguimiento: se requiere para evaluar los resultados de las acciones del marketing y, como se verá más adelante, los controles pueden ser de cuatro tipos: del plan anual, de utilidades, de rentabilidad y estratégico.
 - Capacidad de organización: se utiliza para desarrollar una organización de trabajo efectiva; resulta más efectiva cuando hay una amplia comprensión de la organización informal y formal.
 - Capacidad para interactuar: se refiere a la capacidad para influir favorablemente en el comportamiento del personal de la compañía como del personal externo, cuyos objetivos pueden ser diferentes a los de la empresa.
- d) Evaluar los resultados de la instrumentación. Los buenos resultados en el mercado no necesariamente demuestran que hubo una buena instrumentación del marketing; tal vez el producto o las tácticas seguidas fueron muy efectivas. Es importante realizar una adecuada evaluación porque de eso dependerá la efectividad que logre la organización.

Control del marketing

2.5

El paso final en el proceso de dirección del marketing es controlar el plan, lo cual ocurre en tres áreas específicas: a) plan anual; b) rentabilidad y eficiencia, y c) plan estratégico. En este punto sólo nos enfocaremos brevemente al control del plan anual, el control de la rentabilidad se trata con amplitud en el Apéndice A, “Taller de análisis financiero de la función de marketing” al final del libro, mientras el control estratégico se analizará en el capítulo 11.

En general, se observa que las empresas pequeñas tienen menos controles que las grandes. No fijan con claridad objetivos ni establecen sistemas para medir la eficiencia; pocas compañías podrían afirmar que conocen las utilidades de sus productos individuales. Generalmente no cuentan con procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles; la falta de un sistema de costos les impide fijar precios realistas frente a la competencia.

No analizan la composición de los costos de almacenaje y distribución ni el impacto de mercancías devueltas. Cuántas empresas pequeñas conocemos que realizan diferentes esfuerzos promocionales de manera simultánea y no miden la efectividad de los medios que utilizaron, tampoco cuentan con reportes de llamadas de la fuerza de ventas; cuando tienen que realizar un reporte les lleva tiempo y si lo concluyen oportunamente es impreciso y en consecuencia inútil.

La tabla 2.7 muestra cuatro etapas sencillas que pueden ayudar a la empresa en el diseño de un proceso de control.

TABLA 2.7. PROCESO DE CONTROL

Etapa	Propósito	Ejemplo
Fijar objetivos	¿Qué queremos lograr?	Incrementar las ventas 5% para conseguir una participación acorde al crecimiento del mercado al finalizar 2006.
Medir el desempeño	¿Qué está sucediendo?	Mes con mes se lleva un registro del valor de las ventas, tanto en dinero como en unidades. Al concluir el primer trimestre, no se ha alcanzado la cuota de ventas debido a la falta de producto.
Diagnóstico del desempeño	¿Por qué está sucediendo?	Después de realizar una revisión de los procesos de producción se identifica deficiencia en las materia primas, que obligan a correcciones con el consecuente retraso en la entrega.
Acción correctiva	¿Qué debemos hacer?	Se habla con los proveedores actuales, en tanto se buscan nuevos.

Control del plan anual

El control del plan anual incluye, fundamentalmente: análisis de ventas, análisis de participación en el mercado, relaciones de gastos contra ventas, análisis financiero y seguimiento de satisfacción del cliente. Veamos cada uno.

- a) *El análisis de ventas* consiste en cuantificar y evaluar las ventas reales en relación con los objetivos de ventas, establecidos en los *pronósticos de ventas*. Para realizar esta labor es necesario precisar dos conceptos: *análisis de la variación* en las ventas y el *análisis detallado* de las ventas.

El análisis de la variación en las ventas consiste en medir la contribución relativa de distintos factores (precio, volumen, producto, promoción, punto de venta) en un periodo. Suponga que el plan anual estipuló que se venderían 4 mil unidades en el primer semestre, a 20 pesos cada una, con lo que se obtendrían 80 mil pesos. Al final del primer semestre sólo se vendieron 3 mil a 18 pesos cada una, lo que generó un ingreso de 54 mil pesos. La variación en el desempeño de ventas es de 26 mil pesos. Veamos el desglose de los resultados:

Pronóstico de ventas	= (4,000)·(20)	= 80,000	100.0%
Ventas reales	= (3,000)·(18)	= 54,000	67.5%
Incumplimiento de la cuota de ventas	= (1,000)·(20) + (3,000) (2)	= 26,000	32.5%

Lo anterior significa que la cuota de ventas, establecida en el pronóstico, se cubrió en 67.5 por ciento.

La pregunta para mejorar los pronósticos sería: ¿cuánto de este resultado se debe al decremento en el precio y cuánto a la disminución del volumen?

$$\text{Variación por precio} = (20 - 18) \cdot (4,000) = 8,000 \quad 28.6\%$$

$$\text{Variación por volumen} = (20) \cdot (4,000 - 3,000) = 20,000 \quad 71.4\%$$

$$\text{Variación total} = 28,000 \quad 100.0\%$$

Generalmente los vendedores atribuyen malos resultados a precios altos; sin embargo, en este caso es claro que más del 70% de la variación en el pronóstico de ventas se explica por no lograr el objetivo de volumen. La empresa tendría que analizar a qué se debió este resultado.

El análisis detallado de las ventas puede responder al problema anterior, pues analiza unidades, territorios y otros elementos específicos que no permitieron alcanzar el volumen de ventas esperado. Suponga, por ejemplo, que la compañía vende en tres territorios, como se muestra en la tabla 2.8:



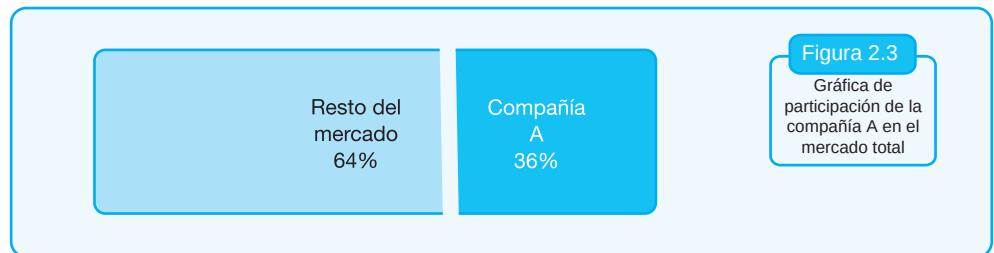
TABLA 2.8.

Territorio	Ventas pronosticadas	Ventas reales	Variación pronóstico V.S. real	Interpretación del resultado
Sur	1,500	1,400	$(1,400/1,500) - 1 = -.0666$	caída 6.7%
Norte	500	525	$(525/500) - 1 = .05$	superávit 5.0%
Centro	2,000	1,075	$(1,075/2,000) - 1 = -.4625$	caída 46.3%
Total	4,000	3,000	$(3,000/4,000) - 1 = -.25$	caída 25.0%

Si sólo se hubiera realizado un análisis respecto del total, no sería del todo correcto, porque calificarían por igual a los territorios, cuando en realidad sólo el centro causa la mayor parte de los problemas. El responsable de ventas puede revisar ese territorio para ver qué explica el mal funcionamiento. El agente de ventas del territorio centro ha sido irresponsable, tiene un problema personal: un competidor fuerte entró a ese territorio o hay algún otro problema que debe descubrirse.

- b) Las ventas no muestran qué tan bien funciona la compañía en relación con sus competidores, por lo que también se requiere analizar su *participación en el mercado*, lo cual puede ser en cualquiera de sus cuatro formas:

- Participación en el mercado total. Este indicador consiste en un porcentaje que resulta de dividir las ventas de la compañía entre las ventas del mercado total. Es preciso señalar si se obtendrá la participación en unidades o en dinero y también es importante saber cómo se defina el mercado total. Por ejemplo, en la figura 2.3 tenemos la participación de ventas en unidades de la compañía A en el mercado total.

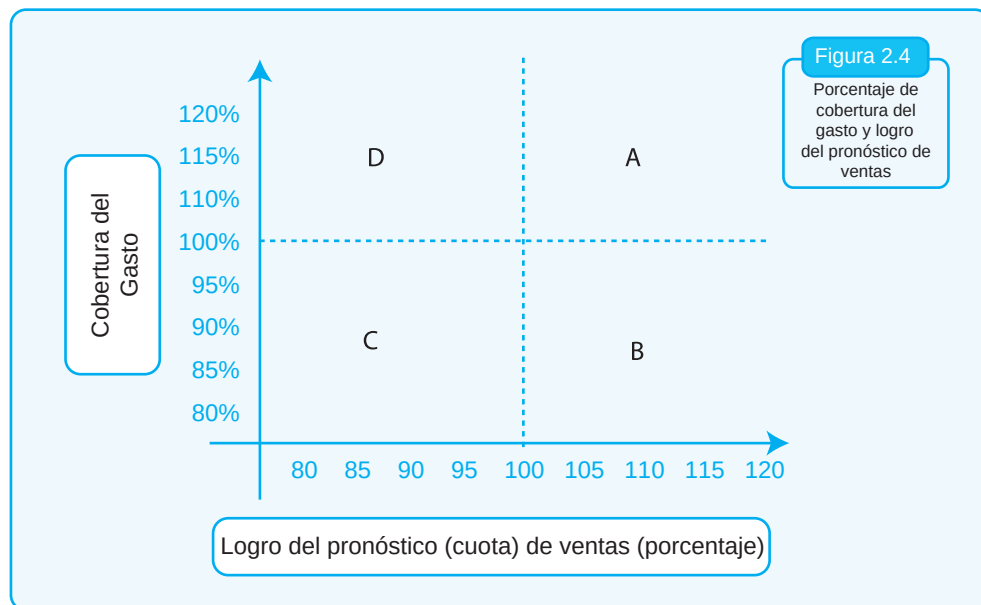


De esta forma, podríamos decir que la compañía A vendió, en 2006, 36% del total de pares de calzado infantil. Para obtener el resultado es muy sencillo: la empresa suma las ventas de calzado infantil realizadas durante el año; sin embargo, ¿cómo se determinó el tamaño del mercado total? En el siguiente capítulo ofrecemos una respuesta, como parte de un ejercicio para obtener información útil y tomar decisiones.

- Participación en el mercado al que sirve: este porcentaje es igual a las ventas de la compañía entre las compras de todas las personas que pueden y desean comprar el producto, por lo que generalmente este porcentaje es mayor que la participación en el mercado total.
 - Participación relativa de mercado, respecto de los tres competidores principales. Este indicador expresa las ventas de la compañía como un porcentaje de las ventas de los tres principales competidores en los que no necesariamente está incluida la compañía, pero da una dimensión adecuada de los competidores que se encuentran en el mercado.
 - Participación relativa en el mercado, respecto del competidor principal. Este es un porcentaje respecto del principal competidor; cuando el resultado es un porcentaje igual al competidor se dice que ambos son líderes, un aspecto poco común; menos común todavía es el caso de que el seguidor se encuentre muy cerca del líder. Regularmente nos encontramos frente a mercados muy fragmentados, es decir, mercados donde dos o tres competidores tienen alrededor de la mitad del mercado y el resto se divide entre decenas de competidores.
- c) *Relaciones de gastos contra ventas.* El control del plan anual tiene entre sus propósitos asegurar que la compañía no gaste en exceso para lograr sus objetivos de ventas. La relación más importante que se debe vigilar es la de gastos del marketing contra ventas. Los componentes tradicionales del gasto son fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, investigación

de mercados y administración de ventas; todos se incorporan a un *presupuesto*. En una sencilla gráfica se observan los comportamientos del gasto en marketing; contar con una tendencia histórica permite observar las fluctuaciones, establecer límites (inferior y superior) y medidas de control.

En la figura 2.4 identifique cuál es el territorio de ventas (A, B, C o D) más eficiente y cuál el más ineficiente.



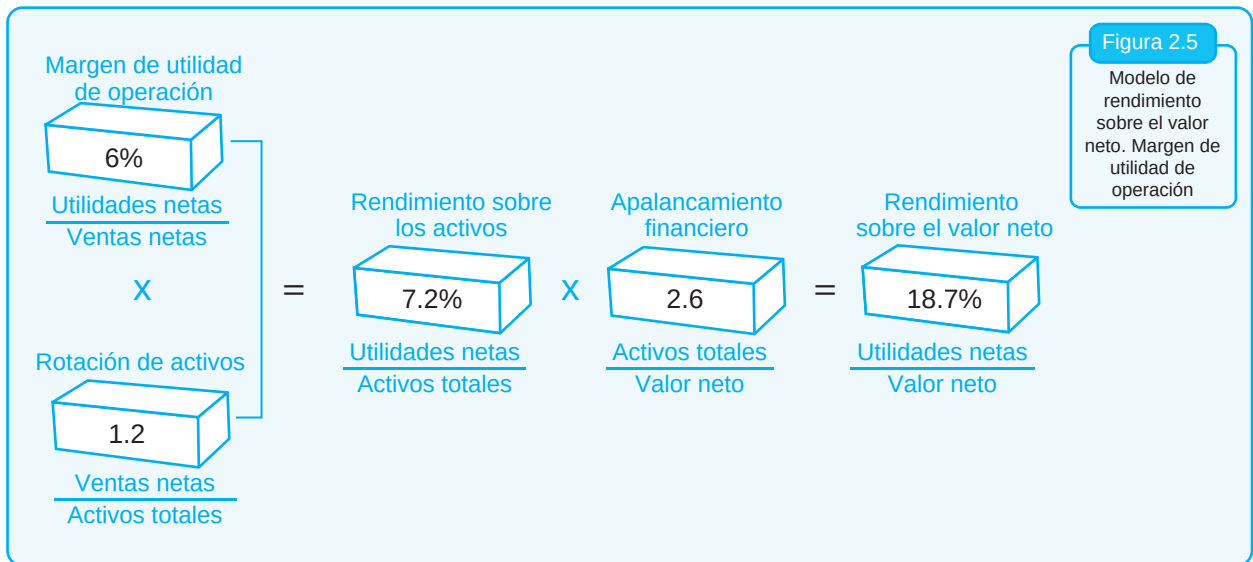
Como se desprende de la figura 2.5, la empresa B es la más eficiente, porque superó en 10% su pronóstico (cuota) de ventas y estuvo por abajo del presupuesto que le asignaron para gastos del marketing. La empresa más ineficiente es la D, porque se quedó 5% por abajo de la cuota de ventas y superó en más de 15% su gasto del marketing.

- d) *Análisis financiero*. Los encargados del marketing no sólo trabajan en el diseño de estrategias para incrementar las ventas, cada vez con mayor frecuencia recurren al análisis financiero para encontrar estrategias rentables, evaluar el desempeño relativo y las tendencias de una compañía y compararse con la competencia. En este caso utilizaremos el análisis financiero para identificar los factores que afectan la *tasa de rendimiento sobre el valor neto* de la empresa; esto es, el valor presente del flujo de ingresos a futuro que generan las acciones actuales de la compañía.

El rendimiento sobre el valor neto es el producto de dos relaciones, *el rendimiento sobre los activos* —que a la vez es resultado de multiplicar el margen de utilidad de operación por la rotación de activos— de la compañía y el *apalancamiento financiero*. Veamos, por ejemplo, el siguiente ejercicio para el caso de un minorista de tiendas que obtiene un rendimiento sobre el valor neto de 18.7 por ciento.

Para saber qué debe hacer la empresa, abajo de cada cuadro se establecen relaciones, que se interpretan de la manera siguiente:

- Para mejorar su rendimiento sobre el valor neto, la compañía debe aumentar la relación de sus utilidades netas contra sus activos, o bien, incrementar la relación de sus activos contra su valor neto. Es importante que toda empresa analice la composición de sus activos (efectivo, cuentas por cobrar, inventario y plantas y equipo) para mejorar su administración de activos.
- Puesto que el rendimiento sobre los activos es producto de dos relaciones (el margen de utilidad y la rotación de activos), el responsable del marketing puede buscar mejorar el desempeño de dos formas: incrementar el margen de utilidad aumentando las ventas o reduciendo costos o, bien, incrementar la rotación de activos al incrementar ventas o reducir los activos, es decir, mantener los inventarios y las cuentas por cobrar contra un nivel específico de ventas.



- e) Las medidas de control que se explicaron son de carácter cuantitativo y económico; una manera adecuada de complementarlas es con otras mediciones de tipo cualitativo, que adviertan a la administración acerca de cambios inminentes en la participación de mercado. Las compañías que se mantienen alerta establecen sistemas para dar seguimiento a las actitudes y el grado de *satisfacción de los clientes*, así como de los distribuidores. A continuación se describen algunas formas de medir la satisfacción del cliente.

- Un sistema de quejas y sugerencias, que debe instalarse considerando que, antes de interponer una queja, algunos clientes prefieren comprar menos o irse con la competencia.

- Encuestas de satisfacción, en las que se mida la satisfacción obtenida en las últimas compras, sus expectativas con el producto, principales problemas que se les han presentado, desempeño de la empresa en las fuentes de valor que más aprecia el cliente, intención de volver a comprar o de recomendar.
- Compradores ficticios: pueden ser los propios vendedores que se presentan con la competencia para conocer cómo opera, o llaman a la empresa para la que trabajan para ver cómo reaccionan sus compañeros ante quejas, demandas específicas de servicio o la atención que brindan a un “cliente”.
- Análisis de clientes perdidos: se requiere comunicarse con los usuarios para conocer las causas por las que han reducido sus compras o dejado de comprar y desde luego atender la cantidad de clientes que se pierden, no sólo festejar los que se ganan, porque el diferencial podría resultar engañoso.

Control de la rentabilidad y de la eficiencia

Es la actividad que consiste en medir o cuantificar la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales de distribución y tamaño de los pedidos. Si el sistema contable de una compañía no está diseñado para reportar la rentabilidad real de diversas líneas de producto y actividades del marketing, es una tarea prácticamente imposible.

El análisis de rentabilidad, junto con estudios de eficiencia en marketing, es necesario para estudiar cómo se pueden emprender diferentes actividades del marketing con mayor efectividad, por lo que hemos diseñado el Apéndice A, “Taller de análisis financiero de la función de marketing”, que aparece al final del libro, donde se incluyen conceptos relevantes y actividades para verificar su comprensión en la práctica.

Control del plan estratégico

Consiste en evaluar si la estrategia del marketing, seguida por la compañía, aún es adecuada para las condiciones del mercado. Debido a los cambios en el ambiente de las organizaciones, se necesita evaluar en forma periódica la efectividad del plan estratégico mediante la auditoría de la función de marketing. Este tema se tratará con mayor amplitud en el capítulo 11.

Ejercite su aprendizaje

1. Visite la página <http://www.vassalloindustries.com> y busque historias similares en su país; quiénes son los Vassallos que han conquistado los mercados globales.
2. En 2000 John Naisbitt publicó su libro *Megatrends*, en el que describe 10 grandes tendencias; investigue cuáles son y diga qué opina de ellas.
3. Consulte el libro *Cultura de la constitución en México. Una encuesta nacional de actitudes, percepciones y valores*,¹⁴ y mencione de qué manera los resultados de la encuesta afectan la actividad de un gerente del marketing en México.
4. Cómo evaluar la orientación al mercado de una empresa.
5. Señale las habilidades que distinguen a un gerente diestro para instrumentar planes de negocios.
6. Describa las operaciones que se deben realizar para calcular el déficit o el superávit en las diferencias entre ventas pronosticadas y ventas reales.
7. Consulte el estudio titulado “La industria cosmética en México, oportunidades en los mercados externos”, que se presentó en junio de 2005 en la reunión de CANIPEC y aparece en la página <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/Cosmetic05.pdf>. Identifique una oportunidad de mercado y fundamente su respuesta.
8. Con los siguientes datos de ventas, calcule la participación relativa de mercado de la empresa Y. Empresa A, 13; empresa B, 22; empresa C, 18 y empresa Y 2 millones de dólares.

Bibliografía

- Bonoma, V. Thomas, (1985), *The marketing edge: making strategies work*, Nueva York: Free Press.
- Kotler, Philip, (1996), *Dirección de marketing, análisis, planeación, implementación y control*, 12a. ed., México: Pearson-Prentice-Hall.
- Lamb, Charles W. Jr., Hair, Joseph F. Jr. y McDaniel Carl, (2002), *Marketing*, 6a. ed., México: International Thomson Editores.
- McCarthy, Jerome y Perreault, (2000), *Marketing global*, 13a. ed., México: Irwin McGraw-Hill.
- Porter, Michael, (1986), *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: CECSA.

Referencias Bibliográficas

- ¹ http://emisnet.bmv.com.mx/informes/infoanua_5252_2005.pdf.
- ² Kotler, Philip, (1996), *Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control*, 8a. ed., México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ³ McCarthy, Jerome y Perreault, (2000), *Marketing*, 13a. ed., México: Irwin McGraw-Hill.
- ⁴ <http://www.puertoricotrademagazine.com/por01c.html>
- ⁵ Lamb, Charles W. Jr., Hair, Joseph F. Jr. y McDaniel Carl, 2002, *Marketing*, 6a. ed., México: International Thomson Editores, p. 67.
- ⁶ Los resultados del estudio se basan en el valor de las ventas de 2003, en el comercio detallista de 56 países ubicados en Asia Pacífico, Mercados Emergentes, Europa, América Latina y Norteamérica, que representan más del 95% del producto interno bruto global y más del 75% de la población del mundo.
- AC Nielsen, "Mercados en crecimiento alrededor del mundo. Cuidado personal", en la revista *Datos diagnósticos tendencias*, año 11, segunda época, número 1, octubre 2004, México: Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, pp. 39-44.
- ⁷ *Op. cit.* Lamb, p. 71.
- ⁸ Hernández Garnica, C., "¿Qué significa la competitividad en los negocios internacionales?", ponencia en la IX Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, septiembre 2005, La Habana, Cuba.
- ⁹ Martínez, Julia, "Variaciones climáticas transitorias y cambios climáticos a largo plazo". El artículo completo se puede consultar en: <http://www.ine.gob.mx/ueajei/publicaciones/gacetitas/152/variaciones.html>, última consulta enero 5, 2006.
- ¹⁰ Contaminación del agua en: <http://www.monografias.com/trabajos/contamagua/contamagua.shtml>, última consulta, 7 de enero, 2006.
- ¹¹ Industria electrónica limpia en <http://ortiga.org/articulos.php?id=710>, última consulta noviembre 20, 2005.
- ¹² <http://www.sap.com/mexico/company/press/2005/durman.aspx>
- ¹³ *Op cit.*, Kotler, pp. 735-737.

- ¹⁴ Flores, Julia, Concha C., Hugo A., Fix-Fierro, Héctor y Valadés, Diego, (2004), *Cultura de la constitución en México. Una encuesta nacional de actitudes, percepciones y valores*, México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, en <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=1324>, última consulta: diciembre 10, 2005.

Capítulo 3

Sistema de información de marketing (SIM)

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el alumno podrá:

- Entender la importancia de la información en marketing para mejorar su proceso de toma de decisiones.
- Conocer la tecnología de información en marketing para diseñar el SIM.
- Diseñar un subsistema de informes internos.
- Diseñar un subsistema de inteligencia.
- Evaluar en cuáles casos se requiere una investigación de mercado y de qué tipo para obtener información sistemática y de excepción.

Sistemas de información del marketing

La actividad de investigación de mercado en México



Desde 1998, la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI) lleva a cabo un estudio anual acerca de la situación que prevalece en el mercado mexicano de investigación de mercados y opinión pública.

Los resultados en 2005 presentan una facturación por 2 mil 744 millones de pesos, 10% superior a lo esperado. Considerando que las empresas que participan en el estudio conforman alrededor de 75% del total del mercado, es posible afirmar que la industria de investigación de mercados y opinión pública en México tiene un valor total de 3 mil 652 millones de pesos.

La industria de investigación, representada en este estudio, ocupó, durante

2005, a 8 mil 600 personas, entre ejecutivos, investigadores, técnicos, personal administrativo y equipos de recolección de información. Considerando el tamaño del mercado, se puede afirmar que el sector es altamente productivo, con un valor promedio de facturación por persona de 26 mil pesos al mes. Alrededor de la mitad de ese personal es fijo en la empresa, mientras que la otra mitad son contratados por proyecto. Por ende, las compañías informantes del estudio afirmaron que es práctica común recurrir a servicios de *outsourcing* para desarrollar sus proyectos.

La distribución del mercado por tipo de investigación correspondió 85% a estudios cuantitativos, 13% a cualitativos y el restante 2% a una combinación de ambos o implicó servicios adicionales; por ejemplo, de consultoría. Por origen del cliente, 87% se facturó a usuarios establecidos en México y el resto a clientes en otros países; por sector al que pertenece el cliente, 93% fue para el sector privado, 3% al gobierno, y el resto agrupa entidades como partidos políticos, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales.

En materia de investigación cualitativa se produjeron cerca de 2,300 proyectos, predominaron los que se basaron en sesiones de grupo, aunque se reportan 162 en los que se utilizaron métodos de recolección y análisis de antropología aplicada y etnografía. En 2005 se llevaron a cabo 8 mil 612 sesiones de grupo y casi 11 mil entrevistas en profundidad. En ambos casos, tres de cada cuatro tuvieron lugar en el valle de México.

En cuanto a la investigación cuantitativa se desarrollaron 4 mil 152 proyectos y se entrevistaron 4.5 millones de personas, de las cuales 93% fueron personas físicas y el resto representantes de empresas o instituciones; del total, 78% se realizaron cara a cara con el informante, 19% por teléfono y 4% por otras vías, como Internet o correo; en tres de cada cuatro entrevistas el informante estaba en su casa o en la empresa, y en el resto fue abordado en la calle.

En materia de registro de información, en el año se realizaron alrededor de 850 mil registros, de los cuales dos terceras partes fueron a auditorías de ventas y otros registros en establecimientos comerciales, 28% se relacionó con registros de conducta de personas en su vivienda (como la participación en paneles de consumidores); el complemento correspondió a compras simuladas, conteos rápidos y registros de votos en casillas electorales.¹

En época de crisis es mayor la necesidad de contar con información del mercado, por lo que es de esperar que, aunado a elecciones federales en el país, el mercado mantendrá su dinamismo durante los próximos años.

3.1

Importancia y diseño de un sistema de información del marketing

Para cumplir con sus responsabilidades de análisis, planeación, operación y control, los responsables de la función del marketing requieren información, tanto de lo que viene realizando la empresa como de lo que ocurre en su entorno. Toda compañía debe identificar, de acuerdo con las actividades del marketing que realiza; cuáles son sus necesidades de información; recopilar los datos que requiere, organizarlos y procesarlos para obtener información que permita tomar mejores decisiones; y a otros gerentes reorientar sus actividades en beneficio de los clientes.

El sistema de información del marketing forma parte de un *sistema de información gerencial* (SIG), del que se desprenden sus características fundamentales. Marshall y LaMotte utilizan el término *sistema de información del marketing* (SIM) para referirse a un sistema integral, flexible, formal y evolutivo, que proporciona un flujo organizado de información pertinente para orientar la toma de decisiones del marketing.

Es *integral y flexible*, pues las actividades de una compañía están interrelacionadas entre sí y deben adaptarse a entornos que están cambiando permanentemente. Los resultados de ventas, por ejemplo, pueden variar por la disponibilidad del producto, el servicio al cliente y la publicidad, entre otros. En consecuencia, un sistema de información del marketing tiene que permitir a los gerentes de la organización recurrir a información diversa, de acuerdo con el problema planteado.

Es *formal y evolutivo* porque se diseña para alcanzar las metas específicas de la organización en un periodo largo. El SIM se diseña a partir del conocimiento detallado de las labores del marketing y de cómo evolucionarán con el tiempo.

Así, un SIM debe brindar un *flujo organizado de información pertinente*, lo cual significa que debe suministrar tanto los tipos de datos que orientarán la toma de decisiones en la compañía como los instrumentos necesarios para convertir estos datos en información que ayude a los gerentes a tomar decisiones efectivas. Por lo que el SIM se debe diseñar como un medio para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de información.

En su modalidad más sencilla, el SIM requiere considerar cinco componentes básicos: entorno interno, interconexiones de usuario, bases de datos, software de aplicaciones y apoyos administrativos.

- a) El primer componente de un SIM es el *entorno interno*, el cual incluye al gerente del marketing, quien usa el sistema; los tipos de decisiones que debe tomar; los objetivos corporativos que orientan las decisiones; el proceso general de toma de decisiones, y los factores culturales, sociales y de política interna que influyen en las actividades y la toma de decisiones en la organización.
- b) El segundo componente es la *interfase del usuario*. Las *interconexiones de usuario* son los procesos y el equipo por medio de los cuales el personal utilizará el SIM. Incluye los tipos de computadoras y la forma en que se presentará la información, ya sea en papel o en la plantilla de una terminal o microcomputadora; los conocimientos que se necesitarán para utilizar el sistema y las impresoras u otras modalidades tecnológicas para la producción de informes y documentos de análisis en el que se basa una decisión.
- c) Para tomar buenas decisiones se requieren datos adecuados, por lo que el tercer componente es la *base de datos*. Consiste en un conjunto organizado de archivos de datos. Los gerentes disponen de dos categorías de éstos: los *datos internos* son la información que la compañía reúne en forma regular como parte rutinaria de sus actividades, como es el desplazamiento interno de recursos entre departamentos y los intercambios con el entorno externo, mientras que los *datos externos* son provistos por fuentes ajenas a la compañía; por ejemplo, los datos proporcionados por organismos gubernamentales, los reportes de compañías especializadas en el análisis de las tendencias del mercado y las ventas, así como los que aportan los socios comerciales con los que la organización realiza intercambios. Dada la multiplicidad de fuentes y sus costos, debe estudiarse detenidamente tanto la información en uso como la que podría utilizarse en el futuro.
- d) Conocer cómo toman sus decisiones los gerentes, cuáles son los objetivos de la compañía y cuáles recursos de base de datos disponibles influirán en los tipos de programas o sistemas de apoyo de decisiones por desarrollarse, y mantenerse como parte del SIM. El *software de aplicaciones* es el cuarto componente del SIM. Se trata de los programas que usan los

gerentes para el acceso y proceso de las bases de datos. En manos de un administrador capacitado, el software de aplicaciones logra transformar los datos en información significativa que dote a una compañía de una ventaja competitiva en el mercado.

- e) Los *apoyos administrativos* consisten en normas, procesos y personal necesario para mantener la integridad del sistema y brindar asistencia a los gerentes que lo usan. Para que el SIM pueda servir de sustento en forma eficaz y permanente a la toma de decisiones gerenciales es preciso que haya normas formales sobre los procesos, incluir datos en el sistema y el acceso a ellos. También, contar con definiciones claras de los elementos específicos de información de la base de datos y los indicadores del mercado que el software de aplicaciones llega a producir. Los apoyos administrativos incluyen a los administradores del sistema, responsables del mantenimiento del hardware y el software, así como la vigilancia de las actividades y el cumplimiento de las políticas.

La esencia de un SIM es el *ciclo pedido-embarque-facturación*. Representantes de ventas, distribuidores y clientes envían pedidos a la empresa; el departamento de pedidos elabora facturas y envía copias a diferentes departamentos. Si no hay existencia de algunos artículos, se vuelven a pedir. Los embarques se acompañan por documentos de embarque y factura que se fotocopian y se envían a diversos departamentos.



Las empresas de hoy necesitan llevar a cabo estos pasos en forma rápida y precisa. Los clientes prefieren aquellas compañías que son capaces de entregar sus productos a tiempo. Sus representantes de ventas necesitan enviar sus pedidos todas las tardes y, en algunos casos, de inmediato. El departamento que le da curso a los pedidos debe procesarlos con rapidez; a la vez, el almacén tiene que dar salida a las mercancías lo más pronto posible y las facturas también tienen que elaborarse cuanto antes. Las empresas que se mantienen en alerta en la actualidad aplican *programas de mejoramiento de la calidad total* para optimizar

la rapidez y la exactitud del flujo de trabajo entre departamentos; muchas reportan avances sustanciales en cuanto a eficiencia.

Las actividades del marketing que requieren de información para crear oportunidades de intercambio exitosas son, específicamente:

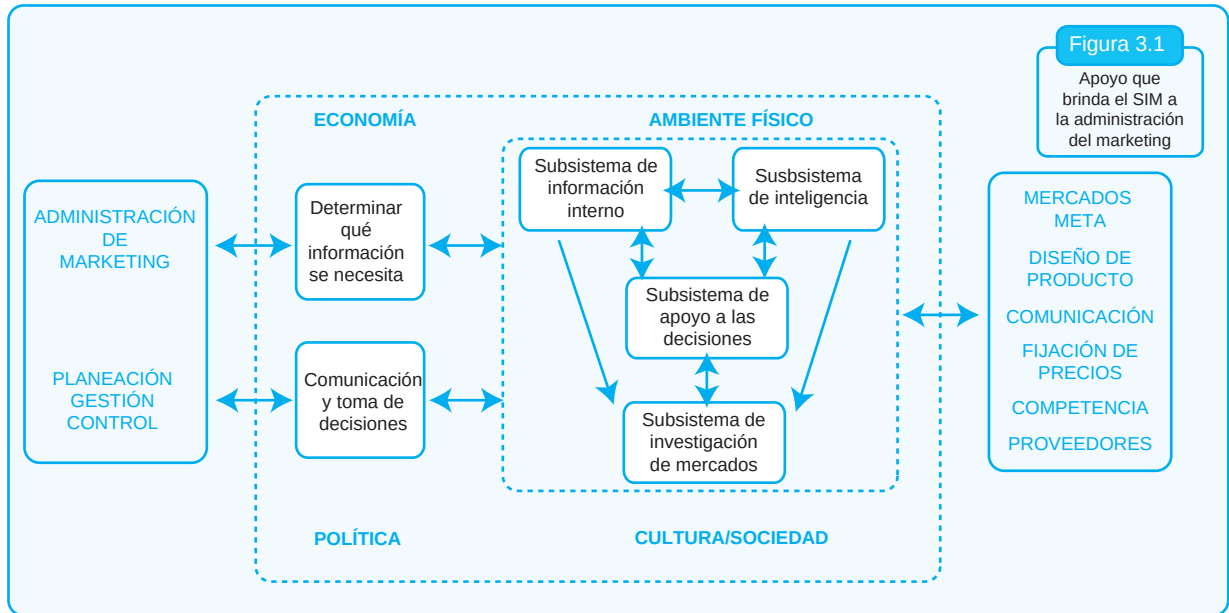
- Identificar mercados potenciales que se beneficien de los productos de la compañía, así como las amenazas asociadas. Estos mercados deben ser lo suficientemente grandes para representar una oportunidad para cumplir los objetivos de la organización, sea o no lucrativa. Este tema se amplía en el capítulo 4.
- Crear productos (bienes, servicios, ideas) que satisfagan las necesidades del mercado.
- Coordinarse con otras áreas funcionales de la organización o encadenarse a los procesos para garantizar que los productos sean diseñados y elaborados de acuerdo con las expectativas del cliente.
- Desarrollar estrategias adecuadas de fijación de precios, incluyendo el financiamiento y las condiciones relativas de venta para que los clientes puedan realizar el intercambio.
- Diseñar y coordinar un sistema de distribución para el embarque del producto a las bodegas, las tiendas y los locales de servicio.
- Desarrollar un programa de comunicación para informar a los clientes potenciales acerca de la disponibilidad del producto y la manera en que se puede adquirir, así como estimular la demanda al demostrar que el producto satisface sus necesidades aun mejor que la competencia.
- Diseñar programas permanentes de investigación, que permitan obtener información para orientar la planeación, mejorar la gestión y reducir los costos del control.

Si la información es la clave de la ventaja competitiva, que se obtiene a través de las operaciones de la organización, también es cierto que puede ser una espada de doble filo. Por ejemplo, el exceso de datos llega a abrumar a un administrador, su inexactitud puede llevar a conclusiones equivocadas y decisiones erróneas, y quizás la extrema complejidad de las bases de datos ocasiona subutilización.

Por lo tanto, para desarrollar un eficiente SIM, el diseñador —ya sea un especialista en sistemas de información, un gerente del marketing o ambos— debe ser capaz de identificar las necesidades básicas de información de las personas que lo utilizarán. Los diseñadores también tienen que prever futuras necesidades de información y saber en qué forma los gerentes la usarán para crear una ventaja competitiva.

Para que el SIM cumpla su propósito se requiere diseñar subsistemas atendiendo a la fuente de datos, lo que nos lleva a tres fuentes distintas: los registros internos de la empresa, las actividades de inteligencia del marketing, la investigación de mer-

cados y el subsistema de apoyo a decisiones. En seguida se describen los cuatro principales subsistemas del SIM de la empresa, como se ilustran en la figura 3.1.



Perspectiva global

Metodologías globales en investigación de mercados²

La globalización ha producido un incremento en el número de estudios de investigación de mercados, que se realizan con la misma metodología en varios países. En principio, la idea de realizar estudios “comparables” en diversos territorios no sólo parece sensata, sino deseable. Sin embargo, en la práctica no siempre es posible aplicar exactamente la misma metodología en todos los países de interés. Esta situación es particularmente crítica cuando el cliente quiere iniciar la investigación a la brevedad posible, sin dar tiempo a reflexionar sobre todas las implicaciones.

Aquí se discuten sólo dos de los problemas que se presentan en estudios con metodologías globales: la obtención de información por medio de entrevistas telefónicas y la traducción de cuestionarios redactados originalmente en otro idioma. Aunque hay otros problemas relacionados con el muestreo

aleatorio; por ejemplo, la disponibilidad de marcos de muestreo actualizados y con el proceso de medición.

En varios países del llamado “Primer Mundo” se obtiene información de la población al realizar entrevistas vía telefónica; en dichos lugares, las entrevistas de cara al entrevistado son cada vez menos frecuentes. El uso del teléfono no sólo permite obtener la información deseada, sino que produce un método que genera muestras “pseudoaleatorias” de personas. El muestreo puede realizarse a nivel nacional o en un área geográfica específica.

Otra bondad de la técnica es que la información está disponible en relativamente poco tiempo y a un precio razonable. Aunque tiene ventajas, también hay desventajas —que se pueden consultar en Blankenship, A. B. y Breen, George Edward (1992), “State of the Art Marketing Research”, Illinois: NTC & the American Marketing Association— para tener una visión completa. Vale la pena mencionar que el uso eficiente de las entrevistas telefónicas implica la utilización de un sofisticado sistema de cómputo denominado CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), cuya implantación actual resulta onerosa. El uso del CATI cobra sentido cuando se realiza frecuentemente un número grande de entrevistas telefónicas.



Es importante señalar que las empresas de investigación de mercados de países del “Primer Mundo”, que llevan a cabo frecuentemente un número grande de entrevistas telefónicas, se están enfrentando al rechazo de la población a contestarles, debido a que las empresas de mercadeo directo también localizan a la gente vía telefónica para venderles todo tipo de productos y servicios.

Cuando una metodología global requiere de entrevistas telefónicas, es claro que en un país como México no se puede recomendar ese tipo de muestreo y de recolección de información, a menos que el grupo meta tenga, con alta probabilidad, teléfono para evitar sesgos de selección; que la entrevista

no dure más de 20 minutos; que no se le pida al entrevistado que anote datos, entre otros aspectos.

Por ejemplo, un estudio global sobre los hábitos de consumo en áreas rurales —localidades de menos de 2,500 habitantes— no sería susceptible de llevarse a cabo mediante entrevistas telefónicas en México ni en otros países latinoamericanos. Al respecto, el método de obtener información de la

población vía telefónica ha sido criticado recientemente por los partidos políticos mexicanos a raíz del debate, celebrado el 25 de abril de 2006, entre los candidatos a la Presidencia de la República.

En Millward Brown México hay experiencias tanto positivas como negativas con las entrevistas telefónicas. Lo negativo proviene, por lo general, del hecho de que un porcentaje alto del grupo meta no tiene teléfono y los que sí cuentan con él se comportan de una manera distinta, en relación con las variables de interés, de los que carecen de él. Hay experiencias positivas con productos de consumo masivo, de amplia penetración, dirigidos a amas de casa, y con productos y servicios dirigidos a personas que tienen teléfono. Debido a que el número de entrevistas telefónicas que hacen en México no es grande, no se han visto en la necesidad de utilizar el CATI. Sin embargo, hay empresas que sí lo usan.

La técnica tiene una limitante importante: la duración de la entrevista debe ser corta, no más de 20 minutos, a menos que el tema sea de gran interés para el entrevistado. La restricción incomoda a los usuarios de la investigación de mercados, pues los obliga a utilizar cuestionarios “breves” y reduce el número de preguntas de respuesta abierta que se pueden aplicar.

Otra limitante es la pérdida del contacto visual con el entrevistado; en particular, no es factible mostrarle fotografías, tarjetas u otro tipo de materiales. Este hecho resulta crítico en ciertos tipos de estudios que involucran marcas con nombres extranjeros y que tienen una pronunciación poco usual en México; por ejemplo, *Dewar's*, *Glade*, *Dove*, *Energizer*, o aquellas cuyos nombres comerciales no son recordados por la población, como *Nescafé Clásico*, *Nivea Creme*, *Duracell Ultra*.

Para que una metodología sea global, se debe utilizar el mismo cuestionario en todos los países. Como en muchos casos dichas metodologías son diseñadas en naciones que no hablan español, es necesario traducirlas. La experiencia acumulada en Millward Brown es que las traducciones pueden deformar totalmente el sentido original de las preguntas y que se requiere de gran cuidado. A continuación dos ejemplos.

Una de las metodologías globales de Millward Brown es un pre-test publicitario llamado Link®. El cuestionario original en inglés tiene una pregunta de respuesta cerrada con un punto de la escala, que dice al pie de la letra: “*Would enjoy watching it somewhat*”. La traducción literal de “*somewhat*” es: algo, algún tanto, un poco; ninguna de estas acepciones resultó de utilidad. En segmentos importantes de la población la palabra “algo” se usa para denotar “mucho” y “un poco” para denotar “nada”.

En otra pregunta del cuestionario se le pide al entrevistado que seleccione una palabra, de una lista de cuatro, que mejor describe un comercial. Una de

las listas de cuatro palabras es: *Mellow, Involving, Weak, Disturbing*. La traducción se obtuvo correctamente hasta que identificaron el espíritu detrás de cada palabra y después de llevar a cabo varios experimentos. La adaptación de todo el cuestionario del Link® requirió de experimentación y de una investigación semántica acompañada de una validación estadística para confiar en que las palabras utilizadas en México son correctas.

Otras metodologías globales de Millward Brown han sido adaptadas a México utilizando la experimentación, la investigación semántica y la validación estadística. No se confían de las traducciones literales ni de suposiciones acerca de lo que el consumidor mexicano entiende por ciertas palabras; validan los significados de manera experimental y cuando es necesario se usan técnicas cualitativas.

Millward Brown ha realizado investigación de mercados en más de 60 países y se ha visto en la necesidad de adaptar las metodologías globales a culturas diferentes; de China a Argentina, de Canadá a Italia y de México a Japón, y saben que la adaptación a un país nuevo no puede realizarse “al vapor”, aunque el cliente esté urgido por iniciar un proyecto. También han aprendido que la aplicación de metodologías globales no es un asunto sencillo y que al hacerlo se requiere al menos de conocimiento del mercado al que se aplica la metodología, la investigación semántica local y la verificación estadística.

Subsistema de información interna

3.2

Los directivos del marketing utilizan, fundamentalmente, el sistema de información de registros internos, en el que se incluye información sobre pedidos, ventas, precios, inventarios, cuentas por cobrar o por pagar y demás. Por medio del análisis de esta información, es posible que los directivos del marketing detecten oportunidades y problemas importantes.

El sistema de información del marketing de la empresa debe representar una mezcla de lo que los directivos piensan que necesitan, lo que en realidad necesitan y lo que es económicamente factible. Un paso útil consiste en designar un comité de sistemas de información interno (SII), en el que intervengan directivos del marketing —gerentes de producto, gerentes de ventas, representantes de ventas, entre otros— para encontrar la información que necesitan.



En la tabla 3.1 se muestra un conjunto de preguntas útiles. El comité del SIM querrá poner especial atención a los grandes deseos y diversas quejas, al tiempo que, inteligentemente, deseará eliminar algunos de los requerimientos de información. Es por ello que el comité debe tomar otra medida para determinar lo que los directivos *necesitan saber* para estar en condiciones de tomar decisiones responsables.

¿Qué necesitan saber los gerentes de marca para determinar el tamaño del presupuesto de publicidad? Supongamos que tienen que conocer el grado de saturación del mercado, el índice de reducción de las ventas ante la falta de publicidad y los planes de gasto de la competencia. El sistema de información debe estar diseñado para proporcionar los datos necesarios para la toma de decisiones clave del marketing.

Con base en el modelo analítico de la cadena de valor de Porter, clasificamos los datos en cinco tipos generales, de acuerdo con el lugar que ocupan en la cadena de valor. Estos tipos se describen a continuación y se muestran resumidos en la columna del lado derecho de la tabla 3.2.

TABLA 3.1. CUESTIONARIO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE INFORMACIÓN DEL MARKETING

1. ¿Qué tipo de decisiones debe tomar regularmente?
2. ¿Qué tipo de información necesita para tomar estas decisiones?
3. ¿Qué tipo de información obtiene regularmente?
4. ¿Qué tipo de estudios especiales solicita periódicamente?
5. ¿Qué tipo de información le gustaría obtener que actualmente no tiene?
6. ¿Cuál es la información que quisiera a diario, o bien, semanal, mensual o anualmente?
7. ¿Qué reportes de la gestión de otras áreas le gustaría recibir con regularidad porqué los requiere para tomar decisiones con mayores elementos?
8. ¿Cuáles son los temas específicos de los que busca información?
9. ¿Qué tipo de programas de análisis de datos le gustaría tener disponibles?
10. ¿Cuáles considera que son las mejoras más útiles que podrían realizarse en el sistema actual de información técnica?

- a) *Datos de logística de entrada.* Para ilustrar este tipo de datos, detengámonos en tres fuentes de datos internos: compras y cuentas por pagar; recepción de embarques y desempeño de proveedores, e inventario de materias primas y partes.
- b) *Producción.* La segunda etapa de la cadena de valor es la de operaciones de producción. En ésta, las materias primas, los módulos, los componentes y los servicios se transforman en productos terminados. A lo largo del ciclo de vida del producto, pero en particular durante sus primeras corridas de producción, los mercadólogos hallarán útil la información sobre problemas de producción y montaje; en la madurez encontrarán la forma de innovar el producto o desarrollar su reemplazo para cuando venga la declinación.
- c) *Logística de salida.* Al ser una de las etapas de la cadena de valor, la logística de salida se refiere a los sistemas físicos y de procedimientos para el almacenamiento de bienes y su transporte, lo cual supone actividades como el monitoreo y almacenamiento interno de bienes terminados, así como el embarque y almacenamiento externo.

- d) *Ventas y marketing.* En esta parte se incorporan datos acerca de los procesos de ventas y servicios al cliente, y las actividades de los sistemas de información con los que se relacionan; por ejemplo, datos de prospección, cotizaciones, registro de pedidos, comisiones de ventas, cuentas por cobrar y requerimientos de servicio, entre otras. Todas estas actividades pueden generar información de importancia para alimentar el subsistema interno.
- e) *Servicio.* Su propósito fundamental es identificar los problemas que tuvieron los clientes con los productos de una organización e incluso con el personal de la empresa. Es muy importante llevar un registro de las sugerencias de los clientes, antes de que se conviertan en quejas, o incluso antes de que el cliente deje de serlo. La información que se deriva de esta actividad puede redundar en el diseño de productos nuevos, instructivos para el usuario, mejora de procesos, un mayor conocimiento del comportamiento de compra del consumidor y las mejoras al producto más valoradas por el cliente.

Uno de los medios más eficaces para organizar los datos que correspondan a las necesidades de un subsistema de información interno flexible es una base de datos relacional sistematizada y bien documentada. Una base de datos relacional es un conjunto organizado de datos con una serie predeterminada de criterios para la lógica vinculación de diversos elementos de datos de distintos conjuntos.

El registro de venta de un producto en particular (una transacción) contendrá información sobre el producto, el precio, la cantidad vendida y el nombre del vendedor. El registro de base de datos del vendedor incluiría su nombre e información sobre su cuota de ventas, la oficina en que trabaja y años de servicio en la compañía.

En un sistema de base de datos relacional, el nombre del vendedor (el que aparece tanto en el registro de venta de productos como en el registro del vendedor) serviría para relacionar los registros de venta de productos y de los vendedores para crear uno nuevo, el cual contendrá información de registros, tanto de productos como de vendedores.



Este tipo de registro combinado permitiría a los administradores investigar si los vendedores más experimentados venden mayor cantidad de cierto producto y si las oficinas de ventas que vendieron mayor cantidad de un producto, así como otros aspectos similares que afecten las decisiones de administración de ventas.

3.3 Subsistema de inteligencia

La *exploración del entorno* es el proceso de monitoreo para la detección de hechos que pueden influir en una organización. El *análisis del entorno* es el proceso de evaluación e interpretación de los datos reunidos en la exploración del ambiente externo. Tanto la exploración como el análisis del entorno son aspectos del *subsistema de inteligencia*.

De acuerdo con Montgomery y Weinberg,³ un subsistema de inteligencia persigue tres propósitos: inteligencia defensiva, inteligencia pasiva e inteligencia ofensiva.

- La *inteligencia defensiva* sirve para examinar los entornos, con la finalidad de evitar sorpresas y verificar la validez de los supuestos de la organización.
- La *inteligencia pasiva* integra los datos de evaluación comparativa sobre los competidores y otras fuerzas del entorno.
- La *inteligencia ofensiva* busca que se cumplan las metas de la organización.

Para alcanzar sus objetivos de inteligencia, la organización debe estar atenta a seis tipos de entornos externos, los cuales aparecen en la columna del lado izquierdo de la tabla 3.2. Éstos son: entorno competitivo, entorno tecnológico, los clientes, entorno económico, entorno político y entorno sociocultural.

Algunas fuentes de datos externos son:

- a) Intercambios con socios comerciales. Son *socios comerciales* las compañías que participan en la misma cadena de valor con la cual sostienen o esperan sostener una relación formal. Esta relación implica el suministro de productos, transporte y almacenamiento de bienes, venta de éstos y prestación de servicios al cliente. La información de proveedores y miembros del canal de distribución, como detallista y mayorista, es relevante para tomar decisiones que reduzcan la posibilidad de conflictos en el canal y mejoras en el desempeño de todos los participantes. En la actualidad son cada vez más fuertes las relaciones electrónicas entre socios comerciales para compartir fácil y velozmente la información.
- b) Servicios de *suscripción de datos* sobre el entorno del negocio. Son tres tipos de proveedores de datos sobre el entorno de las organizaciones a considerar: organismos gubernamentales, proveedores de datos privados y servicios de datos en línea

TABLA 3.2. REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN EXTERNA E INTERNA DE LOS GERENTES

Necesidades más comunes de información sobre el entorno externo	Necesidades de información sobre la situación interna
<ul style="list-style-type: none"> □ <i>Competidores</i> <ul style="list-style-type: none"> Participación del mercado Productos Estructuras de costos Estructura de la industria □ <i>Tecnología</i> <ul style="list-style-type: none"> Relativa a productos De producción De comunicación De sistemas de información □ <i>Clientes</i> <ul style="list-style-type: none"> Comportamiento de compra Aspectos demográficos Aspectos psicográficos Requerimientos de productos Satisfacción □ <i>Economía</i> <ul style="list-style-type: none"> Tendencias del empleo Ingreso disponible Tendencias de las tasas de interés Tipos de cambio □ <i>Política</i> <ul style="list-style-type: none"> Leyes y tratados Elecciones Organismos reglamentarios □ <i>Sociedad y cultura</i> <ul style="list-style-type: none"> Roles y valores Religión/sistemas de creencias 	<ul style="list-style-type: none"> □ <i>Logística de entrada</i> <ul style="list-style-type: none"> Proveedores Precios internos Costos de almacenamiento □ <i>Operaciones</i> <ul style="list-style-type: none"> Costos de manufactura Inventarios Bienes terminados Flexibilidad Costos de reproceso □ <i>Logística de salida</i> <ul style="list-style-type: none"> Costo de embarque Costos de almacenamiento Costo de transporte □ <i>Ventas</i> <ul style="list-style-type: none"> Por producto Por área geográfica Sueldos y comisiones Desempeño por canal de venta □ <i>Marketing</i> <ul style="list-style-type: none"> Impacto publicitario Impacto de la promoción de ventas Descuentos y devoluciones Estrategias de precios □ <i>Servicios al cliente</i> <ul style="list-style-type: none"> Costos Solicitudes Quejas y reclamaciones

- c) Los *servicios de datos de una sola fuente* son compañías que rastrean las compras de clientes individuales y vinculan esta información con datos sobre tiendas, promoción de productos, zonas y otros datos socioeconómicos que describen al consumidor y al comprador. Por lo general, estos proyectos duran varios años y se realizan en mercados de prueba muy bien seleccionados. El término *una sola fuente* indica que el proceso de recolección de los diversos datos y el suministro del conjunto total lo efectúa una sola compañía. A los conjuntos de datos resultantes también se les conoce como *datos de grupos de consumidores vía exploradores*, pues en la investigación participa un grupo de consumidores durante un periodo prolongado, cuyos datos sobre sus compras se reúnen mediante sistemas exploradores automáticos de identificación ubicados en puntos de venta.
- d) Las actividades de *investigación de mercado* también proporcionan datos en apoyo a la toma de decisiones gerencial; cubren una amplia variedad de temas y aplicaciones, desde preferencias de productos o marcas hasta factores psicográficos o demográficos asociados con la selección de tiendas. Sin embargo, debido a que la fuente de información, si bien es externa, no proviene de fuentes secundarias, sino de fuentes primarias, será analizada en detalle en el punto 4 de este capítulo.

Finalmente, debemos recordar que un SIM es un conjunto de procedimientos y recursos que utilizan los directivos para obtener información diaria con el propósito de utilizarla para diseñar el futuro, por lo que los directivos tienen que llevar a cabo cuatro tipos de seguimiento del ámbito externo.

- Perspectiva directa. Exposición general de la información donde el directivo no tiene en mente ningún propósito específico.
- Perspectiva condicional. Exposición directa, sin involucrar investigación activa, de un área o un tipo de investigación identificado con mayor o menor claridad.
- Investigación informal. Un esfuerzo relativamente limitado y no estructurado para obtener información específica o para una finalidad particular.
- Investigación formal. Un esfuerzo deliberado –por lo regular siguiendo un plan, procedimiento o metodología específicos– para asegurar información específica.⁴

¿Un conflicto ético?

¿Cómo interpretar una encuesta preelectoral?



No caiga en la tentación de creer que una encuesta preelectoral es un “pronóstico”. Hay muchas razones para afirmar que una encuesta preelectoral no tiene por qué ser un instrumento para hacer conjeturas futuristas ni adivinar con sus resultados el desarrollo de la jornada electoral. Aquí presentamos algunas:

- La campaña. Los candidatos y los partidos políticos, al conocer y estudiar los resultados de una encuesta, realizan todo lo que está a su alcance para modificar esta tendencia, ya sea para revertir la ventaja o para incrementarla. Hacen cambios en sus discursos, intensifican sus anuncios en los medios electrónicos y escritos o, incluso, modifican la estructura de sus equipos de trabajo, pero nunca se conforman ni se quedan estáticos con el resultado que arrojó la encuesta preelectoral; algunos tienen más éxito que otros y logran modificar esa tendencia. A pesar de lo que declaren los políticos y equipos ligados al candidato, éstos aceptan voluntaria o involuntariamente que la encuesta está bien hecha, pero tienen razón al decir que no hay por qué terminar la jornada electoral así.
- Estado de ánimo y conocimiento. La encuesta preelectoral refleja el estado de ánimo de los entrevistados y el conocimiento que se tiene de los candidatos y las campañas en un momento dado. Es, en términos prácticos, como un “corte de caja”. Este ánimo, sobre todo el conocimiento de los aspirantes, se mueve conforme se acerca la elección, condición que se intensifica en el último tramo de la contienda, lo cual ocasiona que se modifiquen las preferencias electorales e incluso las ganas de salir a votar ese domingo de elección. En consecuencia, los escenarios de competencia también se pueden mover y es muy difícil que una encuesta preelectoral prevea todos estos cambios.
- Cercanía con la elección. Una consecuencia inmediata del punto anterior tiene que ver con el periodo en que se lleva a cabo el levantamiento de la encuesta. No es lo mismo levantarla cuando estamos a una semana de la jornada electoral o el mismo día de la elección, que levantarla un mes antes o cuando la campaña inicia; las cosas cam-

bian y los datos presentados reflejan el estado de las percepciones y de ánimo de la población al momento de la aplicación de las entrevistas; las preguntas de intención de voto o preferencia política son sólo un indicador de la situación presente en el momento de la encuesta. Conforme la jornada se aproxima, hay muchos factores que la afectan: el desarrollo inherente de la misma campaña, los escándalos ligados a los gobiernos locales en funciones e incluso la agenda nacional, que en ocasiones se vuelve más importante que los mismos temas de campaña.

- Participación. Una encuesta se aplica a todos los ciudadanos con derecho a voto, por lo que en ocasiones los encuestadores tratamos de identificar de entre ellos a los ciudadanos con mayor probabilidad de presentarse a las urnas a sufragar. Sin embargo, esto no siempre es fácil de lograr, sobre todo con participaciones bajas (situación común en México); por lo tanto, tratar de saber lo que hará este grupo pequeño de los entrevistados a través de una encuesta a una población mucho más grande se vuelve muy difícil y es una nueva fuente de error.
- Error estadístico. Las encuestas forman parte de los métodos estadísticos que, por definición, llevan implícito errores aleatorios. Por ejemplo, cuando se dice que un dato tiene el 3% de error con 95% de confianza, se afirma que este método puede tener más de tres puntos de desviación respecto del valor real en 95 de cada 100 veces que se aplique (el problema es que no se aplica 100 veces, sino sólo una). Es decir, se tiene la confianza estadística de que los resultados del estudio que se están viendo sean producto de una de esas 95 correctas, pero hay la posibilidad también de que sea de las cinco restantes “equivocadas”; en su caso, no sabe si el posible error sea de sólo tres puntos hacia arriba o hacia abajo, o pueda ser mayor.
- Error no estadístico. En general, las encuestas de opinión poseen una fuerte posibilidad de tener errores no estadísticos, a veces incluso mayores que los estadísticos muestrales; éstos son ocasionados por el orden de las preguntas en el cuestionario, por la mala capacitación de los encuestadores o mala supervisión de los mismos en el trabajo de campo, por el fraseo de la pregunta, por la selección del informante, por el horario o los días en que se levanta la encuesta y por muchas otras razones que son difíciles de medir, pero que se debe considerar que existen y son causas de un error en los resultados.

Después de considerar todo esto, sería un error y una falta de ética profesional considerar a las encuestas como pronósticos o bolas de cristal que adivinen el futuro. Debe vérselos entonces como una estimación estadís-

tica de la situación de competencia electoral en el momento que se llevan a cabo; tal estimación será mejor o peor, dependiendo de la experiencia y los recursos con que cuenta la empresa que la realice, pero no por ello será un pronóstico. De hecho, no existe aún una forma científica de hacerlo, que se base en encuestas de opinión y que sea totalmente aceptado; quienes lo hacen utilizan su conocimiento del comportamiento electoral pasado, de las estructuras de los partidos y otras variables que van más allá de una encuesta preelectoral.

Subsistema de investigación de mercados

3.4

La investigación de mercados es el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de la información y los descubrimientos relevantes acerca de una situación del marketing específica a la que se enfrenta una empresa.

En el marco del SIM, su propósito es aportar información en detalle, reunida durante un periodo fijo y muy breve. Los hallazgos de proyectos de investigación de mercado complementan la información que proviene de los subsistemas interno y de inteligencia, a los cuales ya nos referimos.

Así, los mercadólogos estudian con más detenimiento los factores situacionales y psicológicos que quizá se hallan en los cambios de las tendencias del mercado y no se detectan con la exploración y el análisis del entorno. No obstante, los proyectos de investigación de mercado no sustituyen a los sistemas de análisis de entornos internos y externos, o de los patrones de compra de consumidores en largos periodos.

Los objetivos de la investigación de mercados son:

- Conocer el proceso general de la investigación para recabar información útil para tomar decisiones.
- Comprender los diferentes tipos de investigación para elegir el método y la técnica que mejor cubran las necesidades de información.
- Lograr una visión general de la investigación de mercados cuantitativa y cualitativa para incorporarlas al sistema de información del marketing.

Hay tres factores que deben tomarse en cuenta para saber cuándo realizar una investigación de mercado; éstos son:

- Factor tiempo. Se decidirá la realización de una investigación sólo en caso de estar seguros de obtener la información con tiempo suficiente para utilizarla. En la elección de la técnica influye el tiempo que se requiere para su preparación y ejecución. La técnica ideal reúne rapidez y sofisticación.
- Factor económico. Se realizará un estudio sólo si se estima que la inversión que representa está al menos compensada por la reducción de la incertidumbre al tomar decisiones sin investigación.
- Factor de capacitación técnica. La calidad del estudio de mercado depende, en gran parte, de la capacitación técnica, la experiencia y el conocimiento del mercado de quienes lo realizan.

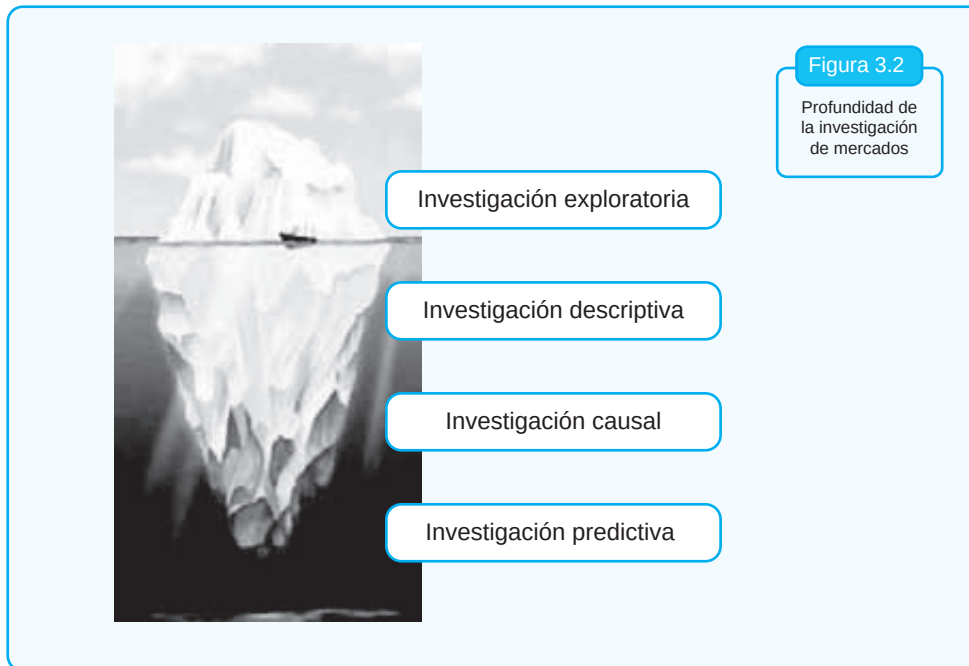
Los ejecutivos del marketing realizan estudios formales de investigación de mercado. Sin embargo, aunque cuentan con un conocimiento del mercado, el cual les permite anticipar algunos supuestos, no tienen los conocimientos técnicos o no disponen del tiempo que se requiere para obtener esta información y solicitan a una compañía especializada la investigación formal de mercados. No obstante, cuando un gerente realice funciones de investigación de mercados o contrate este servicio, es muy importante que:

- Identifique claramente problemas y oportunidades de mercado.
- Defina objetivos de la investigación claros y mensurables.
- Verifique que las técnicas y los instrumentos cumplan con los objetivos.
- Exija que el reporte final contenga la información que permita identificar alternativas para resolver el problema o aprovechar la oportunidad.
- Tomar decisiones y recomendar actividades con base en los resultados de la investigación.



¿Qué tan profunda puede ser una investigación?

Cuanto mayor conocimiento se tenga, mejor será la situación de mercado, pero no se puede pretender que en un solo estudio se conozca todo, por lo que se recomienda que en cada aproximación se pueda profundizar más para tener un mayor conocimiento de la magnitud del problema o de la oportunidad de mercado. Aquí nos referiremos a cuatro niveles de profundidad: exploratorio, descriptivo, causal y predictivo. Véase la figura 3.2.



Investigación exploratoria

- No se tienen conocimientos previos de dónde partir.
- Genera ideas, supuestos o bases para futuras investigaciones.
- Es flexible, aunque siempre se trabaja con una guía, profundiza en los temas que parecen interesantes.
- Generalmente se utilizan enfoques cualitativos, por lo que es muy importante partir del conocimiento del ejecutivo del marketing que requiere de la información.

Investigación descriptiva

- Proporciona una fotografía de aspectos del medio ambiente del mercado en un punto específico del tiempo.
- Se utiliza con más frecuencia que los otros tipos de investigación.
- Generalmente supone que hay investigación exploratoria.

Investigación causal

- Permite conocer el efecto de un fenómeno en otro.
- Establece hipótesis específicas y concretas.
- Basa sus conclusiones en el análisis estadístico multivariado.

Investigación predictiva

- Supone la existencia de investigaciones causales.
- Busca conocer las tendencias en el comportamiento futuro para hacer proyecciones.
- Es particularmente útil en sectores con alto enfoque a la innovación y el desarrollo.

Proceso de investigación de mercados

La investigación de mercados efectiva implica los cinco pasos que se describen a continuación.

- a) *Definición del problema e investigación de los objetivos.* El primer paso en la investigación exige que el director del marketing y el investigador de mercados definan el problema cuidadosamente y estén de acuerdo con los objetivos de la investigación. Reza un viejo adagio: “Un problema bien definido es tenerlo casi resuelto”.

Ya se pusieron de acuerdo. No todos los proyectos de investigación pueden ser tan específicos en cuanto a sus objetivos. Podemos distinguir tres tipos de proyectos de investigación:

- Investigación exploratoria: Se utiliza para reunir información preliminar que aclare la naturaleza real del problema y haga posibles sugerencias sobre hipótesis o nuevas ideas.
- Investigación descriptiva: Sirve para describir determinadas magnitudes, como cuánta gente haría una llamada telefónica de un costo de 25 dólares durante un vuelo.
- Investigación casual: Ayuda a probar la relación causa-efecto; por ejemplo, los pasajeros harían más llamadas si el teléfono estuviera cerca de su asiento en lugar de que tuvieran que desplazarse hasta donde se encuentre.

Particularmente, para la redacción de un problema se requiere cumplir con los siguientes puntos:

- Oración interrogativa.
- Que relacione dos o más variables.
- Que pueda comprobarse en la práctica.
- Que no haya información disponible para tomar una decisión.

Cuando ya se cuenta con el problema, es necesario redactar uno o más objetivos de investigación; para hacerlo, se requiere redactar una oración que inicie con un verbo en infinitivo y que se integre de tres partes:

- Qué se va a hacer.
- Para qué hacerlo.
- Cuándo espera lograrlo.

b) *Desarrollo del plan de investigación.* La segunda etapa de la investigación de mercados requiere el desarrollo del más eficiente plan para reunir la información necesaria. El ejecutivo del marketing no puede decir simplemente al investigador: “Localice algunos pasajeros y pregúnteles qué les parece el servicio de nuestra empresa”. El directivo del marketing tiene la capacidad suficiente para diseñar el método de investigación y debe conocer a fondo la investigación de mercados, con la finalidad de evaluar el plan de trabajo e interpretar resultados, así como de evaluar el costo del plan de investigación antes de aprobarlo.

La tabla 3.3 muestra cómo el diseño de un plan de investigación requiere decisiones sobre las fuentes de información, los métodos de investigación y los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contactos.

TABLA 3.3. REQUERIMIENTO DE UN PLAN DE INVESTIGACIÓN

Problema	Define los requerimientos de información
Método de investigación	Dependiendo de la información que se requiera, será el método que se aplique, ya sea cualitativo, cuantitativo o una combinación de ambos.
Técnica de investigación	Dependiendo del método, será la técnica. Por ejemplo, si se trata de una investigación cualitativa, la técnica podría ser observación, entrevista de profundidad o sesiones de grupo.
Instrumentos de investigación	Dependiendo de la técnica seleccionada, será el instrumento. Por ejemplo, para las entrevistas de profundidad se requiere una guía temática.
Plan de muestreo	Sólo es aplicable en investigaciones cuantitativas e implica dos decisiones importantes: determinar el tamaño de la muestra y seleccionar el tipo de muestreo.

El plan de investigación puede exigir que se recabe información secundaria, información primaria o ambas. La secundaria consiste en información que ya existe en alguna parte y fue recopilada con otros propósitos. La decisión de realizar una investigación de mercado se da cuando los subsistemas interno y de inteligencia interna no logran aportar la información específica que se requiere. Una investigación de mercado provee información primaria, original, que se recaba para el propósito específico de que se trata.

La necesidad de información que plantea una investigación de mercado puede cubrirse con un sondeo en el que se entrevista a algunas personas, individualmente o en grupos, para tener una idea preliminar de su sentir, y con base en los resultados desarrollar un método específico de investigación formal.

- c) *Métodos de investigación.* La información primaria se recopila a través de dos métodos generales: cualitativo y cuantitativo; las diferencias entre ambos se aprecian en la tabla 3.4.
- La *investigación cuantitativa* estudia muestras representativas y significativas estadísticamente para generalizar los resultados al universo, en el caso de muestreos probabilísticos. Determina la magnitud y la relevancia de una tendencia a través de datos cuantitativos.
- La *investigación cualitativa* estudia los motivos que están ocultos bajo la forma de creencias, racionalizaciones y normas sociales y de conducta. Explora actitudes para detectar oportunidades; saca a flote ideas, sentimientos y opiniones, y produce ideas que antes no tenía el consumidor a nivel consciente, todo esto con el propósito de definir la forma de pensar y sentir del usuario; de establecer las expectativas y los mecanismos que lo llevan a aceptar o no un producto, así como los deseos, las necesidades y los problemas insatisfechos con los productos disponibles en el mercado.

El objetivo de este método es obtener información acerca de las motivaciones, las inhibiciones, los pensamientos, los sentimientos y las emociones, así como las reacciones hacia ciertos estímulos externos que pueden llegar a influir positiva o negativamente en la decisión de compra. Su nivel de profundidad en el conocimiento es exploratorio y algunas veces suele llegar a ser descriptivo. Se apoya en una muestra representativa de un segmento de consumidores, pero estadísticamente no son significativas.



TABLA 3.4. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS MÉTODOS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

Cuantitativo	Cualitativo
Requiere de muestras estadísticamente significativas.	Sólo necesita muestras representativas, aunque estadísticamente no sean significativas.
Verifica hipótesis. Describe comportamientos. Define una línea de acción a seguir.	Profundiza en las causas del comportamiento del consumidor para descubrir hábitos, expectativas e intereses nuevos.
Mide la magnitud, la frecuencia y el grado de las acciones.	Interpreta acontecimientos y conductas.

d) *Técnicas de investigación.* Varían dependiendo del método, por lo que podemos clasificarlas también en dos grandes grupos:

- *Técnicas cualitativas*, de las cuales hay varios tipos: como las técnicas proyectivas, los estudios antropológicos, los etnográficos y otros que requieren de especialistas de la conducta, que generalmente no conocen del marketing, por lo que en este caso nos referiremos exclusivamente a tres técnicas, cuyo uso se ha incrementado en los países de América Latina: las sesiones de grupo, la entrevista de profundidad y la observación.

Los *focus groups*, *sesiones de grupo* o *discusión moderada*, son por definición un acercamiento directo y cualitativo de una investigación. Es una entrevista conducida de una manera no estructurada y natural por un asesor entrenado, hábil para comentar un producto, servicio u organización; se aplica a un grupo pequeño de consumidores, que varía de seis a diez personas, que pasan un par de horas con el moderador. El moderador debe ser objetivo y conocer el tema, así como las dinámicas de grupo y la conducta del consumidor. Generalmente a los participantes se les obsequia un pequeño regalo por su asistencia; la reunión casi siempre se lleva a cabo en lugares agradables; por ejemplo, en un restaurante. Además, se ofrecen refrigerios para hacer más informal el ambiente.

El propósito de los grupos de enfoque es obtener conocimientos profundos sobre un tema, escuchando a un grupo de personas del mercado meta (u objetivo) adecuado para que hablen de los asuntos de interés a la investigación.

También se conocen como grupos de discusión moderada y necesitan una atmósfera especial: un ambiente físico y social en donde el grupo se relaje y donde surjan de manera informal percepciones, actitudes y opiniones que animen a los participantes para que haya más comentarios espontáneos.

La *entrevista de profundidad* es una técnica de investigación exploratoria, útil para desarrollar suposiciones acerca de problemas, facilitar el desarrollo de una exposición clara del problema de decisión y para estimular el proceso creativo. Se diseña con la finalidad de formular líneas de acción alternativas.

Se entrevista a la persona donde vive o trabaja; la entrevista se graba y son muy recomendables cuando se necesita una opinión individual, quizá de un especialista; por ejemplo, un médico que evalúa una nueva sutura en el caso de cirugías o a una persona mayor que utiliza pañales desechables.

No proporciona evidencia de naturaleza concluyente. Sin embargo, en lo que se refiere a los participantes, presenta las siguientes ventajas sobre otras técnicas de recopilación: sinergismo, crecimiento continuo, entusiasmo por un tema, seguridad y espontaneidad.

Las *observaciones directa e indirecta* se pueden obtener mediante la observación de los actos relevantes y los distintos ámbitos. Los investigadores de una línea de transporte terrestre de pasajeros podrían recorrer las terminales, las oficinas de venta, la línea y agencias de viajes para escuchar cómo se expresan los viajeros sobre las diferentes líneas de camiones; o viajar en sus propios camiones y en los de la competencia para observar el servicio a bordo. Esta investigación exploratoria arrojaría algunas suposiciones útiles sobre la forma en que los viajeros eligen su transporte terrestre.

Es una técnica exploratoria que proporciona información sobre el comportamiento del consumidor; es recomendable cuando se estudian recorridos, tránsito, extensión de las “filas de espera”, afluencia y comportamiento de quienes no sean capaces de expresarse como, por ejemplo, los bebés.

Se obtiene información útil para determinar la ubicación de las líneas de productos, la distribución de vendedores y las cajas registradoras, para conocer los efectos de variables tales como exhibiciones, material punto de venta y presentaciones del producto.

En términos generales, la observación, la entrevista de profundidad y las sesiones de grupo son las técnicas más adecuadas para la investigación exploratoria.

- *Técnicas cuantitativas*; generalmente hay dos grandes tipos: la encuesta y el panel. La primera considera una muestra que en cada investigación puede cambiar; la segunda se basa en una muestra que en la mayor parte de los casos se mantiene sin cambios durante varias investigaciones y sólo una pequeña parte (alrededor del 10%) se reemplaza. La encuesta puede ser telefónica, personal, mediante computadora personal y por Internet, de diferencial semántico; se aplica en pruebas organolépticas, barómetro del consumidor, pre y pospruebas publicitarias, *mapping*, en tanto que los paneles pueden ser de consumidores y de distribuidores, así como estudios *delphi*.

Las encuestas son mejores para la investigación descriptiva y los experimentos, para la investigación causal. Las empresas llevan a cabo encuestas para enterarse de “lo que compra la gente”, “cuándo lo compra”, “cuánto compra”, “dónde lo compra”, pero no puede adentrarse en las causas, es decir, “a qué obedecen los comportamientos de compra que manifiesta”.

La investigación con mayor valor científico es la experimental; requiere seleccionar grupos de temas acordes, los cuales se sujetan a diferentes tratamientos, control de las variables externas y a la verificación de las diferentes respuestas que se observaron, para así saber si son estadísticamente importantes. En la medida en que se controlen o eliminen los factores externos, los efectos observados pueden relacionarse con las variables en los tratamientos. El propósito de la investigación experimental es captar las relaciones causa-efecto mediante la eliminación de explicaciones que entran en competencia con los resultados observados.

- e) *Instrumentos de investigación.* Cada técnica posee un instrumento específico, lo cual es muy claro. Por ejemplo, no es posible abrir un envase de *tetra pak* con un destapador; esto le permite a los investigadores de mercados ir de lo general a lo particular, es decir, primero se selecciona el método, después la técnica y por último el instrumento.

El cuestionario es el instrumento que se emplea en la encuesta, es el más común para recopilar información primaria; en términos generales, consiste en una serie de preguntas que se presentan a una persona para que dé sus respuestas. El cuestionario es muy flexible en cuanto a que hay diversas maneras para formular las preguntas. Deben desarrollarse cuidadosamente, probarse y depurarse antes de aplicarse a gran escala. Es común apreciar varios errores en un cuestionario preparado con descuido. Observe en la tabla 3.5 nuestras recomendaciones para elaborarlo.

TABLA 3.5. RECOMENDACIONES PARA ELABORAR CUESTIONARIOS

1. Determinar la información deseada.
2. Identificar individualmente el contenido de la pregunta.
3. Evaluar si es necesario incluir “esa pregunta”.
4. Saber si la información buscada está al alcance de los entrevistados o es significativa para ellos.
5. Las preguntas deben limitarse a obtener datos que la persona recuerde claramente.
6. Evitar generalizaciones.
7. No usar terminología rebuscada ni tecnicismos.
8. Evitar preguntas que sugieran respuestas.
9. Evitar preguntas íntimas.
10. Limitar el contenido a la obtención de hechos y opiniones.
11. Organizar las preguntas en forma secuencial.
12. Determinar con precisión los datos que mejor definen el perfil del entrevistado.

Al preparar un cuestionario, el investigador profesional de mercados elige con cuidado las preguntas y su forma, su redacción y su secuencia.

Un error común en las preguntas formuladas es que se incluyen algunas que no pueden, que no serían o que no necesitan ser respondidas, en tanto que se omiten algunas que deberían ser contestadas.

El planteamiento de la pregunta llega a influir en la respuesta. Los investigadores de mercados hacen una distinción entre preguntas cerradas y abiertas. Las cerradas predeterminan todas las posibles respuestas y el interrogado elige entre ellas.

Las preguntas abiertas permiten a los interrogados responder con sus propias palabras. Por lo general son más reveladoras, porque los interrogados no están limitados en sus respuestas. En especial, son útiles en la etapa exploratoria de la investigación, cuando el investigador busca penetrar en el pensamiento de la gente, más que medir cuánta gente piensa de una forma determinada. Por otra parte, las preguntas cerradas proporcionan respuestas más fáciles de interpretar y tabular.

Debe tenerse cuidado con la redacción de las preguntas. El investigador habrá de usar un texto sencillo, directo y neutral. Las preguntas deben probarse con una muestra de interrogación antes de incluirlas formalmente.

También tiene que cuidarse la secuencia. De ser posible, la primera pregunta debe generar interés. Es necesario que los cuestionamientos difíciles o personales se hagan hacia el final de la entrevista, de manera que los interrogados no se pongan a la defensiva. Las preguntas deben aparecer en orden lógico. Los datos de clasificación del entrevistado se ponen al final porque son más personales y menos interesantes de responder.

En los casos de sesiones de grupo se requiere elaborar una guía de la sesión. Para ello, es fundamental reconocer el entorno de la discusión para asegurar que se apunta al mercado meta correcto; además, se requiere trabajar de cerca con el moderador en la definición precisa de cómo se utilizará el tiempo disponible, los temas que se tratarán o las imágenes, los productos o los servicios que se evaluarán.



También es posible utilizar aparatos mecánicos; por ejemplo, los galvanómetros, que se emplean para medir el interés por un tema y las emociones de un sujeto que surgen ante la exposición a un anuncio o imagen determinados. El taquistocopio es un aparato que le proyecta un anuncio a un sujeto, con intervalos de exposición que puede ir de menos de una centésima de segundo a varios segundos. Después de cada exposición, el interrogado describe lo que recuerda. Las cámaras se utilizan para estudiar los movimientos de los ojos de los interrogados y ver dónde posan primero la mirada, cuánto tiempo se detiene en un producto determinado y demás. El audiómetro es un aparato electrónico que se acopla a los televisores de los hogares participantes para registrar cuándo se prende y se apaga el televisor y cuáles canales se sintonizan.

f) *Plan de muestreo*. El investigador de mercado debe diseñar un plan de muestreo que requiere tres decisiones:

- Definir la *unidad de muestreo*; se refiere a la persona que será estudiada. El investigador de mercado tiene que definir la población meta que será muestreada. En la encuesta sobre transporte terrestre de

pasajeros: ¿Cuál debe ser la unidad de muestreo? ¿Las personas que viajan por negocios, los estudiantes, los vacacionistas o todos? ¿Deben entrevistarse los viajeros menores de 18 años? ¿Hay que entrevistar tanto a esposos como a esposas? Una vez que se determina esta unidad, se desarrolla un marco de muestreo, o sea, la manera de dar a cada individuo de la población meta la misma oportunidad de ser muestreado.

La definición del tamaño de la muestra responde a la pregunta ¿cuánta gente debe ser estudiada? Las grandes muestras proporcionan resultados más confiables que las pequeñas. Sin embargo, no es necesario muestrear a una proporción importante para lograr resultados confiables.

Para el cálculo de una muestra estadísticamente significativa se debe tomar en cuenta si la población es o no finita, con cuál estimador se cuenta (media, desviación o proporciones), y cuál será el nivel de confianza y cuál el nivel de error máximo que se va a permitir.

El procedimiento del muestreo responde a la pregunta ¿cómo deben elegirse los interrogados? Para obtener una muestra representativa hay que realizar un muestreo de la población. Los muestreos probabilísticos permiten calcular los límites de confianza y el error de muestreo. De esta manera se puede concluir, después de que se ha tomado la muestra, que: “Un promedio de cinco a siete viajes al mes tiene 95% de oportunidad de contener el número real de viajes que hacen actualmente los pasajeros que se transportan por negocios en la zona del golfo de México”.

En la tabla 3.6 se clasifican los tipos de muestreo, tanto probabilísticos como no probabilísticos. Los primeros tienen ventaja cuando se pretenden realizar generalizaciones a la población; sin embargo, son más costosos, requieren de más tiempo y generalmente emplean muestras grandes.



TABLA 3.6. TIPOS DE MUESTREO

Tipos de muestreo	
Aleatorio o probabilístico	No aleatorio o no probabilístico
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Simple ☐ Estratificado ☐ De conglomerados 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Cuotas (controles dependientes e independientes) ☐ Testigos privilegiados ☐ Informantes clave

- g) *Recolección de la información.* Ahora el investigador debe recabar los datos. Esta etapa suele ser la más costosa y la más propensa de errores. En el caso de las encuestas surgen cuatro problemas importantes. Algunos interrogados no estarán en casa y habrá que establecer contacto con ellos otro día o reemplazarlos. Otros quizá se nieguen a cooperar; incluso, hay quienes dan respuestas desviadas; por último, algunos entrevistados estarán definitivamente prejuiciados y no serán objetivos.

Los métodos de contacto responden a ¿cómo debe establecerse el contacto con el sujeto? Las alternativas son: teléfono, correo postal o electrónico, entrevistas personales o Internet.

- El cuestionario por Internet es la mejor forma de llegar a los individuos que no conceden entrevistas personales o cuyas respuestas podrían ser soslayadas o distorsionadas por los entrevistadores. No obstante, estos cuestionarios requieren preguntas sencillas y redactadas con claridad, así como dirigirse a las personas que nos interesan y se encuentran bien identificadas para evitar que contesten quienes no cubren el perfil que interesa.
- La entrevista telefónica es lo mejor cuando los entrevistados se encuentran muy distantes entre sí. En el caso de México, por ejemplo, realizar entrevistas en los polos turísticos nos puede llevar de la Riviera Maya en Quintana Roo a La Paz, Baja California, pasando por Ixtapa Zihuatanejo, Guerrero, y Mazatlán, Sinaloa. También es muy útil para recabar información rápidamente; es posible para el entrevistado aclarar las preguntas que no comprendió. El índice de respuestas suele ser más alto que en el caso de los cuestionarios que se envían por correo. Las dos desventajas principales consisten en que sólo puede entrevistarse a gente que tenga teléfono y que las entrevistas deben ser cortas y no demasiado personales.
- La entrevista personal es la más versátil de las tres formas de contacto analizadas. El entrevistador puede hacer más preguntas y registrar observaciones adicionales del interrogado, como primera reacción a la pregunta y respuestas no verbales (ademanos). La entrevista personal es el método más costoso y requiere de más planeación y supervisión. También es susceptible de ser soslayada o distorsionada por el entrevistador.

- h) *Proceso de datos.* El investigador tabula la información y desarrolla distribuciones de frecuencias. Los promedios y las medidas de dispersión se calculan para obtener las variables más importantes. El investigador aplicará también algunas de las técnicas estadísticas más avanzadas y de los modelos de decisión en el sistema del marketing analítico, para descubrir resultados adicionales.

En términos generales, el proceso de datos incluye los siguientes pasos: validación, capacitación de codificadores —esto es aplicable en el caso de que no se realice una codificación automática, ya sea porque se utilizaron hojas precodificadas o las respuestas se registraron directamente en un equipo de cómputo—, codificación, captura de datos, instrucciones de proceso de datos e impresión de listados.

- i) *Análisis de la información.* El siguiente paso es el análisis de los resultados del proceso. En el caso de las sesiones de grupo incluye:
- El análisis de la trayectoria individual de opinión con la finalidad de validar la información aportada por cada asistente, estableciendo el peso relativo del grupo en conjunto y de líderes de opinión específica en actitudes particulares.
 - Se establece una correlación de la tendencia de opinión con las aportaciones del grupo.
 - Se realiza un análisis de las diferencias y semejanzas entre los distintos segmentos estudiados. Por ejemplo, hombres y mujeres, edades, nivel socioeconómico.
 - Se recurre a parámetros externos referentes a estudios similares, con el propósito de reunir elementos de interpretación relacionados con actividades y decisiones del marketing.
- j) *Presentación de resultados.* El investigador debe tratar de no abrumar a la administración con muchos números y técnicas estadísticas complejas; esto lo perdería. Tiene que presentar los principales resultados que sean relevantes para las decisiones importantes del marketing que enfrenta la administración. El estudio es útil cuando reduce la incertidumbre del directivo respecto de que la decisión sea la correcta.

En el caso de la sesión de grupo, el resultado de la investigación debe entregarse en un informe ejecutivo, para lo que se requiere un resumen detallado de los grupos, incluyendo comentarios extensos de los participantes (hallazgos). El informe también incluirá aprendizajes, conclusiones y recomendaciones.

Para elaborar el informe es necesario conocer el nivel jerárquico y el área funcional en que se desempeñan el o los usuarios de la información.



El informe puede organizarse en tres apartados: **1.** en el que se consigna la metodología empleada; **2.** los resultados más relevantes del estudio, y **3.** el detalle de la información obtenida.

Si el estudio se contrata externamente es importante evaluar desde el principio la conveniencia de incluir recomendaciones, pues en tal caso se agregará un cuarto apartado.

Es conveniente contar con un informe preliminar para, de ser necesario, hacer correcciones.

A pesar del rápido crecimiento de la investigación de mercados, muchas empresas todavía no la usan en forma suficiente o correcta debido a varios factores que lo impiden.

Los directivos desean resultados rápidos, correctos y concluyentes. No obstante, una buena investigación de mercados lleva tiempo y dinero. Los directivos llegan a desilusionarse y dejan de valorar, en alguna medida, la investigación.

Realizar investigación de mercados en el extranjero representa un problema en especial difícil, por las múltiples diferencias culturales.

Algunos directivos consideran la investigación de mercados como algo mejor que la actividad de oficina y la retribuyen como tal. Contratan investigadores poco capaces y su raquítica capacitación y deficiente creatividad conducen a la obtención de resultados poco significativos, lo que viene a reforzar el prejuicio de la administración en contra de esperar demasiado de la investigación de mercados. La administración continúa pagando sueldos bajos, con lo que mantiene la dificultad básica.

Muchos ejecutivos ven la investigación de mercados sólo como una operación para encontrar hechos. Se supone que el investigador diseña un cuestionario, elige una muestra, lleva a cabo entrevistas e informa resultados, sin que, con frecuencia, se le haya dado una cuidadosa definición del problema o de las alternativas de decisión que enfrenta la administración. Como consecuencia, algunas veces los resultados no son útiles y esto refuerza la idea que tiene la administración de la utilidad limitada de la investigación de mercados.

- Conducir investigaciones de mercado *online* con los paneles globales GMI.
- Acceder a muestras de alta integridad (confiables y seguras) en 200 países.
- Conducir investigaciones en 35 idiomas y consultar investigaciones de mercado *online*.
- Ejecutar compras “misteriosas” (reclutamiento de compradores y evaluación de la calidad del producto o servicio) y colocaciones de producto.
- Servicios integrados para la investigación del mercado mundial.

La Oficina de Servicios GMI le permite obtener, con un solo proveedor, una solución integral para sus proyectos de investigación de mercado mundial en cualquier país, las 24 horas, los siete días de la semana.⁶

3.5

Subsistema de apoyo a decisiones del marketing

Un número cada vez mayor de organizaciones ha incorporado un cuarto elemento al SIM. Se trata del sistema de apoyo a las decisiones del marketing (SAD) (o *decision support system*, DSS), que se define como:

... un conjunto coordinado de datos, sistemas, herramientas y técnicas que se apoyan en programas y equipos de computación, mediante los cuales una organización recaba e interpreta información importante proveniente de empresas y del entorno, y la convierte en una base para emprender acciones de mercadotecnia.⁷

Cuando un gerente del marketing necesita analizar un problema y emprender alguna acción, el administrador plantea preguntas en función del modelo de SAD adecuado; el modelo extrae información que se analiza en forma estadística. Después el administrador puede utilizar un programa para determinar la acción óptima a seguir; luego emprende la acción y ésta, junto con otras fuerzas, impacta el entorno y da por resultado nueva información. La tabla 3.7 describe las principales herramientas, el modelo y las rutinas de optimización que comprende un SAD moderno.

Los nuevos programas y paquetes de software ayudan a los gerentes del marketing a analizar, planear y controlar sus operaciones. Algunos de estos programas son:

- *Brandaid*: es un modelo flexible para diseñar la mezcla del marketing; se especializa en bienes de consumo empacados, cuyos elementos son un

fabricante, competidores, distribuidores, consumidores y el entorno general. El modelo contiene submodelos para publicidad, fijación de precios y competencia. Se calibra con una mezcla creativa, análisis histórico, seguimiento, experimentación de campo y control adaptativo.

- *Callplan*: es un modelo para ayudar al personal de ventas a determinar el número de llamadas que se van realizar a cada prospecto y cliente actual por periodo. El modelo toma en cuenta tiempo para viajar y para vender. Se probó en United Airlines con un grupo experimental en el que se incrementaron las ventas 8%, respecto de un grupo de control con el que se comparó.
- *Detailer*: ayuda a los vendedores a determinar a cuáles clientes llamar y qué productos presentar en cada llamada. La mayoría se desarrolló para detallistas de la industria farmacéutica que telefonan a médicos a quienes sólo les pueden representar no más de tres productos por llamada. En dos aplicaciones, el modelo generó mejoras importantes en lo que se refiere a las utilidades.
- *Geoline*: permite diseñar territorios de ventas y de servicios que satisfacen tres principios: los territorios igualan cargas de trabajo de ventas, cada territorio consiste de áreas adyacentes y los territorios son compactos.
- *Mediac*: le ayuda a un anunciante a comprar medios durante un año. El modelo de planeación de medios incluye delineación de segmentos de

TABLA 3.7. HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS, MODELOS Y RUTINAS DE OPTIMIZACIÓN DE UN SAD

Herramientas estadísticas

- | | |
|---|--|
| ☐ Regresión múltiple | ☐ Análisis de acumulación |
| ☐ Análisis de discriminantes | ☐ Análisis conjunto |
| ☐ Análisis de factores | ☐ Escala multidimensional |

Modelos

- | | |
|---|--|
| ☐ Modelos de proceso de Markov | ☐ Modelos de pruebas preliminares de productos nuevos |
| ☐ Modelos de colas | ☐ Modelos de respuesta-ventas |

Rutinas de optimización

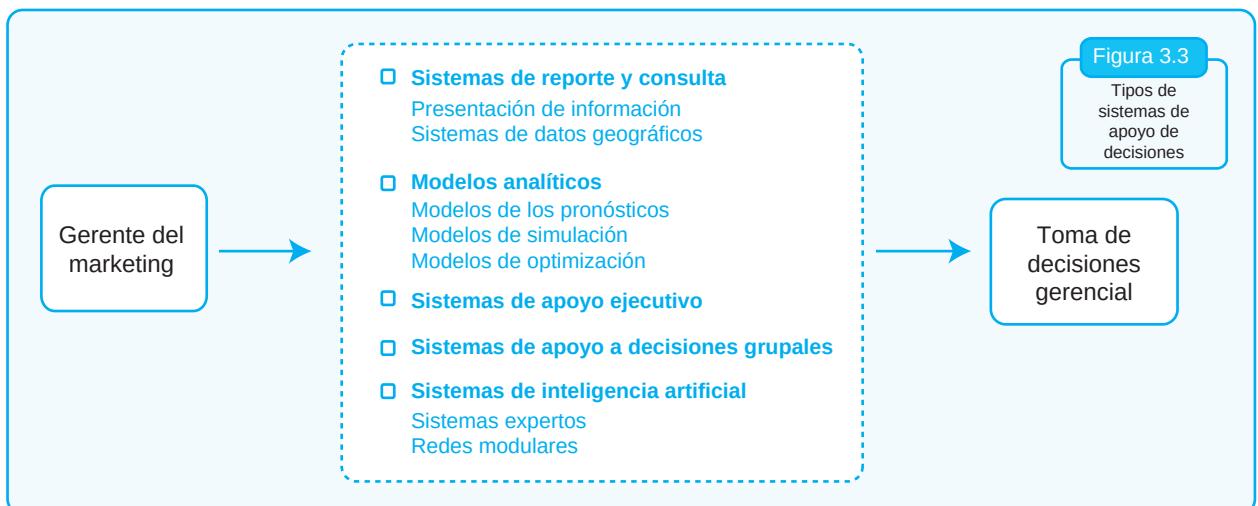
- | | |
|--|---|
| ☐ Cálculo diferencial | ☐ Teoría estadística de decisiones |
| ☐ Programación matemática | ☐ Teoría de juegos |
| ☐ Heurística | |

mercado, estimación potencial de ventas, disminución de rendimientos marginales, olvidos, aspectos de oportunidad y programas de medios de la competencia.

- *Promoter*: evalúa promociones de ventas determinando ventas de línea de base (lo que serían las ventas sin promoción) y mide el incremento sobre la línea de base asociada con la promoción.
- *Adcad*: recomienda el tipo de anuncio (humorístico, pasaje de la vida) a utilizar en función de los objetivos del marketing y de las características del mercado meta y de la situación competitiva.
- *Conversatory*: analiza datos de ventas provenientes de fuentes periódicas y escribe un memorando, en inglés, en el que reporta los puntos importantes.

Los principales tipos de sistemas de apoyo de decisiones se describen a continuación y se listan en la figura 3.3.

- Los *sistemas de reporte y consulta* ofrecen a los gerentes la capacidad de inspeccionar expedientes de la compañía sobre eventos ocurridos. En el nivel más documental, suministran datos históricos respecto de actividades empresariales en modalidades impresas o reportes. Para un eficaz apoyo en la toma de decisiones, los sistemas de reportes y consulta también deben permitir a los gerentes diseñar sus propios reportes y exhibirlos en una terminal de video. Los principales sistemas de reporte y consulta son: informes de excepciones, sistemas de consulta y sistemas de cartografía de datos geográficos.
- En el contexto de los sistemas de apoyo a las decisiones (SAD), un modelo es una representación matemática o lógica de un sistema real o parte de éste. En el caso de los modelos del marketing, el “sistema real” es la orga-



Fuente: tomado de Kimball y Pick, *Sistema de apoyo a decisiones de mercadotecnia*, p. 55, Internacional Thomson Editores.

nización y sus entornos reales. Los modelos matemáticos o lógicos permiten experimentar en forma más rápida y a menores costo y riesgo de lo que sería posible en realidad. Los sofisticados sistemas para simular mercados de prueba, por ejemplo, facilitan el diagnóstico de posibles problemas en la introducción de productos.

La rápida disponibilidad de datos de compras de consumo de una sola fuente y un solo sistema de exploración también ha estimulado el desarrollo de modelos gerenciales.

Leeflang y Wittink, por ejemplo, crearon modelos para el uso de datos de exploradores al diagnosticar reacciones competitivas a nuevas iniciativas y situaciones. De igual forma, Guadagni y Little propusieron modelos *logit* (se trata de un análisis que emplea estadística avanzada, que puede realizarse empleando el Paquete Estadístico Aplicado a Ciencias Sociales SPSS) para analizar el comportamiento de elección de marcas de los consumidores, con base en datos de exploradores.

Con estos antecedentes es posible estudiar la conveniencia de utilizar alguno de los tres tipos de modelos analíticos de uso frecuente en marketing: Modelos de pronósticos, modelos de simulación y modelos de optimización.

- Un *sistema de apoyo ejecutivo (Executive Support System, ESS)* es un tipo esencial de SAD, en el cual se combinan sistemas de reporte y consulta con capacidades de modelos analíticos en un formato complejo. Su propósito es permitir a los administradores una sencilla consulta de indicadores de desempeño empresarial, así como el análisis de sus implicaciones para decisiones futuras. Los primeros ESS tendían a apoyar la toma de decisiones de ejecutivos de alto nivel, pero en la actualidad benefician a administradores de todos los niveles.

El contenido de los ESS varía de acuerdo con las necesidades de las empresas; en muchos casos, datos y funciones analíticas se personalizan al punto de responder a las necesidades específicas de un ejecutivo en particular. El administrador de un hospital, por ejemplo, desearía disponer del acceso inmediato a indicadores tan importantes como censos de pacientes internos y externos, medición de la satisfacción de los pacientes con base en un cuestionario, tasas de mortandad, índices de infecciones de pacientes y utilización de la sala de emergencias.

El gerente de una marca de productos de consumo podría interesarse en la participación de mercado, los ingresos totales, los inventarios del canal de distribución y los cambios ocurridos en estas cifras desde meses anteriores. Si un administrador necesita recibir datos de varios niveles de agregación, esto se resuelve gracias a la *capacidad de búsqueda* de muchos ESS. Esta función le permite al ejecutivo conocer los detalles sobre una cifra, mediante su desglose en niveles inferiores de agregación, según sea necesario.

El éxito de un ESS depende tanto de la facilidad para utilizarlo como de la utilidad de los datos e instrumentos de apoyo a las decisiones que ofrece. Investigaciones recientes indican que los responsables de tomar decisiones prefieren interconexiones simples con pocas opciones.

- Un *sistema de apoyo a las decisiones grupales* (*group decision support system*, *DGS*) es un sistema que se basa en computadoras para resolver problemas en los que participan muchos individuos, que son responsables de las acciones que se realizarán. Lo mismo que en el caso del ESS, en el DGS se integran sistemas de reportes y consulta con modelos analíticos en apoyo a la toma de decisiones. No obstante, un DGS cuenta además con software para sostener reuniones electrónicas y facilitar la interacción grupal, determinar las preferencias grupales, generar información de los individuos que conforman el grupo y procesar la información que éste genera.

Ejercite su aprendizaje

1. Diseñe una serie de registros de la operación diaria, que pueden ser de utilidad para un establecimiento pequeño como una panadería, una tintorería o una peluquería.
2. Si tuviera que diseñar el subsistema de inteligencia para una empresa que edita revistas de negocios, ¿cuáles aspectos incluiría el monitoreo?
3. En los casos en que es necesario realizar una investigación de mercado, ¿en cuáles es recomendable que la lleve a cabo el propio gerente de marketing y no una empresa especializada?
4. ¿En cuáles casos es mejor utilizar un método de investigación de mercado cualitativo y en cuáles uno cuantitativo?
5. Identifique en la ciudad en que vive cuáles empresas utilizan sistema de apoyo a las decisiones del marketing o *Decision Support System* (DSS). ¿Cuál es el perfil de la persona que puede administrar este tipo de sistemas?

Bibliografía

Cohen Karen, Daniel y Asin Lares, Enrique, (2005), *Sistemas de información para los negocios, un enfoque de toma de decisiones*, 4a. ed., México: McGraw-Hill.

Buzzell, Robert, comp., (1988), *Mercadeo en la era electrónica*, Simposio de investigación auspiciado por Harvard Business School, Colombia: Norma.

Hair, Joseph, Bus Robert y Ortinau, David, (2004), *Investigación de mercados en un ambiente de información cambiante*, 2a. ed., México: McGraw-Hill.

Marshall, Kimball, (1999), *Sistemas de información de mercadotecnia*, México: Internacional Thomson Editores.

McDaniel, Carl y Gates, Roger, (2006), *Investigación de mercados contemporánea*, 6a. ed., México: Internacional Thomson Editores.

Oz, Effy, (2001), *Administración de sistemas de información*, 2a. ed., México: Thomson.

O'Brien, James A. y Marakas, George, (2006), *Sistemas de información gerencial*, 7a. ed., México: McGraw-Hill.

Stair, Ralph M. y Reynolds, George W., (2000), *Principios de sistemas de información*, 4a. ed., México: Thomson.

Referencias Bibliográficas

¹ "Estudio anual 2005 de la industria de investigación de mercados y opinión pública en México", comunicado de la AMAI del 5 de abril de 2006, en www.cicom.org.mx/noticias/Estudio_Anuual_AMAI-2005-Comunicado-060405.pdf

² Hernández, Fabián, director general de Millward Brown México. "Metodologías globales en investigación de mercados", <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Metodologias%20Globales%20en%20IM.PDF>, diciembre 15, 2006.

³ Montgomery y Weinberg, (1979), p. 42.

⁴ Francis Joseph Aguilar, (1967), *Scanning the business environment*, Nueva York: Macmillan.

⁵ Campos, Roy y Penna, Carlos, de Consulta Mitofsky, *¿Cómo interpretar una encuesta preelectoral?*, agosto 2004 en <http://www.amai.org/opinion-publica.phtml>

⁶ Tomado de <http://www.gmi-mr.com/>, febrero 23, 2006.

⁷ John D. C. Little, "Decision Support Systems For Marketing Managers", en *Journal Of Marketing*, verano de 1979, p. 11.



PARTE DOS

Identificación y selección de mercados



Capítulo 4

Estructura de mercados

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el alumno podrá:

- Analizar la clasificación, los objetivos y las funciones del mercado.
- Conocer a los participantes que se localizan en el mercado y cómo se mide éste.
- Entender el significado de la segmentación de mercados y las variables que se utilizan.
- Reconocer los principales factores del posicionamiento y sus diferentes estrategias.

Caso de estudio

Los profesionales universitarios en el mercado de trabajo



Desde hace algunas décadas, los problemas derivados de la relación entre educación y empleo ocupan una atención creciente en las sociedades del mundo occidental, además, se han llegado a constituir en un desafío para la investigación en materia de planeación y evaluación educativa.

La pregunta central se sintetiza de la siguiente manera: en las condiciones actuales de crisis económica-estructural, que han repercutido negativamente en el comportamiento del mercado de trabajo, ¿vale la pena estudiar más años, es decir,

conviene realizar estudios superiores para insertarse en una actividad laboral privilegiada?

El supuesto teórico del que se partió y que posibilitó el análisis es que las relaciones entre la formación universitaria y el mercado de trabajo no pueden estar aisladas del modo de vida y de producción de una estructura social determinada. Por esta razón, la incorporación de los graduados a los sectores productivos se encuentra enmarcada en un complejo sistema de relaciones sociales, económicas, políticas e ideológicas, que no deben soslayarse si se pretende abordar de manera integral el mercado de trabajo de los profesionales.

En América Latina, la planeación educativa con base en supuestos tecnológicos y económicos tuvo su mayor auge entre 1945 y 1965; entonces se pensaba, aunque no sin críticas, que la educación produciría en cantidad, calidad y oportunidad los recursos humanos que el crecimiento económico requería y que la dinámica de las estructuras productivas los absorbería y emplearía adecuadamente.

Según un difundido informe de la OCDE (1987), por ejemplo, hacia 1960 Argentina sólo ocupaba 1% del personal científico, profesional y técnico en todos los sectores productivos, mientras que Estados Unidos empleaba 10.8%; Canadá, 9.7%; Noruega, 8.1%, y España, 4.2 por ciento. La conclusión es obvia: Argentina formaba recursos que la economía no aprovechaba en forma adecuada.

Hacia la década de 1970, en un contexto histórico de desaceleración y crisis del modelo de industrialización vía sustitución de importaciones, comenzó

el fin del predominio de las concepciones optimistas acerca de los aportes de los sistemas educativos al desarrollo económico. Tres factores coadyuvaron a abandonar estas visiones: el impacto de las concepciones de reproducción de la educación, la crisis del modelo del “Estado benefactor” y las investigaciones empíricas que constataron el desfase entre la demanda de la sociedad y lo que efectivamente brindaba el sistema educativo.

Al comenzar la década de 1980, la crisis producida en Estados Unidos por el alza del petróleo, entre 1981 y 1982, afectó a las economías que, como las latinoamericanas, se encontraban vinculadas a aquel país. En el caso de Argentina, el deterioro de los términos de intercambio, la contracción de los flujos netos de financiamiento exterior y un alto endeudamiento externo afectó directamente los niveles y la estructura de la producción y el empleo. Crecieron el desempleo y el subempleo, a la vez que disminuyó el poder adquisitivo de los salarios. La industria perdió dinamismo —en cuanto a generación de puestos de trabajo— al mismo tiempo que los servicios aumentaron su participación en el mercado laboral.

Si bien la dinámica de absorción de trabajadores por la estructura productiva, por ejemplo, la industrial, ha sido relativamente lenta e incluso de estancamiento, la matrícula escolar creció en los niveles superiores. Un mayor número de estudiantes universitarios, unido a la relativa rigidez de la demanda de profesionales, provocó una suerte de sobreproducción de titulados universitarios en relación con las demandas efectivas del aparato productivo.

En la década de 1990, la región se encuentra frente al desafío de superar la crisis y el viejo patrón de acumulación basado en la sustitución de importaciones, en un contexto mundial producido por el derrumbe socialista, el acelerado avance científico y tecnológico, la generación de nuevos patrones de producción y organización del trabajo y la constante internacionalización de las economías.

Sin duda, la importancia de la educación surge en la medida en que se considera la principal salida de la crisis. Sin embargo, ésta es una salida simplista, al igual que pretender que quienes la promueven —empresarios, economistas, tecnólogos— están más preocupados por la conquista o reconquista de la productividad que por una cuestión social vinculada al ideal democrático de la igualdad de oportunidades y de las posibilidades de movilidad social.

La relación educación-mercado de trabajo encierra en sí misma vinculaciones complejas y controvertidas que vale la pena estudiar para buscar respuestas para ofrecerles a un amplio número de estudiantes que enfrentan la disyuntiva de estudiar o trabajar.¹

Cuando se estudia marketing surgen diferentes definiciones de lo que es el mercado; también se establece la definición que plantean los economistas, hasta el concepto que debemos entender los mercadólogos. De hecho, podemos decir que no hay una sola definición, sino que se establece de acuerdo con el tipo de producto que se desea vender, el tipo de consumidores hacia el cual va dirigido y las diversas estrategias de marketing que se llegan a establecer para ese mercado específico que se desea atender.

En esta unidad el alumno investigará y conocerá diferentes mercados en los cuales se desenvuelve el consumidor, así como los distintos aspectos de los mercados de consumo, el industrial, el de reventa, el organizacional, el gubernamental y el internacional.

Conceptos de mercado

4.1

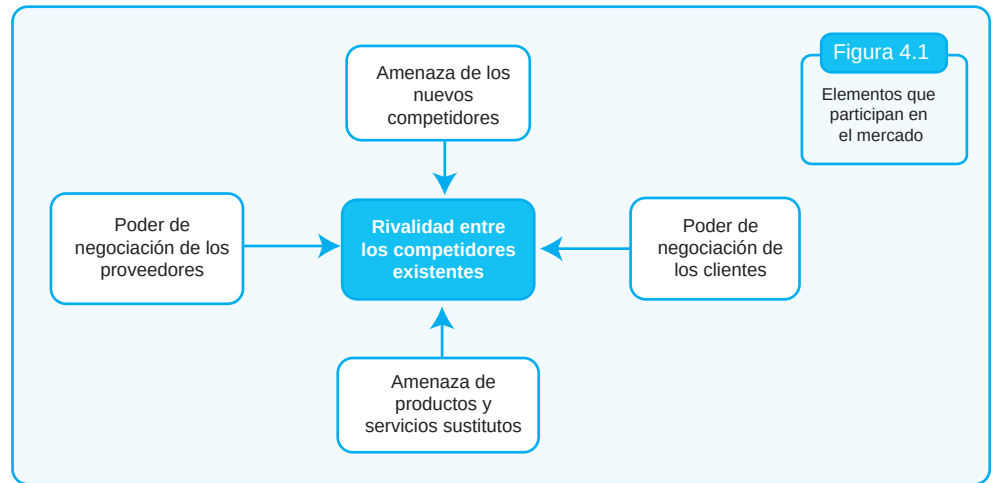
Para los propósitos del marketing se manejan diferentes definiciones; por ejemplo, Laura Fischer define el mercado como aquellos consumidores reales y potenciales de un producto o servicio. Philip Kotler dice que el mercado meta es el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a las cuales la empresa decide servir. Charles Lamb define el mercado como las personas o empresas con necesidades o deseos, y la capacidad y la voluntad de comprar. Ricardo Fernández Valiñas expone que el mercado es el conjunto de consumidores, actuales y potenciales, que compran o podrían comprar un producto.

El concepto de mercado varía de acuerdo con el autor, el cual lo analiza desde su perspectiva. No obstante, la actividad de las personas también matiza el concepto. La definición de mercado para un cirujano dentista quedaría delimitada por las personas que tienen un problema con su dentadura; para el ejecutivo de cuenta de una institución de crédito sería el de todos quienes (personas o empresas) necesiten un servicio bancario; para un economista, el lugar donde se encuentran oferentes y demandantes; para el ama de casa, mercado sería el lugar físico donde acude a comprar los artículos necesarios para el bienestar de su familia.

Otros aspectos que también intervienen en la definición de mercado son los actores que participan, como se listan a continuación:

- El productor
- El cliente o consumidor
- El proveedor
- La competencia
- Los canales de distribución o intermediarios
- Los diferentes públicos

Porter realiza una asociación de éstos, la cual resulta particularmente interesante y se muestra en la figura 4.1.



Esta imagen es muy importante porque ayuda a clarificar los diversos roles que pueden tener cada uno los actores del mercado; por ejemplo, un productor o fabricante de papel para oficina puede ser proveedor de un banco, pero también distribuir su producto a las papelerías escolares a través de los canales de distribución; ser cliente o consumidor de escobas para barrer la fábrica; ser competidor de otros fabricantes y estar sujeto a las críticas de otros públicos que no necesariamente adquieren su producto, pero que cuestionan sus procedimientos de producción por ser altamente contaminantes.

Así, el mercado se define como el conjunto de consumidores reales y potenciales que tienen características comunes y la necesidad de un producto o servicio por el que están dispuestos a intercambiar un valor, y que la empresa está interesada en otorgar. Para profundizar en este aspecto se recomienda leer el capítulo 1, en lo que se refiere a mercado meta.



Clasificación de los mercados

4.2

Como se mencionó, el mercado tiene diferentes significados, dependiendo del criterio de clasificación. Analicemos los siguientes seis:

- a) *Desde el punto de vista geográfico.* Si consideramos el ámbito geográfico puede ir desde el espacio más cercano al productor (local) hasta el más distante y amplio (global).

- Mercado local: es el mercado que se encuentra en una zona pequeña y bien definida. En México, por ejemplo, una localidad sería la colonia Narvarte, la delegación Benito Juárez o, bien, el Distrito Federal; todo dependerá del alcance geográfico que se considere local.

Generalmente hablamos de la unidad más pequeña definida por cada país; por ejemplo, en Chile su organización territorial es muy diferente a la de México; se caracteriza por ser un Estado unitario, su administración es funcional y territorialmente descentralizada o desconcentrada; para el gobierno y la administración interior del Estado, el territorio de la República de Chile se divide en regiones (hasta mediados de 2007 se contaba con 15. Sin embargo, analizan la posibilidad de cinco regiones más), provincias (hasta 2006 había 51 y la posibilidad de una más), comunas (346 y analizan la inclusión de siete más) y municipalidades (345 porque la municipalidad de Cabo de Hornos administra las comunas de Cabo de Hornos y la Antártica).²

- Mercado regional: aquel que está representado por una región. Por ejemplo, en México tendríamos la región del norte, la chiapaneca o de la Costa Grande, que a la vez están integradas por estados, mientras que, a diferencia de Chile, como acabamos de ver, la región que para México equivale a un estado, se integra por provincias.
- Mercado nacional: está representado por todo un país. Por ejemplo, el mercado mexicano; aquí la compra-venta de productos y servicios se realiza a lo largo y ancho del país.
- Mercado internacional: es la clase de mercado que se localiza en el extranjero, considerando uno o dos países a lo sumo. Por ejemplo, el mercado de Chile y Argentina en Sudamérica.
- Mercado global: es el que se localizará y tratará de entrar a nivel mundial, es decir, la idea es ir abarcando el mayor número de países en diferentes continentes.

- b) *Desde el punto de vista del consumidor.* En este aspecto tendríamos tres tipos de mercados fundamentales: el del consumidor, el del industrial y el organizacional o institucional.

- **Mercado del consumidor:** se define como aquel en donde los productos y servicios son comprados por personas para su uso y gasto personal, no para ser revendidos o procesados para algo más. En este tipo, las personas compran cantidades pequeñas de producto y no realizan esfuerzos ni complejos procesos para decidir la compra; generalmente se basan en lo que han aprendido; por ejemplo, en la compra de víveres en general para hacer la comida del día, el pan o las tortillas, un jabón de tocador, un champú, aunque también hay otro tipo de compras con procesos más elaborados, como decidir la compra de una casa, un automóvil o la contratación de servicios funerarios, entre otros.

Este mercado ha crecido tanto que se ha diversificado por diferentes criterios; entre otros, se puede mencionar al mercado “rosa” o mercado homosexual, el mercado “gris” o de los jubilados y pensionados mayores de 50 años, el mercado “verde” o de las personas preocupadas por el medio ambiente.



- **Mercado industrial:** está conformado por personas y empresas que compran insumos, materias primas y servicios para la producción de otro tipo de bienes y servicios; estas compras se destinan a un fin posterior. En este tipo de mercado los mecanismos de compra son más razonados y generalmente en la decisión no interviene un solo individuo. Se requieren evaluaciones de especificidad en las características del producto, la composición del precio, los tiempos y las condiciones de entrega y el sistema de crédito, entre otros.
- **Mercado organizacional o institucional:** es una variante del mercado industrial; está conformado por instituciones públicas, empresas de servicio y organismos no gubernamentales que adquieren productos para cumplir con sus fines, generalmente de servicio.

A pesar de que los gobiernos de los países se desprenden de muchas funciones para dejarlas en manos de la iniciativa privada, aún sigue siendo importante, porque compran productos y servicios para llevar a cabo sus funciones administrativas en sus diferentes niveles: federal, estatal, regional y local. En específico un mercado que ha crecido recientemente es el mercado político, conformado por todas aquellas instituciones o los partidos políticos, así como por los gobiernos en funciones, que han hecho de la democracia un producto, más que una forma de gobierno.



- c) *Desde el punto de vista de la intermediación.* Mercado del revendedor, que se compone de personas y organizaciones que obtienen ganancias sobre el precio de venta, al comprar y revender productos y servicios a otros.

En este mercado se encuentran quienes se conocen como intermediarios y también el canal de distribuidores; se conforma por los diferentes niveles de la cadena de distribución: los mayoristas, los minoristas y los agentes corredores.

Dependiendo del ámbito geográfico, estos intermediarios pueden dedicarse a la importación y exportación, también conocidos como de comercio internacional.

- d) *Desde el punto de vista de los servicios.* Sin duda el mercado de servicios resulta cada vez más importante para la economía de cualquier país. Por ejemplo, el producto interno bruto de México del sector servicios (incluye al comercio, restaurantes, hoteles, transporte, comunicaciones, servicios financieros y a los servicios comunales, sociales y personales, entre otros) en 2005 llegó a representar 70.5% del total en el país. Esto muestra la importancia del sector y se mantiene en constante aumento. Así, en el trimestre julio-septiembre de 2006 se elevó 4.55% en relación con igual lapso de un año antes.³

- Mercado financiero: son todas aquellas organizaciones privadas dedicadas a la actividad financiera, como los bancos, las casas de bolsa, las casas de cambio, las compañías de seguros.
- Mercado de la salud: en la medida que se ha incrementado y diversificado la problemática de salud de la población en el mundo, inevitablemente este mercado ha crecido.
- Mercado de turismo:⁴ conformado por todas aquellas personas y empresas dedicadas a prestar servicios de cualquier índole, como las agencias de viajes, las líneas aéreas y marítimas y las tiendas de *souvenirs*, entre otros.
- Mercado de la educación: conformado por las personas que desde la instrucción preescolar hasta la posdoctoral requieren de servicios.



La mercadotecnia de servicios es relativamente reciente, Kotler y Levy son los pioneros. Esta disciplina se inicia, formalmente, a finales de la década de 1960 y desde entonces se han realizado estudios y técnicas que permiten crear estrategias para desarrollar el mercado de los servicios.

Sin embargo, aún no hay consenso respecto a si es necesaria la aplicación de técnicas especiales de marketing para los servicios debido a que, en muchos casos, están incluidos en el proceso de producción y venta de un bien. En algunos casos el producto se encuentra entre un bien y un servicio, como ocurre con los restaurantes.

Finalmente, el peso que tienen los servicios en las economías desarrolladas ha obligado a dedicar apartados especiales en el estudio de técnicas que permitan hacer llegar los servicios a los diferentes mercados. La siguiente tabla muestra cuánto dependen las economías de los servicios, específicamente considera el porcentaje de personal ocupado.

TABLA 4.1 PORCENTAJE DE EMPLEO EN EL SECTOR SERVICIOS EN LOS PAÍSES DESARROLLADOS

País	%	País	%
Estados Unidos	78.0	Islandia	64.6
Holanda	76.4	Suiza	64.5
Reino Unido	75.2	España	63.4
Bélgica	74.2	Irlanda	63.1
Canadá	74.2	Italia	62.5
Australia	73.9	Austria	60.9
Luxemburgo	73.6	Corea	60.9
Noruega	73.3	Japón	60.5
Dinamarca	73.0	Hungría	58.4
Suecia	73.0	Grecia	57.5
Francia	72.0	Portugal	56.0
Nueva Zelanda	68.0	R. Eslovaca	54.3
Alemania	67.5	R. Checa	54.1
Finlandia	65.6	México	53.8

Fuente: Santesmases, Sánchez y Valderrey, (2003), *Mercadotecnia. Conceptos y estrategias*, Pirámide, p. 26.

México, aunque alejado de las grandes economías, tiene una importante actividad económica en el sector de los servicios, por arriba del 70% del producto interno bruto (PIB), lo que refuerza la importancia de estas actividades y la necesidad de enfocar las estrategias de marketing de las empresas hacia la promoción de este sector.

Otras características de los servicios que obligan a aplicar el marketing son:

- Características diferenciales
- Dinamismo del sector
- Incremento de la competencia
- Desregulación en algunos sectores
- Demanda más exigente y segmentada
- Industrialización del servicio
- Desarrollo tecnológico

De acuerdo con el Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM), el 23% del PIB del sector servicios corresponde al comercio mayorista y minorista; sin embargo, su

marketing no es estrictamente de servicios. La siguiente tabla muestra la clasificación de los servicios en 13 sectores (del 61 al 73) y su contribución al PIB de los servicios en 2006, cada uno incluye varias subdivisiones (no se indican en la tabla).

TABLA 4.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS (SÓLO 13 SECTORES)

Total	6,485,602
Comercio	1,608,766
Transportes, correos y almacenamiento	717,709
Información en medios masivos	311,337
Servicios financieros	331,559
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1,088,543
Servicios profesionales, científicos y técnicos	386,706
Dirección de corporativos y empresas	41,461
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	284,959
Servicios educativos	496,687
Servicios de salud y de asistencia social	286,673
Servicios de esparcimiento o culturales y deportivos y otros servicios recreativos	36,336
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	248,897
Otros servicios (excepto los de gobierno)	250,187

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México

En general, es difícil clasificar los servicios debido a los diferentes puntos de vista desde los cuales puede hacerse. Lovelock propone cinco criterios de clasificación:

1. De acuerdo con la naturaleza del servicio:
 - Según quién lo recibe (persona, animal o cosa)
 - Tiene o no consecuencias visibles
2. Según el tipo de relación:
 - Formal o informal
 - Prestación continua o discrecional
3. Por la singularidad de la prestación:
 - Características singulares elevadas o reducidas
 - Poca o mucha adaptación al cliente

4. Por la naturaleza de la oferta y la demanda:

- Fluctuación temporal de la demanda
- Adaptación inmediata o no de la oferta a las variaciones de la demanda

5. Por la forma de prestación:

- En uno o varios lugares
- Desplazamiento del usuario o del que presta el servicio

Las características de los servicios son:

- Intangibilidad: no puede ser percibido por los sentidos, es difícil de definir y no se puede formar una imagen mental del mismo. Supone problemas para su comercialización, tales como: no se puede transmitir la propiedad, no se puede patentar, dificultad de promoción, dificultad de diferenciación, no se pueden almacenar, el precio es difícil de fijar.
- Inseparabilidad: los servicios no pueden separarse de quien los presta. Primero son vendidos y después producidos y consumidos simultáneamente. No pueden producirse centralmente y en masa.
- Variabilidad: un servicio presenta mayor heterogeneidad o menor estandarización.
- Caducidad: si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente.

Finalmente, se requiere entender las estrategias más convenientes, de acuerdo con las limitaciones que imponen estas características.

Consecuencias específicas de la intangibilidad:

- No se puede transmitir la propiedad: cuando se compra un bien tangible se adquiere la propiedad, pero cuando se trata de un servicio, sólo se adquiere la utilidad. Si el servicio no va asociado a un bien, sólo se puede usar el servicio.
- No se puede patentar: como consecuencia, un servicio puede ser copiado inmediatamente por la competencia y se pierde la ventaja competitiva que supone una innovación.
- Dificultad de promoción: si no va asociado a un bien tangible, no se puede ver, tocar, oír, oler o degustar, lo que dificulta su promoción.
- Debe apelarse a los beneficios que producirá al comprador o a la asociación con un bien tangible.
- Dificultad de diferenciación: la intangibilidad impide diferenciar un servicio por sus características físicas.
- No se puede almacenar: el servicio no es visible ni ocupa un espacio, por lo que no puede almacenarse. Lo anterior impide la posibilidad de regular la demanda.
- El precio es difícil de fijar: el criterio para fijar un precio será difícil de determinar debido a la misma intangibilidad del servicio (costos, tiempos, beneficios, entre otros).

TABLA 4.3 CARACTERÍSTICA DE LOS SERVICIOS Y SU ESTRATEGIA POSIBLE

Característica	Problema asociado	Estrategia posible
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ☐ No se transmite propiedad ☐ No se puede patentar ☐ Dificultad de promoción ☐ Dificultad de diferenciación ☐ No se puede almacenar ☐ Precios difíciles de fijar 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Desarrollar una representación tangible ☐ Asociar productos tangibles ☐ Identificar el servicio ☐ Venta cruzada ☐ Precios de paquete ☐ Utilizar medios de promoción personal ☐ Diferenciar por calidad del servicio ☐ Crear una sólida imagen corporativa
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ☐ No se pueden almacenar, inventariar ni transportar ☐ No se puede realizar una producción centralizada y masiva 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Reforzar la selección del personal ☐ Investigar el comportamiento del consumidor ☐ Utilizar múltiples puntos de venta bien localizados
Variabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Dificultad de estandarización ☐ Control de calidad difícil 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Industrialización del servicio ☐ Singularización del servicio
Caducidad	<ul style="list-style-type: none"> ☐ No se pueden almacenar, inventariar ni transportar 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Dirigir la demanda hacia las disponibilidades de servicio existentes ☐ Dirigir la oferta para adaptarla a las variaciones de la demanda

A continuación se describen las estrategias que se pueden utilizar para contrarrestar las características especiales de los servicios.

1. **Hacer tangible el servicio:** supone la creación de un soporte físico que haga visible y palpable el servicio, aunque no lo sea. El ejemplo más exitoso son las tarjetas de crédito; otros ejemplos pueden ser: un obsequio al usuario del servicio, el caramelo en la almohada del hotel, el diploma de un curso de capacitación, etcétera.
2. **Identificar el servicio:** consiste en la asociación de un servicio a marcas, símbolos o personas que tengan una imagen o representación mental. Por ejemplo, las hormigas de la Afore, el cerdito del Libretón.
3. **Medios de promoción personal:** la característica de inseparabilidad puede ser explotada si la promoción se apoya en la “venta personal”, que se refiere al trato con el cliente, empatía, ofrecerle información y servicio posventa, y segundo, “los medios de comunicación personales”. Por ejemplo, información procedente de familiares, amigos, visitas personales, atención a clientes, entre otros.
4. **Fijar el precio en función del valor recibido:** es esencial relacionar con claridad el precio con el valor que reciben los clientes. Berry y Yadav proponen tres estrategias:
 - **Satisfacción:** reducir la incertidumbre del cliente al garantizar el servicio o rembolsar el precio en caso de que el cliente no quede satisfecho.
 - **Relaciones:** cuyo objetivo es mantener las relaciones a largo plazo con los clientes que generen confianza mutua.

- Eficiencia: compartir con el cliente las reducciones que se obtengan en el costo. Por ejemplo, la garantía de Wal-Mart de 200% garantizado, los contratos a largo plazo con beneficios en el precio.
5. Crear una sólida imagen corporativa: tratar de conseguir que la empresa se diferencie, de forma clara y positiva, de la competencia. Supone dedicación al cliente, conocer sus necesidades, adaptar los servicios a las demandas de los distintos segmentos del mercado y alta calidad en el servicio (orientación al consumidor).
6. Industrialización del servicio mediante:
- Altas tecnologías: sustituir a las personas por máquinas.
 - Tecnologías de servicio: sustituir operaciones de servicio individuales por sistemas planeados y organizados.
 - Tecnologías híbridas: combinan equipos con sistemas.

Por ejemplo: cajeros automáticos, restaurantes de comida rápida.

7. Venta cruzada: consiste en ofrecer dos o más productos de manera simultánea, complementarios, en un paquete global a un precio menor que el de ofrecer los dos productos por separado. Tomando en cuenta que, primero, un servicio tiene un costo fijo en gran proporción, por lo que el costo marginal es bajo, y segundo, la demanda de los servicios de una empresa son interdependientes. Por ejemplo, los servicios complementarios que ofrecen los bancos (con una cuenta de cheques abierta ofertan la tarjeta de crédito).

Los requisitos para lograr máximos beneficios son:

- Orientación al mercado de la dirección: el diseño de los servicios debe coincidir con la orientación de la organización.
 - Cualificación del personal: empleados con capacidad para obtener la confianza de los clientes.
 - Capacitación y aprendizaje: orientación hacia soluciones, no sólo hacia los servicios.
 - Incentivos: ofrecer al empleado incentivos por su esfuerzo.
 - Comunicación interna y externa: para lograr una adecuada segmentación de los clientes y como un medio permanente de contacto con ellos y con los empleados.
8. Diferenciar el servicio por calidad: un servicio puede ser copiado, pero la calidad es más difícil de imitar, además de que es el resultado de un proceso largo y laborioso, por lo cual es un fenómeno subjetivo y difícil de medir, pero tiene dos dimensiones que el usuario sí percibe: ¿qué se recibe? y ¿cómo se recibe? Entenderlas ayudará para medir la calidad del servicio.

Atributos distinguibles de un servicio de calidad:

- Fiabilidad: el servicio se presta correctamente y se cumplen las promesas.
- Rapidez: el servicio se ejecuta en el menor tiempo posible.

- Responsabilidad: disposición a prestar el servicio y ocuparse del cliente.
- Competencia: poseer la capacidad y el conocimiento necesarios.
- Accesibilidad: fácil acceso al servicio (líneas disponibles, filas cortas, etcétera)
- Cortesía: educación, respeto, trato amable.
- Comunicación: mantener informados a los clientes y escucharlos.
- Credibilidad: implica seguridad, veracidad y honradez.
- Seguridad: ausencia de riesgo en la prestación del servicio.
- Comprensión del cliente: empatía con el cliente.
- Personalización: debe apoyarse en la relación personal.
- Tangibles: limpieza, aspecto del personal, equipos, soporte físico, entre otros.

Sin embargo, la estrategia de marketing no debe basarse sólo en la calidad, pues únicamente retiene clientes y no los atrae. Se debe complementar con precios accesibles, productos nuevos, relaciones personales y publicidad.

9. Singularización del servicio: el cliente debe percibir que se le presta un servicio específico para él, a la medida de sus necesidades.

Implica una adaptación del producto a las características y necesidades específicas de los distintos segmentos del mercado. Es, por tanto, una estrategia contraria a la estandarización, la cual representa la industrialización del servicio.

10. Contrarrestar la naturaleza perecedera: son posibles dos tipos de estrategias:

Dirigir la demanda hacia las disponibilidades de servicio:

- Precios diferenciales: precios altos cuando la demanda aumenta y bajos cuando disminuye (por ejemplo: tarifas de larga distancia).
- Desarrollar la demanda fuera de temporada o de horas pico (paquetes vacacionales todo incluido).
- Desarrollo de servicios complementarios.
- Creación de sistemas de reserva (por ejemplo: la venta anticipada).

Dirigir la oferta para adaptarla a las variaciones de la demanda:

- Utilizando empleados a tiempo parcial.
- Maximizando la eficiencia en momentos pico (por ejemplo: gratuitos Yahoo).
- Incrementando la participación del consumidor (tal es el caso de DHL y similares que reciben los paquetes para envío en sus oficinas).
- Compartiendo la capacidad de servicio (por ejemplo: hospitales que comparten laboratorios, equipos, etcétera)

e) *Desde el punto de vista legal y/o formal.*

- Mercado ambulante: está formado por aquellas personas físicas, que en su mayoría se dedican a comercializar productos, sin estar establecidos; son conocidos como los “mercados sobre ruedas”.

- Mercado negro: conformado por personas físicas y en algunas ocasiones personas morales que se dedican a vender productos de dudosa procedencia; por ejemplo, los comerciantes en mercados ambulantes o lugares no establecidos.

f) *Desde el punto de vista de la competencia.*

- Competencia pura: se caracteriza porque en el mercado hay muchos compradores directos, por lo que se encuentra “pulverizado”, es decir, en él operan por lo regular muchas empresas pequeñas y algunas medianas; los productos tienen características que los diferencian de otros; se aprecian opciones distintas para la satisfacción de las necesidades del consumidor, hay competidores indirectos, lo que significa que de los productos, aunque son diferenciados, la competencia satisface la necesidad de igual manera. Por último, el gobierno no establece un control sobre los precios de los productos. Como ejemplo citamos el mercado de los talleres mecánicos y de holería y pintura.
- Competencia oligopólica: se caracteriza porque en el mercado hay pocos competidores, generalmente grandes y medianos; no hay presencia de empresas micro y pequeñas; los productos que se ofrecen tienen algunas características diferentes; sin embargo, en esencia se consideran similares; hay carencia de gran variedad de productos sustitutos y alguna de las empresas ejerce un control sobre el precio del mercado. Como ejemplo está la telefonía celular.
- Competencia monopolística: se caracteriza porque en este mercado hay muy pocos competidores, generalmente grandes, aunque pueden subsistir medianos y pequeños. Los productos son heterogéneos, no hay gran variedad de productos sustitutos y sólo algunas empresas tienen el control de los precios. Los ejemplos son las industrias farmacéutica y petroquímica.
- Monopolio: este tipo de mercado se caracteriza porque hay una sola empresa que comercializa un producto único, del cual generalmente no hay sustitutos, y tiene el control del precio en el mercado. Como ejemplo podemos citar la gasolina, y los servicios de energía eléctrica, entre otras.

Una vez analizados y clasificados los diferentes tipos de mercado, llegamos al concepto de mercado meta u objetivo, que es la parte del mercado disponible calificado al que una empresa decide servir. En este tipo de mercado se deben centrar todos los esfuerzos de marketing; sin embargo, para llegar a ellos se requiere la segmentación del mercado, para posteriormente desarrollar un posicionamiento para los segmentos meta. Ambos temas los abordamos a continuación. Por último, habrá que diseñar una mezcla de marketing para cada segmento, es decir, las diversas estrategias para cada una de las cuatro P, será motivo de la parte 3 de este libro.

El mercado meta u objetivo a la vez lo podemos subdividir en:

- El mercado primario: son todos los consumidores que de manera directa toman la decisión de comprar un producto o servicio, y realizan las actividades propias de selección, evaluación y compra del bien; un ejemplo sería una ama de casa que adquiere los productos necesarios para su hogar.
- El mercado secundario: son todos aquellos clientes o consumidores que, no obstante que utilizan el producto o servicio, no son quienes toman la decisión de la compra y en muchas ocasiones tampoco hacen la evaluación de la misma, aunque influyen en su compra (influenciador) o son los usuarios o beneficiarios del producto.

¿Un conflicto ético?

El mercado laboral



La homogeneidad laboral era un elemento clave a la hora de superar los problemas económicos que han tenido que remontar los países en determinados momentos de su historia. No se hace referencia a países subdesarrollados, sino a los industrializados, como fue el caso de Estados Unidos en el momento que sufrió la peor situación financiera de su historia, hasta antes de la de 2008, que está resultando peor que el conocido *crack* de 1929.

La historia nos muestra cómo éste y otros países han logrado superar el desempleo y reactivar la economía cuando las situaciones políticas, sociales y económicas no han sido positivas. Visto a través de los años, no parece complica-

do sacar conclusiones desde una posición historiadora.

Para reactivar la economía y superar el desempleo, el Estado ponía dinero en los bolsillos de los consumidores mediante un endeudamiento fiscal; al tener dinero, y después de la abstinencia desatada por las crisis, los consumidores compraban productos, las fábricas tenían que ampliar sus instalaciones y aumentar la producción, para ello debían comprar más materia prima y contratar más empleados. Así de sencillo se solucionaba el desempleo y se superaba la crisis económica en aquellos años industriales.

Utilizar este sistema para superar el desempleo que impera en la actualidad, en un mundo globalizado, sólo provocaría que parte del dinero de los consumidores fuera a parar a Malasia, China, Singapur, Estados Unidos, México, Brasil y Japón, entre otros países. Porque un automóvil, por ejemplo, que se vende en Argentina, fue armado en Brasil, las partes traídas de Japón, la tecnología de China, los asientos de Malasia, las luces de alto de Singapur, el estéreo de Estados Unidos y el sistema de inyección de México.

Sin ir más lejos, tomemos como ejemplo el análisis que hizo Robert Reich del modelo Le Mans de un Pontiac: el 30% corresponde a su montaje hecho en Corea del Sur; el 17.5% a motores, elementos electrónicos y piezas de fabricantes japoneses; el 7.5% a ingenieros y estilistas alemanes; el 4% a pequeñas piezas compradas en Taiwán, Singapur y Japón, y el 3% a servicios informáticos contratados en Gran Bretaña, Irlanda y Barbados. El resto, algo menos que el 40%, remunera a estrategias de Detroit, abogados y banqueros neoyorquinos, lobbistas (cabilderos) en Washington, aseguradores y prestadores de salud de varias ciudades estadounidenses y, finalmente, a los accionistas de General Motors, que en su mayoría viven en Estados Unidos, aunque los hay en muchos otros países.

Se ve más claramente que mediante la globalización de los mercados y la especialización de las tareas los problemas de desempleo no se pueden solucionar con el mismo nivel de imaginación con que se resolvieron antes. Hace falta comprender activamente la realidad que se vive para adaptar nuevos conceptos y soluciones. En la medida que el administrador, el político, el gobernante y todo otro agente de cambio se focalicen en los efectos, descuidando y dejando las causas, las soluciones serán a corto plazo y superficiales.

No se soluciona la desocupación por el simple hecho de hacer circular el dinero, lo que se debe hacer circular es el conocimiento. Este concepto lo tienen claro y lo ponen en práctica los países desarrollados, por ello el dinero asignado a los conocimientos es una de sus principales inversiones. Para la solución definitiva hace falta conocer los remedios, pero más importante es concentrarse en la enfermedad que lo causa.

Por más que haya 20 millones de puestos y sólo cinco millones de postulantes, no se solucionaría, por la sencilla razón de que en la era del conocimiento cada puesto es específico; por tal motivo se requiere de conocimientos específicos, pero también entran a jugar aspectos actitudinales y aptitudinales como las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, la creatividad, el liderazgo, etcétera.⁵

4.3 La segmentación del mercado

La segmentación del mercado se puede definir de varias maneras; a pesar de que los autores tienen conceptos diferentes, también hay coincidencias. Para Maubert es la división del mercado total en una serie de submercados de compradores o de posibles compradores. Charles Lamb la define como el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos relativamente similares e identificables; mientras que Ricardo Fernández asegura que la segmentación de un mercado es la partición y conformación de subgrupos de personas con al menos una característica homogénea a partir de un grupo heterogéneo.

Para llevar a cabo una segmentación efectiva se distinguen dos etapas fundamentales:

- Identificar las bases para segmentar el mercado, creando perfiles de los segmentos.
- Hallar la forma de medir el atractivo de un segmento, seleccionando los segmentos meta.



La segmentación de mercados es la base principal de la actividad del marketing, que es conocida como masiva, la cual consiste en producir, distribuir y hacer promoción en masa, es decir, hacer un mismo producto para todos los consumidores. Hoy sabemos que esto no es lo mejor y resulta imposible, incluso para compañías muy grandes, que participan en todo el mundo, porque han identificado las características relativamente similares por las que un adolescente mexicano de 13 años es más parecido a uno francés que a un compatriota de 18 años. Ahora se requiere un marketing, como ha dicho Kotler, “unitalla”.

Por esto es necesario realizar una segmentación efectiva, es decir, que nos permita no sólo un mayor aprovechamiento de los recursos de marketing, sino lograr los propósitos de la organización, dado que todo el enfoque de la empresa se orien-

tará hacia el segmento identificado como el mercado meta. Así, habrá que dividir al mercado tantas veces como sea necesario hasta aislar la parte que será atendida. En ocasiones, este proceso lleva a un segmento tan pequeño que se convierte en un “nicho” de mercado con características distintivas, que busca una combinación especial de beneficios. Estos nichos pueden ser aprovechados por las empresas micro y pequeñas, pues las medianas o grandes podrían pasarlos por alto o considerarlos de poca importancia.

El siguiente paso sería el que se ha dado en llamar micromarketing, que consiste en adaptar los productos y programas de marketing a los gustos de las personas en los lugares específicos, para lo cual primero se debe realizar un análisis local que permita adaptar las marcas y promociones a las necesidades de los grupos locales de clientes. Por ejemplo, quienes visitan la capital de Coahuila y están interesados en comer las clásicas tortillas de harina saltillenses, cómo pueden saber que las mejores de la ciudad se encuentran en *La Penumbra*, por la calle Juárez; sólo los lugareños dirían esto, si el propietario del negocio ha realizado una buena estrategia de marketing.

Por último, tendríamos el marketing individual, que consiste en adaptar las líneas y las categorías de productos, la promoción y la distribución a las necesidades y las preferencias de los clientes individuales. Cuando se encuentre de viaje por México, visite, en Yucatán, la ciudad de Valladolid. Mientras la recorre, le confeccionarán unos huaraches a su medida.

Las ventajas que se tienen cuando se realiza de manera correcta y eficiente una segmentación de mercados son:

- Tener certidumbre sobre el tamaño del mercado, lo que se refiere a conocer el tamaño del segmento al que se quiere ingresar, y que permite establecer las estrategias de marketing de manera medible y adecuada.
- Implementar más claramente la planeación estratégica al tener un conocimiento mayor de quiénes son los integrantes de nuestro segmento de mercado.
- Identificar de manera eficiente a los consumidores que integran el mercado, lo que repercute en la implementación de diversas estrategias dirigidas precisamente a ellos.
- Reconocer, de manera más eficiente, las actividades y los deseos del consumidor mediante el estudio de sus costumbres.
- Simplificación en la administración de marcas y de líneas de productos, detectando aquellas que no son de la preferencia de nuestros clientes.
- Facilidad para planear e implementar las actividades promocionales que estén encaminadas al segmento específico de consumidores.

Antes de poner en práctica las bases o los criterios para hacer una segmentación de mercados es preciso distinguir entre los diferentes tipos de mercado, pues cada uno tiene una manera muy particular de ser segmentado. Para este propósito consideremos los mercados de consumo, industrial, del intermediario y el internacional.

Segmentación del mercado de consumo

Hay varios criterios para llevar a cabo la segmentación del mercado. En este caso, se establecerán los necesarios para llevarla a cabo mediante diferentes variables, conocidas como las *variables de segmentación*.

- a) *Segmentación demográfica*. Consiste en dividir el mercado consumidor en grupos homogéneos con base en variables tales como:
- Edad: es una variable muy utilizada, pues conforme a la edad del consumidor es el tipo de productos y servicios que va adquiriendo; no compra la misma cantidad de alimentos una persona de 75 años que una de 36.
 - Género: el consumo de muchos productos está relacionado con esta variable; por ejemplo, un champú para cabello teñido es probable que sólo lo compren algunas mujeres y por lo regular los hombres no lo harán.
 - Nivel de educación: esta variable se refiere a investigar el grado máximo de estudios que ha alcanzado el consumidor; conforme las personas avanzan peldaños en su educación, los productos y servicios que van adquiriendo se vuelven más sofisticados y de mayor tecnología.
 - Ciclo de vida familiar: son las diversas etapas por las que transcurre la vida de las personas; está dado por una combinación de edad, estado civil y la presencia o ausencia de hijos. Las etapas y algunas características de su comportamiento con respecto a las compras de productos o servicios en el nivel socioeconómico alto se aprecian en la tabla 4.4.
 - Nivel socioeconómico: una variable de mucha importancia, pues permite identificar cuál es el poder adquisitivo del consumidor. En México se sigue, por lo regular, la clasificación hecha por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados o AMAI.
 - Estado civil: es una variable que determina el tipo de producto que se puede comprar, según si se está casado o soltero, como se muestra en la tabla 4.4.
 - Religión: una variable muy significativa, porque a menudo los aspectos de creencias religiosas determinan qué tipo de producto se debe consumir. Por ejemplo, la comida *kosher* para los judíos.



TABLA 4.4. CICLO DE VIDA FAMILIAR

Condición	Características más importantes o esenciales
Soltero	Poca o nula carga financiera; generalmente sin responsabilidad de mantener un hogar; hacen compras de última moda en ropa, aparatos electrónicos, automóviles, computadoras, videojuegos.
Casado joven sin hijos	Tienen una mejor situación financiera, una alta tasa de compras; utilizan tarjetas de crédito para sus compras de ropa, aparatos electrónicos, automóviles, comida; compran por marca de productos; les gusta la vida en pareja y visitan buenos restaurantes, hoteles, deportivos o gimnasios y spa.
Casado joven con hijos	Realizan compras para el hogar, principalmente de ropa y comida para la familia; les agradan los productos que se anuncian en los medios masivos de publicidad; tratan de mantener su posición financiera y ven el ahorro como una buena alternativa.
Casado adulto con hijos	Tienen una buena posición económica, las esposas por lo regular trabajan, hacen compras de productos duraderos, visitan a médicos particulares y sus hijos estudian en escuelas privadas. Les agradan los productos de marca reconocida.
Casado adulto con hijos	Su posición económica es bastante buena; tienen dinero ahorrado; les gusta hacer viajes, por lo regular al extranjero, y en ocasiones no les interesan los productos nuevos e innovadores. Compran artículos para el hogar y les agradan los lugares exclusivos.
Casado anciano	Su posición financiera no es tan boyante; por lo general están pagando su casa-habitación; su gasto de dinero es en médicos y medicinas, productos que ayudan al sueño y a la digestión; no son buenos compradores de ropa ni de marcas en particular; adquieren productos en oferta y no viajan con frecuencia.
Divorciado con hijos	Su posición financiera está dividida, una parte al pago de sus obligaciones para su familia separada, pago de colegiaturas de las escuelas privadas de los hijos y su manutención (comida y ropa); compra alguna ropa de marca para él mismo; utiliza con frecuencia sus tarjetas de crédito.
Divorciado sin hijos	Con una posición financiera más estable que si tuviera hijos; sin embargo, divide su sueldo y percepciones con su ex cónyuge, hace compras de ropa y artículos deportivos de marca, acostumbra viajar y comer en lugares exclusivos; por lo regular, tiene un buen modelo de automóvil.
Viudo	Si fue previsor tendrá un capital guardado, el que espera gastar en viajes al extranjero, ropa de marca y recientemente en un número importante de productos para el cuidado personal.

Fuente: elaboración propia, con información de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública, 2006.

- Raza: es una variable que determina en muchas ocasiones los bienes adquiridos; por ejemplo, la ropa para los anglosajones es una talla, los afroamericanos otra, los asiáticos pueden ser de tallas más reducidas, etcétera.
 - Ocupación: bajo esta variable de segmentación, su empleo generalmente identifica los mejores prospectos, pues de la mano de la ocupación está el ingreso.
 - Ingreso: una variable medible que nos ayuda a determinar el poder adquisitivo del cliente o consumidor y establecer estrategias de precio y de promoción.
- b) *Segmentación psicográfica.* Es aquella que permite dividir el mercado consumidor en grupos con base en la personalidad, los motivos de compra, los estilos de vida y los grupos de referencia de los consumidores; se emplea para conocer los motivos de compra.
- Personalidad: refleja los rasgos, las actitudes y los hábitos que tiene una persona; cada ser humano posee una personalidad muy diferente, por eso se habla de persona, personal, personalidad; estas características son únicas.
 - Motivos de compra: cada individuo tiene sus propios motivos que lo impulsan a realizar una compra; se pueden fincar en la calidad, la confiabilidad, los atributos, etcétera, del producto.
 - Estilos de vida: toma en consideración cómo pasan el tiempo las personas, la importancia que le atribuyen a factores que se localizan a su alrededor, a sus creencias y a las características socioeconómicas como son el ingreso y la educación. Como ejemplo podemos citar el estilo de vida actual de la golfista mexicana Lorena Ochoa.
 - Grupos de referencia: es el conjunto de personas que ejercen o tienen cierta influencia en la conducta, los hábitos y los valores de una persona. A tales grupos los encontramos principalmente en la familia, en los amigos, los compañeros de trabajo o de escuela, así como los amigos y compañeros de deportes y de la religión.
- c) *Segmentación por ocasión o tasa de uso.* Este tipo de segmentación consiste en dividir el mercado según las ocasiones en que los consumidores realizan una compra o utilizan el bien adquirido. Las categorías varían de segmento a segmento; en tanto que las categorías se dividen en frecuencia, ocasión y tasa en que se utiliza.
- Frecuencia de uso: se refiere a clasificar al consumidor de acuerdo con las veces que usa o compra un producto; se puede clasificar como usuario muy frecuente o asiduo, usuario regular, usuario poco frecuente, usuario con potencial de mayor consumo.
 - Ocasión de uso: se refiere a determinar con la mayor exactitud el momento en que usa el producto o servicio; aquí el consumidor se puede clasificar como ex usuario o usuario anterior, usuario por primera vez, usuario de ocasiones especiales o de oportunidades.

- Tasa de uso: es la determinación de los consumidores de acuerdo con la cantidad de productos o servicios que consumen o compran en un periodo determinado; se puede hacer una segmentación por mes, trimestral, semestral o anual, con lo cual se obtienen y clasifican de manera más amplia y verificable las necesidades de los consumidores; se catalogan como usuario grande o “pesado”, usuario mediano, usuario pequeño o “ligero”.
- d) *Segmentación por beneficio*. Es el tipo de segmentación o división del mercado conforme a los diferentes beneficios que los consumidores buscan obtener del producto esencial. Este tipo de segmentación se basa en el supuesto de que tal variable y las necesidades del consumidor están estrechamente relacionadas.

Segmentación del mercado industrial

El mercado de los productos que están destinados a la industria, en sus diferentes sectores, como son el primario o de materias primas, el secundario o de la manufactura, el terciario o de servicios, y el cuaternario o del comercio electrónico, también requiere del uso de una segmentación, utilizando diferentes criterios, los cuales se mencionan a continuación:



- a) *Según la aplicación del producto*. Consiste en investigar si el producto es empleado para fabricar un producto final o si es integrado a otro, es decir, si se trata de componentes.

- b) *Según el uso final del producto.* Se refiere a dividir el mercado según el ramo o campo específico de actividad al cual va dirigido el producto, como sería la industria automotriz, la petroquímica, la farmacéutica, la de la construcción, la de la alimentación, los servicios bancarios, etcétera.
- c) *Según el tamaño del pedido.* Aquí el criterio de segmentación se basa en que los clientes son agrupados en categorías, tomando en cuenta el volumen de compras; de esta manera, los clientes se pueden dividir en grandes, medianos o pequeños.
- d) *Según la frecuencia de compra.* Consiste en la segmentación de los clientes de acuerdo con la frecuencia con la que van realizando sus pedidos; por consiguiente, sus compras, es decir, puede haber clientes que hagan compras diarias, quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.
- e) *Segmentación del mercado intermediario.* Al igual que los tipos de mercado que se han descrito, para este tipo de mercado, que es también muy amplio e importante, se emplean criterios relacionados con aspectos tales como la comercialización y la venta; se dividen en:
 - Según la especialidad: en un ramo específico de los negocios, sin que esto implique que el intermediario se dedique a un solo producto; la especialidad puede darse para aquellos intermediarios que utilicen los mismos puntos de venta; por ejemplo, el ramo farmacéutico, en donde no sólo se expenden medicinas, sino también artículos de perfumería, tocador, golosinas, etcétera.
 - Según la cobertura territorial: aquí el intermediario puede tener una cobertura de tipo geográfico y el carácter nacional, es decir, que cubra a todo el país; de cobertura regional, que cubre sólo una región o parte del país, y los de cobertura local, que por lo general trabajan en centros urbanos.
 - Según el volumen de venta: la segmentación se hace clasificando a los intermediarios en grandes, medianos y pequeños.

Segmentación del mercado internacional

De igual manera que una empresa segmenta su mercado local o doméstico, una compañía que traspasa sus fronteras debe segmentar el mercado al cual dirige sus productos de exportación, tomando en cuenta las necesidades y los comportamientos de compra bien definidos de dichos mercados. La segmentación podría tomar en cuenta aspectos geográficos, políticos, legales y económicos, bien sea de manera regional, local o nacional.

Perspectiva global

Consideraciones y repercusiones del rol de la mujer en la era de la globalización



El programa de posgrado de la especialidad de Gerencia de la calidad y productividad, de la Universidad de Carabobo, a través de su cátedra de Tópicos gerenciales modernos, ha investigado lo que ha representado la globalización para la mujer, cuál ha sido su rol, qué le ha originado, cómo ha incidido en su calidad de vida, cuál es su rol como fuerza de trabajo, cómo el sector empresarial ha considerado el rol de la mujer en la organización.

De aquí que no nos debe extrañar que se comente que la participación económica de las mujeres está respondiendo a requerimientos de sobrevivencia, a lógicas individuales y del hogar, pero que también esta participación no ha modificado sustancialmente la problemática de las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Más aún, en la percepción de derechos por parte de las mujeres se evidencia la persistencia de la subordinación genérica.

En un interesante trabajo sobre este tópico, Patricia Coñomán Carrillo nos comenta que la globalización es un proceso con una doble corriente: “Extensiva e intensiva”. Por un lado, abarca potencialmente todo espacio físico del planeta y, por otro, afecta a todas las áreas de la actividad humana. Se

debe considerar en el análisis que, dentro de la lógica de la acumulación capitalista, el recurso humano mujeres, su capacidad productiva y reproductiva, son bienes a explotar, de ahí que se considere el máximo aprovechamiento, tanto de sus capacidades como sus limitaciones, para favorecerse de ambas y dar validez a la afirmación de que buena parte de la economía nacional de esta época recae sobre ellas, por el peso de su participación en los llamados sectores más dinámicos de nuestra economía, como el turismo, los servicios, la banca, la educación y la salud; sólo este último involucra cerca del 7% de la población económicamente activa.

Estos sectores son, justamente, los que, en nombre de la competitividad, han contribuido a la disminución del poder adquisitivo del salario real. Para ilustrar, sólo un par de ejemplos: la fuerza laboral en la zona campesina es ocupada en alta proporción por mujeres, en tanto mano de obra no calificada y desvalorizada por su condición femenina, en la que por demás se evidencia la segregación ocupacional: mujeres obreras y hombres gerentes o supervisores.

Agrega que las características de los escenarios económicos son cada vez más competitivas y requieren que la mujer se incorpore como fuerza de trabajo, con la finalidad de enfrentar los grandes retos que la globalización demanda.

En síntesis, no nos debe sorprender que hoy más que nunca la mujer se haya incorporado a la fuerza de trabajo y ocupe un lugar determinante en la capacidad productiva de las empresas, en donde su participación es cada vez más dinámica, tanto que algunas ya se desempeñan como ejecutivas a cargo del funcionamiento de compañías que tienen que ser competitivas ante las características económicas que los actuales escenarios exigen. La mujer se ha venido preparando, adquiriendo los conocimientos de muchas profesiones que antes sólo desempeñaba el hombre, pero hoy la demanda de la globalización ha implicado que la mujer sea tomada en cuenta, mientras la realidad ha demostrado que se ha incorporado adecuadamente al sector empresarial; por ejemplo, el caso que nos concierne.

Finalmente, Irma Arriagada agrega que el mercado laboral ofrece ventajas y espacios de libertad para las mujeres, quienes iniciaron la lucha por entrar en él y ahora se esfuerzan por ampliar ese espacio, disminuyendo los efectos de discriminación y segmentación, al mismo tiempo que la flexibilidad laboral recrea nuevas formas de exclusión y segregación.

Actualmente se sostiene que la jefatura femenina en los hogares se está multiplicando a raíz de las tendencias económicas, que las obligan a buscar ingresos propios, así como el aumento de la pobreza y las tendencias demográficas y sociales como migraciones, viudez, rupturas matrimoniales y fecundidad adolescente (Buvinic, 1991).

Aunque estos datos no son totalmente fiables, debido a las definiciones de jefatura femenina en los censos y las encuestas, y a que la información estadística es incompleta, se estima que en América Latina al menos uno de cada cinco hogares urbanos está encabezado por una mujer (entre 20 y 30% de los hogares; en la región del Caribe esa cifra llega a alrededor del 40% y más), lo que significa, en términos reales, la ausencia de una pareja estable. Este crecimiento fue muy fuerte en la década pasada y es probable que se mantenga y/o aumente en la medida que los fenómenos que la originaron también se mantengan.

Definitivamente, el rol que está desempeñando la mujer en la vida económica de los países es importante y debe tomarse muy en cuenta.⁶

Medición del mercado meta

4.4

Como se ha visto, hay diversas maneras de segmentar un mercado; de hecho, no hay una receta para llevarla a cabo; sin embargo, para que este proceso sea eficaz, las empresas tienen que considerar que los segmentos deben ser:

- **Medibles:** es posible medir el tamaño, el poder de compra y el perfil de cada segmento.
- **Accesible:** se puede servir eficazmente al segmento de maneras geográfica y psicográfica.
- **Sustancial:** los segmentos deben ser bastante grandes para que sean rentables.
- **Diferenciables:** los segmentos se pueden distinguir conceptualmente y responden de manera diferente a los distintos programas de la mezcla de marketing.
- **Homogéneos:** es posible diseñar programas eficaces para atraer y servir a los segmentos de clientes homogéneos.

El objetivo de la segmentación de mercados es identificar las oportunidades de venta que tiene la organización; con este propósito se llevan a cabo cinco pasos:

- Seleccionar un mercado o una categoría de producto.* Precisa definir el mercado al que se desea ingresar; por ejemplo, el mercado de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, o bien, determinar la categoría de producto; por ejemplo, los zapatos deportivos para niños.
- Elegir una base para hacer la segmentación.* Por parte del mercadólogo, consiste en tener visión, creatividad y conocimientos sólidos sobre el mer-

cado, para que se puedan establecer criterios tales como los demográficos o los psicográficos.

- c) *Seleccionar las variables de segmentación.* Por ejemplo, si se utiliza la variable demográfica habrá que usar la edad, el género, la ocupación, entre otros, para conocer a los posibles consumidores.
- d) *Analizar los segmentos.* A efecto de conocer y prever el tamaño, el crecimiento, la frecuencia de la compra y el uso de la marca.
- e) *Seleccionar el mercado meta.* Es el resultado de la aplicación de las variables de segmentación y determina la mezcla de marketing más apropiada a utilizar.

Medir un mercado no es tarea fácil o simple; hay que tomar en cuenta diversos factores, principalmente los obtenidos de la segmentación del mercado. Para entenderlo mejor, consideremos un caso hipotético como el siguiente:



El producto en cuestión es un lápiz labial de cierta marca de reconocido prestigio, que espera lanzar al mercado el nuevo color púrpura, con sabor a *cherry*. El producto está dirigido a mujeres jóvenes de entre 15 y 39 años, de cualquier estado civil y religión, que vivan en una ciudad considerada de primer nivel, como Monterrey o Guadalajara.

Los pasos que deben seguirse para obtener el tamaño del mercado se describen a continuación:

- Paso 1: determinar el número de mujeres entre 15 y 39 años que viven en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Para este efecto debemos consultar tablas de estadística recientes sobre la población para conocer el dato. En este caso consultamos las tablas del Instituto Nacional de Estadística,

Geografía e Informática (INEGI). En 2005 el total de la población de Nuevo León ascendió a 4'199,292 personas, de las cuales 50.2%, es decir, 2'108,045, son mujeres.

- Paso 2: esta cifra de mujeres se divide en los grupos de edad que son de interés, como aparece en la tabla 4.5.

TABLA 4.5. GRUPOS DE INTERÉS PARA OBTENER EL TAMAÑO DEL MERCADO

Grupo de edad	Población femenina
15-19 años	185,386
20-24	189,514
25-29	183,247
30-34	185,391
35-39	162,933
Total	906,471

Fuente: elaboración propia con datos en INEGI.

De la suma se desprende que en el grupo de edad de 15 a 39 años en 2005 había 906 mil 471 mujeres en Nuevo León.

- Paso 3: específicamente en la ciudad de Monterrey habitan 1'133,814 personas, de las cuales 737,378 se encuentran en el grupo de edad entre 15 y 64 años; 32 mil 222 no especificaron su edad. Consideremos solamente a quienes indicaron su edad y se encuentran en el rango de interés; de éstas 50.6% son mujeres, o sea, 373,113.
- Paso 4: de la totalidad de mujeres que han sido segmentadas, se debe determinar cuántas pertenecen al grupo socioeconómico que puede gastar en la compra del producto. Los porcentajes de la población, de acuerdo con AMAI,⁷ son los siguientes:

TABLA 4.6. PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN POR NIVEL SOCIOECONÓMICO

Nivel Socioeconómico	Área metropolitana de Monterrey (México) (%)
A/B	10.6
C+	16.9
C	18.2
D+	28.9
D	22.8
E	2.6

Fuente: AMAI. Distribución de niveles socioeconómicos en el México urbano, 2006.

- Paso 5: si consideramos que las mujeres de los niveles E, D y D+ están fuera del rango de interés por tener otras compras que hacer primero, significa que 46% de la población pudiera realizar la compra; si aplicamos este porcentaje al total de mujeres con capacidad de compra, nos arroja 171 mil 632 mujeres.

Esta cifra es un valor estimado de las personas que viven en la ciudad de Monterrey y que pueden o tienen la capacidad de comprar el producto en cuestión.

Otro método consiste en realizar encuestas donde se obtenga el porcentaje estimado de personas con características de personalidad compatibles, el porcentaje de mujeres interesadas en la compra de un labial o la verdadera disposición de compra; todas, comparadas con las características establecidas para el producto, nos pueden arrojar cifras útiles.

Estrategia de cobertura de mercado meta

Una vez realizada la segmentación de mercado, lo que procede es establecer las estrategias propias de cobertura de mercado, que plantean las alternativas para que la organización seleccione apropiadamente su mercado meta.

Un mercado meta lo podemos definir como el grupo de personas, individuos o empresas u organizaciones para las cuales una compañía ha llevado a cabo el diseño y la implantación de una mezcla de marketing, con el propósito de satisfacer las necesidades particulares de dicho grupo. Las estrategias de cobertura de mercado se dividen en:

- a) *Marketing no diferenciado.* Es la estrategia en la que una empresa decide hacer caso omiso de las diferencias entre los segmentos del mercado e intenta llegar a todo el mercado con una oferta única. Lanza un producto igual con una mezcla de promoción igual para todos sus clientes, no se distingue ningún segmento en particular y se trata de un marketing masivo. Una de sus ventajas es que tiene ahorros sustanciales en los costos de la producción de su mezcla de marketing; una desventaja es que las posibles ofertas que ponga en su mercado se considerarían faltas de imaginación por parte de sus clientes.
- b) *Marketing diferenciado o de segmentos múltiples.* Es aquella estrategia en donde una empresa decide dirigirse a segmentos del mercado bien definidos y diseña estrategias individuales, bien definidas y diferentes, para cada uno. Dos ventajas para la empresa que lo pone en práctica son un mayor éxito financiero y que logrará economías de escala en la producción de su mezcla de marketing; dos desventajas son los altos costos de implementación y desarrollo derivado de lo especial y específico de la estrategia, así como la posibilidad de que se presente una situación donde las ventas de un producto nuevo recorten las ventas de otros productos de la misma empresa, situación que en marketing se conoce como *canibalización*.
- c) *Marketing concentrado.* Es la estrategia en la que una empresa trata de obtener una participación importante en un nicho de mercado, el cual se

define como un segmento específico del mercado. Esta estrategia se recomienda cuando la empresa no tiene grandes recursos económicos o éstos son limitados. Algunas de sus ventajas son:

- Concentración de recursos en un solo segmento.
- Posibilidad de satisfacer mejor las necesidades de un segmento definido de manera estricta.
- Permite que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) puedan competir mejor con empresas medianas y grandes.
- Posibilidad de un fuerte posicionamiento de sus marcas.

Dos desventajas que se presentan bajo esta estrategia son:

- Los segmentos son demasiado pequeños y, por lo mismo, susceptibles de fuertes cambios sin previo aviso.
- Los grandes competidores pueden tener un mayor volumen de ventas en dicho segmento fragmentado.

d) *Marketing uno a uno*. Es la estrategia de marketing individualizado, que se utiliza para establecer relaciones, con el cliente o consumidor a largo plazo, personalizadas y que sean redituables para ambas partes. El objetivo principal es reducir los costos de la implementación de la mezcla de marketing por medio de la retención de los clientes, así como del incremento de las ventas y de las utilidades mediante la lealtad del consumidor hacia la empresa.

Posicionamiento de los mercados

4.5



El posicionamiento es una forma de hacer que las personas piensen siempre en nuestra marca antes que en cualquier otra en el momento en que se enfrentan a la compra de un producto.

Uno de los problemas torales que afectan a la sociedad de este siglo *xxi* parece ser la *sobrecomunicación*, es decir, el exceso de comunicación. Somos una sociedad mediática y, por lo mismo, resulta muy difícil llegar a ser el número uno. Para donde uno volteee hay anuncios publicitarios de todos los tamaños, formas y colores, y es tal la cantidad de información que recibimos, que afortunadamente nuestra mente se bloquea como mecanismo de defensa y no recibe lo que no está de acuerdo con nuestros estados de ánimo o nuestra necesidad de ese momento.

El posicionamiento se presenta como una opción a dicha sociedad *sobrecomunicada*, a través de la elaboración y lanzamiento de mensajes simplificados, que es la mejor manera como podemos llegar a la mente del consumidor.

Se hace la aclaración de que el posicionamiento no se refiere al producto, sino al efecto que se provoca en la mente de los probables clientes o personas a quienes se desea influir en sus decisiones de compra.

¿En qué consiste el posicionamiento?

El enfoque fundamental del posicionamiento no es partir de algo diferente, sino manipular lo que ya está en la mente. La sociedad está *sobrecomunicada* y de ahí surge la necesidad de un nuevo enfoque en la mercadotecnia en general. En el mundo de la comunicación de este siglo, el camino probable para destacar un producto, su imagen o marca es saber escoger, concentrándose en pocos objetivos y practicando la segmentación de mercados, o lo que se conoce como la “conquista de posiciones”.

La mente humana, en defensa contra el volumen de información que le llega, rechaza gran parte de ésta —¡afortunadamente, si no nos volveríamos locos!—, y sólo acepta aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias anteriores. La única defensa que tiene una persona en esta sociedad *sobrecomunicada* es mantener una mente simplificada, o al menos tratar de tenerla.

La mejor manera de lograrlo es mediante la elaboración de mensajes *sobresimplificados*, lo que significa que para penetrar en la mente del consumidor hay que “afilarse” el mensaje. Como sólo una parte mínima de éste logrará abrirse camino, debemos desentendernos del emisor para concentrarnos en el receptor, es decir, hay que concentrarnos en la manera en que éste percibe la información relativa al producto.

Al invertir el proceso, centrándose en el cliente en perspectiva y no en el producto, se simplifica el proceso de selección, aprendiendo conceptos y principios que pueden incrementar la efectividad de la comunicación.

Para Ries y Trout, el posicionamiento es un ejercicio creativo que se efectúa con un producto existente:

El posicionamiento inicia con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o, incluso, una persona. Sin embargo, posicionamiento no es lo que se hace a un producto. Posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto, es decir, el producto se posiciona en la mente del prospecto.

Los productos muy conocidos generalmente ocupan una posición distintiva en la mente de los consumidores y para sus competidores queda la posibilidad de elegir entre cuatro alternativas estratégicas:

- La primera consiste en fortalecer su propia posición actual en la mente del consumidor.
- La segunda estrategia consiste en apoderarse de una posición desocupada.
- La tercera estrategia consiste en reposicionar a la competencia.
- Una cuarta estrategia es la del club exclusivo, la cual implica que los miembros del club son “los mejores”.

Sin embargo, ninguna de estas estrategias de comunicación es posible si no están todos los aspectos tangibles del producto, precio, plaza y promoción apoyando la estrategia elegida.

Quienes apoyan el posicionamiento a partir de un solo beneficio argumentan que agregar otros reduce la posibilidad de cumplir con lo ofrecido, y que en general la empresa que aumenta el número de beneficios corre el riesgo de incredulidad y de pérdida de un posicionamiento claro.

En conclusión, posicionamiento es *un planteamiento que identifica la(s) base(s) sobre las que esperamos que el consumidor compre nuestro producto y no el de la competencia*.

Es el más básico de todos los planteamientos estratégicos. Proporciona el marco de referencia para el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia: producto, plaza (distribución), promoción (comunicación) y precio. Es un elemento esencial de la estrategia de mercadotecnia.

El posicionamiento especifica la razón de que exista la marca y una vez establecido rara vez debe cambiarse, porque define la manera como la marca competirá en el mercado.

¿Qué ocurre en la mente?

Existe un congestionamiento tal en los canales, que sólo unos pocos mensajes llegan a su destino. Para resolver el congestionamiento de tráfico en la autopista mental del cliente en perspectiva, se debe emplear un enfoque *sobresimplificado*: la técnica de la ruta principal. Las razones por las cuales nuestros mensajes se pierden se deben a:

- La cantidad de medios que se han inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación. Cada día, miles de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente.
- La cantidad de productos que hemos inventado para atender nuestras necesidades físicas y mentales.
- La gente es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de sensaciones; al llegar a cierto nivel, el cerebro queda en blanco y se niega a funcionar normalmente.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar. Lo primero que se necesita para fijar el mensaje en la mente es una mente en blanco.

La manera más difícil de entrar en la mente es llegar en segundo lugar, es entonces cuando tenemos un problema de posicionamiento. Aun así, hay ciertas estrategias para aquellos que no son número uno.

El consumidor es un ser emocional y no racional. Si no fuera así, la publicidad no tendría razón de ser. Tenemos ejemplos de campañas en las que se observa de qué manera se ve lo que se espera ver y se saborea lo que se desea saborear con el típico ejemplo de las degustaciones. El objetivo primordial de toda publicidad será, entonces, elevar las expectativas y cumplir con los beneficios esperados.

De frente a la explosión de productos, los consumidores hemos aprendido a ordenar en la mente estos artículos, así como las marcas. Si algún competidor desea tener participación en el mercado, debe quitar de en medio a la marca ubicada más arriba que la suya en los gustos del consumidor, o bien, relacionar la suya con la posición lograda en la mente del consumidor por otra compañía.

Estrategias de posicionamiento

Fundamentalmente, las estrategias de posicionamiento que señalan Ries y Trout son:

- a) *Posicionamiento como líder.* Para ser un líder debemos llegar primero a la mayoría de los sitios. Históricamente se ha demostrado que la primera marca que entra en la mente del consumidor generalmente logra el doble de participación en el mercado y en los gustos y preferencias del comprador. En algunas categorías las dos marcas principales corren casi a la par, pero tarde o temprano una se adelantará y abrirá la brecha.

Cuando dos marcas están próximas, una crecerá más y dominará el mercado en los años por venir.

No se puede alcanzar el liderazgo atendiendo sólo a cómo ve las cosas la propia empresa; se debe buscar una posición de liderazgo vista desde la perspectiva del cliente.

La mayoría de los líderes encubren sus movimientos competitivos al presentar otra marca. Esta estrategia de marcas múltiples se trata de una estrategia de posición única.

- b) *Posicionamiento del segundo en el mercado.* Lo que funciona para un líder no necesariamente funciona para el segundo en el mercado. Para resumir la estrategia, lo que se debe de hacer es buscar un hueco y luego llenarlo. Pero para encontrarlo hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, es decir, de aprender a ir contra la corriente.

Las estrategias para encontrar huecos son cuatro:

- El tamaño del hueco: Volkswagen estableció en todo el mundo, sin lugar a dudas, la posición de “piense en pequeño” con su Volkswagen sedán, de-

safiando el concepto del consumidor de que entre más grande es mejor. La eficiencia en la implantación de este enfoque depende de la existencia de una brecha abierta en la mente del público.



- El hueco de los altos precios: se refiere a ser el primero en establecer la posición de alto precio, tener un producto con una historia verosímil y tratarse de una categoría en la que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio alto.
- El hueco del precio bajo: hace referencia a una buena estrategia en caso de productos nuevos, cuyo precio sea el más bajo posible.
- El hueco de la fábrica: un error común al buscar huecos es tratar de llenarlos en la fábrica y no en la mente del consumidor. Una buena estrategia dentro de la fábrica puede ser mala en el mercado en una categoría de producto que se encuentra saturada o atestada y que por lo general ya no funciona.

guntas al candidato, puede realizar una selección más precisa identificando los distintos perfiles.

A partir de la revolución industrial, con la llegada del sistema de trabajo fabril, se amplió la visión común sobre la función del trabajador. Se entendía que el personal representaba un costo. En la actualidad, el capital humano es considerado como un recurso más de la empresa, e incluso los directivos entienden que la formación del trabajador, su experiencia o grado de integración contribuyen a mejorar el funcionamiento de la propia organización.

Para llevar a cabo el reclutamiento de personal, durante décadas se han utilizado distintos procedimientos. Desde el rumor hasta el típico anuncio en periódico han servido para cubrir vacantes. Sin embargo, y desde hace pocos años, Internet se ha convertido en uno de los medios más utilizados en la capacitación y selección de trabajadores, pues su uso presenta múltiples ventajas. De hecho, tanto las empresas que tratan de completar sus plantillas como los usuarios de la red se ven beneficiados.

Gracias a las bolsas virtuales de empleo es posible generar una amplia cartera de potenciales candidatos sin realizar una gran inversión. El costo del rastreo virtual se reduce, por lo que frente a los medios escritos es previsible que éste acabe por imponerse. Por otra parte, no se debe olvidar que la coyuntura que existe es garantía de futuro para este tipo de negocios. Y además la confluencia de la oferta y la demanda en la red configuran un auténtico mercado de trabajo accesible y de enormes dimensiones.

Los procesos de selección tradicionales son largos y complejos. Desde que la oferta es publicitada transcurren una serie de fases. Así, tras la definición del puesto, la planificación de los medios en los que aparecerán los anuncios y el presupuesto, se reciben los currículos y se crean las bases de datos, luego se procede al estudio de los candidatos, se realizan las llamadas y entrevistas, e incluso, se publica la resolución final... Ahora, a través de Internet, se optimiza el proceso, se agilizan las fases y se consigue un importante ahorro.

Los programas utilizados en la red permiten la consulta automática e inmediata de la información. Gracias a formularios se concretan los requisitos al máximo y se realizan los descartes con mayor rapidez. Además, con este sistema el empresario consigue una base de datos computarizada que podrá utilizar eficazmente en el futuro. Internet, ante todo, ofrece velocidad, rapidez de respuesta y economía en los costos.

A partir de una mínima inversión, cualquier empresa puede aprovechar las nuevas tecnologías para realizar su propia selección de candidatos. Esta fórmula comienza a ser muy utilizada, pues ya hay gran cantidad de sitios Web, tanto nacionales como internacionales, dedicados a poner en contacto a las empresas demandantes y a los candidatos.

El elevado nivel de formación de los profesionales que se introducen al mercado laboral permite que haya, en principio, múltiples candidatos idóneos para un mismo puesto de trabajo. Con Internet se eliminan las barreras espaciales. Quienes buscan su primer empleo apuestan por la movilidad; además, este esfuerzo es valorado por las empresas que rastrean el mercado.

Los usuarios de los portales de empleo tienen la certeza de que su currículo permanecerá en la base de datos del *Web site* y de que podrá actualizar sus datos. En función del tamaño de esa bolsa, las agencias *on line* están capacitadas para suministrar datos de gran valor para sus clientes.

Las búsquedas de personal de áreas relacionadas con las nuevas tecnologías son las más efectivas. De todos modos, los resultados de los reclutamientos de profesionales de otros sectores también son muy satisfactorios. Las agencias virtuales de colocación han demostrado su capacidad de respuesta. Pueden acelerar la búsqueda en función de las necesidades de sus clientes, atienden de forma personalizada a los candidatos a través del correo electrónico y son verdaderos motores de información.

Frente a las empresas de bolsa de trabajo con estructura física, la agencia virtual tiene acceso a candidatos de cualquier lugar y puede atender las necesidades puntuales de una empresa en poco tiempo y a bajo costo. Gracias a la red, se acorta incluso el proceso de evaluación de aspirantes.

Los portales de empleo comienzan a plantear dificultades a las empresas de bolsa de trabajo, tanto así que éstas han optado también por abrir sucursales *on line*. Las bolsas de trabajo en Internet han crecido notablemente gracias a la divulgación de los beneficios derivados del uso de las nuevas tecnologías. En Estados Unidos y el norte de Europa éste es ya el sistema más utilizado por los gestores de personal.

Los pronósticos son positivos y todo apunta a que en breve el reclutamiento virtual será mejor y más completo. De momento conviven el sistema virtual con el tradicional y el cambio en la gestión de recursos humanos está lejos de provocar una ruptura radical con todo lo anterior.

Las agencias *on line* de empleo y los portales especializados en esta área han demostrado que es posible incrementar la eficacia de las anteriores fórmulas. Ahora los avances tecnológicos permiten al empresario aprovechar las ventajas derivadas del uso de la nueva fórmula de captación de trabajadores⁸.

- c) *Reposicionamiento de la competencia.* Hay ocasiones en que es imposible encontrar el hueco; como cada categoría de productos tiene cientos de variantes, las oportunidades de hallar un sitio aún libre son muy escasas. A la hora de crear un hueco propio, una compañía debe tomar como estrategia básica reposicionar a la competencia, lo que significa que para introducir una nueva idea o producto en la mente del consumidor hay que desplazar la idea o producto existente. Una vez que se ha logrado desbancar una idea vieja, la presentación de una nueva es más sencilla, ya que es el propio consumidor quien busca la nueva idea para llenar el vacío y entonces se produce el “hueco”.

En la era del posicionamiento, para obtener una posición no sólo hay que citar los nombres de la competencia, sino también desentenderse de las antiguas reglas, particularmente las que tienen que ver con la publicidad.

De esta forma, es posible darse cuenta de que la decisión más importante en cuestión de marketing es el nombre del producto o marca.

El nombre debe decirle al cliente cuál es la ventaja principal del producto. Un nombre que sea descriptivo, que suene fuerte, de corte genérico, impedirá que los competidores seguidores penetren en el territorio que ya hemos conquistado.

El nombre inventado puede resultar muy peligroso, sólo cuando uno penetra primero en la mente con un producto del todo nuevo se puede dar el lujo de emplear un nombre que no tenga significado.

Un nombre negativo puede ser positivo si logramos polarizar deliberadamente la situación. Se puede también dar la vuelta al nombre, o sea, reposicionar el concepto usando las mismas palabras para invertir el significado.

Cuando se puede elegir una palabra o un conjunto de iniciales, todas con la misma longitud fonética, la gente usará la palabra invariablemente, no las iniciales. Las empresas están orientadas según una referencia visual, les preocupa mucho que el nombre tenga una buena apariencia y no toman en cuenta cómo suena. Sin embargo, los clientes se refieren a las empresas de una manera fonética.

Las compañías han caído en utilizar sus iniciales, lo cual no siempre resulta correcto. Una razón por la cual las empresas sustituyen los nombres por iniciales puede ser por lo obsoleto del nombre.

Cuando se crea un producto, normalmente la empresa lo bautiza con el nombre de compañía, pero cuando acepta un producto por adquisición externa suele dejarlo con el nombre que tenía.

Si uno es el primero en penetrar en la mente, cualquier nombre funcionará. Si no se llega en primer lugar, el hecho de no seleccionar el nombre más idóneo equivale a coquetear con el desastre.

Un nombre no puede servir para dos productos claramente distintos, cuando uno sube el otro baja. Uno de los motivos por los cuales las empresas buscan “viajar gratis” es que subestiman el valor del anonimato. Una compañía desconocida con un producto desconocido tiene mucho más que ganar de la publicidad que una buena compañía con un producto ya establecido.

Ejercite su aprendizaje

1. Analice el mercado de la educación universitaria privada en su país.
2. Realice la segmentación para un producto industrial, por ejemplo, tubería conduit de pvc.
3. ¿Cómo reposicionaría un restaurante exclusivo, de comida internacional, ubicado en una área de oficinas?
4. Defina un mercado meta de su interés y calcule su valor.

Bibliografía

Fernández Valiñas, Ricardo, (2002), *Fundamentos de mercadotecnia*, México: International Thomson Editores.

Fischer, Laura y Espejo, Jorge, (2004), *Mercadotecnia*, 3a. ed., México: McGraw-Hill.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary, (2008), *Fundamentos de marketing*, 8a. ed., México: Pearson Prentice Hall.

Lamb, Charles *et al.*, (2006), *Marketing*, 8a. ed., México: Thomson.

Lovelock, John, (2004), *Marketing de servicios*, México: Thomson.

Santesmases, Sánchez y Valderrey, (2003), *Mercadotecnia. Conceptos y estrategias*, México: Pirámide.

Maubert Viveros, Claudio, (2003), *Mercadotecnia*, México: Trillas.

Porter, Michael, (1998), *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de sectores industriales*, México: CECSA.

Ries, Al y Trout, Jack, (1999), *Posicionamiento, la batalla por su mente*, México: McGraw-Hill.

Fuentes electrónicas

www.inegi.gob.mx/est/default.aspx <<http://www.inegi.gob.mx/est/default.aspx>>

Referencias Bibliográficas

¹ Isorni, María Emilia, "Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas", en la revista *Trabajo y sociedad*, <<http://www.geocities.com/trabajosociedad/>>

² La organización territorial de Chile en *Wikipedia, la enciclopedia libre*, consultado en http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_territorial_de_Chile, enero 6 de 2007.

³ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Producto interno bruto nominal trimestral, según gran división, en <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=agr02&c=471>, enero 10 de 2007.

⁴ La Organización Mundial del Turismo (OMT) calcula que en 2005 el número de turistas internacionales fue de 806 millones, cifra que se estima fue superada en 2006 por 40 millones de personas. El organismo espera que en 2007 el número de turistas en todo el mundo siga creciendo. En términos de ingresos, el turismo mundial generó, en 2005, ingresos por 723 mil millones de dólares y la cifra fue superada en 2006.

En 2005 los ingresos por turismo internacional y transporte de pasajeros representaron para América Latina 3% del producto interno bruto (PIB). La región recibió 122 millones de turistas internacionales, que generaron ingresos por 92 mil millones dólares, cifra que representa 12.7% del total de los ingresos mundiales por turismo.

En los últimos 15 años, según datos de la OMT, América Latina ha registrado un fuerte incremento en el número de turistas captados tanto por América Central como por Sudamérica, lo que permite estimar que la región alcance 200 millones de llegadas anuales en 2020.

⁵ Pablo L. Belly. Todos los derechos reservados. Se puede redistribuir, reenviar, copiar, imprimir o citar este artículo siempre que no modifique su contenido y no lo use para fines comerciales. Debe incluir esta nota, así como el nombre de la compañía Belly Knowledge Management International y de su autor: Pablo L. Belly, el correo pbelly@bellykm.com y la dirección www.bellykm.com

⁶ Ing. Carlos Mora Vanegas; cmora@postgrado.uc.edu.ve_<mailto:cmora@postgrado.uc.edu.ve>

⁷ López R. Heriberto, "Avances AMAI: distribución de niveles socioeconómicos en el México urbano", en *Datos diagnósticos, tendencias*, enero 2006, p. 6, México: Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública.

⁸ Jaén, Mivia, "bolsa de trabajo virtual", <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/boltrabvirt.htm>, consultada el 10 de enero de 2007.

Capítulo 5

Comportamiento del consumidor

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el alumno podrá:

- Definir el comportamiento de compra del consumidor y su importancia para el marketing.
- Explicar las variables internas que influyen en el comportamiento de compra.
- Explicar las variables externas que influyen en el comportamiento de compra.

Caso de estudio

El comportamiento de compra de los niños



En las últimas tres décadas se ha presentado un crecimiento exponencial en el gasto de los niños de países desarrollados. Mientras en 1969 un estudio de Mac Neal¹ estimaba en 2 mil millones de dólares (mmd) las compras de los menores estadounidenses, en 1984 se incrementaron en el sector de 4 a 12 años hasta por 4 mmd y para el 2001 señaló que alcanzarían los 300 mmd, además de un gasto de 110 mmd en comida y bebida que los padres comprarían para ellos.² En 1999 la población menor de 18 años en Estados Unidos era de 71.442 millones y crecía a una tasa anual de 0.9 por ciento.³

En Francia, en 1981 las revistas *Que choisir* y *Libre-Service Actualités* reportaban compras de este segmento de entre 200 y 220 mil millones de francos (mmf); incluían en su estimación tanto las compras realizadas por los propios niños como aquellas en las que se les pedía su opinión. En 1988 Gillet⁴ hablaba de un gasto por 400 mmf;

en ese estudio patrocinado por el Institut de l'Enfant et du Développement señalaba que este poder adquisitivo se presenta incluso entre los más pequeños; el grupo de 4 a 7 años reportó compras por 384 millones de francos en 1987; 506 millones en 1988 y para 1989 las calculaba en 540 millones de francos, mientras que en 1990 Saffar⁵ se refería a 600 mmf. En 1999 la población menor de 18 años era de 13.421 millones y crecía a una tasa anual de 0.4 por ciento.⁶

En un estudio realizado en Caracas, Venezuela, en 2000, en los niveles socioeconómicos ABC, se calculó que la capacidad mínima de compra que tenían los niños en estos segmentos equivalía a 350 millones de dólares al año⁷ (se debe considerar que en 1999 la población total menor de 18 años, en el país sudamericano, era de 9.66 millones y la tasa de crecimiento anual era de 2.2 por ciento).⁸

En México, la población de niños (0 a 14 años) desde 1930 había venido creciendo hasta que alcanzó el porcentaje más alto (46.2% de la población total) en 1970, después descendió; específicamente en 2000 era de 33.05 millones y en 2005 sumaba 31.56 millones.⁹ Si calculáramos, conservadoramente, en un peso las compras promedio diarias de los niños mexicanos entre 5 y 14 años tendríamos un gasto anual aproximado de 7,832.9 millones de pesos.

Una de las causas por las que estos consumos se han incrementado parece obedecer al ocio ligado al consumo. Otra radica en que las empresas que

operan en la mayor parte del mundo realizan diversas acciones con el afán de reducir costos. Particularmente en materia de publicidad presentan sus anuncios con muy pocas variantes, aparentemente sólo la edad va a crear diferencias en el contenido de los mensajes que transmiten, lo que ha ocasionado que, si bien los niños no sean iguales en todo el mundo, se parezcan cada vez más en sus gustos por la ropa, los juguetes, los programas de televisión, la música y el cine, entre otros aspectos.

Otro indicador que se ha observado en los niños es que están ávidos de productos nuevos. Según un estudio de Saffar,¹⁰ en 1990 aproximadamente el 6.5% de los productos nuevos destinados a los adultos franceses era un éxito de ventas, mientras que en los niños la proporción era de 30. Esta preferencia por lo nuevo también se refleja en el interés por lo novedoso; los productos se vuelven “viejos” rápidamente y son sustituidos por otros. La preferencia por los productos novedosos se amplía a los que incorporan desarrollos tecnológicos; por ejemplo, computadora, estereofónico, televisor; ocurre particularmente entre los 12 y 14 años, cuando entran en “la edad del especialista”, según lo describe Le Bigot¹¹ en su estudio de 1980. Esto ha provocado que las empresas desarrollen productos específicos para niños. Son conocidos los esfuerzos de los bancos para dotar a los menores de tarjetas de débito, o las tiendas departamentales, como El Palacio de Hierro, que tiene la tarjeta Kid's Kart para menores de 15 años o la tarjeta Skape para promover los viajes frecuentes de una aerolínea mexicana.

El comportamiento del consumidor

5.1

Schiffman y Kanuk definen el comportamiento del consumidor como la conducta que muestran los compradores al buscar, adquirir, usar, evaluar y disponer de productos, así como servicios e ideas que esperan satisfagan sus necesidades. El estudio del comportamiento del consumidor no sólo está relacionado con lo que compran, sino también con el porqué, el cuándo, el dónde, el cómo y con qué frecuencia lo compran, por lo que la investigación del comportamiento del consumidor ocurre antes, durante y después de la adquisición del producto.

Estos conceptos son igualmente válidos para los consumidores personales (o últimos), quienes compran bienes y servicios para su propio uso, y los consumidores organizacionales, quienes adquieren productos, equipo y servicios para las empresas u otras organizaciones, como las gubernamentales o las no gubernamentales (Cruz Roja, asociaciones, partidos políticos).

El comportamiento del consumidor es interdisciplinario, es decir, se basa en conceptos y teorías que han desarrollado científicos en diversas disciplinas, como la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología cultural y la economía. El propósito de la investigación del consumidor es que la organización utilice lo que conoce acerca del comportamiento del usuario para segmentar mercados, diseñar estrategias y medir el desempeño de marketing. El desarrollo de los estudios del comportamiento del consumidor son una consecuencia de la evolución del marketing, que inició con una orientación hacia la producción y el producto, y ahora se dirige hacia la satisfacción de necesidades sociales.

Otros factores que han contribuido al desarrollo de los estudios del comportamiento del consumidor son:

- La rápida introducción de nuevos productos.
- Ciclos de vida más cortos del producto.
- La alta tasa de fracasos de nuevos productos.
- La incorporación de la mujer al mercado laboral.
- Un incremento en el interés por la protección del consumidor por parte de grupos privados y de quienes toman las decisiones de política pública.
- La preocupación por el medio ambiente.
- La adopción de prácticas de marketing por parte de organizaciones de servicios y de organizaciones de carácter no lucrativo.
- La disponibilidad de computadoras y de técnicas estadísticas sofisticadas.
- El crecimiento de la segmentación como una estrategia de marketing, y
- La mayor aplicabilidad de los planes estratégicos.



Antes de la amplia adopción del concepto de marketing, la estrategia masiva (ofrecer el mismo producto o mezcla de marketing a todos) era la más utilizada. La segmentación de mercado permitió identificar, medir, evaluar y alcanzar subgrupos significativos del mercado potencial total y satisfacer sus necesidades específicas, así como ayudar en el desarrollo de productos nuevos, en el rediseño y en el reposicionamiento de productos existentes, además en la creación de mensajes publicitarios y la selección de medios publicitarios.

Para la segmentación del mercado se utilizan comúnmente seis tipos de características del consumidor: geográficas (región, densidad, clima), demográficas (edad, sexo, educación), psicológicas (personalidad y estilo de vida), socioculturales (raza, religión, nivel socioeconómico), de comportamiento del usuario (tasa de consumo y lealtad de marca) y de situación de consumo (factores que definen el contexto situacional de la compra o del uso, como la disponibilidad de tiempo o de crédito, así como el propósito de un regalo), que se analizaron ampliamente en el capítulo 4.

Los procedimientos utilizados en la investigación por segmentación dependen de las bases de segmentación. Por ejemplo, los datos demográficos a menudo están disponibles a través de fuentes secundarias, es decir, datos que han sido recolectados para otros propósitos; en tanto que la segmentación psicológica en general requiere de una investigación primaria, tal como entrevistas o cuestionarios específicamente diseñados para el estudio en cuestión.

Una vez que una organización ha identificado segmentos prometedores del mercado, debe decidir si se dirige a varios de éstos (marketing diferenciado) o sólo a uno (marketing concentrado). Entonces selecciona una estrategia de posicionamiento para cada segmento elegido como meta.

La investigación del comportamiento del consumidor ha crecido como respuesta al concepto ampliado de marketing. Los servicios se han vuelto una parte significativa y creciente en la economía de los países. Los proveedores de servicios se enfrentan a los mismos problemas de comercialización que los productores de bie-

nes físicos. Tienen las mismas herramientas de marketing a su disposición, incluyendo el posicionamiento y la planeación.

También los legisladores y otros tomadores de decisiones de política pública han reconocido la necesidad de estudios de investigación del consumidor para analizar la publicidad engañosa y han revelado puntos débiles en los programas de política pública dirigidos a los consumidores. Para hacer frente al consumismo, las organizaciones en general deben volverse y permanecer sensibles hacia las actitudes públicas a través de una investigación continua del comportamiento del usuario.

Un elemento fundamental del comportamiento del consumidor son las necesidades y la motivación. Schiffman y Kanuk definen la motivación como la fuerza impulsora dentro de los individuos, que los empuja hacia la acción. Esta fuerza impulsora la produce el estado de insatisfacción que resulta de una necesidad no satisfecha. Todas las personas tienen necesidades o carencias. El impulso subconsciente de alguien hacia la reducción de la tensión llevará a un comportamiento que se espera las satisfaga.

La forma o dirección que tome el comportamiento (la meta que se selecciona) es resultado del proceso de pensamiento (de conocimiento) y de un aprendizaje previo. En general, con los productos se buscan dos metas: genéricas y específicas. La primera es una categoría que puede satisfacer una cierta necesidad; mientras que la segunda se refiere a un producto específico, que el individuo ve como una forma de satisfacer su necesidad. A esto lo denominamos deseo. Es preciso señalar que cuando una persona requiere transportarse tiene la opción de caminar, subir a una motocicleta o manejar un automóvil, el cual también puede ser económico o caro, generalmente el caro se considera el deseo —en términos de marketing esto es un error—; pero lo que en realidad puede tener la persona es una motocicleta, que es la forma específica que en ese momento toma el satisfactor y, por lo tanto, su deseo. El automóvil costoso sigue siendo su necesidad insatisfecha.

Una clasificación de las necesidades consiste en:

- Necesidades innatas, aquellas con las que el individuo nace: son principalmente fisiológicas (biogénicas); incluyen todos los factores que se requieren para sostener la vida física (alimento, agua, vestido).
- Necesidades adquiridas, aquellas que el individuo adopta socialmente desde que nace: son principalmente psicológicas (psicogénicas); incluyen estimación, temor, amor y aceptación; por ejemplo, una niña al nacer no necesita usar aretes. Sin embargo, en algunas culturas, los familiares señalarán la necesidad de que se los pongan. Para cualquier necesidad dada, hay varios y diferentes satisfactores apropiados. El satisfactor específico seleccionado depende de las experiencias del individuo, de su capacidad física, de sus normas y sus valores culturales prevalecientes, así como de la accesibilidad del satisfactor en el medio ambiente físico y social.

Las necesidades y las metas son interdependientes y cambian en respuesta a la condición física del individuo, su medio ambiente, su interacción con otras personas y sus experiencias. A medida que las necesidades son satisfechas, emergen otras que deben ser resueltas.

La imposibilidad de lograr un satisfactor, a menudo da como resultado sentimientos de frustración, ante los cuales los individuos reaccionan de dos formas: le hacen frente, encuentran un camino alrededor del obstáculo que impide el logro del satisfactor, identifican un satisfactor sustituto, o bien, adoptan un mecanismo de defensa que les permita proteger su autoestima. Algunos de estos mecanismos incluyen sentimientos de represión, identificación, agresión, regresión, racionalización, proyección y retiro.

Los motivos no pueden ser fácilmente inferidos a partir del comportamiento del consumidor. La gente que tiene diferentes necesidades puede buscar el logro a través de la selección de los mismos satisfactores; la gente que tiene las mismas necesidades puede buscar el logro a través de diferentes satisfactores.

¿Un conflicto ético?

El consumismo ataca a los niños



Actualmente es raro ver un niño sano. Ahora se están presentando con mayor frecuencia niños con alergias respiratorias, digestivas o de piel, con infecciones recurrentes, problemas de oídos, sinusitis, asma, hiperactividad o con problemas para aprender, agotamiento crónico, dificultades para dormir o para despertar, entre los principales trastornos.

Estos problemas tienen solución, la respuesta está en la calidad del medio ambiente del niño y comienza con los alimentos que recibe.¹² Hasta ahora los excesos más comunes con los que nos encontramos en los alimentos son el azúcar, la grasa animal y vegetal, los aditivos químicos como colorantes, ácido fosfórico en los refrescos y residuos de antibióticos en los alimentos de origen animal.

Estos “alimentos” están en todas partes: puestos en la calle y en la escuela, en los autoservicios, las tiendas departamentales, los cines, las terminales de camiones, las estaciones del Metro, junto a la máquina automática de bebidas, las salas de espera de las clínicas, incluso en las farmacias. Se les conoce como productos *snacks*; estos “manjares del paladar” se presentan en forma de papas fritas, galletas dulces y saladas, chocolates, caramelos, helados, palomitas, entre otros. En Chile se masificaron como comida rápida, pero una vez que se descubrieron sus efectos negativos en la salud, tomaron el nombre de “chatarra”.

Estos productos lentamente han ido erosionando la cultura alimentaria de los chilenos lo que, aunado a la tendencia familiar de llevar una vida sedentaria y a imitar el modo de vida estadounidense que se transmite en los *mass media*, hace que los costos en materia de salud sean altos.¹³

La obesidad constituye un problema de salud pública y es uno de los padecimientos epidémicos de los países desarrollados. En México, en los últimos años se ha incrementado el consumo de alimentos con alto valor energético y con ello la frecuencia con la que se presenta la obesidad. La edad de aparición en 50% de los casos es antes de los dos años —aunque existe la creencia equivocada de que los niños reducirán de peso con la edad—, el resto se observa en los periodos de mayor crecimiento, particularmente en la pubertad y la adolescencia. Cerca del 80% de los adolescentes obesos lo seguirán siendo durante el resto de su vida. En la práctica médica institucional y privada, cada día es más frecuente enfrentarse a niños y adolescentes obesos, que por lo general provienen de clase media.¹⁴

En México la obesidad está asociada a 300 mil muertes por año y contribuye, entre otras causas, a incrementar la mortalidad por enfermedades cardiovasculares, diabetes mellitus, alteraciones esqueléticas, hipertensión arterial, hipercolesterolemia e inadaptación psicosocial, entre las más importantes.

Por ejemplo, en México el consumo de refrescos supera en millones de litros al consumo de leche, a pesar de que el precio de un litro de refresco de cola es relativamente más alto que uno de leche. Los niños creen y aprenden lo que dicen los anuncios e incluso pueden llegar a contraponerse con las fuentes de autoridad en la familia o en la escuela. Bastaría con imaginarnos a una profesora de nivel básico —en la ciudad o en el medio rural— tratando de desalentar el consumo de Barcol entre los niños. Hoy cualquier niño sabe más de personajes y horarios de los programas de televisión que de la historia reciente de su país.

Habría que señalar que una de las causas por las que estos consumos se han incrementado obedece al aumento del tiempo libre, lo que ha propiciado la creación de una gran cantidad de productos que las personas adquieren. Esto, desde luego, ha influido en los niños, quienes no han dejado pasar la oportunidad que los adultos les ofrecen para rendirse al consumismo. En 1989, en un estudio realizado por Sellers,¹⁵ se encontró que 15% de los niños europeos de 6 a 17 años tenían su propio televisor, en tanto que en Estados Unidos esta cifra era de 40 por ciento.

En un estudio realizado en México por Hernández, Alba y Camarena, se encontró que 5 de cada 10 niños tenían su propia habitación. Cuando se les preguntó cuáles cosas eran sólo suyas o de su uso exclusivo, 34%

mencionó los aparatos electrónicos (grabadora, televisión, reproductor de discos compactos, computadora, estereofónico).¹⁶

Otro aspecto que también daña a los niños es que hoy no sólo ejercen su influencia de compra cuando hacen peticiones directas en la casa o en la tienda, sino cuando los padres tienden a comprar lo que les gusta. Este rol (influyente) es más o menos importante dependiendo de la edad. Al principio es más fuerte porque su relación con el producto es más bien hedonista, después le asignará un valor social y, por último, su relación con el objeto será funcional, lo que vendrá a marcar el hecho de que el niño ha dejado de serlo.

Por esto la presencia de los niños en los anuncios se ha incrementado con el propósito de influir e incluso justificar la necesidad de determinados productos. Diversos estudios ponen de relieve que alrededor de un tercio de los anuncios que se emiten por televisión cuentan con la presencia de menores (anuncios con niños, cuando su presencia es fundamental para el desarrollo del anuncio).

Ahora bien, en casi la mitad de ellos la presencia del menor no se justifica, ni por ser consumidor del producto anunciado (anuncios de niños) ni por ser destinatario del mensaje publicitario (anuncios para menores). De ello se deduce que, en la actualidad, los menores se han convertido en un importante factor de valor, añadido para enriquecer simbólicamente las marcas y los productos anunciados. Con su presencia se busca crear una corriente de simpatía hacia el producto, teniendo en cuenta las diversas connotaciones idealizadoras y positivas que el mundo de la infancia tiene para el adulto; por ejemplo, prácticamente todos los anunciantes de llantas presentan niños en sus anuncios para exaltar cuestiones de seguridad.

Variables internas que explican el comportamiento del consumidor

5.2

La personalidad

Schiffman y Kanuk describen la personalidad como aquellas características psicológicas que así como determinan, también reflejan la forma en la que una persona responderá a su medio ambiente. Aunque la personalidad tiende a ser consistente y permanente, se sabe que cambia en forma abrupta como respuesta a los principales sucesos de la vida y poco a poco a lo largo del tiempo.

Destacan tres teorías de la personalidad en el estudio del comportamiento del consumidor: la psicoanalítica, la neofreudiana y la de rasgos de la personalidad. La teoría psicoanalítica de Freud proporciona la base para el estudio de la investigación motivacional, la cual opera sobre la premisa de que los impulsos humanos son de naturaleza inconsciente e importante, y que sirven para motivar muchas acciones del consumidor. La teoría neofreudiana tiende a enfatizar el rol fundamental de las relaciones sociales en la formación y el desarrollo de la personalidad. Alfred Adler visualizó a los seres humanos como aquellos que buscan superar los sentimientos de inferioridad.

Harry Stack Sullivan pensó que la gente trata de establecer, con los demás, relaciones significativas y que los recompensen. Karen Horney vio a los individuos como aquellos que tratan de superar sentimientos de ansiedad, y los catalogó como inconformes, agresivos y desenvueltos. Tanto la teoría freudiana como la neofreudiana utilizan para su estudio medidas cualitativas, tales como la observación, el autorreporte y las técnicas proyectivas para identificar y medir las características de la personalidad.

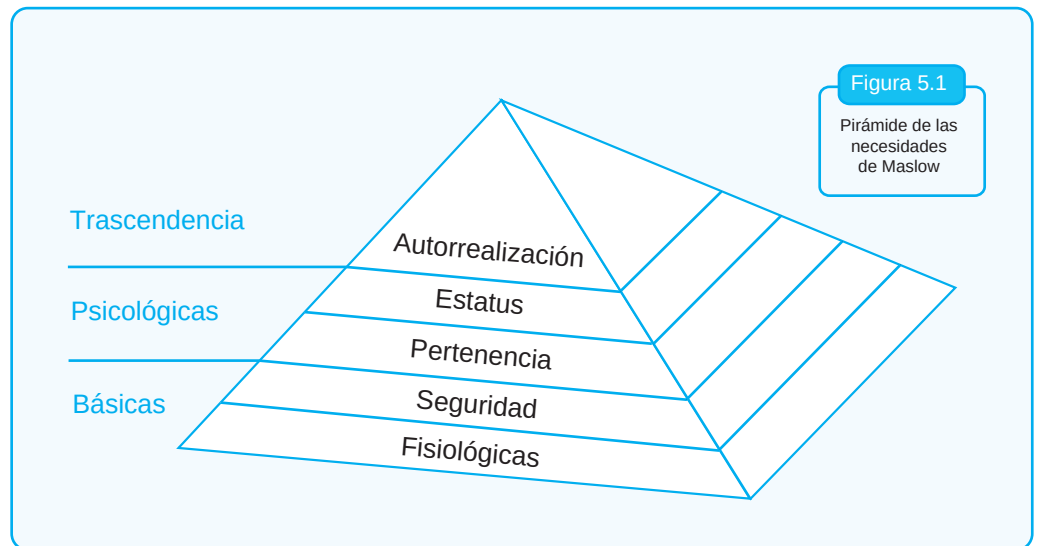
La teoría de los rasgos postula que los individuos poseen peculiaridades psicológicas innatas (confianza en sí mismos, agresión, responsabilidad, curiosidad), en mayor o menor medida, y que estos rasgos pueden ser medidos por escalas o inventarios especialmente diseñados. Debido a que son fáciles de usar y de calificar, y que también pueden ser autoadministrados, los inventarios de la personalidad son el método preferido de muchos investigadores para la evaluación de la personalidad del consumidor.

Los resultados de la investigación de la personalidad del consumidor han sido un tanto desiguales. Los descubrimientos indican que para mejorarlos el investigador deberá: a) usar pruebas de un solo rasgo basadas en hipótesis anteriores; b) examinar la relación entre la personalidad y una categoría amplia de producto (en lugar de una marca específica), y c) considerar la situación específica de compra o de uso.

La identificación de aquellas variables de la personalidad, por ejemplo, el dogmatismo, el carácter social y la amplitud de la categoría, que parecen estar lógicamente vinculadas con el consumo del producto, llega a mejorar la habilidad de los mercadólogos para segmentar los mercados con base en las características de la perso-

nalidad. Podrán diseñar productos específicos para ciertos tipos de personalidad o estrategias promocionales que atraigan a las características de personalidad de las audiencias existentes fijadas como mercado meta.

Aunque algunos psicólogos han indicado que los individuos tienen diferentes prioridades de necesidades, otros piensan que la mayoría de los seres humanos experimentan los mismos requerimientos básicos, a las cuales asignan un rango similar de prioridad. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow propone cinco niveles de necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, de estima, de pertenencia, de estatus y de autorrealización figura 5.1. Un trío de otras necesidades ampliamente usadas en los atractivos del consumidor son las de poder, de afiliación y de logro.



Hay métodos comúnmente usados para identificar y “medir” los motivos humanos: observación y técnicas proyectivas. Ninguno de estos métodos es del todo confiable en sí mismo; por consiguiente, los investigadores usan algunas veces una combinación de dos o tres técnicas para evaluar la presencia o la fuerza de los motivos del consumidor.

La investigación de la motivación es cualitativa y está diseñada para investigar por debajo del nivel del conocimiento consciente del comprador. A pesar de ciertos inconvenientes, ha demostrado ser de gran valor para los mercadólogos que se ocupan del desarrollo de nuevas ideas y de las estrategias publicitarias.

Percepción del consumidor

La percepción es el proceso por medio del cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan los estímulos dentro de un panorama coherente y significativo del mundo. Tiene implicaciones estratégicas para los mercadólogos porque los consumidores toman decisiones con base en lo que perciben, más que sobre la realidad objetiva.

El nivel más bajo al cual un individuo puede percibir un estímulo específico se conoce como umbral absoluto. Mientras que la diferencia mínima percibida entre dos estímulos se conoce como umbral diferencial o Diferencia Apenas Notable (DAN). Por ejemplo, ¿cómo se notaría un incremento en la cantidad de producto ofrecida, si el envase es el mismo?

La mayoría de los estímulos son percibidos por arriba del nivel del conocimiento consciente; sin embargo, los estímulos débiles pueden percibirse por debajo del nivel de conocimiento consciente (es decir, subliminalmente). La investigación no ha demostrado que los estímulos subliminales produzcan un efecto sobre las decisiones de compra del consumidor.

La selección de los consumidores de los estímulos a partir del medio ambiente se basa en la interacción de sus expectativas y motivos con el estímulo mismo. El principio de selección perceptiva incluye los siguientes conceptos: exposición selectiva, atención selectiva, defensa perceptiva y bloqueo perceptivo. Regularmente la gente percibe las cosas que necesita o quiere, y bloquea la percepción de estímulos desfavorables o dolorosos.

La interpretación de los estímulos es muy subjetiva; se basa en lo que el consumidor espera ver a la luz de la experiencia anterior, en el número de explicaciones que pueda presentar, en los motivos y los intereses en el momento de la percepción y en la claridad del estímulo mismo. Las influencias que tienden a distorsionar las interpretaciones objetivas incluyen apariencia física, estereotipos, efectos de halo, fuentes respetadas, claves irrelevantes, primeras impresiones y tendencia a “saltar” a conclusiones.

Todo individuo tiene una autoimagen percibida como un cierto tipo de persona, con ciertos rasgos, hábitos, posesiones, relaciones y formas de comportamiento. Por ello, el consumidor trata de preservar esa autoimagen comprando productos en lugares que considera consistentes con la autoimagen, evitando los productos y las tiendas que no lo sean.



Los productos también tienen imágenes (significados simbólicos) para el consumidor. La forma en la que el producto es percibido es quizá más importante para que lo adquieran que las características reales del mismo. Los productos que son percibidos por el consumidor desde luego tienen mayor probabilidad de que los adquiera. Las marcas que un usuario considera al hacer una elección de compra en una categoría particular de producto se conocen como el conjunto evocado.

Al seleccionar productos, con frecuencia los consumidores se enfrentan a la incertidumbre como consecuencia de sus decisiones de compra; por ejemplo, en ausencia de una experiencia directa, casi siempre evalúan la capacidad del producto de satisfacer sus expectativas con base en claves intrínsecas (sabor) o extrínsecas (precio, imagen de tienda o imagen de marca). Los tipos de riesgo más frecuentes que los consumidores perciben son el funcional, físico, financiero, social, psicológico y el del tiempo. Los estudios muestran que la percepción del riesgo varía con el individuo, el producto, la situación de compra y la cultura.

Casi siempre la gente desarrolla sus propias estrategias para reducir o manejar el riesgo; algunas incluyen: buscar información adicional a través de otras personas y de los medios de comunicación; ser leales a las marcas con las cuales ha estado satisfecho antes; comprar productos que llevan nombres de marcas; comprar en las tiendas que tienen una imagen favorable; adquirir el modelo más costoso e incrementar la confianza al obtener la garantía de devolución de dinero, cambio del producto, o pruebas anteriores a la compra.

El concepto de riesgo percibido tiene importantes implicaciones para los mercadólogos, quienes pueden facilitar la introducción y la aceptación de productos nuevos, proporcionando a los consumidores un número óptimo de estrategias aceptables de reducción de riesgos.

Aprendizaje y participación del consumidor

El aprendizaje es el proceso por medio del cual los individuos adquieren el conocimiento de compra y de consumo, así como la experiencia que aplican a un comportamiento futuro relacionado. Los elementos básicos que contribuyen a una comprensión del aprendizaje son la motivación, las claves, la respuesta y el refuerzo. La motivación actúa como un estímulo para el aprendizaje; las claves dan dirección a los motivos y ayudan a los consumidores a satisfacer sus necesidades en formas de productos específicos. La respuesta de un individuo a un impulso o estímulo (clave) depende con frecuencia del aprendizaje anterior, el cual también es resultado del tipo y del grado de refuerzo recibido; en tanto que el refuerzo aumenta la probabilidad de que una respuesta específica ocurra en el futuro como resultado de claves particulares. Por ejemplo, si una persona ha aprendido que en el departamento de carnes frías no se ofrecen descuentos, a menos que la fecha de caducidad del producto esté muy cerca, lo primero que hará antes de adquirir algo es preguntar si su apreciación es correcta.

Hay dos teorías ampliamente divergentes acerca de cómo aprenden los individuos: las teorías del comportamiento y las teorías cognoscitivas. Las teorías tradicionales del comportamiento incluyen el condicionamiento clásico y el instrumental. Tres principios del condicionamiento clásico proporcionan los fundamentos teóricos

para muchas aplicaciones de marketing: repetición, generalización de estímulo y discriminación de estímulo. Los teóricos del aprendizaje instrumental piensan que el aprendizaje ocurre a través de un proceso de ensayo y error, que asocia una recompensa con un cierto comportamiento. Tanto el refuerzo positivo como el negativo pueden ser usados para afectar la probabilidad de despertar la respuesta (el comportamiento) deseada.

La teoría del aprendizaje cognoscitivo sostiene que el tipo de aprendizaje más característico de los humanos es la solución de los problemas, lo cual implica procesos mentales. Los teóricos cognoscitivos están principalmente interesados en la manera en la que la información es procesada por la mente humana y extraen una analogía con el procesamiento de información de las computadoras. Un modelo muy sencillo de la estructura y la operación de la memoria indica la existencia de tres unidades separadas de almacenamiento: un almacén sensorial, uno de corto plazo y otro de largo plazo. Los procesos de la memoria incluyen:

- Ensayo: repetición mental y silenciosa del material.
- Codificación: selección y asignación de una imagen visual para representar un objeto percibido.
- Almacenaje: organización y reorganización de la información en la memoria de largo plazo proveniente de la de corto plazo.
- Recuperación: de la información de la memoria de largo plazo.

La teoría de la partición (o involucración) indica que la gente lleva a cabo un procesamiento limitado de información en las situaciones de compra de baja importancia o de poca relevancia para ellos, así como un procesamiento extensivo de información en las situaciones de alta relevancia o participación. También señala que la televisión es un medio de baja participación, pues implica un procesamiento de información por el hemisferio derecho del cerebro, y que la publicidad impresa es un medio de alta participación, porque requiere de un procesamiento por parte del hemisferio izquierdo.

Un punto básico de discusión entre los investigadores es si se debe definir la lealtad de marca en términos del comportamiento o de los consumidores, o de las actitudes de éstos hacia la marca. Para los mercadólogos, el propósito de entender la forma en la que aprenden los compradores consiste en enseñarles que su marca es mejor, para desarrollar la lealtad.

Naturaleza de las actitudes del consumidor

Para Schiffman y Kanuk, una actitud es una predisposición aprendida para responder en una forma consistentemente favorable o desfavorable con respecto a un objeto dado (una categoría de producto, una marca, un servicio, un anuncio o un establecimiento al detalle). Cada elemento de este concepto es muy importante para comprender por qué y cómo las actitudes son relevantes en el comportamiento del consumidor.

Puntos destacados para entender el rol de las actitudes en el comportamiento del consumidor son la estructura y la composición de una actitud. Tres amplias ca-

tegorías de modelos de actitudes han recibido atención: el tricomponente, el de un solo componente y el de atributos múltiples.

El modelo tricomponente de actitudes se forma de un componente cognoscitivo, uno afectivo y un componente de voluntad. El primero captura el conocimiento y las percepciones de un consumidor (frecuentemente bajo la forma de creencias) acerca de los productos. En contraste, el componente afectivo centra la atención en las emociones o los sentimientos del usuario con respecto a un producto en particular. Su naturaleza es la evaluación. El componente afectivo evalúa lo que sentimos a favor o en contra de un determinado objeto. Finalmente, el componente de voluntad se ocupa de la probabilidad o la tendencia de que el consumidor actúe en un determinado sentido o en una forma específica con respecto al objeto de la actitud. El componente de voluntad a menudo se mide en términos de la intención de un consumidor para comprar.

Los modelos de actitudes de un solo componente representan la actitud como aquella que reside sólo en un componente afectivo general (sentimiento). En este caso, los componentes cognoscitivo y de voluntad son ignorados o desempeñan un rol secundario, más bien de apoyo. Los modelos de actitudes de atributos examinan las creencias del consumidor acerca de los atributos específicos del producto; por ejemplo, características o beneficios de productos o marcas. En particular habría que referirse a los modelos de atributos múltiples propuestos por Fishbein y sus asociados: *a)* actitud hacia el objeto; *b)* actitud hacia el comportamiento y *c)* acción razonada, que representan un gran avance para estudiar los problemas referentes al comportamiento del consumidor.

La medición de las actitudes se lleva a cabo por medio de la observación y de la inferencia, usando métodos cualitativos de investigación, especialmente las sesiones de grupos y las entrevistas a profundidad, así como una variedad de escalas de autorreportes de actitudes (Likert, diferencial semántico y las escalas de orden de rango).

Los modos en los que se forman y en el que cambian las actitudes del consumidor son dos aspectos íntimamente relacionados de considerable interés para los mercadólogos.

Cuando se trata de la formación de actitudes, se debe recordar que éstas son aprendidas y que diferentes teorías del aprendizaje proporcionan indicios únicos en cuanto al modo en que pueden formarse inicialmente. La generación de actitudes se facilita con la experiencia personal directa; resulta de las ideas y experiencias de amigos y miembros de la familia, así como las impresiones adquiridas por la exposición a los medios masivos. Además, es probable que la personalidad de un individuo desempeñe un rol mayor en la formación de actitudes.

Estos mismos factores ejercen un impacto sobre el cambio de actitudes, es decir, los cambios de actitudes son aprendidos, se ven influenciados por las experiencias personales y la información obtenida de varias fuentes personales e impersonales, y la propia personalidad afecta tanto a la aceptación como a la rapidez con la cual las actitudes pueden alterarse.

Las estrategias de cambios de actitudes se clasifican en cinco categorías: *a)* cambiar la función de la motivación básica, *b)* asociar el producto con un grupo o evento específico, *c)* establecer relaciones con actitudes conflictivas, *d)* alterar los

componentes del modelo de atributos múltiples y e) modificar las creencias acerca de las marcas de los competidores. Cada una de estas estrategias proporciona al mercadólogo formas alternativas de llevar a cabo un programa para alterar las actitudes de los consumidores.

La mayoría de las discusiones, tanto de la formación de actitudes como del cambio de actitudes, ponen de relieve la perspectiva tradicional de que los consumidores desarrollan actitudes antes de que actúen. Sin embargo, esto quizá no siempre sea válido. Tanto la teoría de la disonancia cognoscitiva como la teoría de la atribución proporcionan explicaciones alternativas para la formación y cambio de actitudes, las cuales indican que el comportamiento podría preceder a las actitudes. La teoría de la disonancia cognoscitiva indica que los pensamientos conflictivos o la información disonante que siguen a una decisión de compra impulsarían a los consumidores a cambiar sus actitudes para que concuerden con sus acciones. La teoría de la atribución se centra en la forma en que la gente asigna la causalidad a los eventos y sobre el modo en que forma o altera actitudes como resultado de evaluar su propio comportamiento o el de otras personas.



Investigación psicográfica del consumidor

La investigación psicográfica —estilo de vida o actividades, intereses y opiniones (AIO)— se ha convertido en una importante base para la segmentación de mercado y para los esfuerzos de marketing estratégico. Su popularidad entre los mercadólogos y los investigadores académicos se debe a los perfiles del consumidor que se producen a partir de los instrumentos psicográficos.

En su forma más general, un inventario psicográfico es una batería de afirmaciones diseñadas para capturar aspectos relevantes de la personalidad de un consumidor, como sus motivos de compra, intereses, actitudes, creencias y valores. En

contraste, los inventarios de datos específicos del producto hacen que los compradores respondan a afirmaciones selectivas acerca de productos, servicios, marcas o situaciones específicas de consumo. Ambos tipos de afirmaciones psicográficas son útiles porque tocan diferentes dimensiones de la naturaleza psicosocial del consumidor.

Los perfiles psicográficos son complementarios para los perfiles demográficos tradicionales. Aunque las variables demográficas ayudan a los mercadólogos a “localizar” sus mercados meta, las variables psicográficas los auxilian para adquirir un panorama del “consumidor interno”, es decir, proporcionan indicios en cuanto a lo que sienten los usuarios y a lo que debería ser puesto de relieve en la campaña promocional de la empresa.

Al construir inventarios psicográficos, los investigadores se esfuerzan por capturar las actividades (la forma en la que un consumidor o una familia pasan el tiempo), los intereses (la manera en la que se determinan las preferencias y prioridades del consumidor o de la familia) y las opiniones (lo que un consumidor siente acerca de una amplia variedad de eventos o cosas). Al construir inventarios psicográficos es importante: revisar aquellos estudios de investigación de mercados que pudieran ayudar en la identificación de partidas psicográficas; preparar afirmaciones psicográficas que reflejen el rango total de actividades, intereses y opiniones que el comercializador desea evaluar; seleccionar una escala apropiada de evaluación (a menudo una escala del tipo “estoy de acuerdo-no estoy de acuerdo”); evaluar la claridad del instrumento y si las respuestas son socialmente deseables; por último, probar el instrumento para determinar su confiabilidad y validez.

Como una herramienta de investigación, los psicográficos han demostrado ser útiles en tres áreas estrechamente relacionadas de la estrategia de marketing: segmentación de mercados, posicionamiento y reposicionamiento, así como diseño de campañas promocionales.

Perspectiva global

El mundo de los niños: las jugueterías cambian



Las empresas que operan en la mayor parte del mundo realizan diversas acciones con el afán de reducir costos. Particularmente en materia de publicidad¹⁷, presentan sus anuncios con muy pocas variantes, aparentemente sólo la edad va a crear diferencias en el contenido de los mensajes que transmiten, lo que ha ocasionado que,

si bien los niños no son iguales en todo el mundo, se parezcan cada vez más en sus gustos por la ropa, los juguetes, los programas de televisión, la música y el cine, entre otros aspectos.

La manera en que se comporta el niño al interior del punto de venta es en respuesta a los estímulos que recibe, la frecuencia con que concurre a las tiendas, la elección del tipo de tienda, la relación entre padres e hijos en las tiendas y cómo las empresas modifican sus instalaciones para adaptarse a ellos. El caso de los juguetes en Guatemala¹⁸ es ilustrativo, porque a pesar de que el país sólo registraba 5.65 millones de menores de 18 años en 1999, de los cuales 40% vivían en área urbana¹⁹, los comerciantes impulsaron el mercado de juguetes e incluso llevaron al exterior un modelo de tienda para niños.

A principios de la década de 1970, la tienda estadounidense Sears, establecida en Guatemala, daba especial importancia a su departamento de juguetes, decorándolo según las fechas y haciendo promociones especiales para los niños, pero fue en realidad hasta a finales de la década de 1980 y principios de 1990, que se empezó a ver un interés por parte de las empresas de captar este mercado mediante actividades de mercadeo y publicidad dirigidas a los niños.

Hace varios años, en Guatemala los juguetes se vendían en pequeñas tiendas de especialidades, como La Juguetería, o en departamentos menores de los grandes establecimientos como Paiz y Cemaco, donde su demanda se basaba exclusivamente en la presencia de niños que querían un juguete o de adultos que deseaban obsequiarlos. Sin embargo, la constante evolución tecnológica de los juguetes, que han salido al mercado en el extranjero y después

llegan a Guatemala, hizo que la demanda aumentara, provocando, especialmente en la capital, la proliferación y el crecimiento de las jugueterías.

En 1991 la tienda departamental Cemaco abrió un área específica para los niños, llamada Juguetón; en la tienda de Peri-Roosevelt, el diseño del departamento permite que los niños corran y jueguen por los pasillos y otras áreas que tienen a su alcance; además, cuenta con una decoración especial para ellos, así como música y televisores, donde se pueden ver y escuchar canciones, películas o programas de moda. Este tipo de lugares es también atractivo para los padres, porque si los niños los acompañan no se aburren, tampoco interfieren en las compras de los adultos. El concepto funcionó tan bien que ya lo tienen en cinco tiendas más en Guatemala y se ha convertido en la juguetería más grande de América Latina, con más de 50 salas de ventas distribuidas en Ecuador, Chile, República Dominicana, Costa Rica y El Salvador.

Luego varios autoservicios hicieron lo mismo: ampliar su departamento de juguetes en la mayoría de sus tiendas, aunque no en la misma dimensión que Cemaco. Uno de estos establecimientos es Paiz, el cual tiene varios años de experiencia en esta categoría de producto. Renuevan constantemente el departamento de juguetes en cada una de sus tiendas, en especial en época navideña, cuando colocan un área específica para que los niños jueguen con los artículos, sobre todo los electrónicos, con lo que impulsan la compra al romper la resistencia que pudiera haber por un producto normalmente de precio más alto.

Este auge que tuvieron las jugueterías no pasó inadvertido para tiendas internacionales como Toys “R” Us, que incursionó en el mercado guatemalteco con una tienda del mismo concepto que la de Estados Unidos, llamada Kids “R” Us.

En 1993 surgió en Guatemala un concepto innovador para captar la atención y el interés del mercado infantil: la creación de una plaza dedicada sólo a artículos y servicios para niños, llamada Chuck & Cheese’s Center, la cual vende una gran variedad de juguetes en sus distintos establecimientos. Los empresarios guatemaltecos se han percatado del gran potencial que tiene el mercado infantil y de su acelerado crecimiento, por lo que han creado puntos de venta especializados, particularmente en el área de juguetería. Otro caso es el de Planeta Mágic, una franquicia española que se inauguró a finales de 1999. Se trata de un parque infantil que se ubica en locales cerrados y acondicionados para toda la familia, especialmente diseñados para que niños de entre 1 y 12 años puedan divertirse sanamente, sin máquinas ni riesgos, además de socializar y desarrollar su psicomotricidad.

Variables externas que explican el comportamiento del consumidor

5.3

Comunicación y comportamiento del consumidor

La comunicación se define como la transmisión de un mensaje desde un emisor hasta un receptor, enviado a través de un canal, por el que también se recibe la retroalimentación. De este concepto se deriva que hay cuatro componentes básicos en la comunicación: una fuente, un destino, un medio y un mensaje. La fuente es el iniciador del mensaje; el destino es la audiencia. La audiencia puede ser uno o varios individuos, llamados audiencia masiva.

Hay dos tipos de comunicación: interpersonal e impersonal (o en masa). La comunicación interpersonal ocurre entre dos o más personas y puede ser verbal o no verbal. En las comunicaciones masivas no hay comunicación directa entre la fuente y el receptor. La comunicación interpersonal ocurre en la relación cara a cara, por teléfono o por correo; la comunicación masiva usa medios como la televisión, el radio, los periódicos y las revistas. En ambos tipos de comunicación, la retroalimentación es un paso esencial, porque le permite al emisor saber qué tan bien se ha recibido su mensaje.

Las barreras para la comunicación incluyen la exposición selectiva y la percepción selectiva. La repetición o la redundancia del mensaje se usa para superar la barrera del ruido psicológico. Las fuentes informales de la comunicación interpersonal incluyen a los amigos, la familia, los vecinos y los compañeros de trabajo. Las fuentes interpersonales formales consideran a los representantes de las organizaciones, como los vendedores o los voceros, y los medios (por ejemplo, las publicaciones gubernamentales orientadas a informar al consumidor).

La credibilidad de la fuente es un elemento vital para que el mensaje persuada. A menudo se basa en intenciones percibidas. Las fuentes informales o neutrales, o fuentes editoriales, se consideran generalmente muy objetivas; por consiguiente, bastante creíbles. La credibilidad de una fuente comercial es en general más complicada y se basa en una evaluación conjunta de la reputación, la experiencia, el conocimiento, el medio, el canal minorista y el vocero que use la compañía.

La selección de los medios depende del producto, de la audiencia y de los objetivos de la campaña publicitaria. Las dos principales categorías de medios son los impresos y las transmisiones. Cada una tiene puntos fuertes y débiles específicos. Las organizaciones no pueden comunicarse en forma efectiva con las audiencias grandes y heterogéneas, por lo que es necesario que segmenten sus mercados sobre la base de algún producto relevante o característico del mercado, y les transmitan mensajes, especialmente dirigidos a tales segmentos, por conducto de los medios a los que están expuestos. Puesto que las audiencias de un mercadólogo incluyen, además de los consumidores finales, a los intermediarios de ventas y a otros públicos relevantes para el éxito de la organización, los emisores de publicidad deben cumplir, por ejemplo, con la legislación al respecto (para mayor información, consultar el anexo sobre la protección del consumidor).

La manera en la que se presenta un mensaje influye sobre su impacto. Por ejemplo, la publicidad comparativa puede ser una estrategia efectiva para las marcas que no son líderes. Varios enfoques, como el temor y el humor, son efectivos con ciertos productos y con ciertas audiencias. Cuando los temas sexuales son relevantes para el producto llegan a ser más efectivos; cuando se usan sólo como un instrumento para llamar la atención, rara vez logran que se recuerde la marca.

Como es de esperarse, la investigación futura identificará las nuevas variables relativas al producto, la audiencia y las situaciones que intervienen en los efectos de orden y la presentación del mensaje para influir en los consumidores.

Dinámica de grupo y grupos de referencia del consumidor

Casi todas las personas interactúan regularmente con otros, quienes directa o indirectamente influyen sobre sus decisiones de compra. De este modo, el estudio de los grupos y su impacto en el individuo es de gran importancia para los mercadólogos interesados en el comportamiento del consumidor. Los grupos pueden clasificarse de acuerdo con la regularidad de contacto en grupos primarios o secundarios; por estructura y jerarquía, en grupos formales e informales; por tamaño o complejidad, en grupos grandes o pequeños, y por membresía o aspiración, en grupos de membresía o simbólicos.

En el comportamiento de consumo de los individuos influyen seis tipos básicos de grupos: la familia, las amistades, los grupos sociales formales, los grupos de compras, los grupos de acción del consumidor y los grupos de trabajo.



Los grupos de referencia del consumidor proporcionan un marco de actuación para que los individuos decidan su compra. Los grupos listados arriba son de referencia; cuando influyen en los valores o en el comportamiento general, se denominan grupos de referencia comparativos. El concepto de grupo de referencia se ha ampliado para incluir grupos con los cuales los consumidores no tienen contacto cara a cara, como las celebridades o las figuras políticas, además de conceptos de pertenencia de grupo, como son los niveles socioeconómicos y las “culturas”.

Los grupos de referencia que se clasifican en términos de la membresía de una persona y las influencias positivas o negativas que ejercen incluyen a grupos de contacto, grupos de aspiración y grupos de rechazo.

La credibilidad, lo atractivo y el poder afectan el grado de influencia del grupo de referencia. En algunos casos, y para algunos productos, los grupos de referencia pueden influir sobre la decisión de compra, en la elección de la marca o en ambas. Algunos anunciantes utilizan en forma muy efectiva los atractivos del grupo de referencia para promover sus bienes y servicios porque inducen sutilmente al consumidor potencial para que se identifique con el usuario del producto que se está representando.

Los tres tipos de grupos de referencia que se unen con más frecuencia en el marketing son las celebridades, los expertos y el hombre común. Las celebridades se usan para dar testimonios o respaldos, como actores y voceros de la compañía. Los expertos pueden ser personalidades reconocidas en la categoría del producto o actores que desempeñan el rol de expertos; por ejemplo, un entrenador de aeróbicos. El enfoque de hombre común fue diseñado para mostrar que los individuos “iguales” al consumidor prospecto están satisfechos con el producto anunciado.

Los atractivos del grupo de referencia son estrategias promocionales efectivas porque sirven para incrementar la conciencia de la marca y reducen el riesgo percibido entre los prospectos de consumidores.

La familia

La familia es el grupo de pertenencia más básico; constituye una influencia importante sobre el comportamiento de consumo de sus miembros; adicionalmente, es el principal mercado meta para la mayoría de productos y categorías de productos. Las familias se definen como dos o más personas relacionadas consanguíneamente, por matrimonio o por adopción, que residen en forma conjunta. Se reconocen tres tipos de familias: las parejas casadas, las familias nucleares y las familias extendidas. Las funciones básicas de la familia son el suministro de apoyo económico y emocional, la socialización de la infancia y un estilo de vida conveniente para sus miembros.

Los miembros de una familia asumen roles y tareas específicos en su funcionamiento cotidiano, los cuales se extienden al área de decisiones de compra del consumidor. Los roles clave relacionados con el consumidor respecto de los miembros



de la familia incluyen a quienes influyen en la compra, deciden, compran, preparan, utilizan, mantienen y eliminan. El estilo de toma de decisiones de una familia se ve muchas veces influenciado por su nivel socioeconómico, su estilo de vida, su orientación del rol y la etapa en el ciclo de vida, así como por la importancia del producto, por el riesgo percibido y por las restricciones de tiempo de la compra misma.

La mayoría de los estudios relacionados con el consumidor clasifican a las decisiones de consumo de la familia como: con dominio del esposo y de la esposa, las decisiones conjuntas y las decisiones autónomas. La medida y la naturaleza de la influencia esposo/esposa en las decisiones de la familia dependen del producto o servicio específico, de la etapa en el proceso de toma de decisiones (reconocimiento del problema, búsqueda de información y decisión final), de las categorías específicas del producto y, recientemente, de los ingresos específicos de la esposa.

En la socialización con los niños también se aprende un comportamiento de compra. La familia les imparte conocimientos, actitudes y habilidades relevantes para el consumo. Los hijos no sólo están influenciados por sus familias; ellos también influyen en las decisiones de consumo de su familia. Recientemente, dado que disponen de más información, su rol influyente es cada vez mayor.

La clasificación de las familias por etapa en el ciclo de vida proporciona indicios valiosos hacia el comportamiento de consumo. Estas etapas incluyen generalmente la soltería, a los jóvenes casados, la paternidad (niños con más de seis años), la pospaternidad y la disolución. Constituyen una base importante de segmentación para muchos productos y servicios. La segmentación por etapa en el ciclo de vida de la familia capacita a los mercadólogos para desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades específicas de las familias en cada fase de sus vidas, así como para diseñar e implantar estrategias promocionales relevantes.

Los mercadólogos deben estar alertas ante los cambiantes estilos de vida familiar (parejas no casadas, matrimonios tardíos, padres solteros, padres divorciados, parejas sin niños) que pueden afectar los patrones tradicionales de consumo.

Niveles socioeconómicos



La estratificación social o la división de los miembros de una sociedad en una jerarquía de niveles socioeconómicos (NSE) distintos existen en todas las sociedades y culturas. Estos niveles se definen generalmente por el estatus que poseen los miembros de un grupo social en relación con los miembros de otros niveles. La pertenencia a un nivel sirve a menudo como un grupo de referencia para el desarrollo de actitudes y el comportamiento del consumidor.

La medición de los NSE consiste en clasificar a los individuos en agrupamientos de estratos sociales. Dichos grupos son de gran valor para los mercadólogos, quienes usan la clasificación socioeconómica como un medio efectivo para identificar y segmentar mercados meta.

Los NSE oscilan de 2 a 9. Un sistema de clasificación que a menudo se usa es el que se compone de seis niveles.

Los perfiles de cada uno de estos NSE indican que las distinciones socioeconómicas entre las clases se reflejan en las diferencias de actitudes, en actividades para el esparcimiento y en los hábitos de consumo. Esa es la razón por la cual la segmentación por NSE es de especial interés para los mercadólogos.

Hay tres procesos básicos para medir el NSE: subjetivo, de la reputación y objetivo. La medida subjetiva se basa en la autopercepción de un individuo. La medición de la reputación se basa en las percepciones de un individuo respecto de los demás; en tanto que las medidas objetivas utilizan cuantificaciones socioeconómicas específicas, ya sea un índice de una sola variable, o índices de variables compuestas que combinan un número de factores socioeconómicos para formar una medida general del NSE.

En años recientes, algunos mercadólogos han recurrido a conglomerados geodemográficos como alternativa para una tipología estricta de clase social. Se trata de una técnica que combina la geografía y los factores socioeconómicos para localizar concentraciones de consumidores con características particulares.

La Asociación Mexicana de Agencias de Investigación (AMAI) se planteó medir los NSE a partir de indicadores. Originalmente iniciaron con más de 200 variables; realizaron diversos procesos y después de una serie de análisis llegaron, en 2000, a la regla 13*6 para medir los NSE. Esta regla ha funcionado bastante bien y se ha convertido en un parámetro para clasificar los niveles socioeconómicos; la industria de la investigación en México la emplea en sus estudios y son muy apreciados por las empresas y otros usuarios.

Las variables principales que incluye este logaritmo son:

TABLA 5.1. PRINCIPALES VARIABLES DE LA REGLA AMAI 13*6

a) escolaridad del jefe de hogar	h) lavadora de ropa automática
b) número de habitaciones	i) videocasetera
c) número de baños con regadera	j) tostador de pan
d) tipo de piso	k) aspiradora
e) número de focos	l) horno de microondas
f) posesión de auto	m) computadora personal
g) calentador	

El actual índice de NSE clasifica a los hogares bajo este algoritmo, también llamado regla AMAI 13*6. A partir de un árbol de asignaciones que considera 13 variables se asignan seis niveles socioeconómicos. Heriberto López mostró resultados interesantes,²⁰ como se observa en la tabla 5.2.

TABLA 5.2. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE NIVELES SOCIOECONÓMICOS EN LOCALIDADES DE 50 MIL HABITANTES Y MAYORES DE 400 MIL EN MÉXICO 2005.

Nivel socio-económico	Porcentaje de localidades mayores de 50 mil habitantes	Porcentaje de localidades mayores de 400 mil habitantes
A/B	7.5	7.5
C+	13.8	13.6
C	17.8	18.8
D+	34.3	32.6
D	16.8	9.5
E	9.9	8.0

Cada año la AMAI, a través de su Comité de Niveles Socioeconómicos, actualiza y difunde la distribución porcentual por NSE para la población urbana de México, considerando las localidades mayores de 50 mil habitantes. En la tabla 5.3 se observa esta tendencia en el primer lustro del siglo XXI.²¹

TABLA 5.3. EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR NIVEL SOCIOECONÓMICO EN LOCALIDADES CON MÁS DE 50 MIL HABITANTES EN MÉXICO.

Nivel socioeconómico	2000	2002	2003	2005
A/B	19.0	7.0	7.4	7.5
C+	19.0	12.6	12.5	13.6
C	19.0	19.6	19.9	21.1
D+	17.8	17.1	17.0	18.8
D	30.2	35.5	34.0	32.6
E	33.0	27.7	29.0	27.6

La investigación, atendiendo a los NSE, ha mostrado diferencias en el comportamiento del consumidor para las prendas de vestir, la decoración del hogar, el uso del teléfono, las actividades de esparcimiento, los hábitos de ahorro, de gasto y de crédito. De este modo, el mercadólogo diferenciará las estrategias para cada NSE del mercado meta.

Influencia de la cultura

El estudio de la cultura es el examen de todos los aspectos de una sociedad, como sus costumbres, leyes, lenguaje, conocimiento, los cuales le dan su carácter distintivo y su personalidad. En el contexto del comportamiento del consumidor, la cultura se define como la suma total de creencias, valores y costumbres aprendidas, que sirven para regular el comportamiento de consumo de los miembros de una sociedad en particular. Las creencias y los valores son guías para el comportamiento del consumidor; las costumbres son formas usuales y aceptadas de comportarse.



El impacto de la cultura sobre la sociedad es tan natural y está tan enraizado que su influencia sobre el comportamiento rara vez se nota. Sin embargo, la cultura ofrece orden, dirección y orientación para los miembros de la sociedad en todas las fases de la solución de problemas humanos. La cultura es dinámica y evoluciona en forma gradual y continua para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La cultura se aprende como parte de la experiencia social. Los niños adquieren de su medio ambiente un conjunto de creencias, valores y costumbres, los cuales forman su cultura; también se adoptan a través de los aprendizajes formal, informal y técnico. La publicidad realza el aprendizaje formal, reforzando los modelos esperados de comportamiento y las expectativas; asimismo, destaca el aprendizaje informal y proporciona modelos para el comportamiento.

La cultura se comunica a los miembros de la sociedad mediante un lenguaje común y a través de símbolos compartidos. Debido a que la mente humana tiene la habilidad para observar y procesar la comunicación simbólica, los mercadólogos pueden promover con éxito productos tanto tangibles como intangibles, lo

mismo que conceptos de productos para los consumidores a través de los medios masivos.

Todos los elementos de la mezcla de marketing sirven para comunicarse en forma simbólica con la audiencia. Los productos proyectan sus propias imágenes; lo mismo sucede con la promoción; el precio y los distribuidores minoristas transfieren en forma simbólica imágenes acerca de la calidad del producto.

Los elementos de la cultura son transmitidos por medio de tres instituciones sociales penetrantes: la familia, la Iglesia y la escuela. Una cuarta institución social que desempeña un rol de importancia en la transmisión de la cultura son los medios masivos, tanto a través del contenido editorial como de la publicidad.

Se emplea un amplio rango de procedimientos de medición para estudiar la cultura; entre otros, las técnicas proyectivas, la medición de actitudes, la observación de campo, la observación participante, el análisis de contenido y las encuestas para la medición de valores.

Un número pequeño de valores centrales del pueblo latinoamericano parece ser relevante para el estudio del comportamiento del consumidor. Éstos incluyen la solidaridad, la libertad, el trabajo, la armonía con la naturaleza, el humanismo, la colectividad. Puesto que cada uno de estos valores varía en importancia para los miembros de cada grupo social, sientan una base efectiva para segmentar los mercados del consumidor.

Una subcultura es un grupo cultural distinto, el cual existe como un segmento identificable dentro de una sociedad más grande y más compleja. Sus miembros poseen creencias, valores y costumbres que los colocan aparte de otros miembros de la misma sociedad; al mismo tiempo, se aferran a las creencias dominantes de la sociedad general. El análisis subcultural permite a los mercadólogos segmentar sus mercados para satisfacer necesidades, motivaciones, percepciones y actitudes específicas, que son compartidas por los miembros de un grupo subcultural particular.

Las principales categorías subculturales incluyen: religión y ubicación geográfica. Cada una de éstas se divide en segmentos más pequeños, los cuales pueden ser alcanzados a través de textos publicitarios y una elección selectiva de medios. En algunos casos, las características del producto se diseñan de acuerdo con las necesidades especializadas del segmento de mercado. Puesto que todos los consumidores son simultáneamente miembros de varios grupos subculturales, el mercadólogo debe tratar de determinar la forma en la que las pertenencias subculturales específicas interactúan para influir sobre las decisiones generales de compra del consumidor.

Con tal diversidad entre los miembros de una nación es fácil entender que existan numerosas y grandes diferencias entre los ciudadanos de distintas naciones. Si los mercadólogos internacionales han de penetrar dentro de mercados selectos extranjeros en forma efectiva, también deben entender las similitudes relevantes y las diferencias



que hay entre las personas de estos países. El análisis intercultural es necesario para proporcionar a los mercadólogos una comprensión suficiente de las características psicológicas, sociales, culturales y ambientales de los mercados extranjeros, con la finalidad de desarrollar estrategias adecuadas de comercialización.

En el caso de algunos mercadólogos internacionales, la aculturación puede ser un proceso dual: primero deben aprender todo lo que sea relevante para la sociedad en la cual planean comercializar; después, decidir si persuaden a los miembros de esa sociedad de que rompan con sus propias formas tradicionales de hacer las cosas para adoptar el nuevo producto. Cuanto más similar sea la sociedad fijada como mercado meta a la del país de origen, más sencillo será el proceso de aculturación; por el contrario, cuanto más distinta sea la sociedad a la que se pretende acceder, más difícil será el proceso de aculturación.

Algunos de los problemas implicados en el análisis intercultural incluyen las diferencias en lenguaje, en los patrones de consumo, en las necesidades, en la preferencia de productos, en las condiciones económicas y sociales, en las condiciones de comercialización y en las oportunidades de investigación de mercados. Se requieren con urgencia análisis interculturales más sistemáticos y conceptuales acerca de los hábitos de consumo de los compradores extranjeros. Dichos análisis servirían para identificar las crecientes oportunidades de comercialización que beneficiarían a los mercadólogos internacionales y a los consumidores que buscan atender.

Influencia personal y el proceso del liderazgo de opinión

El liderazgo de opinión es el proceso por medio del cual una persona (líder de opinión) influye informalmente sobre las acciones o actitudes de otros, quienes pueden ser buscadores de opinión o receptores de ella. Los receptores de opinión perciben al líder de opinión como una fuente muy creíble y objetiva de información de productos, que puede ayudar a reducir su tiempo de búsqueda y el riesgo percibido. Los líderes de opinión, a la vez, están motivados para dar información o consejo a otros, en parte porque al hacerlo ponen de relieve su propio estatus y autoimagen, y porque tal consejo tiende a reducir su propia disonancia posterior a la compra. Otros motivos incluyen la participación del producto de los demás y la del mensaje.

Los investigadores de mercado identifican a los líderes de opinión por diversos procedimientos: el autodesignante, informante clave, sociométrico y objetivo. Los estudios acerca del liderazgo de opinión indican que el fenómeno tiende a ser por producto específico, es decir, los individuos se “especializan” en un producto o en una categoría de producto, en la cual están interesados e involucrados. Un líder de opinión para una categoría de producto puede ser un receptor de opinión para otra.

De modo general, los líderes de opinión son gregarios, confían en sí mismos y son innovadores; les gusta platicar; adquieren información acerca de sus áreas de interés, a través de una lectura ávida de revistas de interés especial y por ensayo de nuevos productos. Sus intereses a menudo se traslapan con áreas de productos adyacentes; por ello, su liderazgo de opinión llega a extenderse hacia espacios relacionados.

El proceso del liderazgo de opinión generalmente ocurre entre amigos, vecinos y compañeros de trabajo que tienen una frecuente proximidad física y, por lo tanto, amplias oportunidades para mantener conversaciones informales relacionadas con un producto. Tales conversaciones casi siempre ocurren en forma natural dentro del contexto del uso de la categoría del producto.

La teoría del flujo de comunicación de dos pasos, desarrollada hace 50 años, puso de relieve el rol de la influencia interpersonal en la transmisión de información desde los medios masivos hasta la población en grande. La teoría proporciona los cimientos para un modelo revisado del flujo de comunicación de pasos múltiples, el cual toma en cuenta el hecho de que la información y la influencia son a menudo procesos de dos sentidos, así como que los líderes de opinión influyen y están influenciados por los receptores de opinión.

Los mercadólogos reconocen el valor estratégico de segmentar sus audiencias en líderes de opinión y en receptores para sus categorías de productos. Si ellos pueden dirigir sus esfuerzos promocionales hacia los segmentos más influyentes de sus mercados, estos individuos transmitirán a la vez esta información a quienes buscan consejos de productos. Los mercadólogos han encontrado que también pueden “crear” líderes de opinión para sus productos, valiéndose de gente socialmente involucrada o influyente e incrementando con intención su entusiasmo para una categoría de producto.

Marketing en la era electrónica

El comercio electrónico



Casi 60 millones de consumidores europeos realizaron compras a través de Internet en el periodo comprendido entre noviembre de 2001 y abril de 2002, según las estimaciones de GkK. Esta cantidad representaba un incremento del 13% con respecto al verano de 2001, en el que fueron 51.9 millones de consumidores europeos los que compraron a través de la red.

Suecia también es el país europeo que cuenta con un mayor número de internautas compradores (27%). En España el porcentaje se sitúa en 8%, mientras que en Italia apenas era de 7 por ciento. Sin embargo, las compras a través de Internet en Europa suponen un porcentaje muy reducido

respecto del total de compras minoristas: en el mejor de los casos, Suecia alcanza 0.68%, mientras que las compras *on line* de los estadounidenses representan alrededor del 2%.

Entre los consumidores europeos es más habitual la práctica de navegar por los comercios electrónicos en busca de información acerca de productos o servicios, aunque sin llegar a realizar la compra. En esta actividad destacan los consumidores de Holanda y Suecia (28 y 23%, respectivamente).

En el perfil de los usuarios de los sitios de comercio electrónico en los principales países europeos, encontraron que 64% de los usuarios son hombres y el resto mujeres; por grupos de edad, el más numeroso es el de 35 a 44 años (23.1% del total), le sigue el grupo de 25 a 34 (22.7%). Los menores de 18 años representaban 12.5%, por 15.7% de los mayores de 50 años.²²

El Instituto de Investigaciones Sociales, Económicas y Tecnológicas de Venezuela (Insotev) realizó en 2000 una encuesta a 400 padres, 83% mujeres y 17% hombres, de nivel socioeconómico A, B y C y a sus hijos (56% niñas y 44% niños) de entre 4 a 12 años (el 72% correspondió al rango de 9 a 12), que asistían a colegios públicos y privados, residentes en Caracas.

El propósito era identificar los hábitos de consumo de los niños. Entre otros resultados la encuesta mostró que 76% de ellos ve televisión entre una y cuatro horas diarias; 21% utiliza Internet entre una y dos horas diarias, mientras que el 4% dedica entre seis y ocho horas diarias a esta actividad; 64% escucha música entre una y dos horas, y 44% habla por teléfono con los amigos de una a dos horas diarias. Como se observa, la mayoría dedica su tiempo al ocio.

En un estudio realizado por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), se menciona que México contaba en 2005 con 22.7 millones de internautas, de los cuales el 25% eran menores de edad.

Infancia y adolescencia en la sociedad de la información es un estudio que se realiza con datos del panel trimestral de hogares de Red.es,²³ y analiza la relación de niños y jóvenes menores de 18 años con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como la relación entre la presencia de niños en el hogar y las actitudes y usos de las TIC de los adultos. Tras estudiar a lo largo de dos años el equipamiento, las actitudes y los usos de las TIC en 3,500 hogares representativos de la población española, han segmentado los hogares poniendo en el centro los que tienen presencia de niños entre 0 y 5 años y de 6 a 15 años. Los principales resultados que se presentaron en junio de 2005 fueron los siguientes:

- En general hay una relación positiva entre la presencia de niños en el hogar y la actitud de los adultos hacia las nuevas tecnologías, se sienten más identificados y ven más su utilidad, les gusta probar más; sin embargo, aún las consideran caras en relación con su nivel adquisitivo.

- El uso de la computadora es mayor entre niños y jóvenes, aunque se mantienen altos porcentajes de no usuarios: 25% y 17%, respectivamente, lo cual obedece principalmente a que no disponen de equipo en su hogar.
- Por lo menos una vez han utilizado Internet 66% de los niños y 84% de los jóvenes. En Internet, mientras los adultos utilizan más el correo electrónico, entre los menores de 18 años la mensajería instantánea es más frecuente. En cuanto al uso de la red por parte de niños y jóvenes, alrededor del 59% la emplea para estudiar y apenas 13.5% para juegos; de los jóvenes de 16 y 17 años, en la última semana 29% realizaron alguna descarga P2P (par a par) y 30% de música.

Los hogares con niños presentan un equipamiento y una penetración de servicios TIC superior a la media. Por ejemplo, en los hogares con niños mayores (entre 6 y 15 años) el 35.8% disponen de Internet; en casi seis de cada diez hogares hay al menos una computadora de escritorio, mientras que en los hogares sin niños su presencia no alcanza el 40 por ciento.

Para conocer específicamente la conducta de los niños entre 7 y 12 años cuando se enfrentan a la red de redes, Arquinatura,²⁴ una consultora barcelonesa, valiéndose de la página Web del ayuntamiento de San Cugat del Vallés, llevó a cabo una investigación, cuya temática sirvió para transmitir a los niños la historia y las actividades de la localidad. Los aspectos más destacables que identificaron fueron los siguientes: la aparición de una imagen o un gráfico en primer lugar es un síntoma claro de éxito; los *banners* estáticos pasan desapercibidos, mientras que el movimiento y el sonido atraen a los pequeños internautas; los textos superiores al tamaño de la pantalla, para cuya lectura hace falta descender por la página mediante el uso de la barra de *scroll*, no resultaron muy eficientes; lo mismo ocurrió con los tecnicismos propios de Internet, que tuvieron que ser explicados por terceras personas; por último, el informe aconseja un cuidadoso diseño cuando se dirijan a niños que, bajo ningún concepto, requiera ir más allá de los límites de la pantalla de la computadora.

Como resultado de las variables analizadas a lo largo del capítulo, en la figura 5.2 se muestra un modelo de comportamiento del consumidor que pretende representarla y relacionar su influencia en el individuo.

Comportamiento del consumidor y adopción de nuevos productos

5.4

Divulgación de las innovaciones

El proceso de divulgación y el proceso de adopción son dos conceptos íntimamente relacionados con la aceptación de nuevos productos por parte de los consumidores. El proceso de divulgación es un macroproceso que se centra en la propagación de una innovación (bien, servicio o idea nuevos) desde la fuente hasta el consumidor. El proceso de adopción es un microproceso, el cual examina las etapas a través de las cuales pasa un consumidor individual al tomar la decisión de aceptar o rechazar un producto nuevo.

El término innovación puede definirse en varios sentidos: orientado hacia la empresa (nuevo para la organización); orientado hacia el producto (como una innovación continua, una innovación dinámicamente continua o una innovación discontinua); orientado hacia el mercado (por cuánto tiempo ha estado el producto en el mercado o en el porcentaje del mercado potencial fijado como mercado meta que lo haya comprado), y orientado hacia el consumidor.

Cinco características del producto influyen sobre la aceptación del consumidor de un nuevo producto: la ventaja relativa, la compatibilidad, la complejidad, la posibilidad de experimentar con él y lo observable (o lo que comunica).

Los investigadores de la divulgación se interesan en dos aspectos de la comunicación: los canales a través de los cuales la comunicación acerca de un producto nuevo se esparce hasta el público consumidor; mientras los tipos de mensajes que influyen sobre la adopción o el rechazo de productos nuevos. La divulgación siempre se examina dentro del contexto de un sistema social específico, tal como un mercado meta, una comunidad, una región o una nación.

El tiempo es fundamental en el proceso de divulgación. Los investigadores están interesados en la cantidad de tiempo requerido para que un consumidor individual adopte o rechace un producto nuevo. La tasa de adopción ha permitido definir cinco categorías de adoptador: los innovadores, los adoptadores tempranos, la mayoría temprana, la mayoría tardía y los adoptadores rezagados.

Los estrategias de marketing tratan de controlar la tasa de adopción de acuerdo con sus nuevas políticas de fijación de precio del producto. Los mercadólogos que desean penetrar al mercado para lograr el liderazgo buscan lograr una amplia adopción en un periodo tan corto como sea posible con precios bajos; quienes eligen con toda intención una política de fijación de precios altos, que permita captar a los innovadores, planean un proceso de adopción más prolongado.



El modelo tradicional del proceso de adopción describe cinco etapas, a través de las cuales pasa un consumidor individual para llegar a la decisión de adoptar o rechazar un nuevo producto: conocimiento, interés, evaluación, ensayo y adopción. El nuevo modelo del proceso de la decisión de innovación es un modelo más general de toma de decisiones, el cual se centra en cinco etapas de la adopción: conocimiento, persuasión, decisión, implantación y confirmación. Ambos modelos ofrecen un marco de referencia para determinar la importancia de varias fuentes de información para los consumidores en las diversas etapas de la decisión.

Los mercadólogos están muy interesados en identificar al consumidor innovador para dirigir sus campañas promocionales a las personas que tienen más probabilidades de probar productos nuevos, de adoptarlos y de influir sobre los demás.

Toma de decisiones del consumidor

La decisión del consumidor para comprar o rechazar es el momento de la verdad para el mercadólogo. Significa que la estrategia de marketing ha sido efectiva, o bien, que fue planeada en forma deficiente. Por lo tanto, los mercadólogos están particularmente interesados en el proceso de toma de decisiones del consumidor. Para que un consumidor tome una decisión, debe haber más que una alternativa disponible; en este sentido, la decisión de no comprar es también una alternativa.

Las teorías de la toma de decisiones del consumidor varían, dependiendo de los supuestos del investigador acerca de la naturaleza de la especie humana. Los diversos “modelos de hombre” (hombre económico, hombre pasivo, hombre cognoscitivo y hombre emocional) representan a los consumidores y sus procesos de toma de decisiones en formas diferentes.

Un modelo sencillo de toma de decisiones articula los conceptos psicológicos, sociales y culturales que se examinaron antes, dentro de un marco de referencia fácilmente comprensible. Este modelo de decisión tiene tres conjuntos distintos de variables: de insumo, de proceso y de producto.

Las variables que afectan al proceso de toma de decisiones incluyen los esfuerzos de marketing, así como las influencias provenientes del medio ambiente socio-

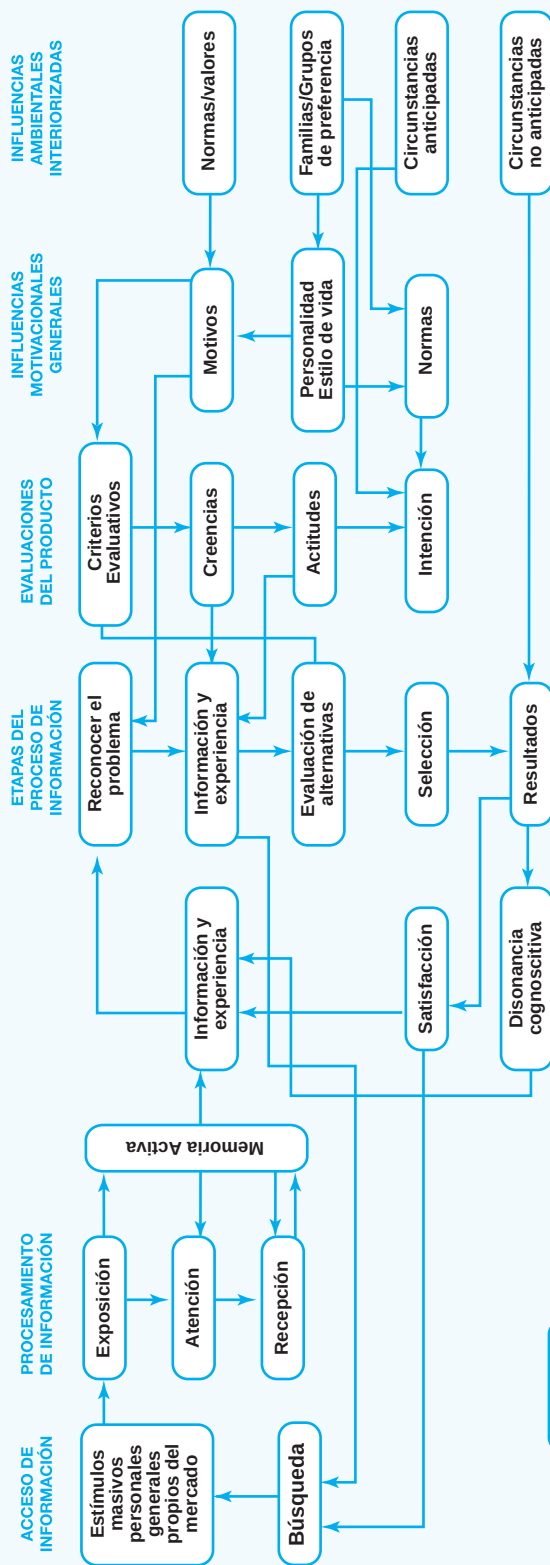


Figura 5.2

Adaptación del modelo de comportamiento del consumidor de Engel-Kolatt-Blackwell

cultural del consumidor. Las variables del proceso de decisión están influenciadas por los propios campos psicológicos del consumidor, los cuales afectan su reconocimiento de una necesidad, su búsqueda de información anterior a la compra y su evaluación de alternativas. La fase de producto del modelo incluye la compra real (ya sea de prueba o de repetición) y la evaluación posterior a la compra. Tanto la evaluación anterior a la compra como la posterior retroalimentan, bajo la forma de experiencias, al campo psicológico del consumidor y sirven para influir en el procesamiento de las decisiones futuras.

Los modelos de comportamiento describen los procesos de toma de decisiones o de elección de los consumidores. Los modelos amplios del comportamiento incluyen el modelo Nicosia, el modelo Howard Sheth, el modelo Engel-Kollat-Blackwell (Engel-Blackwell-Miniard), el modelo de toma de decisiones familiares de Sheth y el modelo de procesamiento de información de Bettman.

A medida que progresa el estudio del comportamiento del consumidor, es probable que algunos investigadores encuentren el desarrollo y la prueba de éstos, así como de otros modelos amplios del comportamiento como un útil instrumento de síntesis. El conocimiento de la forma en la que los individuos y las unidades familiares toman decisiones de consumo es importante para los estudiantes del comportamiento humano, los mercadólogos y para los estrategias de la política pública, que dan forma al medio ambiente en el cual operamos todos.

Ejercite su aprendizaje

1. En el caso de un gerente que se dedica a la venta de papelería escolar, describa el comportamiento de compra de su mercado objetivo.
2. Explique el proceso de toma de decisiones de una familia con dos hijos menores de 12 años, que decide comer fuera de casa un domingo por la tarde.
3. Describa un caso en el que sea aplicable el concepto de diferencia apenas notable (DAN).
4. ¿De qué forma puede cambiar el comportamiento de compra de libros entre un grupo de adolescentes, atendiendo a las cinco estrategias distintas para el cambio de actitudes?
5. De acuerdo con los cuatro tipos en que se clasifican los grupos de referencia, tipifique a los miembros de una asociación *scout*.

Bibliografía

Churchill Jr., Gilbert A., (2002), *Investigación de mercados*, 4a. ed., México: Thomson.

Fernández Valiñas, Ricardo, (2002), *Segmentación de mercados*, 2a. ed., México: ECAFSA y Thomson Learning.

Hair, Joseph *et al.*, (2004), *Investigación de mercados en un ambiente de información cambiante*, 2a. ed., México: McGraw-Hill.

Lindstrom, Martin y Seybold, Patricia, (2006), *Brandchild. Estrategias innovadoras de marketing para niños*, México: CECSA.

Schiffman Leon, G. y Kanuk Lestre L., (2005), *Comportamiento del consumidor*, 8a. ed., México: Pearson Educación.

Referencias Bibliográficas

¹ McNeal, J. U., "The child consumer: a new market", *Journal of Retailing*, No. 45, 1969, pp. 15-22.

² McNeal, J. U., "Myths and realities", *Journal The Kids Market*, 2000.

³ Informe de la UNICEF, *Indicadores demográficos*, Estados Unidos de América: 2000.

⁴ Gillet, A., "Ils pèsent 400 milliards", *TertierI*, No. 42, 1988, pp. 33-42.

⁵ Saffar, Y., Romon, P., Spinelli, O. y Nan, S., "Le pouvoir des enfants", *Callenges*, No. 60, junio de 1990.

⁶ UNICEF, *op cit.*, 2000.

⁷ Instituto de Investigaciones Sociales, Económicas y Tecnológicas de Venezuela, patrocinado por Grupo Editorial Producto. Tomado del periódico *El Universal*, 6 de agosto de 2000.

⁸ UNICEF, *op cit.*, 2000.

⁹ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, *Infancia y adolescencia en México*, México: INEGI, 1998, p. 8, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000 y resultados definitivos del II Conteo de Población y Vivienda 2005, INEGI.
<http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/poblacion/definitivos/nal/tabulados/00po02.pdf>.

¹⁰ Saffar, *op cit.*, 1990.

¹¹ Le Bigot, J. Y., "The economic influence of young people in France... its philosophical implications", actas del seminario "Children and Young people: marketing and social research", ESOMAR, Baden-Near-Vienne, 5 al 7 de noviembre de 1980, pp. 67-86.

¹² Padilla Mirazo, Mauricio, *Los niños: la Esperanza*, Centro de Investigación y Educación en Salud, AC.

¹³ Un tercio de los preescolares y la mitad de los escolares chilenos llega a la obesidad en la edad adulta. Numerosos estudios relacionan el tiempo que los menores ven televisión con el aumento de peso y la obesidad, debido a un menor gasto de energía y un inadecuado consumo alimenticio, entre otros factores. ¿Por qué tienes la boca tan grande? Servicio Nacional del Consumidor (SENAC), con la participación del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales y el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA), ambos de la Universidad de Chile. Con el patrocinio de la UNICEF, Chile: SENAC, 1998.

- ¹⁴ Serrano Sierra, Alejandro, subdirector de Asistencia Médica, y Prieto, Guadalupe, supervisora de Nutrición, *Obesidad en los niños*, México: Secretaría de Educación Pública, 2000.
- ¹⁵ Sellers, P., "The ABC's of marketing to kids", *Fortune*, No. 119, 8 de mayo de 1989, pp. 90-93.
- ¹⁶ La información que se obtuvo proviene de niños que viven en la ciudad de México, donde la edad mediana es de 27 años, la más alta en México, y el porcentaje de niños (0 a 14 años) es el más bajo del país (26.5%). Específicamente en la delegación Benito Juárez, porque agrupa a la población urbana más pequeña (4.18%), el porcentaje de niños más bajo (3.05%) y tiene el promedio de habitantes por vivienda más bajo (3.1 personas por hogar). Estas características nos perfilan una delegación con poca variabilidad socioeconómica, donde la mayor parte de la población es adulta. Hernández C., *et al.*, "Impacto de las acciones de mercadotecnia en los niños", ponencia en el Foro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, México, octubre de 2003.
- ¹⁷ Según un cálculo del Sindicato Nacional de la Publicidad Televisada, en Francia los anunciantes gastaron en 1999 más de 150 millones de dólares en anuncios dirigidos a niños menores de 14 años. Le Bigot, Joël-Yves, *Télérama*, París, 12 de abril de 2000.
- ¹⁸ González del Cid, Rosa María, *La publicidad televisiva, la moda y los grupos de referencia como factores determinantes en la decisión de compra de juguetes en los niños de 6 a 10 años*, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Mercadotecnia, Guatemala de la Asunción, agosto, 2000.
- ¹⁹ UNICEF, *op cit.*, 2000.
- ²⁰ López Romo, Heriberto, "Avances AMAI: distribución de niveles socioeconómicos en el México urbano", boletín *AMAI*, enero de 2006, p. 6.
- ²¹ *Idem.*, p. 7.
- ²² *Cfr.* CGE&Y, OCDE, EITO. 2002.
- ²³ Observatorio de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, España, <<http://observatorio.red.es/estudios/consumo/index.html>> 10 de febrero de 2007.
- ²⁴ Se puede consultar en <<http://www.arquonauta.es>> 6 de febrero de 2007.



PARTE TRES

Mezcla de marketing



Capítulo 6

Estrategia de producto

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el alumno podrá:

- Identificar el concepto y la tipología de los diferentes productos.
- Aprender las diversas estrategias para manejar el ciclo de vida del producto.
- Conocer el proceso para la innovación y el desarrollo de nuevos productos.
- Conocer los diversos elementos que componen al producto, como la marca, el envase y la etiqueta.

Caso de estudio

Ecoturismo en México



México cuenta con una amplia variedad de recursos naturales, ecológicos, históricos y culturales en toda la geografía nacional. De acuerdo con información de la Secretaría de Turismo (Sectur), de enero a noviembre de 2006 sólo ingresaron al país 19'002,100 turistas y divisas por 10,813.7 millones de dólares. El resultado puede deberse a los efectos de fenómenos naturales, como el huracán *Wilma*, y conflictos como el de Oaxaca, así como la inseguridad en algunos destinos turísticos mexicanos.

En 2006 el gasto medio del turista creció, en términos generales, 7.1% respecto a enero-noviembre de 2005 y el realizado por los visitantes de internación aumentó casi 4%, al pasar de 684.8 a 711.3 dólares por estadía. Un aumento similar se observó en el gasto medio de los viajeros en cruceros, al pasar de 67.4 a 70.2 dólares. Esto se reflejó en el incremento de empleos directos, generados por la actividad turística, en noviembre de 2006, que se ubicaron en 1'951,177 plazas laborales remuneradas, 6.3% más que en el mismo mes de 2005.

En 2005 los ingresos por turismo internacional y transporte de pasajeros representaron para América Latina 3% del producto interno bruto (PIB). La región recibió 122 millones de turistas internacionales, que generaron ingresos por 92 mil millones dólares, cifra que representa 12.7% del total de los ingresos mundiales por turismo. En los últimos 15 años, según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), América Latina ha registrado un fuerte incremento en el número de visitantes captados tanto por América Central como por Sudamérica, lo que permite estimar que la región alcance 200 millones de llegadas anuales en 2020.¹

Hay un amplio abanico de gustos y preferencias que tipifican al visitante cuando establece sus intereses personales. Hoy existe un turismo que orienta sus pretensiones a conocer más de la naturaleza y procurar su defensa y conservación: es el denominado “ecoturismo”, que muchos estudiosos también llaman “turismo ecológico” o “turismo alternativo”. Sin embargo, ¿qué es el ecoturismo?

El término surge entre las décadas de 1960 y 1970, pero empieza a cobrar mayor fuerza a partir de 1980. En este transcurrir ha aparecido, en me-

dios académicos y no académicos, una amplia variedad de definiciones, mismas que han cubierto determinados fines, muchas de las veces respondiendo a enfoques y ángulos preconcebidos. Sin embargo, no se ha llegado a ningún consenso que permita arribar a una definición generalmente aceptada, ni que responda a los fines estadísticos, técnicos, legales, éticos y funcionales del ecoturismo. Para ello, y como parte del mismo proceso, se han organizado conferencias, talleres, seminarios, coloquios, congresos y convenciones a nivel regional e internacional. A continuación se presentan algunas definiciones.

La Sociedad de Ecoturismo (*The Ecotourism Society*) define ecoturismo como “el viaje responsable por parte del turista hacia áreas naturales, el cual promueve la conservación del ambiente y el mejoramiento del nivel de vida de las comunidades que se visitan”. Esta definición incorpora el sentido ético de los visitantes hacia la conservación de los recursos naturales, donde el ecoturismo se realiza. Asimismo, enfatiza los beneficios económicos derivados de esta práctica hacia la población anfitriona, que en muchos casos son comunidades indígenas.

Ruiz Sandoval (1997) propone que el ecoturismo “es la expresión económica del deseo de conocer y visitar los espacios naturales de manera ordenada y responsable”, y resalta más rigurosamente que el ecoturismo “busca minimizar los impactos ambientales, que valoriza y contribuye activamente a la conservación de los ecosistemas y que genera, asimismo, ingresos para la población local”.

Las definiciones aquí señaladas coinciden al mencionar como elementos sustanciales la conservación de la naturaleza, la valorización histórica y cultural como experiencia sustraída del viaje, así como la contribución económica que debe permear en el destino que se visite. Es por ello que el ecoturismo surge como una nueva opción que promueve la conservación del patrimonio natural y cultural, y fomenta el desarrollo sustentable, por lo que debe ser considerado como un producto especial y específico que forma parte de un segmento del gran mercado del turismo convencional.

Situación actual en México

México tiene importantes ventajas comparativas en el rubro del ecoturismo, así lo indican la extraordinaria diversidad biológica, la gran variedad de ecosistemas y la vasta riqueza arqueológica con que cuenta. Son muchos y muy diversos los atractivos en nuestro país. En el trabajo desarrollado para la Secretaría de Turismo, denominado “Estrategia nacional de ecoturismo para México”, Ceballos Lascuráin (1994) dice al respecto: “Un clima en general benigno en la mayor parte de su extensión territorial; hermosas playas en ambos litorales con adecuada infraestructura hotelera para el turista que busca esparcimiento tradicional; pueblos y ciudades de gran belleza; un riquísimo patri-

monio arqueológico que atrae visitantes de todos los rincones del planeta; arte virreinal prodigioso; manifestaciones de cultura vernácula, y popular de gran diversidad y colorido; una gastronomía de fama mundial, y un pueblo que en lo general se caracteriza por su tradicional hospitalidad y bonhomía”.

México cuenta con gran potencial para el desarrollo del ecoturismo. En el país hay alrededor de 93 áreas nacionales protegidas decretadas (existen otras en proceso de designar), que cubren una extensión territorial de 11.8 millones de hectáreas. Esto equivale al 6% del territorio nacional. A continuación se expone el número de ellas, la clasificación y la extensión territorial en hectáreas.

Las áreas nacionales protegidas incluyen:² 22 reservas de la biosfera, 47 parques nacionales, nueve áreas de protección de flora y fauna, tres monumentos naturales y 13 reservas especiales de la biosfera, que suman en total aproximadamente 11.82 millones de hectáreas.

Concepto y tipología del producto

6.1

Antes de definir un producto necesitamos conocer los diferentes significados que se tengan de él. Un producto puede significar un satisfactor de necesidades o ser considerado como un valor agregado para el consumidor; asimismo, catalogarse como un conjunto de atributos y/o beneficios o visualizarse como un concepto de negocios.

Conforme a los diferentes puntos de vista con que se puede ver al producto, empezaremos con el que lo considera un satisfactor de necesidades, por lo que es necesario relacionar el satisfactor que cubre una necesidad o, bien, detectar una necesidad y buscar el satisfactor. Los siguientes ejemplos nos dan esta pauta.

TABLA 6.1. NECESIDADES Y SATISFACTORES QUE PUEDEN CUBRIRLAS

Necesidad	Satisfactor
Superficie tersa o pulida	Papel de lija
Orificio de ½ pulgada	Broca de ½ pulgada
Belleza y coquetería	Cosméticos
Descanso	Hotel
Estatus, lujo	Reloj Rolex de oro

A un producto se le da un valor agregado cuando proporciona un servicio, resuelve un problema, satisface una necesidad o ayuda al cliente a lograr sus objetivos (considere el caso de la autoestima o el estatus de una persona). También se le

da un valor agregado por el producto mismo, o sea, por sus atributos, por la aspiración de la promesa-oferta, entendiendo esta última no como algo que se compra barato, sino la cantidad de productos que el fabricante o comercializador pone a disposición de los clientes en el mercado, además por el precio, el soporte comercial y por la forma de su entrega (lugar, momento y cantidad).

El producto visualizado, conforme a su conjunto de atributos y/o beneficios, puede verse por los atributos físicos, funcionales, psicológicos, así como por su envase y/o embalaje; también se debe tomar en cuenta el concepto “actualizado”, que nos remite a calidad, mantenimiento, precio, contenido, soporte técnico, instructivo, diseño y distribución.

Finalmente, como concepto de negocio, un producto tiene que establecer claramente su propósito ante el consumidor. Para entender estos conceptos revisemos los siguientes ejemplos: el restaurante *Vip's* puede significar calidad, precio, servicio y ambiente; los *Estudios Universal* venden diversión, antes de hacer películas, su verdadero giro.

Otras definiciones de producto son:

- a) Es el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.
- b) Es un complejo de atributos tangibles e intangibles que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades (W. Stanton).
- c) Es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para atraer la atención del público y lograr su adquisición o consumo; comprende objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas (P. Kotler).
- d) Cualquier cosa, tangible e intangible, que se recibe a cambio (W. Pride).

Philip Kotler se refiere a tres clases de productos: formal, esencial y aumentado.

- a) *Producto formal*. Es el objeto físico o servicio que se ofrece en el mercado; es el que se reconoce fácilmente como oferta. Los productos formales tienen cinco valores que los caracterizan:
 - Grado de calidad. Todos los productos cuentan con su propio grado de calidad, unos más y otros menos, pero todos lo tienen.
 - Cualidades. Los productos tienen sus propias cualidades, ya sean naturales o adquiridas; dicho de otra manera, las cualidades físicas o químicas por las que se distinguen unos artículos de otros por su color, aroma, sabor, etcétera.
 - Estilo. Son los usos, las prácticas, las costumbres o las modas que cada producto tiene; también puede decirse que es la especial manera en que está hecho y por la cual se exterioriza.
 - Nombre de la marca. Es la denominación por la cual se conoce al producto.
 - Envase. Es la protección dada al producto, aunque muchos no tienen un envase como tal.

- b) *Producto esencial.* Es el beneficio o utilidad que se le ofrece al comprador o que éste busca. Por ejemplo, una mujer compra un perfume, no un conjunto de atributos físicos o químicos; lo que está adquiriendo es belleza y sentirse bien.
- c) *Producto aumentado o ampliado.* Es el total de los beneficios que recibe o experimenta el comprador al obtener el producto formal. Ejemplo: en las computadoras IBM, sus productos ampliados son los programas, los servicios de instrucción, las garantías, el mantenimiento o las reparaciones, etcétera.



Una *línea de productos* es un grupo de artículos que están estrechamente relacionados, ya sea porque se producen o comercializan de la misma manera, o porque satisfacen una clase de necesidad o se usan conjuntamente.

Consiste en un amplio grupo de productos dedicado, en esencia, a usos similares o con características parecidas. Algunos ejemplos son:

- Línea blanca: refrigeradores, estufas, alacenas, etcétera.
- Línea electrónica: televisores, videocaseteras, estéreos, entre otros.

La *mezcla de productos* es el conjunto de artículos que una empresa ofrece al consumidor.

La *estructura* de la mezcla de productos tiene dos dimensiones: *amplitud* y *profundidad*. La primera se mide por el número de líneas de productos que ofrece la empresa en una línea; también se le conoce como *variedad*. La profundidad es el surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad que se proporciona en cada línea de productos. Por ejemplo, la tabla 6.2 muestra la profundidad y amplitud de la línea de un producto de consumo.

TABLA 6.2. PROFUNDIDAD Y AMPLITUD DE LA LÍNEA DE FRITURAS DE SABRITAS

Tostitos	Totopos 390 g	Triangulares 300 g	Pibil 60 g
Cheetos	Queso	Queso y chile	Pizza
Dip	Chile jalapeño	Crema y cebolla	Queso y chile
Doritos	Enchilados 150 g	Salsa verde 150 g	Pizzerolas 150 g
Fritos	Adobados 50 g	Sal y limón 150 g	Chile y limón 50 g
Poffets	Mantequilla	Queso	Natural

Los productos en general se clasifican en dos grandes categorías: de consumo y para las organizaciones.

1. Productos de consumo. Son aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal; se dividen en productos de conveniencia, comparación, especialidad y no buscados. Analicemos cada uno.

- a) *Productos de conveniencia*. Son aquellos que el consumidor necesita, aunque no está dispuesto a dedicar mucho tiempo ni esfuerzo a su compra. Se adquieren periódicamente, requieren poco servicio o promoción de venta, no cuestan mucho dinero y a veces se adquieren por mero hábito.

Se dividen en:

- Bienes de consumo básico: los que se compran de forma periódica y sistemática, sin que se reflexione mucho en su compra; normalmente se expenden en lugares de fácil acceso; es importante el uso de marcas, pues ayuda al consumidor a disminuir el esfuerzo y alienta la recompra de las marcas satisfactorias. Ejemplos: cereales, sopas enlatadas, galletas y la mayoría de los alimentos que se usan a diario en el hogar.
- Productos de impulso: se adquieren de inmediato debido a una necesidad profundamente sentida; son artículos que el comprador no había planeado comprar y que decide hacerlo en el momento de verlos; afecta el lugar de su distribución. Los detallistas los colocan en sitios que estén a la vista y puedan ser comprados al instante, cerca de las cajas registradoras o en zonas de mucho tráfico dentro de una tienda. Ejemplos: goma de mascar, dulces, revistas, rastrillos.
- Productos de emergencia: los que se adquieren inmediatamente cuando se tiene una gran necesidad; el consumidor no dispone de tiempo para ir de compras debido a un accidente de tránsito, un aguacero o cualquier otro acontecimiento fortuito. El precio de una grúa, ambulancia o el paraguas no tiene gran relevancia. Ejemplos: las tiendas que están abiertas las

24 horas del día y que ofrecen productos de “urgencia”, los servicios de grúa, etcétera.

- b) *Productos de comparación.* Son los que, a juicio del consumidor, merecen la pena el esfuerzo y el tiempo necesario para compararlos con artículos de la competencia; los consumidores confrontan cuidadosamente la idoneidad, la calidad, el precio y el estilo; conforme a dicha comparación, se dividen en:
- Productos homogéneos: son, desde el punto de vista del consumidor, básicamente iguales o similares; el público no juzga si se trata de diferencias verdaderas o importantes, se fija sólo en el precio; por ejemplo, productos de consumo, televisores, refrigeradores, lavadoras, etcétera.
 - Productos heterogéneos: son los que el comprador considera diferentes y que desea examinar detenidamente para comprobar su calidad y conveniencia. La calidad y el estilo son más importantes que el precio; ejemplo: el mobiliario, la ropa, cámaras fotográficas, etcétera.
- c) *Productos de especialidad.* Son aquellos que el cliente realmente desea, y hace un esfuerzo especial con tal de encontrarlos y adquirirlos. No se refiere exclusivamente a productos caros que la gente consume una sola vez; cualquier producto de marca que la gente pide por su nombre pertenece a esta categoría. Ejemplo: McDonald's, Camel, Chivas Regal, Volkswagen, Mercedes Benz, etcétera.



- d) *Productos no buscados.* Son aquellos que los clientes potenciales todavía no saben que desean o que ignoran que pueden adquirir. De hecho, probablemente no los compren si los ven, a menos que con la promoción de ventas se les muestre su valor. Se dividen en:
- Productos nuevos no buscados: los que ofrecen nuevas ideas que los clientes potenciales no conocen, mediante promoción de ventas se les convence para que acepten el artículo en cuestión, poniendo así fin a su condición de producto no buscado; generalmente son artículos con inno-

vaciones; ejemplos: comida (yogurt), teléfonos celulares, computadoras (desk y laptops), entre otros.

- Productos regularmente no buscados: son aquellos que en realidad nunca se buscan, pero sí se compran; quizás haya necesidad, pero los compradores potenciales no se sienten motivados para satisfacerla; ejemplos: seguros de vida, enciclopedias, lápidas, féretros, etcétera.
2. Los productos de organizaciones se dividen en: materias primas, equipo pesado, equipo auxiliar, partes componentes, materiales de procesos, suministro de consumo y servicios de organizaciones. Veamos cada uno.
- a) *Materias primas.* Son materiales naturales básicos que se convierten en parte de un producto físico. Ejemplos: químicos, minerales, productos agrícolas, etcétera.
 - b) *Equipo pesado.* Son herramientas grandes y máquinas que se utilizan para propósitos de producción. Ejemplos: troqueladoras, grúas, máquinas, entre otros.
 - c) *Equipo auxiliar.* Se utiliza en la producción o en las actividades de una oficina. Ejemplos: máquinas de escribir, calculadoras, etcétera.
 - d) *Partes componentes.* Son elementos que se convierten en parte del producto físico y que pueden ser artículos terminados, listos para ensamblar o que necesitan poco procesamiento antes del embalaje. Ejemplos: bujías de encendido, llantas, relojes de lavadora y otros.
 - e) *Materiales de procesos.* Materiales que se utilizan directamente en la producción de otros artículos. Ejemplos: fibras tratadas llamadas resinas fenólicas de moldeo de hojas que se usan en los paneles de los aviones, entre otros.
 - f) *Suministros de consumo.* Elementos que facilitan la producción y las operaciones, pero que no se convierten en parte del producto terminado. Ejemplos: papel, lápices, aceites, pinturas, etcétera.
 - g) *Servicios de organizaciones.* Productos intangibles, o servicios industriales, que muchas organizaciones utilizan en sus operaciones. Ejemplos: servicios financieros, legales, postales, etcétera.



Antes de continuar con el desarrollo de nuevos productos es muy importante analizar la *diferenciación de productos*, que es el proceso de crear y diseñar artículos y servicios de modo que los consumidores los perciban como diferentes de los de la competencia.

Estas diferencias pueden ser reales: incluyen calidad, tamaño, estilo y precio; o bien percibidas: como la imagen del producto.

- a) *Calidad*. Son características generales de un producto, que le permiten que se desempeñe como se espera para satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, cada usuario tiene un concepto distinto de calidad; para unos significa durabilidad, confiabilidad, etcétera; y para otros, durabilidad y facilidad de uso, entre otros aspectos. Aunque el concepto de calidad del producto varía entre los clientes, hay dos elementos que son iguales para todos: el *nivel* y la *consistencia*.
- El *nivel de calidad* es la cantidad de calidad que posee un producto. Este concepto es relativo, es decir, es difícil de describir la calidad de un artículo, a menos que se compare con la de otros. Como consecuencia, los consumidores juzgan la calidad mediante comparaciones. Por ejemplo, un reloj Timex comparado con uno Rolex.
- La *consistencia* es la capacidad de un producto para suministrar el mismo nivel de calidad con el transcurso del tiempo. Esta consistencia significa darles a los consumidores la calidad que esperan cada vez que compran el producto.

¿Un conflicto ético?

Ballenas en peligro

El modelo económico dominante es en gran parte responsable de que en nuestra sociedad postindustrial la producción, la distribución y el consumo de bienes estén unidos inevitablemente a la generación de males. Una de las causas más evidentes es que en el tema de la naturaleza siempre priva el criterio económico sobre cualquier otro; la solución a corto plazo parece imposible porque la economía y la ecología tienen dos racionalidades diferentes. Hoy, sin embargo, la ciencia económica asiste a una reformulación de sus planteamientos. Así nace una economía alternativa que, desde un enfoque sistémico, piensa en la naturaleza como biosfera.

De esta economía alternativa surge el concepto de economía ecológica, definida como “la ciencia de la gestión de la sustentabilidad” o “la ciencia que estudia las relaciones entre los sistemas económicos y los ecosistemas”. Hay muchas diferencias entre estas dos concepciones. Por un lado, la economía entiende el concepto de naturaleza como elemento externo al sistema económico, parte de la idea de producto-mercado o del valor mercantil, para orientar la gestión del medio ambiente físico.

Esta “nueva” economía tiene sus bases en la sustentabilidad o el desarrollo sustentable. El Informe Brundtland de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo definió al desarrollo sustentable de la siguiente manera: “El desarrollo sustentable es el desarrollo de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

Para ejemplificar un problema de ética, se menciona el ejemplo de las ballenas. Muchas de las grandes especies de cetáceos estuvieron al borde de la extinción debido a la devastadora industria comercial ballenera. A comienzos del siglo xx se prohibió la caza de estos mamíferos con fines comerciales, es por esto, y gracias al esfuerzo de muchas organizaciones e investigaciones, que las poblaciones de ballenas se vienen recuperando

(Carwardine *et al.*, 1998).

Hace aproximadamente 30 años se creó una nueva industria: el avistamiento de ballenas. Se trata de una búsqueda aparentemente inofensiva de cetáceos (IFAW, 1995).

El avistamiento de los mamíferos se define como una



actividad netamente de turismo; se puede clasificar en el rubro del ecoturismo de ballenas. Consiste en un viaje en bote, aire o desde tierra, para ver, nadar y/o escuchar alguna de las 83 especies de ballenas, delfines y marsopas (Greenpeace, 2001; Hoyt, 2001).

El espectacular salto de las ballenas, las grandes escuelas de delfines, la inteligencia de éstos y su misticismo han causado emociones en los humanos, por lo que esta industria no tardó en crecer de forma vertiginosa.

Investigaciones realizadas alrededor del mundo ya han constatado que esta actividad trae efectos negativos a los cetáceos. Uno de los casos más claros fue cuando los turistas de Australia alimentaron a los delfines, lo cual disminuyó su potencial reproductivo (Orams *et al.*, 1996).

Uno de los problemas más preocupantes es que esta industria se dirige a especies catalogadas como vulnerables por la International Union for Conservation of Nature (IUCN), como son la yubarta (*Megaptera novaengliae*) o la ballena franca austral (*Eubalaena australis*), o las también catalogadas en peligro, como la ballena franca del norte (*Eubalaena glacialis*). Es decir, estas especies dependen del manejo que se haga para su conservación, dado que las poblaciones están lejos de llegar a sus niveles óptimos (IUCN, 2002).

Desde un punto de vista ecológico, resulta incorrecto implantar una nueva industria sobre especies que no se han recuperado de la caza comercial; más aún, una industria inmersa en el sistema económico actual. Es bien sabido que este sistema ha llevado a la erosión y el colapso de los sistemas naturales. Su planificación a corto plazo, generalmente menos de un periodo de gobierno; su implantación a gran escala y la falta de compromiso con la vida silvestre han conducido tanto a la extinción de especies como de ecosistemas.

Los sitios donde el incremento económico por esta actividad ha sido sustancial son Kaikoura, en Nueva Zelanda; Provincetown, Friday Harbor y Hawai, en Estados Unidos; Tofino, Telegraph y Tadoussac, en Canadá; Ogata y Ogasawara, en Japón; Andenes, en Noruega; Hermanus, en Sudáfrica; Puerto Pirámides, San Julián y Puerto Deseado, en Argentina; Hervey Bay, Byron Bay y Monkey Mia, en Australia; Dingle, en Irlanda; Rincón, en Puerto Rico; Húsavík, en Islandia, y Guerrero Negro, en México. En alguna de estas comunidades se han logrado también beneficios educativos y científicos (Hoyt, 2001).

Ante la ausencia de códigos de conducta y otro tipo de reglas es posible que esta industria traiga nuevos peligros para las ballenas. Mientras que el avistamiento desde tierra, desde faros, “torres de avistamiento” o acantilados es completamente inofensivo y, por lo tanto, conservacionista, la gran cantidad de barcos que se acercan mucho, que se mueven muy

rápido y que operan con mucho ruido pueden interrumpir comportamientos tales como la alimentación y reproducción (IFAW, 1995).

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), se piensa que la tasa de crecimiento anual del avistamiento de ballenas seguirá aumentando en los próximos años.

Los efectos a largo plazo no se conocen con certeza y es posible que no se puedan medir durante décadas. A menos que se obtenga buena información de base sobre la historia de vida y la distribución de las ballenas, nunca se sabrá el impacto real de esta actividad a lo largo de los años.

Desde una ética ecológica, se exige “ecologizar” la economía, lo cual no significa sustituir la racionalidad económica por otra ecológica. Implica, más bien, por un lado, denunciar que la economía puede ser la responsable de la crisis ecológica al situarse por encima de presupuestos éticos; por otro, insistir en que los enfoques económicos y ecológicos deben apoyarse en un referente moral, porque la historia nos ha enseñado que no es posible erigir la eficiencia económica como único criterio válido. Se trata, pues, de recuperar en el tema medioambiental la primacía de lo político y lo ético frente a lo económico.

6.2 Elementos del producto

Los componentes fundamentales de un producto (bien o servicio) son: características físicas, marca, etiqueta, envase, empaque y/o embalaje. Veamos cada uno.

Marca

La marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de estos elementos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores, y diferenciarlos de la competencia.

- a) *Nombre de marca.* Es la parte de una marca que puede vocalizarse o pronunciarse; por ejemplo, Chevrolet, Del Monte, etcétera.
- b) *Distintivo de una marca.* Es la parte de una marca que puede reconocerse, pero no pronunciarse, como un diseño, un color o determinados rótulos distintivos. Ejemplos: los arcos dorados de McDonald's, el perrito de Ferrioni o el símbolo de la Volkswagen (vw), entre otros.

- c) *Marca registrada.* Es la marca o parte de la marca que está protegida legalmente para ser utilizada con carácter exclusivo. Por lo tanto, la expresión “Marca Registrada” es esencialmente un término legal que protege los derechos exclusivos del vendedor para utilizar un nombre o distintivo.

Los objetivos que se persiguen para otorgar una marca a un producto son:

- Ser un signo de garantía y de calidad para el producto;
- Dar prestigio y seriedad a la empresa fabricante, y
- Ayudar a que se venda el producto mediante la promoción y publicidad.

Las características primordiales de las marcas ponen énfasis en que su nombre no debe ser genérico; éste describe realmente al producto; por ejemplo, Kleenex, Kotex y Coca-Cola, entre otros.

- El nombre debe ser corto.
- Debe ser fácil de recordar.
- El sentido del nombre debe ser agradable.
- Debe ser agradable a la vista.
- Debe ser adaptable a cualquier medio de publicidad.

Estrategias respecto de las marcas

Las estrategias que se utilizan con respecto a las marcas son:

- a) *Nombre de marcas individuales.* Se refiere al nombre que el fabricante da a cada producto, independientemente de la firma que lo produce y de los demás artículos que fabrica. Ejemplos: Procter & Gamble es el fabricante; sus productos son los jabones Tide, Bold, entre otros.
- b) *Nombre de familia para todos los productos.* Es el nombre que se utiliza para todos los artículos de una empresa. Ejemplo: General Electric.
- c) *Nombre de familias distintas para todos los productos que fabrica.* Ejemplo: Sears Roebuck, que utiliza para los electrodomésticos la marca Kenmore.
- d) *El nombre comercial de la compañía en combinación con los nombres de los productos individuales.* Ejemplo: Kellogg's, con Kellogg's Rice Krispies, Kellogg's Corn Flakes, entre otros.

Ventajas de la marca:

- Bien diseñada se identifica con facilidad, lo que favorece la compra.
- Protege a los consumidores asegurándoles una calidad consistente.
- Una marca establecida asegura que los consumidores puedan comparar la calidad de los productos que adquieren.
- Ayuda a los fabricantes a diferenciar los productos y les confiere algo distinto para darlos a conocer y promoverlos.

- La promoción de una marca en particular permite que los especialistas controlen el mercado o aumenten su participación en el mismo.
- Ayuda al fabricante a estimular ventas reiteradas y desarrolla una lealtad hacia la marca.
- La lealtad genera una menor competencia de precios, porque la misma marca crea una diferencia entre los productos.

Etiqueta

Es la parte del producto que contiene la información escrita sobre el artículo; una etiqueta puede ser parte del embalaje o simplemente una hoja adherida directamente al producto. La etiqueta se utiliza para facilitar la identificación de un producto al presentar la marca y un diseño gráfico único.

a) *Objetivos de la etiqueta:*

- Identificar al producto con el propósito de distinguirlo de los demás.
- Proporcionar información sobre el producto para que tanto el vendedor como el consumidor conozcan la calidad y el servicio del mismo.

b) *Elementos que debe considerar:*

- Marca
- Nombre y dirección del fabricante
- Denominación del producto
- Naturaleza del mismo
- Contenido neto y, en su caso, el peso drenado
- Número del registro de la Secretaría de Salud
- Composición física y/o química
- Código de barras
- Fecha de fabricación, de caducidad, etcétera
- Instrucciones de uso o avisos de advertencia, como los que aparecen en los cigarrillos.



Código de barras

El código de barras se abrevia UPC y significa Código Universal del Producto; es indispensable para aquellos productos cuyo consumo se realiza en tiendas o almacenes de autoservicio, a efecto de que las computadoras de una bodega o un comercio identifiquen plenamente un cierto artículo a través de la lectura con rayo láser y se activen los programas de precios y facturación, así como las entradas y salidas del inventario. Para México la clave es el número 750.

Características que tienen que cumplir las etiquetas:

- Deben ser adaptables al envase en tamaño, color, forma, material, etcétera.
- El material habrá de ser resistente para que perdure desde la salida del producto del almacén hasta llegar a manos del consumidor final.
- Tienen que estar perfectamente adheridas, evitando así un desprendimiento y confusión del artículo con algún otro.
- Deben contener todos los elementos descritos para evitar aspectos dudosos para el consumidor.
- Los colores fosforescentes habrán de evitarse para no confundir al consumidor.

Envase

Se define como el contenedor que se encuentra en contacto directo con el producto, para proteger sus características físicas y/o químicas.³ El envase debe ser diseñado para llamar la atención del consumidor final y tener compatibilidad física y química entre el conteniente y el contenido.

Las funciones del envase se dividen en dos grupos:

a) *Estructurales*, que a la vez se subdividen en:

- **Contención:** el estado físico del producto (sólido, líquido y gaseoso) va a determinar por sí mismo el tipo de envase.
- **Protección y conservación:** la protección física se requiere para defender al producto contra los choques o impactos, caídas, vibraciones; evitar que se rompa; que se desajuste; impedir posibles mermas o fugas. La protección química se requiere para defender al producto contra los efectos del oxígeno y otros elementos, como calor, frío, humedad, rayos ultravioleta, que favorecen la aparición y el desarrollo de hongos que degradan la apariencia sensorial y nutricional.
- **De comunicación:** en donde el envase cumple dos funciones específicas: de información y motivación a su consumo; dependerá del material y de sus dibujos o grafismos para que el envase comunique una imagen de calidad o de atracción para el consumo.

Hay envases que con su sola presencia indican que contienen productos costosos o finos; hay otros que comunican prestigio o calidad; otros que otorgan un regalo y, dependiendo del envase, que es como se pueden situar los nichos de mercado a los que están dirigidos.

b) *De comunicación*, el envase informa a los consumidores de aspectos tales como:

- Identificación y localización del fabricante.
- Identificación y presentación del producto.
- Contenido neto o número de piezas.

- Origen, ingredientes y proceso empleado en la fabricación.
- Forma, uso y conservación.
- Riesgos y peligros, manejo, advertencias, etcétera.
- Código de barras.



Empaque

Conocido también como envase secundario, es un contenedor unitario o colectivo que sirve para dar presentación al producto, con impresos gráficos; contiene información relativa al producto. También implica los materiales de agrupamiento de varios envases y los materiales utilizados como amortiguamiento en el interior del embalaje.

Embalaje

Es un contenedor colectivo, que agrupa varios envases primarios y secundarios, con la finalidad de unificarlos, protegerlos, facilitar su manejo, almacenamiento, transporte y distribución. También se le conoce como envase de distribución.

Las dos principales funciones del embalaje son unificar y proteger la mercancía durante su distribución.

- a) *Función de unificación.* Los productos de consumo no se pueden comercializar a granel en los sistemas de distribución masiva; no es posible distribuir ningún producto si no está debidamente embalado.

Las cargas formadas por productos embalados colectivamente llegan a ser homogéneas o heterogéneas. Cuando la carga es homogénea no es difícil resolver su acomodo, pero cuando es heterogénea, con pesos, dimensiones y materiales distintos, surge el problema de su acomodo, por la posibilidad de caídas y daños.

- b) *Función de protección.* La protección que da el embalaje al producto es de vital importancia para llevar a efecto su distribución masiva. Al embalaje también se le conoce como el “envase de distribución”.⁴

Los materiales del envase y el embalaje que se utilizan comúnmente son:

- **Papel:** es uno de los materiales más utilizados para el envase y puede combinarse con el aluminio y las películas plásticas; su función principal es evitar fricciones entre las piezas, así como proporcionar una envoltura desechable que evite las raspaduras y vibración. El papel no resiste la humedad ni las grasas.
- **Cartón:** se utiliza más como amortiguante que como envase; como embalaje, es posible darle propiedades impermeables, aplicando películas de parafina o polietileno.
- **Madera:** se emplea para la fabricación de tarimas, cajas, rejas o jaulas y carretes; usualmente se utiliza la madera de pino por resistente y barata.
- **Plásticos:** sirve para fabricar envases y embalajes de alta productividad; sin embargo, el plástico no es biodegradable, por lo que representa problemas ecológicos graves a futuro; este tipo de envases se deben reciclar.
- **Vidrio:** es el material tradicional para el envase de alimentos, vinos, algunos fármacos y cosméticos; algunas de sus características son: estabilidad química, cien por ciento impermeables, esterilización, refractabilidad, retornabilidad, presentación de calidad.
- **Metales:** la hoja de lata es mayormente utilizada para la conservación de alimentos, así como para el envasado de pinturas, solventes y productos químicos.



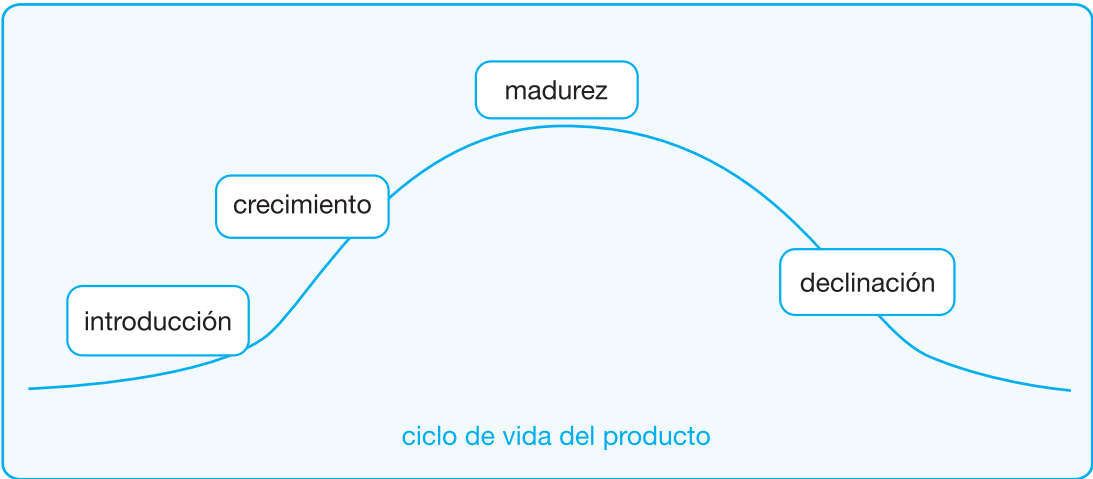
El ciclo de vida del producto

6.3

El ciclo de vida del producto puede influir directamente en la supervivencia de una compañía. El ciclo consta de cinco etapas:

- Investigación y desarrollo
- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación

El ciclo se puede aplicar a una categoría genérica de productos, así como a marcas.



Los administradores de las compañías deben ser capaces de determinar en qué parte del ciclo de vida se encuentra su producto en determinado momento. El ambiente de la competencia y las estrategias de marketing que deben utilizarse dependen de cada etapa particular, como se observa en las tablas 6.3 y 6.4.

TABLA 6.3. CARACTERÍSTICAS E IMPLICACIONES DE CADA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

	ETAPA			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Clientes	Innovadores	Mercado Masivo	Mercado Masivo	Leales
Competencia	Poca o nula	Creciente	Intensa	Decreciente
Ventas	Niveles bajos que después crecen	Crecimiento Rápido	Crecimiento Lento	Decreciente
Utilidades	Nulas	Importantes alcanzan el nivel máximo	Decrecen	Pocas Nulas

Fuente: adaptado de Kotler Phillip & Armstrong Gary (2008), *Fundamentos de marketing*, 8a. ed., México: Pearson, Prentice Hall.

Investigación y desarrollo

Es la etapa donde surgen las ideas del nuevo producto y se dan las etapas vistas con anterioridad. De hecho, en esta fase no hay ventas ni ganancias, sólo hay gastos que la empresa considera y desea recuperar en el menor tiempo posible.

Introducción

También llamada etapa pionera. Es cuando un producto se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing. Una vez que ya pasó por la fase de desarrollo, que comprende: la selección de ideas, la creación del prototipo y las pruebas de mercado.

Puede tratarse de un nuevo producto o de un producto conocido con una nueva característica.

Crecimiento

También llamada etapa de aceptación del mercado. En esta fase crecen las ventas y las ganancias, a veces con gran rapidez. Los precios bajan gradualmente debido a que se empieza a competir en el mercado.

TABLA 6.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING POR ETAPA

Estrategia de marketing	Etapa			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Estrategia global	Desarrollo del mercado	Penetración en el mercado	Posicionamiento defensivo	Eficiencia o abandono
Costos	Altos por unidad	Decrecientes	Estables o crecientes	Bajos
Estrategia de producto	Productos indiferenciados	Productos mejorados	Diferenciados	Depuración de línea
Estrategia de precios	Probablemente altos	Con el tiempo bajan	Muy bajos	Crecientes
Estrategia de distribución	Difusa	Intensiva	Intensiva	Selectiva
Estrategia de promoción	Conocimiento de la categoría	Preferencia de marca	Lealtad a la marca	Reforzamiento

Fuente: adaptado de Kotler Phillip & Armstrong Gary, (2008), *Fundamentos de marketing*, 8a. ed., México: Prentice Hall.

Madurez

En la primera parte de esta etapa las ventas siguen incrementándose, ahora con menor rapidez. Cuando las ventas se estancan, declinan las ganancias de los fa-

bricantes y los intermediarios, cuya causa principal es la competencia intensa de precios. Con el propósito de diferenciarse, las compañías deben ampliar sus líneas con nuevos modelos o proponer nuevas y mejoradas versiones de sus principales marcas.

Declinación

Esta etapa es inevitable por alguna de las siguientes situaciones:

- Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad.
- Desaparece la necesidad del producto, debido al desarrollo de otro producto.
- La gente simplemente se cansa del producto, de manera que éste desaparece del mercado.

La duración total del ciclo, desde el inicio de la etapa de introducción hasta el final de la declinación, varía según la categoría del producto. Cada artículo presenta un periodo distinto.

El ciclo de vida se relaciona con un mercado

Cuando un producto se halla en determinada etapa de su ciclo, significa que éste se encuentra en un mercado en particular. A veces goza de buena aceptación en un mercado y todavía lucha por ser aceptado en otros. En términos de los mercados geográficos, un producto puede encontrarse en la etapa de madurez en un país y en la de introducción en otro.

Administración del ciclo de vida

Las acciones colectivas de una empresa afectan la forma de las curvas de ventas y ganancias en el curso de un ciclo de vida. Por ejemplo, una gran compañía puede abreviar su etapa de introducción al intensificar su esfuerzo promocional con el que apoya su nuevo producto.

La mayoría de las empresas no están en condiciones de influir de manera decisiva en las curvas de ventas y ganancias. De ahí que su función sea averiguar cómo alcanzar el máximo éxito de sus marcas a lo largo del ciclo de vida.

Una buena administración del ciclo de vida depende de dos aspectos fundamentales:

- Predecir la forma del ciclo del producto propuesto antes de introducirlo al mercado.
- Adaptar exitosamente las estrategias de marketing en cada etapa.

Estrategia de entrada en el mercado

Una compañía que se introduce en un nuevo mercado tiene que decidir en cuál etapa del ciclo debe entrar. Si lo hace en la fase de introducción o esperar e ingresar durante la primera parte de la etapa de crecimiento, después de haber comprobado que se trata de un mercado viable.

La estrategia de entrar durante la etapa de introducción, se debe al deseo de obtener cuanto antes una posición dominante en el mercado y, con ello, disminuir el interés de los competidores potenciales y la eficacia de los competidores actuales.

Esta fase requiere de una inversión cuantiosa y los riesgos son muy grandes.

Administración en la etapa de crecimiento

Son las decisiones que se sigan tomando en esta etapa, cuando las ventas están creciendo de manera considerable; las ganancias importantes influyen en:

- Cuántos competidores entran en el mercado.
- El desempeño de una marca dentro de una categoría, tanto en los años siguientes como en un futuro lejano.

Durante esta etapa una compañía debe:

- Diseñar las estrategias apropiadas para su marca.
- Los mercados meta deben ser confirmados y/o ajustados.
- Tienen que formularse las mejoras para el producto, fijar precios, revisarlos, expandir la distribución y realzar la promoción.

Administración durante la madurez

Las estrategias para mantener o incrementar las ventas de un producto incluyen:

- La extensión de la línea.
- La modificación del producto.
- El diseño de una nueva promoción.
- Desarrollo de nuevos usos para el producto.

Estas medidas favorecen el incremento de compras por parte de los usuarios actuales y/o puede atraer nuevos clientes.

Cómo sobrevivir en la etapa de declinación

Es en esta etapa cuando una compañía afronta los retos más grandes en la administración del ciclo de vida. Cuando las ventas empiezan a decrecer, los directivos disponen de las siguientes alternativas:

- Asegurarse de que los programas de marketing y producción sean lo más eficientemente posibles.
- Reducir los modelos que hayan dejado de ser rentables.
- Reducir los costos al mínimo indispensable.
- Mejorar el producto.

Perspectiva global

El futuro del ecoturismo en México



Lamentablemente no se han aprovechado en forma adecuada las potencialidades del turismo ecológico, pues en la actualidad sólo el 5% del turismo convencional está representado por ecoturismo en este país (Ceballos Lascuráin, 1994). Por lo tanto, es necesario y prioritario propiciar la consolidación de esta sana modalidad del turismo, considerando sustancialmente los beneficios que puede aportar a la economía de la nación en general, con especial énfasis a determinadas regiones marginadas. Como beneficios reales hacia estas localidades es posible señalar que el ecoturismo tiene capacidad para generar empleos en comunidades remotas, muchas de las veces poblaciones indígenas; promueve el nivel de vida de estas comunidades, lo que se traduce en la dotación de servicios elementales de agua potable, electrificación, educación, vivienda y salud. Algo muy importante de considerar es que la conservación de los recursos naturales, como gran parte de los atractivos turísticos, puede ser respaldada y financiada por el propio ecoturismo. Janka (1996) sugiere que “el ecoturismo en México puede ser utilizado como un instrumento para la conservación y el manejo sustentable de las zonas forestales y la contribución de esta actividad al desarrollo turístico”.

Perspectivas del ecoturismo en México

Se dice que el ecoturismo es una modalidad del desarrollo sustentable; esta afirmación tomada a la ligera puede producir confusión y desorientar aún más a quienes, tanto en el ámbito académico como en el público y en el nivel de gestión, se encuentran relacionados con esta modalidad. Así, el llamado “turismo de aventura” o “turismo de naturaleza” o tantas otras variantes de la actividad turística, se les considera como “ecoturismo”, partiendo de la idea de que realizar una actividad en contacto con la naturaleza es suficiente justificación para añadirle el prefijo *eco*.

La ecología, entendida como “el total de las relaciones de los animales con sus medios ambientes orgánico e inorgánico”, ha prestado el prefijo *eco* a la actividad turística, dándole un significado interdisciplinario que, por lo tanto, debe ser enfocado desde diferentes ángulos a partir de dos disciplinas, una proveniente de las ciencias naturales y la otra de las ciencias sociales, lo cual nos lleva hacia un objeto de estudio complejo que no se ubica sólo en el campo social o en el ecológico. Entender que el concepto de turismo sustentable es únicamente antrópico y el de ecoturismo es holístico, es condición básica para ubicar al ecoturismo en su justa dimensión.

Es indudable que el turismo cuenta, entre otros objetivos primordiales, con el económico, además del ejercicio del tiempo libre como una forma de prestación social del siglo *xxi*; no tener claro el concepto y las implicancias del desarrollo sustentable puede convertir tanto la propuesta del “turismo sustentable” como la del “ecoturismo” en nuevas formas de depredación y enriquecimiento de unos cuantos en perjuicio de los dueños originarios del capital natural. En el mediano plazo, en una calidad de vida precaria para la especie humana.

La actividad turística, como cualquiera otra actividad económica, sólo progresará si hay una planeación, entendida como la selección de los objetivos en función de la realidad local y de la manifestación de la población, la preparación de los medios para conseguirlos, el control de su aplicación y la evaluación de los resultados obtenidos, es decir, para implantar el ecoturismo, siguiendo los preceptos de la sustentabilidad, es necesario planificar con la participación efectiva de la comunidad local, que debe ser la principal beneficiada de la actividad turística, así como tener poder de decisión acerca del futuro de su ciudad.

Es imprescindible adquirir información científica de base, que actúe como diagnóstico y que permita conocer el real funcionamiento de los ecosistemas, con la finalidad de evaluar su capacidad de carga y realizar estudios que evalúen el impacto ambiental, social y económico de esta actividad.

El futuro del ecoturismo en este país es realmente promisorio. Aunque su evolución ha sido lenta, pasiva y gradual, el pronóstico de su avance se presenta prometedor. La cercanía con Estados Unidos y Canadá representa una ventaja estratégica en el mercado de los viajes. Por otro lado, es necesario manifestar que en los últimos 15 años México ha adecuado gran parte de la legislación que incide directamente en la normatividad y regulación de la actividad turística. Esto ha permitido una modernización y agilización de trámites y procedimientos legales por parte de entidades gubernamentales federales y estatales hacia empresas de servicios del ramo turístico. Por ejemplo, la Ley Federal de Turismo, expedida en 1993, otorga mayores facultades a las entidades federativas, por lo que la Secretaría de Turismo queda sólo con

funciones de manera eminente de promoción y coordinación. Asimismo, y particularmente relevante para el ecoturismo, es la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA).

Es importante señalar que a todo lo largo y ancho del país se numeran zonas con alto contenido de riqueza ecológica. En el norte y noroeste destaca la presencia de magníficos ecosistemas desérticos y bosques de alta montaña, así como regiones costeras ricas en fauna marina. En la parte central existen importantes sistemas montañosos con volcanes de inigualable belleza, acompañados de abundante riqueza de flora y fauna, así como pueblos y ciudades coloniales llenas de tradición y de marcado colorido. En el sur y sureste hay zonas con excepcional riqueza arqueológica, selvas y bosques dotados, quizá, de la mayor biodiversidad del país.

Aunados a estos atributos, en estas zonas se localizan extensas playas de singular belleza, así como el sistema de arrecifes considerado el segundo a nivel mundial, después del Gran Arrecife en las costas de Australia.

Se puede manifestar con gran satisfacción que hay numerosos y variados proyectos ecoturísticos realizados en la mayoría de estos sitios. Muchos en su fase embrionaria y otros culminados satisfactoriamente. Con seguridad también se puede decir que en la actualidad existen centros de investigación, instituciones educativas, asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales y comunidades en general que están tomando parte activa en proyectos ecoturísticos.

De igual manera, la participación de inversionistas y empresarios turísticos están fijando su atención en este especial “nicho” de mercado, debido a que al ecoturismo les augura un firme futuro en el gran mercado del turismo.

Las condiciones para que el ecoturismo se desarrolle en México están dadas. Es imprescindible destacar que para asegurar su éxito se requiere de una adecuada administración y un óptimo financiamiento que conduzcan a la conservación de los recursos naturales, los cuales representan su principal atractivo. La participación gubernamental en sus tres niveles es elemental, así como la colaboración de los sectores social y privado, y la sociedad en su conjunto. La intervención del gobierno quedaría aislada si no se da la respuesta oportuna de la población y de empresarios turísticos para emprender acciones en favor del ecoturismo. O contrariamente, las iniciativas y propuestas de proyectos de una comunidad o del sector privado empresarial no cristalizarían de no existir la adecuada atención del sector gobierno. Debe haber, por lo tanto, relaciones recíprocas de trabajo, apoyo y entendimiento para garantizar el éxito de las empresas ecoturísticas. Es innegable entonces que gobiernos, sector empresarial y población tienen que unir esfuerzos para asegurar resultados positivos del ecoturismo en nuestro país.

Innovación y desarrollo de nuevos productos

6.4

La empresa tiene como finalidad satisfacer a los consumidores y, al hacerlo, obtener una ganancia. Fundamentalmente cumple este propósito por medio de sus productos.

La planeación de nuevos productos es vital para el éxito de una organización; esto se debe a los grandes cambios tecnológicos, que hacen que los artículos se vuelvan obsoletos rápidamente, y a la práctica de la mayoría de los competidores de copiar un producto exitoso, que puede neutralizar una ventaja de innovación.

De igual manera, se examinarán el ciclo de vida del producto y temas como el estilo y la moda. Consideramos este asunto de gran importancia, pues el ciclo de vida de un producto puede ayudarnos a predecir la supervivencia de una compañía.

Cada una de las etapas: investigación y desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación, presentan características especiales, con serias consecuencias para el marketing. Planea retos y oportunidades, es decir, se debe administrar el producto conforme va pasando su ciclo de vida.

¿Por qué desarrollar nuevos productos?

- Necesidad de crecimiento. Una de las políticas de la administración es “renovarse o morir”. En gran parte de las empresas, una cantidad considerable del volumen de ventas y utilidades proviene de productos nuevos. En años recientes, Johnson & Johnson generó 25% de sus ventas con productos introducidos durante los últimos cinco años. Los artículos pasan por un ciclo de vida, por lo que existe la necesidad de lanzar nuevos artículos al mercado para mantener los ingresos y las ganancias de la compañía.

Los productos actuales de una empresa se vuelven obsoletos con el tiempo; los deseos del público son cambiantes y aparecen rivales con productos de mejor calidad. Ejemplo: detergente Fab. Al envejecer un producto empiezan a disminuir las ganancias. Si se introduce un artículo en el momento oportuno se contribuye a que esto no pase.

- Mayor selectividad de los consumidores. En los últimos años los consumidores se han vuelto más selectivos a la hora de elegir productos; con un menor poder adquisitivo, estas personas, familias u organizaciones han empezado a ser muy cuidadosas con las compras.

Otro factor es que el público debe escoger entre una enorme oferta (podríamos decir un exceso) de productos semejantes. Este diluvio de artículos nuevos llega a ocasionar una “indigestión de productos” al público. La solución consiste en crear mercancías verdaderamente nuevas e innovar, no limitarse a imitar.

- Altos índices de fracaso. Durante muchos años la regla práctica establecía que cerca del 80% de los productos nuevos fracasarían. Esto no sucede

siempre así; mientras algunos de estos productos están al borde del fracaso, otros tienen enorme éxito.

La mayoría de las veces este fracaso se debe a que gran parte de estos productos no son realmente diferentes a los que ya existen. Por ejemplo: Pepsi cristal.

Adicionalmente, un producto está expuesto al fracaso si se percibe que uno nuevo ofrece un bajo valor en relación con el precio. Otros factores que pueden minar los nuevos productos son el deficiente posicionamiento y la falta de apoyo de marketing.



¿Qué es un producto nuevo?

Existen tres categorías de productos nuevos:

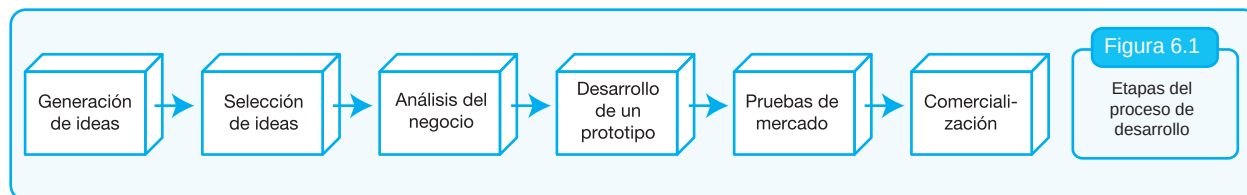
- a) *Productos verdaderamente innovadores.* Son muy originales. Por ejemplo: un aparato de seguridad que compara electrónicamente la forma de la mano de una persona con la imagen de ésta mediante un código en una tarjeta de identificación. Otro producto que caería dentro de esta categoría sería un remedio contra el cáncer o un dispositivo para la reparación rápida y económica de un automóvil.
- b) *Versiones significativamente diferentes* de los productos actuales en cuanto a la forma, la función y, lo más importante de todo, los beneficios. Por ejemplo, los lentes de contacto Acuvue de Johnson & Johnson y las delgadas pantallas de televisión, que pueden colgarse en la pared como un cuadro, o el automóvil eléctrico diseñado por General Motors.
- c) *Productos de imitación.* Pueden ser nuevos para la empresa, pero no para el mercado. Por ejemplo, los modelos anuales de automóviles y las nuevas versiones de cereales. En algunos casos las empresas buscan captar una parte del mercado con estos productos de imitación. Con la finalidad de aumentar al máximo las ventas de las compañías, los fabricantes de medicamentos para el resfriado a menudo lanzan sistemáticamente productos imitativos.



Las empresas deben contar con una estrategia explícita respecto del desarrollo y la evaluación de productos nuevos, lo que reflejará la función que se espera que el producto desempeñe en la obtención de las metas corporativas y de marketing. Tal vez se diseñe un producto nuevo para proteger la participación en el mercado, alcanzar la meta del rendimiento sobre la inversión, establecer una posición en un nuevo mercado, mantener la reputación de la empresa como innovadora o de responsabilidad social. Por ejemplo, el lanzamiento de la hamburguesa McLean Deluxe de McDonald's para rebatir las críticas de no ser conscientes de la salud.

Etapas del proceso de desarrollo

Se distinguen seis etapas en el proceso de desarrollo; en cada una, los gerentes deben decidir si pasan a la siguiente, si abandonan el producto o buscan más información.



Marketing en la era electrónica

Compras por Internet: variedad y comodidad*

En estos días, comprar en línea tiene muchas ventajas, pues además de que hay acceso a una gran cantidad de tiendas virtuales con cientos de productos, se puede comprar las 24 horas del día, los siete días de la semana, durante los 365 días del año.

Características importantes del comercio electrónico son la seguridad y comodidad de comprar desde la casa, la oficina o cualquier lugar donde haya una computadora con acceso a la red, sin las aglomeraciones de los centros comerciales ni el tránsito de la ciudad. Sólo se necesita una tarjeta bancaria y el deseo de comprar productos, tales como un disco de música, una computadora, boletos de avión o, bien, reservar un hotel, enviar flores o regalos.

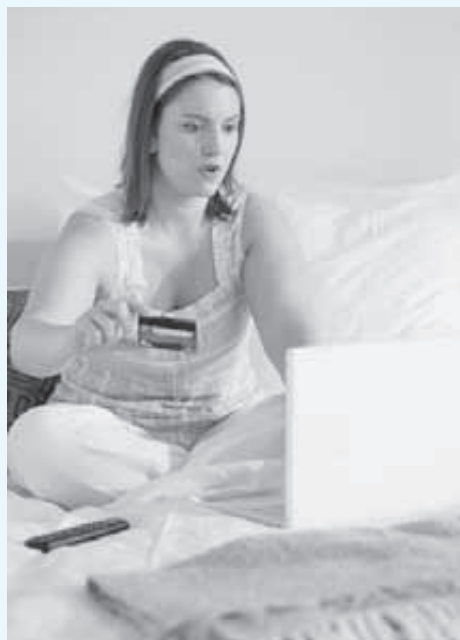
Otra opción es que las empresas también pueden usar esta valiosa herramienta, porque es posible adquirir por Internet los artículos de papelería y cómputo que necesiten, así como muebles para la oficina o productos electrónicos de audio y video.

De acuerdo con un estudio de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), Pricewaterhouse Cooper y Kantar Media Research, en México hay alrededor de 17 millones de usuarios de Internet y aproximadamente una

tercera parte ha realizado alguna compra en línea. En el 2004, el comercio electrónico mexicano fue por 220 millones de dólares y este año registra una tendencia a la alza.

Por lo general, las tiendas virtuales muestran un catálogo detallado de sus productos y servicios, incluyendo precios y especificaciones. Además, casi siempre tienen un carrito de compras, en el cual el cliente va acumulando los artículos que desea adquirir para luego pagar el importe total con una tarjeta bancaria, con un depósito bancario o, bien, con cualquier otra forma de pago que la tienda virtual permita.

Cada sitio de compras brinda características diferentes a sus visitantes. Por ejemplo, Carlos Gómez, gerente de Tienda Virtual y TeleMax de OfficeMax, ofrece un buscador desde el cual se puede encontrar desde un lápiz hasta un escritorio, además de



que es posible ordenar copias e impresiones y después recogerlas en la sucursal más cercana, desde su sitio Web (www.officemax.com.mx).

El sitio, en opinión de Gómez, es muy “amigable” y va cambiando su contenido para que los usuarios, que suman entre 800 y 1,200 al día, seleccionen el producto que deseen y participen en las promociones que tenemos todo el año, agrega Carlos Gómez.

Para Álvaro Camarena, gerente senior de marketing y ventas en América Latina de Dell, comprar en su sitio (www.dell.com.mx) tiene muchas ventajas, pues ofrece información y precios de acuerdo con la configuración deseada de los equipos, ya sea para usuarios PYMES o del hogar.

Es una herramienta de toma de decisiones para la adquisición de computadoras personales de escritorio, portátiles, servidores y almacenamiento, así como impresoras, accesorios y electrónicos. El usuario siempre tiene acceso a lo último en promociones, esquemas de financiamiento, descripción de los servicios de garantía y de soporte, explica el directivo de Dell.

En su sitio Web, Dell también cuenta con un programa para pequeñas y medianas empresas (PYMES), que consiste en una relación directa, personalización de soluciones, servicios de garantía a domicilio, varias opciones de financiamiento y un portafolio completo, en especial de soluciones de servidores y almacenamiento.

Sitios de subastas

Otro tipo de sitios Web enfocados al comercio en línea son los especializadas en subastas y remates, como (www.mercadolibre.com.mx) o (www.deremate.com.mx), donde se puede comprar y vender por Internet. Para adquirir un artículo en estas páginas es necesario darse de alta como usuario, pues el sistema mantiene un registro de las compras realizadas y de la reputación de los vendedores y compradores de los productos o servicios que se ofrecen.

El cliente o comprador también tiene la opción de calificar la atención que recibió por parte del comerciante y así proporcionar un elemento de confianza para los nuevos usuarios, antes de que decidan su compra. En estos sitios se puede ofrecer cierta cantidad para ganar en una subasta normal o adquirir productos en venta directa por un precio fijo.

Mercado Libre es una plataforma ideal para las PYMES por los productos que se venden, sobre todo cómputo y accesorios: computadoras, memorias USB, audio y video, celulares, cámaras digitales y videojuegos. Sin embargo, otras categorías que están reportando un crecimiento de 300% son ropa, accesorios de marca, relojes y joyería de Murano, expone Francisco Ceballos, director de Mercado Libre.

Ventajas de comprar en línea

Entre las múltiples ventajas del comercio electrónico se puede mencionar que las tiendas virtuales están abiertas las 24 horas del día, todo el año, e

incluso muchos artículos tienen precios más bajos que en tiendas normales. Muchas cuentan con entrega a domicilio gratis, así como ofertas y promociones especiales.

Además, los sitios para comprar en Internet ofrecen un buscador para encontrar el producto que se desee de manera más rápida. Cuando se es usuario frecuente, el sitio va construyendo el perfil del usuario y le sugiere artículos que le podrían ser útiles.

Otra ventaja es que proporcionan la descripción completa de los artículos que venden e incluso brindan más opciones de formas de pago, como tarjetas del sitio en alianza con algún banco; por ejemplo, la tarjeta OfficeMax. Un punto más a favor de las tiendas virtuales es que no tienen fronteras, lo que brinda al comprador la alternativa de adquirir artículos que no se venden en su país.

También hay sitios que tienen programas con beneficios exclusivos. Además, las transacciones del usuario normalmente están protegidas por la tienda virtual.

¿Cómo comprar en línea?

Realizar una buena compra en Internet es muy sencillo, siempre y cuando se tomen en cuenta algunas recomendaciones; por ejemplo:

Recomendaciones

1. Identificar con quién se está tratando. Comprar sólo en tiendas que tengan visibles sus datos y confirmar que el domicilio, teléfono y correo electrónico son reales.
2. Investigar lo que se está comprando. Cerciorarse cuánto costará y leer la descripción de la mercancía, especialmente la que está en letra chica.
3. Calcular el costo total y elegir la forma de pago. En la mayoría de los sitios se debe pagar con tarjeta de crédito o de cargo en línea, pero en algunos se puede pagar contra entrega o con depósitos bancarios.
4. Verificar los términos del trato. Preguntar cuáles son las políticas de privacidad y los términos sobre un producto defectuoso y/o una entrega equivocada. Averiguar la garantía de compras, si ofrecen reembolsos o si dan otro tipo de crédito.
5. Comprobar que se está ingresando en un sitio seguro. Verificar que la dirección Web o URL comience con `https://` y buscar otros indicadores que den seguridad, como el icono del candado en la barra de estado del navegador o una llave al pie de la página.

*`www.nic.mx`

Generación de ideas relacionadas con el producto nuevo

El desarrollo de un nuevo producto comienza con la idea. Debe diseñarse un sistema que estimule ideas originales dentro de la organización, así como la manera de reconocerlas y evaluarlas. En un estudio realizado, el 80% de las compañías dijeron que sus clientes eran la mejor fuente para obtener ideas de nuevos productos.

Selección de ideas

En esta etapa se evalúan las ideas relativas a los productos nuevos, para determinar cuáles merecen ser estudiadas ulteriormente. Un equipo de ejecutivos confía en su experiencia y juicio para analizar un grupo de ideas.

Análisis del negocio o comercial

Una idea que supera la fase anterior se amplía y se convierte en una propuesta concreta de negocios.

En esta etapa los directivos deben:

- Identificar las características del producto.
- Estimar la demanda del mercado, la competencia y la rentabilidad del artículo.
- Establecer un programa para desarrollarlo.
- Asignar la responsabilidad para proseguir con el estudio de la factibilidad.

Desarrollo de prototipos

Si los resultados de análisis comercial son favorables, se elabora un prototipo o modelo de prueba del producto. En el caso de los servicios, se diseñan y se prueban las instalaciones y los procedimientos necesarios.

Se aplican pruebas de laboratorio y otras evaluaciones técnicas para ver si conviene crear el producto.

Pruebas de mercado

A diferencia de las pruebas internas realizadas durante el desarrollo de un prototipo, en las pruebas de mercado participan usuarios reales. Se les dará una muestra del producto para que la usen en casa o en su compañía. Terminada la prueba se les pide que evalúen el artículo en cuestión.

A menudo en esta etapa se requiere el marketing de pruebas, donde el producto se pone a la venta en una pequeña región geográfica, incluso por algunos cuantos meses. Los resultados abarcan, entre otras cosas, ventas y repeticiones de compra. En esta etapa, el diseño y los planes de producción se ajustarán tomando en cuenta los hallazgos de la prueba. Una vez concluidas las pruebas, la alta dirección habrá de tomar decisiones acerca de la introducción del producto.

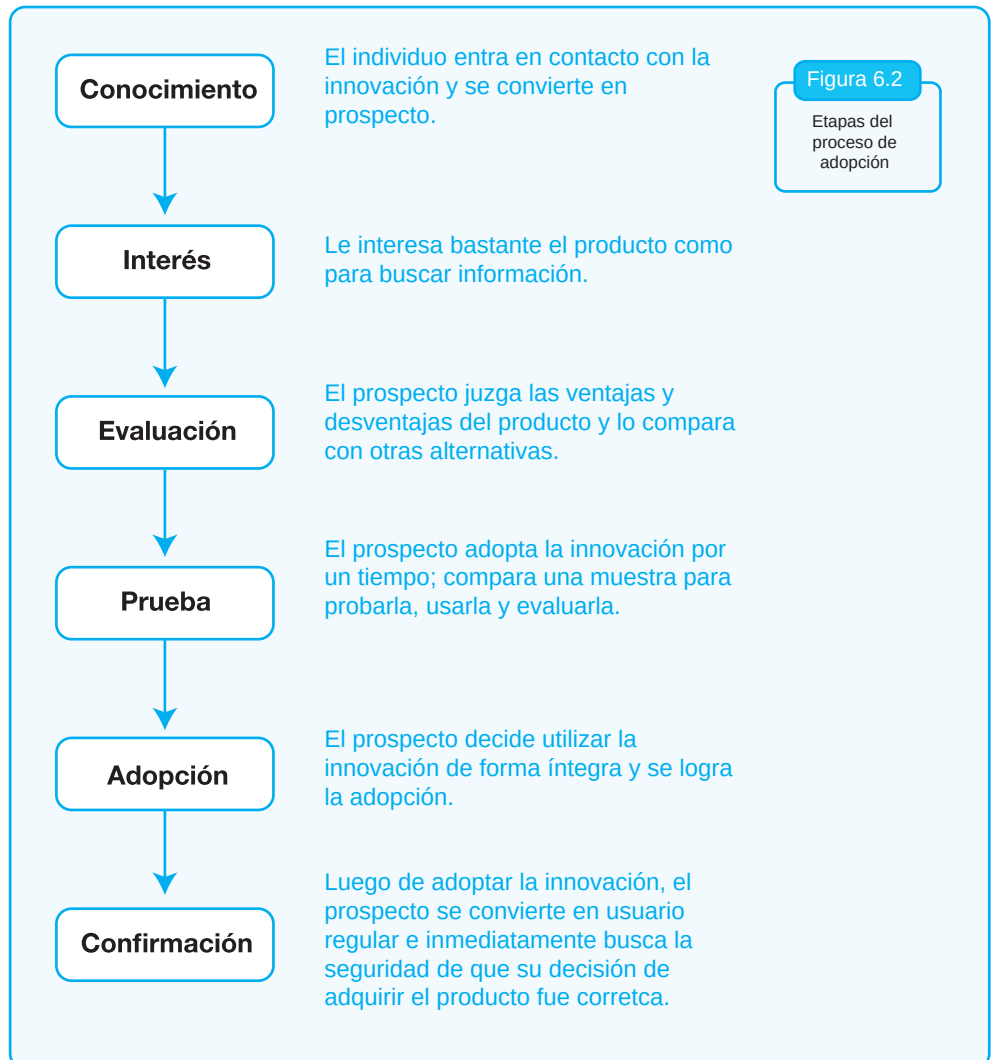
Comercialización

En esta etapa se planean y, finalmente, se ponen en práctica los programas de producción y marketing a gran escala. Una vez que el producto nace y entra en su ciclo de vida, el ambiente competitivo externo se convierte en el principal determinante de su destino.

Adopción y difusión de productos nuevos

La probabilidad de alcanzar el éxito aumenta con un producto nuevo, sobre todo si es innovador. Se subraya la necesidad de que las organizaciones conozcan el comportamiento de los consumidores.

Las etapas del proceso de adopción para decidir si se compra algo nuevo se muestran en la figura 6.2.



Hay cinco categorías de adoptadores: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y los rezagados.

- a) *Innovadores*. Representan cerca del 3% en el mercado. Les gusta correr riesgos y son los primeros que adoptan una novedad. Tienden a ser jóvenes de un estatus social más alto y a estar en una mejor situación económica. Suelen tener amplias relaciones sociales con diversos grupos de la comunidad. Recurren con mayor regularidad a fuentes de información no personales, como la publicidad, que a los vendedores.
- b) *Adoptadores tempranos*. Representan aproximadamente el 13% del mercado; compran un producto nuevo después que los innovadores, pero antes que el resto de los consumidores. Esta categoría contiene más líderes de opinión que cualquier otro tipo. Una compañía puede ganar adoptadores tempranos para adquirir un producto innovador y que estén satisfechos con éste, los cuales harán buenos comentarios del nuevo ofrecimiento, lo cual se conoce como publicidad de boca en boca.
- c) *Mayoría temprana*. Representa cerca del 34% del mercado. Incluye personas más reflexivas que aceptan una innovación poco antes de que lo haga el adoptador promedio del sistema social. Se halla un poco por encima del promedio en las medias sociales y económicas.
- d) *Mayoría tardía*. Representa otro 34% del mercado. Es un grupo de consumidores escépticos que normalmente adoptan una innovación por ahorrar dinero o porque ceden a la presión social de sus colegas o de sus grupos de pertenencia.
- e) *Rezagados*. Son consumidores que observan la tradición y que, por lo mismo, son los últimos en adoptar una innovación. Representan cerca del 16% del mercado. Desconfían de las innovaciones. Generalmente son personas de mayor edad y casi siempre se encuentran en el extremo inferior de las escalas sociales y económicas.

Ejercite su aprendizaje

1. ¿Cuáles estrategias de marketing utilizaría en la introducción de agua embotellada al mercado local de la ciudad en la que vive?
2. Elija un producto típico del país en el que vive y desarrolle un proceso de innovación para crear una línea de nuevas mercancías.
3. Analice los elementos de un televisor (envase, marca, etiqueta) y señale en qué han consistido las principales innovaciones.
4. Si usted fuera el responsable de la cafetería en la universidad en la que estudia, ¿cuáles líneas comercializaría en la etapa de madurez del negocio?

Bibliografía

- Cateora, Philip y Graham, John (2001), *Marketing internacional*, México: McGraw-Hill.
- García-Sordo, Juan (2001), *Marketing internacional*, México: McGraw-Hill.
- Gladwell, Malcom (2005), "Lecciones de biología", en revista *Gestión*, Vol. 5, No. 1, enero-febrero.
- Kotler, Philip (2008), *Fundamentos de mercadotecnia*, 8a. ed., México: Pearson, Prentice Hall.
- (2001), *Marketing*, 11a. ed., México: Pearson, Prentice Hall.
- Lamb, Charles, Hair, Joseph y McDaniel, Carl, (2002), *Marketing*, 6a. ed., México: Thomson.
- Maubert Viveros, Claudio (2003), *Mercadotecnia*, México: Trillas.
- (2005), *Comercio internacional*, México: Trillas.
- McCarthy, Jerome y Perreault, William (1997), *Marketing*, 11a. ed., México: McGraw-Hill.
- Pride, William y Ferrell, O. C. (1997), *Marketing, conceptos y estrategias*, 9a. ed., México: McGraw-Hill.
- Sallenave, Jean Paul (1999), *Marketing*, México: Trillas.
- Stanton, William (2000), *Fundamentos de marketing*, 11a. ed., México: McGraw-Hill.
- Zikmund, William y d'Amico, Michael (2002), *Marketing, Volumen I*, México: Thomson.

Referencias Bibliográficas

¹ Organización Mundial de Turismo. *Barómetro del turismo mundial* 2005.

<http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/enero2005.pdf>

² Instituto Nacional de Ecología, INE, 1996. La clasificación que se presenta forma parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (Sinap) misma que se encuentra normada y regulada por la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA) y vigilada cautelosamente por el Instituto Nacional de Ecología de la propia Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (Semarnap).

³ Maubert Viveros, Claudio, Comercio Internacional, México, Trillas, 2005, pp. 102 y 103.

⁴ *Op. cit.*, p. 105.

Estrategia de distribución

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el alumno podrá:

- Conocer los conceptos y las funciones que desempeñan los canales de distribución.
- Conocer los diferentes tipos de canales y su integración.
- Aprender a tomar las decisiones para integrar adecuadamente los canales de distribución.
- Conocer las principales funciones que desempeñan los mayoristas, los minoristas (detallistas) y la importancia de las franquicias.

Caso de estudio

Wal-Mart en México



Wal-Mart¹ cuenta en el plano internacional con aproximadamente 155 mil empleados y opera en 55 países; a partir de proveedores de bajo precio, principalmente asiáticos, ha desplazado a los productores locales.

En 1991 Wal-Mart firmó con grupo Cifra (que agrupaba a Aurrerá, Superama, Vip's, Suburbia y Bodega Aurrerá) un convenio de asociación, al 50%, para la apertura de Sam's Club en México. El primer Sam's Club inicia operaciones en diciembre del mismo año.

En 1992 se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama, con lo que Cifra sus-

pende su crecimiento independiente en estos conceptos, así como los Wal-Mart Supercenters. Se crean dos compañías: Cifra-Mart y WMHCM, de las cuales Cifra es dueña del 50% y Wal-Mart del otro 50%. Grupo Cifra mantiene todas sus unidades abiertas hasta mayo de ese año.

Wal-Mart Supercenter inicia operaciones en 1993; al año siguiente se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Suburbia y Vip's. Cifra detiene por completo su crecimiento independiente.

En 1997 las compañías de la asociación se fusionan en Cifra; Wal-Mart hace una oferta pública de compra de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, por la que adquiere el control de la empresa. Cifra permanece como empresa pública que opera todos los negocios en México (Aurrerá, Bodega Aurrerá, Sam's Club, Suburbia, Superama, Vips y Wal-Mart Supercenter).

En 1999 en Wal-Mart Supercenter se introduce el concepto "Precios bajos, todos los días" y al año siguiente lo adoptan Bodega Aurrerá y Superama. Además, se aprueba en asamblea de accionistas el cambio de nombre, de Cifra, SA de CV, a Wal-Mart de México, SA de CV. La conversión de 24 tiendas Aurrerá a Wal-Mart Supercenter y 10 a Bodegas Aurrerá se realiza en 2001.

Wal-Mart de México operaba, hasta el 31 de agosto de 2006, 837 unidades (tiendas de autoservicio, departamentales y restaurantes), con una capacidad instalada de 2,806,084 m² de piso de ventas; durante 2005 operó con 135,335 empleados y vendió 177,542 millones de pesos.

Wal-Mart de México identifica los problemas de su comunidad y busca alternativas de solución. Los asociados de todos los niveles, de todos los for-

matos y de cada comunidad son los líderes y hacen la diferencia en su trabajo diario, no sólo por su calidad profesional, sino por su espíritu de servicio a las comunidades. A través del trabajo voluntario y las brigadas de apoyo comunitario se comprometen con las comunidades y muestran lo que se puede lograr con el trabajo, la unión de esfuerzos y la disposición por compartir su talento.

Desde 2001, Wal-Mart ha obtenido el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable por sus prácticas en cuidado al medio ambiente, calidad de vida en la organización, ética empresarial y participación con la comunidad.

Unidades localizadas por ciudad y estado



Conceptos y funciones de la distribución

7.1

Con el propósito de que suceden los intercambios se requiere un conjunto de medios, operaciones y decisiones que permiten poner los bienes y servicios producidos por las empresas a disposición de los consumidores finales.

Así, a la sucesión de intermediarios, empresas o industrias que encaminan un producto hacia los consumidores se le conoce como canales de distribución.

La distribución física cubre de manera más específica las tareas relacionadas con la planeación y la implantación de flujos físicos de mercancías, desde su punto de origen o de fabricación hasta los puntos de venta.

En este capítulo se estudiará el conjunto de actividades ejercidas por una empresa para almacenar, transportar y asegurar el movimiento eficaz de la mercancía, con la finalidad de que se encuentre disponible en el lugar y en el momento apropiados.²

Distribución

Son aquellas actividades que ponen productos a disposición de los consumidores en el momento y el lugar en donde ellos desean adquirirlos.³

Los canales de distribución están constituidos por un grupo de personas, bien sean físicas o morales, que dirigen el flujo de productos o servicios desde el productor hasta el consumidor. Este consumidor puede ser el final o uno intermedio.

Los objetivos que persiguen los canales de distribución son: facilitar el intercambio, la promoción, el precio y la distribución física de los productos.

Los canales de distribución son propiamente los llamados *intermediarios*, quienes tienen a su cargo las siguientes actividades:

- Información de marketing: se analiza información diversa, como datos de ventas; se realizan o contratan investigaciones de mercados; se investigan tendencias de modas o cambio en la actitud de compra del consumidor, etcétera.
- Gerencia de marketing: cuyas principales funciones son: establecimiento de objetivos de marketing; planeación de las actividades físicas; administración del financiamiento, los recursos humanos o personal requeridos; tomar riesgos relacionados con su actividad de intermediario; evaluar y controlar las actividades generales del canal. Son departamentos internos de cada empresa; un ejemplo claro son los grandes corporativos, como los grupos financieros Banamex CitiCorp o BBVA Bancomer o el Grupo Bimbo, que fijan los objetivos de todos los movimientos relacionados con el marketing a nivel nacional.
- Facilitar el intercambio: al seleccionar el surtido de los productos (amplitud y profundidad de una línea de mercancías) para que se ajusten a las necesidades de los compradores.
- Promoción: al fijar objetivos promocionales, coordinar la publicidad, la venta de los representantes, la promoción de ventas, la propaganda y el empaque.

- Precio: al establecer políticas de su fijación y condiciones de ventas.
- Distribución física: donde administran el transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales, el control de los inventarios y la comunicación.

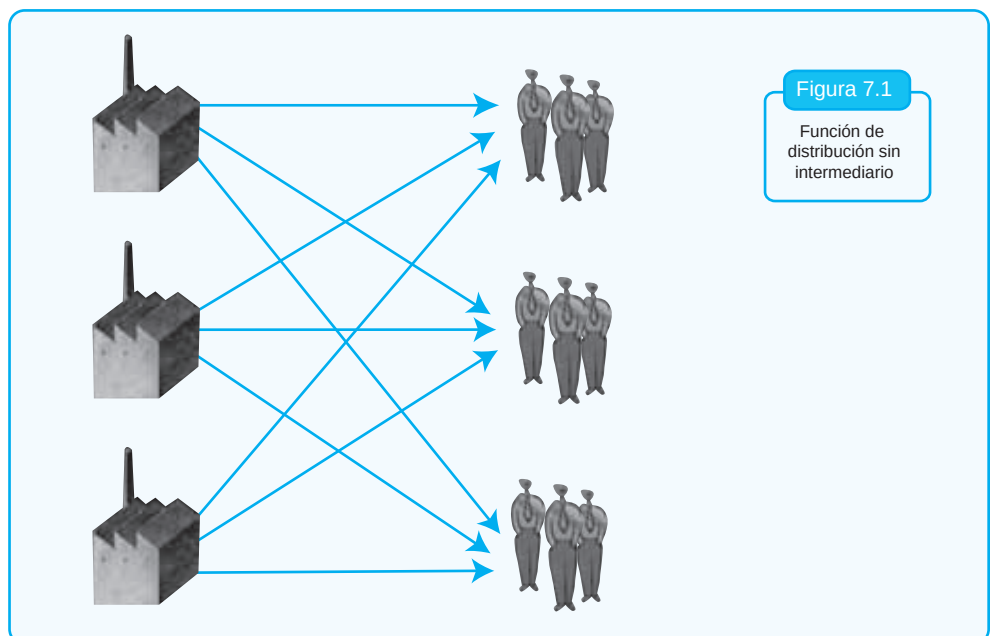
Las funciones generales de los canales de distribución son:

a) *Creación de conveniencia de:*

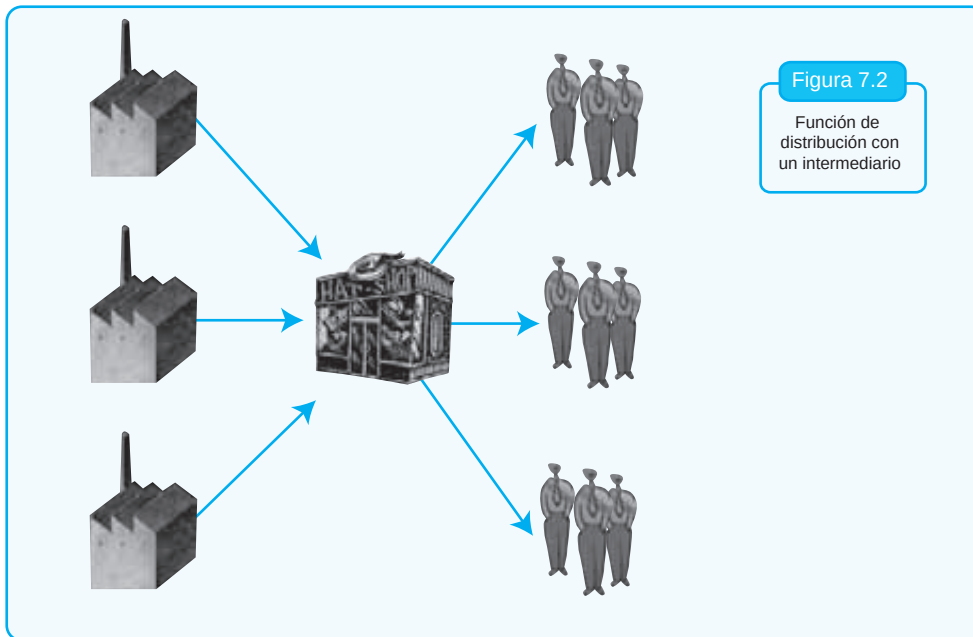
- Tiempo: implica tener los productos disponibles cuando el cliente los necesita. Como los artículos perecederos que tienen una fecha de caducidad, si no se entregan a tiempo se echan a perder.
- Lugar: consiste en tener productos disponibles en los sitios donde los clientes desean o suelen adquirirlos. En el caso de las embotelladoras, que no importa si la miscelánea se encuentra a mitad de un cerro, se encargan de surtirle los refrescos, pues es un punto de venta.
- Posesión: se produce cuando el cliente tiene acceso al producto para utilizarlo o almacenarlo para su uso futuro. Por ejemplo, los artículos navideños se producen todo el año, pero su venta es en los últimos meses del año.

b) *Facilitar la eficiencia del intercambio.* Se refiere a reducir el costo de los intercambios o de distribución, al cumplir de manera eficiente sus funciones.

Ejemplo: un grupo de tres compradores desea adquirir mercancía de tres productores; existe la posibilidad de realizar nueve transacciones, pero con un intermediario puede reducirse a sólo tres, como se muestra en las figuras 7.1 y 7.2.



Fuente: adaptado de Kotler Philip y Armstrong Gary, (2008), *Fundamentos de marketing*, 8a. ed., Pearson, Prentice Hall.



Fuente: adaptado de Kotler Philip y Armstrong Gary, (2008), *Fundamentos de marketing*, 8a. ed., Pearson, Prentice Hall.

Hay varios productores que venden sus productos en forma individual, lo que trae como consecuencia el desplazamiento de los clientes. Sin embargo, mediante un canal de distribución o intermediario se reduce en forma significativa el desplazamiento. Por ejemplo, Wal-Mart, que en sus establecimientos prácticamente vende de todo, acerca los productos a los clientes.

- c) *Superar las discrepancias.* Se refiere a los problemas más importantes de la distribución, la cantidad y el surtido o variedad. Como ejemplo, en el caso de los jabones de tocador, se deben tener agentes para exhibir las diferentes marcas, con el propósito de que los compradores elijan el que mejor les parezca; en el caso de no encontrar una marca en particular, podrían elegir otro jabón o, en el último de los casos, acudir a otro establecimiento a buscarlo. Para los fabricantes es muy importante por el posicionamiento de la marca que están produciendo.
- d) *Estandarización de las transacciones.* En muchas ocasiones, el precio no es negociable, pero es común negociar medidas, empaques, tamaños, horarios de despacho, etcétera. En el caso de la telefonía celular, en donde los paquetes son estandarizados e iguales en cualquier lugar; la única diferencia son los accesorios que se dan como apoyo por haber adquirido el producto en un establecimiento en particular o las promociones del dos por uno, tres por dos, así como las ofertas que tienen algunos distribuidores.
- e) *Suministro de servicios al cliente.* Se espera que los minoristas (detallistas) de bienes de consumo duradero le suministren al cliente el envío, la instalación, los servicios de reparación, las refacciones, la garantía de posventa, etcétera. La venta de computadoras es un buen ejemplo, porque los mino-

ristas ofrecen servicios de limpieza, mantenimiento y venta de accesorios, con la finalidad de que los compradores no tengan ningún problema y puedan seguir consumiendo productos de la marca.

- f) *Actividades de clasificación.* Funciones que permiten a los miembros del canal dividir los roles y separar tareas, las cuales incluyen:
- Clasificar: ordenar los productos heterogéneos en grupos homogéneos relativamente uniformes, con base en las características del producto, como tamaño, forma, peso o color.
 - Acumular: desarrollo de un inventario de productos homogéneos con requerimientos de producción o demanda similares.
 - Asignar: descomponer inventarios homogéneos grandes en lotes más pequeños.
 - Surtir: proceso de combinar productos en series o surtidos que los compradores desean tener disponibles en un lugar.

En la tabla 7.1 se presenta un resumen de las funciones que se esperan de un canal de distribución.

TABLA 7.1. FUNCIONES ESPECÍFICAS DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Tipo de función	Descripción
Funciones transaccionales	<p>Contacto y promoción: contacto con clientes potenciales, promoción de pedidos y solicitud de pedidos.</p> <p>Negociación: determinar cuántos artículos o servicios se deben vender y comprar, tipo de transporte que se usará, fecha de entrega y método, así como el momento de pago.</p> <p>Asumir riesgos: asume el riesgo de ser propietario del inventario.</p>
Funciones logísticas	<p>Distribución física: transporte y almacenaje de artículos para vencer las discrepancias temporales y especiales.</p> <p>Arreglo: resolver discrepancias de cantidad y surtido mediante:</p> <p>Clasificación: dividir un suministro heterogéneo en existencias homogéneas en forma separada.</p> <p>Integración: combinar existencias similares en un mayor suministro homogéneo.</p> <p>Asignación: desarticular un suministro homogéneo en lotes más pequeños (división de la carga)</p> <p>Surtido: combinar productos en colecciones o surtidos que los compradores desean que estén disponibles en un solo lugar.</p>
Funciones de facilitación	<p>Investigación: reunir información acerca de los otros integrantes del canal y los consumidores.</p> <p>Financiamiento: extensión de crédito y otros servicios financieros para facilitar el flujo de los artículos a través del canal hasta el consumidor final.</p>

Fuente: elaboración de los autores con base en Kotler Philip y Armstrong Gary, (2008), *Fundamentos de marketing*, 8a. ed., Thomson.

Tipos de canales

Hay dos tipos de canales de distribución, el primero para los productos de consumo y el segundo para los productos industriales.

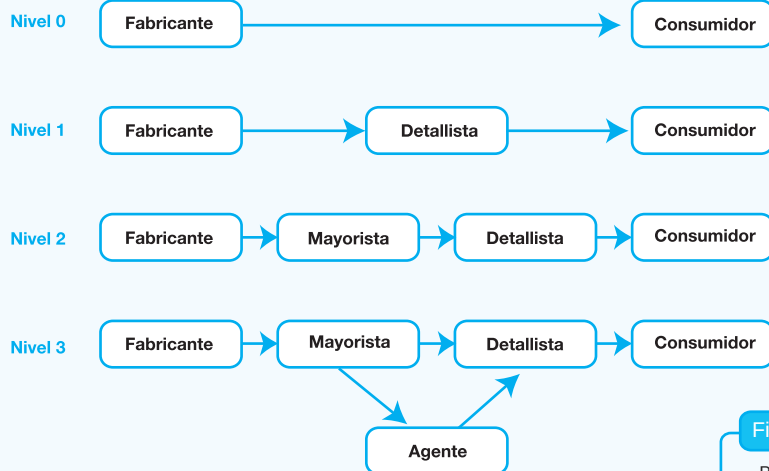


Figura 7.3

Productos de consumo

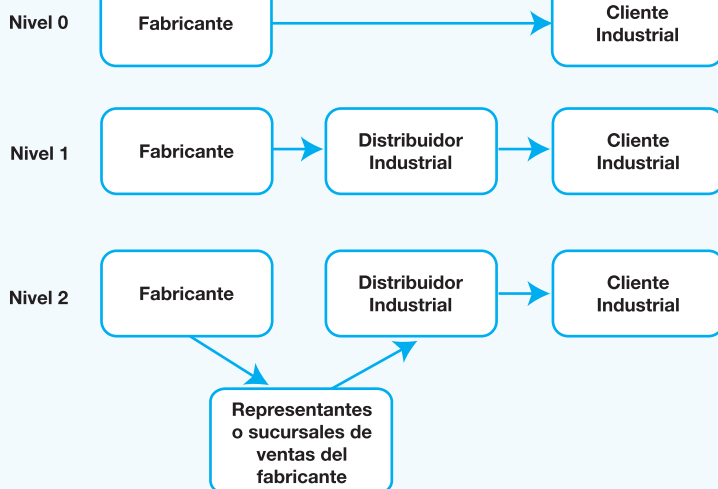


Figura 7.4

Productos Industriales

Perspectiva global

La fiebre del Mundial de Futbol 2006

Mientras en Argentina los fanáticos son obligados por su familia a ir de compras a Wal-Mart, aprovecharán para ver los partidos del Mundial de Futbol en miniestadios especialmente instalados en las súper tiendas; en China los compradores de esta tienda podrán practicar el *dribbling* en concursos de obstáculos. Por otro lado, los apáticos, pero con alto poder adquisitivo, clientes estadounidenses podrán ver demostraciones del deporte que será el más mencionado durante las próximas semanas.



Para una empresa con un alta cobertura mundial, pero atenta a los gustos y las preferencias de sus clientes por localidad, un evento que hace cuatro años reunió ante el televisor a mil 100 millones de espectadores no podía pasar por alto.

“La Copa Mundial es muy importante para nosotros, toca a muchos de nuestros clientes”, le dijo Mike Cockrell, vicepresidente del marketing internacional de Wal-Mart ubicado en Bentonville, Arkansas, a Cecilie Roweeder, del *Wall Street Journal*, en el artículo publicado el 11 de junio de 2006 con el título “Global Marketing is Wal-mart’s World Cup Goal”.

La fiebre del futbol a gran escala en Wal-Mart es un subproducto nuevo, proveniente de su creciente y amplia presencia, así como de la importancia del aumento de compradores hispánicos en Estados Unidos. Veinte por ciento de sus 312.4 mil millones de dólares de ventas al año provienen del exterior; siete de los 14 países en donde Wal-Mart se ubica tienen equipos en el torneo de Alemania.

El extranjero significa para Wal-Mart mayores aperturas de sus almacenes y mejores tasas de crecimiento que las que les representa Estados Unidos.

Su estrategia global de marketing contempla la posibilidad de adaptaciones, en función de las diversas características regionales, demográficas y étnicas. Por ejemplo, en Estados Unidos, el consorcio especializado en ventas al detalle considera que alinearse a la Copa Mundial ayudará a atraer a más clientes hispánicos.

Wal-Mart comenzó a planear el marketing para la Copa Mundial desde el pasado junio. En aquella época, el director de marketing internacional, Paul Lewellen, y el ejecutivo de marketing, Amy Markham, iniciaron una serie de conferencias telefónicas mundiales para inspirarse con ideas para sus producciones y promociones. En una llamada, los ejecutivos obtuvieron la idea de instalar puntos de venta donde ofrecieran comida alemana en todos los centros comerciales del mundo, para promover el interés hacia el país anfitrión de la Copa Mundial. De esta forma, almacenes Wal-Center, que llevan el nombre de Superama en México, están vendiendo “lo mejor de Alemania”: vinos de Mosel y galletas de Hannover.

Las tiendas de Wal-Mart alrededor del mundo llevan las camisetas del equipo local y sandalias con los colores nacionales. Se divierten colocando en la ropa interior de los muchachos banderas de los países competidores. Las tiendas de Gran Bretaña y Alemania pidieron la mayoría, según informó Wal-Mart.

En un supermercado de Asda, en Londres, la mercancía de la Copa Mundial está distribuida por todo el almacén, lo que incluye también alimentos de otras naciones del fútbol, tales como cáscaras de papa de sabores como “salsa brasileña”, “arrabiata italiana” y “anca de rana francesa”, producido por la empresa galesa Real Crisp Co.

Para promover un acontecimiento que define escollos entre una nación contra otra, el centro comercial debe tener cuidado de pulsar el tono correcto. Su oficina global en Arkansas fue sorprendida por algunas peticiones. Los encargados de Wal-Mart de Gran Bretaña pidieron sillas que tuvieran impresas banderas de Brasil, Italia y Francia para venderlas en Escocia y Gales.

“Un escocés siempre dirá que apoya a dos equipos: Escocia y cualquier otro que juegue contra Inglaterra”, afirmó Ayaz Alam, encargado de compras para productos no alimenticios en Asda. Pedir la mercancía correcta desde la perspectiva global para adaptar las mercancías de cada almacén al gusto local es un desafío logístico, agregó el comparador a Roweeder.

Para planear sus promociones para el torneo, Wal-Mart compartió información con proveedores como Coca-Cola Co., Gillette (la unidad de Procter & Gamble) y Anheuser-Busch Co., lo que les permitió organizarse para pensar en actividades que pudieran realizar en conjunto en diversos países, explicó a Roweeder Bob Tub Jr., vicepresidente para el desarrollo global del cliente con Coca-Cola.

Este año los planes de Wal-Mart con Coca-Cola son más elaborados que los que tuvieron hace cuatro años, cuando el fabricante de la bebida de cola sólo patrocinó un video de exhibición y de mercancía de fútbol junto con otras compañías. Este año, entre otras cosas, Coca-Cola está produciendo una

competencia que premiará con un viaje a los juegos en Alemania a los adolescentes mexicanos que hagan compras en Wal-Mart; en China, Coca-Cola está patrocinando los partidos que sean vistos en el centro comercial.

Wal-Mart no desea hablar de sus expectativas de ventas por la Copa Mundial, pero, hasta ahora, Lewellen dice que las tiendas en países donde hay locura por el fútbol han permitido ganancias en ventas de balones y televisores. El directivo espera que la comercialización de cerveza y refrescos también se eleve durante el torneo. El país con las ganancias de venta más grande en mercancía relacionada con el fútbol obtendrá un premio interno: Wal-Mart Premio de Venta al por menor de Copa Mundial Internacional.

En las 155 tiendas de Estados Unidos, Wal-Mart tendrá instructores de fútbol bilingües, carteles de jugadores mexicanos y balones con el logotipo de la liga de fútbol mexicana. Wal-Mart planea anuncios que destaquen los logros mexicanos en la Copa Mundial en canales de TV de lengua española.⁴

Integración de canales

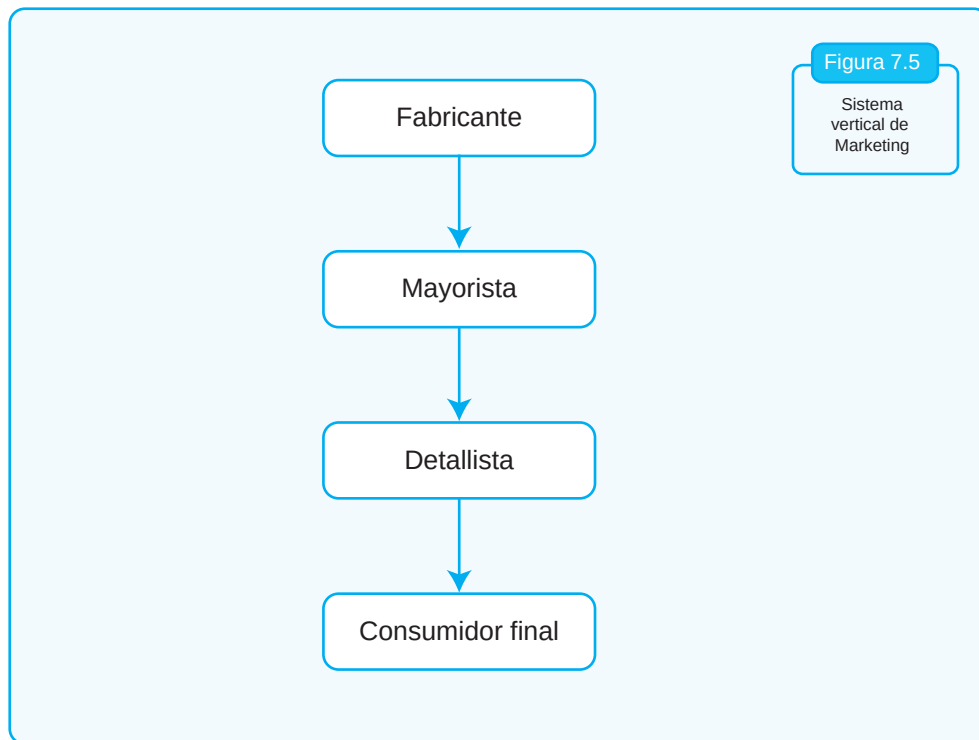
Los miembros del canal pueden combinar y controlar la mayor parte de las actividades, o bien, transferirlas a otro miembro. Un miembro del canal no puede eliminar funciones, a menos que los mismos compradores las desempeñen, siendo ellos quienes deben pagar por la mano de obra, el transporte y todos los recursos necesarios para las funciones que realizan.

Sistema vertical de marketing (svm)

La integración vertical de canales es la combinación de dos o más etapas del canal bajo una misma administración.

Un ejemplo de este sistema sería Petróleos Mexicanos, que explota y tiene sus propios pozos petroleros, sus refinerías, además de que produce o procesa, entre otros productos, la gasolina, la cual hace llegar a los distribuidores o franquiciatarios para que a su vez la lleven al consumidor final.

Un solo miembro del canal coordina o administra las actividades del canal para lograr una distribución eficiente y de bajo costo, orientada a satisfacer a los clientes del mercado meta. Ejemplos de este tipo de canal puede ser McDonald's, Pemex y Pizza Hut, entre otros.



Decisiones de diseño de canal

A continuación se examinan varias decisiones que los fabricantes enfrentan en relación con los canales. Al diseñar canales de marketing, los productores deben decidir entre lo idóneo y lo práctico. Por lo regular una compañía nueva inicia vendiendo en una pequeña área de mercado, debido a que tiene capital limitado; normalmente sólo usa unos cuantos intermediarios en cada mercado, unos cuantos agentes de venta del fabricante, unos cuantos mayoristas, algunos minoristas, unos cuantos transportistas y pocas bodegas. El problema tal vez no sea decidir cuáles son los mejores canales, sino cómo convencer a uno o unos cuantos intermediarios buenos de trabajar la línea y mezcla de productos.

Si la nueva compañía tiene éxito, lograría extenderse a mercados nuevos. En mercados más pequeños, la compañía podría vender directamente a los minoristas; en mercados más grandes, vender a través de distribuidores. En una parte del país, la compañía podría otorgar franquicias exclusivas porque esa es la forma en que trabajan normalmente los comerciantes; en otra, vender a través de todos los puntos de venta dispuestos a trabajar el producto. En un país, el productor usaría agentes de ventas internacionales; en otro podría asociarse con una compañía local.

Es común que los sistemas de canal evolucionen para enfrentar las oportunidades y condiciones del mercado tan globalizado, así como en constante evolución y perfeccionamiento. El diseño de un sistema de canal requiere analizar las necesida-

des de servicio de los consumidores, establecer los objetivos y las restricciones del canal, e identificar y evaluar las principales alternativas en cuanto a canales de distribución necesarios.

Análisis de las necesidades de servicio del consumidor

Como ya se señaló, los canales de marketing pueden verse como sistemas de entrega de valor a clientes, donde cada miembro del canal agrega valor para el usuario. El diseño de un canal de distribución se inicia con la determinación de cuáles valores buscan obtener del canal los consumidores de los distintos segmentos meta, para lo cual es pertinente responder a las siguientes preguntas:

- ¿Los consumidores quieren comprar en lugares cercanos o están dispuestos a viajar a sitios centralizados más distantes?
- ¿Los consumidores preferirían comprar en persona, por teléfono o por correo?
- ¿Quieren entrega inmediata o están dispuestos a esperar?
- ¿Los consumidores aprecian la amplitud de surtido o prefieren la especialización?
- ¿Quieren muchos servicios adicionales (entrega, crédito, reparaciones, instalación) o los obtendrán de otras fuentes?

Cuanto más descentralizado esté el canal, más rápida será la entrega y más amplio será el surtido que se ofrece; cuanto más servicios adicionales se presten, mayor será el nivel de servicio del canal.

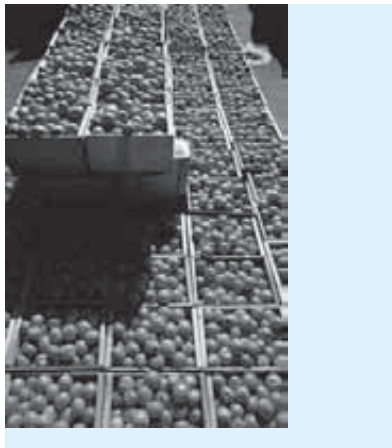
Un ejemplo de esto sería considerar las necesidades de servicios del canal de distribución que tienen los compradores de sistemas de cómputo de negocios. La entrega del servicio podría incluir una demostración del producto antes de la venta o la oferta de garantías a largo plazo, así como financiamiento a mediano plazo. Después de la venta sería posible que hubiera programas de capacitación para usar el equipo y un programa para su instalación y/o reparación. Los clientes apreciarían que se les prestara equipo, mientras el suyo es reparado, o que se les proporcione asesoría a través de una línea telefónica de emergencia.

Sin embargo, ofrecer la entrega más rápida, el surtido más amplio y la mayor parte de los servicios podría ser imposible o impráctico. Tal vez la compañía y sus miembros del canal no cuenten con los recursos o conocimientos necesarios para prestar todos los servicios deseados. Además, suministrar niveles más altos de servicio implica costos más altos para el canal y precios más altos para los consumidores. La empresa debe equilibrar las necesidades de servicio de los consumidores, no sólo contra la factibilidad y los costos de satisfacer esas necesidades, sino también contra las preferencias de los clientes en cuanto a precio. El éxito de la venta al detalle con rebajas y descuentos demuestra que a menudo los consumidores están dispuestos a aceptar niveles de servicio más bajos, si ello implica precios también más bajos.

Establecimiento de los objetivos y las restricciones del canal

Los objetivos del canal deben plantearse en términos del nivel de servicio deseado por los consumidores reales y potenciales. Por lo regular, una compañía puede identificar varios segmentos que quieren diferentes niveles de servicio del canal. La compañía tiene que decidir a cuáles segmentos atenderá y cuáles son los mejores canales en cada caso. En cada segmento, la compañía querrá minimizar el costo de canal total que implica satisfacer las necesidades de servicio de los clientes.

En los objetivos de canal de la firma también influye la naturaleza de sus productos, las políticas de la compañía, los intermediarios de marketing, los competidores y el micro y macroentornos. Las características del producto afectan considerablemente el diseño del canal. Por ejemplo, los productos perecederos requieren un marketing más directo para evitar retrasos, que se echen a perder y una manipulación excesiva. Los productos voluminosos, como los materiales de construcción, los muebles para el hogar y oficina necesitan canales que minimicen la distancia de transporte y su manejo.



Las características de la compañía también desempeñan un papel importante. Por ejemplo, su tamaño y situación financiera determinan las funciones de marketing que puede efectuar sola y cuáles debe delegar a intermediarios. Una estrategia de marketing basada en la pronta entrega a los clientes afecta las funciones que la empresa quiere que sus intermediarios desempeñen, el número de sus expendios y los medios de transporte que usan.

Las características de los intermediarios también influyen en el diseño del canal. La compañía debe encontrar intermediarios que estén dispuestos a desempeñar las tareas necesarias y que puedan llevarlas a cabo. Los intermediarios difieren en cuanto a su capacidad para manejar la promoción, el contacto con los clientes, el almacenamiento y el crédito.

Al diseñar sus canales, una empresa también debe considerar los canales de sus competidores. En algunos casos, quizá busque competir en los mismos lugares que trabajan los productos de sus competidores o cerca de ellos. Por ejemplo,

las compañías de alimentos desean que sus marcas se exhiban junto a las marcas de la competencia; Burger King quiere situarse cerca de McDonald's.

En otros casos, los productores podrían evitar los canales utilizados por la competencia. Avon, por ejemplo, decidió no competir con otros fabricantes de cosméticos para tratar de conseguir el escaso espacio en las tiendas de venta al detalle; en vez de ello, estableció una rentable operación de ventas a domicilio.

Por último, los factores ambientales, como las condiciones económicas y las restricciones legales, afectan las decisiones de diseño de canal. Así, en una economía deprimida, los productores quieren distribuir sus bienes de la forma más económica posible, utilizando canales más cortos y desechando servicios innecesarios que eleven el precio final de los productos.

Identificación de las principales alternativas

Una vez que la compañía ha definido sus objetivos de canal, el siguiente paso es identificar las principales alternativas en términos de tipos y número de intermediarios, así como las obligaciones de cada miembro del canal.

- a) *Tipos de intermediarios.* Una compañía debe identificar los tipos de miembros de canal con que cuenta para realizar su trabajo de distribución, para lo cual habrá de tomar en cuenta las alternativas siguientes para utilizar los siguientes elementos:
 - Fuerza de ventas de la compañía: expandir la fuerza de ventas directa de la empresa. Asignar vendedores a territorios y hacer que se pongan en contacto con todos los prospectos del área o crear fuerzas de ventas individuales para cada industria.
 - Agencia de fabricante: contratar agentes de fabricante de compañías independientes, cuyas fuerzas de ventas manejan productos relacionados de muchas compañías en diferentes regiones o industrias para comercializar el nuevo equipo de prueba.
 - Distribuidores industriales: encontrar distribuidores en las diferentes regiones o industrias que compren y trabajen la nueva línea. Darles distribución exclusiva, buenos márgenes, capacitación del producto y apoyo promocional.

Hay casos en los que una compañía debe desarrollar un canal distinto del que prefiere, por la dificultad o el costo de usarlo. No obstante, la decisión podría ser muy provechosa. Por ejemplo, la U. S. Time Company primero trató de vender sus económicos relojes Timex a través de las joyerías normales, pero casi todas se negaron a trabajar sus productos. Entonces, logró introducirlos en las tiendas de comercio masivo, lo que resultó ser una decisión sabia gracias al rápido crecimiento de dicho comercio.

- b) *Número de intermediarios de marketing o intensidad en la cobertura del mercado.* Las compañías también deben determinar el número de miembros de canal que usarán en cada nivel. Hay tres estrategias: distribución intensiva, distribución exclusiva y distribución selectiva.

Los productores de artículos básicos y materias primas comunes por lo regular buscan distribución intensiva, estrategia por la que tienen en existencia sus productos en el mayor número posible de expendios o tiendas minoristas. Estos bienes deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieren. Por ejemplo, los dentífricos, los dulces y los artículos similares se venden en muchas tiendas para que la marca obtenga el máximo tiempo de exposición y el consumidor encuentre la mayor comodidad. Procter & Gamble, Campbell's, Coca-Cola y otras compañías de bienes de consumo no duradero distribuyen sus productos de esta manera.

En contraste, algunos productores limitan deliberadamente el número de intermediarios que trabajan sus artículos. La forma extrema de esta práctica es la distribución exclusiva, en la que el productor otorga a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir su producto en sus territorios. Es común encontrar distribución exclusiva en las áreas de automóviles nuevos y ropa femenina de prestigio. Por ejemplo, los concesionarios de automóviles de lujo, como Rolls-Royce, Cadillac, Lexus o Lincoln, son muy escasos y están alejados unos de otros; incluso ciudades grandes pueden tener sólo uno o dos concesionarios. Al otorgar distribución exclusiva, también se realza la imagen del automóvil y permite cobrar mayores sobreprecios.

Entre la distribución intensiva y la exclusiva está la distribución selectiva: el uso de más de uno, pero menos de la totalidad de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía. La mayoría de productos electrodomésticos, muebles y electrónica se distribuyen de esta manera. Por ejemplo, las marcas Maytag, Whirlpool y General Electric venden sus principales aparatos para lavar ropa a través de redes de concesionarios y minoristas seleccionados. Al usar distribución selectiva, los fabricantes no tienen que extender sus esfuerzos de venta a demasiadas tiendas. Los productores pueden establecer buenas relaciones de trabajo con miembros seleccionados del canal y esperar un buen esfuerzo de ventas. La distribución selectiva proporciona una buena cobertura del mercado con más control y menor costo que la distribución intensiva.



Mercado minorista (*retailing*)

La venta minorista o al menudeo comprende las actividades de venta de productos y servicios a usuarios finales, que pueden ser familias, individuos y otros que compran para el consumo. Las actividades minoristas incluyen compra de productos y servicios para la venta, almacenamiento, exhibición, determinación de precios, publicidad, financiamiento, servicio y demás actividades necesarias para llevar a cabo las transacciones con los compradores. El minorista ocupa en el canal de distribución un nivel que se enlaza con el consumidor final. El término *proveedor* se aplica también a ciertos tipos de minoristas, específicamente a los que manejan productos o servicios que son comprados por empresas como usuarias finales.

Estrategias del minorista

La administración de marketing en una organización minorista es un tanto diferente de la que se realiza en una organización conocida como de mayoreo. La diferencia es evidente al examinar las funciones de compra del minorista, quien debe decidir cuáles productos le conviene comprar y la marca o las marcas de cada artículo que ha de manejar.

El minorista encara dos importantes tareas de marketing:

- Decidir cuáles consumidores serán su objetivo y,
- Conjuntar una mezcla de marketing adecuada.

Una cuestión importante que influye en ambas tareas es si el minorista será administrador de un canal de distribución o si sólo participará en alguno ya existente.

Determinación del mercado meta

Hay dos factores que ayudan a determinar cuáles serán los consumidores a los que deberá atraer un minorista:

- La ubicación de la tienda, y
- El concepto que tienen de ella los compradores.

Ambos deben tomarse en cuenta al decidir el objetivo de mercado que el minorista habrá de atender, el cual es preciso identificar. Se tiene que elegir una ubicación accesible para las personas que constituyen el objetivo de mercado de la empresa.

Una vez determinado el lugar, el minorista puede seguir influyendo en el tipo de personas que la tienda habrá de atraer. La mercancía que ofrezca, los precios, la publicidad y la venta personal atraerán a algunos clientes a la tienda, pero no a otros. Aun la decoración del local producirá un efecto marcado en la clientela.

Puesto que tanto la ubicación como la forma en que el consumidor percibe al minorista influyen en su preferencia, es necesario que el minorista decida primero cuál mercado será su objetivo y posteriormente ubique su tienda en un sitio conveniente para atacarlos. Además, el programa de marketing debe proyectarse también para satisfacer, así como para superar las expectativas y las necesidades del mercado meta.

Características de la mezcla de marketing

La mezcla de marketing del minorista está formada por la línea o las líneas de mercancía que maneja, los servicios que proporciona, el horario de operaciones, el tipo y la ubicación de sus tiendas, los precios, la publicidad, la promoción y las ventas personales. Todas estas actividades lo colocan en una posición que lo distingue de sus competidores. Cuando las mismas marcas están al alcance de muchos minoristas, el precio puede servir para ganar ventaja sobre la competencia; esta es una de las razones por las que muchos minoristas venden sus propias marcas; por ejemplo, Wal-Mart y su marca *Great Value*.

Tipos de minoristas

Todos los días alternamos con diferentes tipos de minoristas cuando compramos productos y servicios. Los minoristas se pueden clasificar de acuerdo con la mercancía que ofrecen, su estrategia de precios, el tipo de propiedad, la ubicación, y si la venta se realiza o no en tiendas.

- a) *Mercancía que ofrecen.* Una forma de distinguir entre los minoristas consiste en determinar si suministran servicios o productos. Hay una gran variedad de minoristas de servicios, entre ellos compañías de contadores públicos, servicios médicos y dentales, bancos, aerolíneas. Los minoristas de servicios venden un producto intangible. Las operaciones minoristas de servicios no sólo incluyen empresas comerciales, también organizaciones sin fines de lucro, tales como zoológicos, bibliotecas y transportes públicos. En cuanto a los minoristas comerciales, diversas figuras se explicarán a continuación.
- Tiendas de departamentos: ofrecen más líneas de productos que otros minoristas y tienen una considerable profundidad de surtido en cada línea; muchas de ellas pertenecen a cadenas minoristas y proveen una amplia gama de servicios. Los tres principales tipos de tiendas de departamentos son: tradicionales, de mercancía masiva y de descuento.

Las *tiendas de departamentos tradicionales* ofrecen gran cantidad de mercancías, en sus diversos departamentos, a precios que producen márgenes elevados de ganancias. Los *comerciantes de operación masiva* cuentan con precios más bajos y brindan servicios más limitados. Mientras que las *tiendas departamentales de descuento* brindan rebajas considerables, pocos servicios o ninguno, instalaciones austeras y cajas registradoras de autoservicio.

- Tiendas de especialidades: son aquellas que se concentran en unas cuantas líneas de mercancía o en una sola. Normalmente el surtido es amplio y la mayoría provee al comprador asistencia y asesoría en el uso del producto. Las tiendas de especialidades representan una porción sustancial de los minoristas que se localizan en grandes complejos comerciales. (Mixup, Mercerías del Refugio, Home Depot).

- Casa de venta por catálogo: ofrece precios bajos y pequeñas áreas de compra con espacio de almacenamiento contiguo a los locales de exhibición. Al limitar el espacio de exhibición se reducen las pérdidas por robo y los costos de operación son bajos (zapatos Andrea).
- Minoristas de alimentos y medicamentos: dentro de esta categoría entran los supermercados, las súper farmacias, las tiendas de conveniencia y las tiendas que ofrecen artículos combinados. Todos ellos venden grandes cantidades con un estrecho margen de ganancia. En los supermercados el consumidor escoge la mercancía que se exhibe en los pasillos y la introduce en carritos para llevarla a las cajas registradoras (Wal-Mart, Soriana).⁵
- Tiendas de conveniencia o de productos diversos: son más pequeñas, con un surtido limitado para satisfacer las necesidades de quienes compran productos de uso frecuente. Sus precios son más altos, se ubican en zonas que pueden ser residenciales o no y su horario es más amplio (Seven Eleven, Oxxo).
- Tiendas de combinación: venden los artículos que hay en los supermercados, con la diferencia de que son más grandes. Este tipo de minoristas no cuenta con publicidad (Price Club o Costco, Sam's).



- b) *Estrategias de precios.* Entre los minoristas hay cuatro categorías que representan toda la gama de estrategias de precios que se aplican en su rama. Los minoristas con total margen de ganancia determinan sus precios con miras a obtener márgenes considerables.

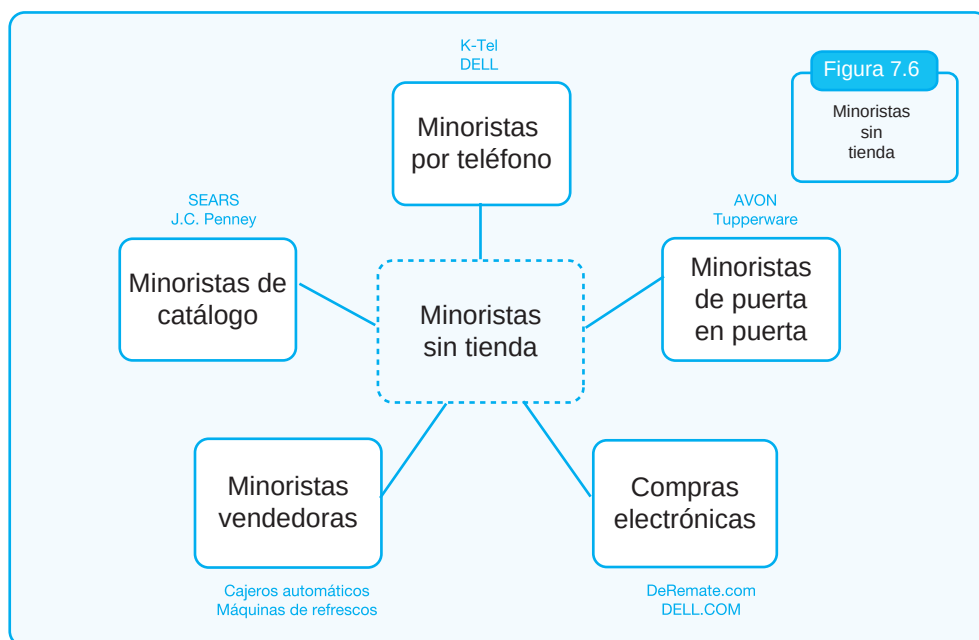
Las tiendas de alta categoría con descuento son establecimientos que se encuentran cerca de los que tienen altos márgenes de ganancia; ofrecen precios más bajos para quitarles clientes. Los almacenes minoristas tienen precios más bajos y proyectan una imagen de austeridad. Los centros de venta de bajo precio comercializan saldos o artículos de bajo costo.

- c) *Tipo de propiedad.* Otra forma de clasificar a los minoristas se basa en el hecho de que la empresa sea independiente, forme parte de una cadena corporativa o sea miembro de una cooperativa. El minorista independiente es el tipo predominante entre los minoristas, en función del número de tien-

das; sin embargo, atendiendo al volumen de ventas en dólares, este minorista representa cerca de la cuarta parte del total de las ventas minoristas.

La importancia del minorista independiente disminuye a medida que las cadenas de propiedad corporativa y bajo franquicia amplían su cobertura en el mercado, sobre todo en zonas metropolitanas (Comex, Radio Shack).

- d) *Ubicación.* Los minoristas pueden clasificarse según su localización en un área metropolitana. Las tiendas se ubican en tres áreas geográficas: distritos comerciales céntricos, segmentos o franjas de calles y carreteras, y centros comerciales.
- e) *La venta se realiza o no en tiendas.* Se clasifican de la siguiente forma:
- **Mayoristas sin tienda:** esta categoría se basa en si los consumidores van a la tienda para hacer sus compras o si las realizan en una máquina expendedora, compran por Internet o se comunican con el minorista por correo o por teléfono, o el vendedor los visita en su casa.



La movilización del producto por estos canales de distribución también se llama marketing directo; es la competencia directa de los comerciantes que venden sus productos en tiendas.

- Minoristas de pedidos por correo: es uno de los medios que tiene más de 100 años de existencia. Es un medio complejo por el control que debe tenerse y la habilidad que se requiere para hacer entregas y recepción de pedidos a tiempo.
- Minoristas que trabajan por teléfono: el marketing telefónico ha llegado a ser uno de los métodos de más rápido crecimiento para la comercialización de gran variedad de productos. Dos de las formas de trabajo de estos minoristas es recibiendo llamadas en *call-centers*. El consumidor puede ver fácilmente anunciado un producto en televisión, donde se sugiere hacer una llamada para comprar el producto a números que se presentan en pantalla, o bien, realizar llamadas para captar clientes de un cierto producto o servicio (cv Directo).
- Minoristas de puerta en puerta: la forma más antigua de menudeo (cambaceo) sin tienda es la que se realiza de puerta en puerta o en otros sitios. Estos minoristas contratan vendedores para que visiten a los compradores potenciales (venta en frío) en sus casas y en entornos no comerciales. (Avon Cosmetics, Tupperware).
- Máquinas vendedoras: forman parte importante de la venta minorista y proveen de todo, desde alimentos y bebidas hasta entretenimiento y cupones. Estas máquinas funcionan día y noche en lugares adecuados y generalmente son muy fáciles de utilizar.
- Compras electrónicas: hoy las compras por Internet son un medio muy eficiente; en países como Estados Unidos ya ocupan gran parte de las ventas minoristas debido a que el proceso es ágil y cómodo. Desafortunadamente en nuestro país aún no se tiene la infraestructura o incluso la cultura para recurrir a estos medios.



¿Un conflicto ético?

Wal-Mart en Teotihuacan



La primera plataforma de la Pirámide del Sol de Teotihuacan se convirtió en un improvisado escenario teatral, donde cientos de miembros de organizaciones de diversos países se unieron para emitir consignas contra la instalación de una tienda de la cadena Wal-Mart en el perímetro C de la zona arqueológica.

La protesta contra la trasnacional, encabezada por el Frente Cívico en Defensa del Valle de Teotihuacan,

fue parte de la clausura del Festival Cervantino Callejero, organizado por el Centro Libre de Experimentación Teatral y Artística, durante el cual se presentaron grupos teatrales de Colombia, Italia, Perú, Chile y Venezuela.

Por la tarde, cuando salieron del lugar los activistas de las diversas organizaciones, y ante la presencia de efectivos policiacos, campesinos del Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra, de San Salvador Atenco, que se unieron a la protesta, arremetieron contra policías estatales y patrullas; destrozaron tres motocicletas, dos motonetas y una patrulla.

Cientos de efectivos antimotines del grupo Fuerza de Acción y Reacción Inmediata se movilizaron hacia la zona con el objetivo de resguardar las instalaciones de la tienda Wal-Mart y evitar que fueran tomadas por los inconformes. La situación fue tensa durante varios minutos, pero los activistas se replegaron y sólo mantuvieron un bloqueo en la autopista México-Pirámides.

La protesta a escena

Al filo de las 11:45 horas, una gran fila de activistas entró a la *ciudad de los dioses* ante la vigilancia de los cuerpos de seguridad y del propio director de la zona arqueológica, Arturo Zárate.

A la vanguardia fueron, con un sahumerio, Emma Ortega, autodenominada la guardiana de la zona; Lorenzo Trujillo, con la figura de la diosa Coatlicue entre las manos; sindicalistas del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), que ondeaban la bandera de México, así como danzantes y un grupo de niños.

Atrás caminaron contingentes de grupos teatrales internacionales, estudiantes universitarios, miembros del Frente Cívico Casino de la Selva, el *Llanero Solitario* (miembro destacado del Clea) y activistas de otras organizaciones, quienes gritaron “Teotihuacan no se vende, Teotihuacan se defiende” y “Fuera Wal-Mart de Teotihuacan”.

En punto de las 12:00 horas, unas 500 personas marcharon sobre la Calzada de los Muertos, que recorrieron, en un trayecto de poco más de tres kilómetros, desde La Ciudadela hasta la Pirámide del Sol, estructura de 64 metros de alto, a la cual ascendió el grupo.

En la primera escalinata, justo en la plataforma baja (actualmente restringida para el público), se montó un teatro improvisado. Los escalones fueron gradas para activistas y turistas que asistieron al festival y a la protesta.

Durante la marcha de regreso al campamento que mantenían los activistas del Frente Cívico en la puerta 1 de la zona, se unieron los ejidatarios de Atenco.

Ahí la presencia policiaca irritó a los activistas. Los atenguenses, encabezados por Ignacio del Valle, enfrentaron a la policía y al personal de la Secretaría de Gobernación que se infiltró en la marcha. Los atenguenses arremetieron con sus machetes contra las unidades de la policía, estacionadas justo frente al plantón y destruyeron cinco motocicletas y la patrulla 7331 de la policía estatal.

El grupo de unos 15 policías huyó, pero minutos más tarde los reforzaron granaderos que llegaron en dos camiones. Los efectivos se dirigieron a las instalaciones de Wal-Mart para resguardarlas ante el temor de que los activistas las *tomaran*. No obstante, los activistas determinaron únicamente bloquear la autopista durante varios minutos. Ahí quemaron un *judas* con la figura del director general del INAH, Sergio Raúl Arroyo.

Por la tarde, Emmanuel D'Herrera Arizcorreta, uno de los dirigentes del Frente Cívico, anunció que este domingo inició una huelga de hambre en el campamento que mantiene frente a las oficinas centrales del INAH, en la ciudad de México.

En tanto, la ex delegada del INAH en el estado de México, Maribel Miró, desmintió al instituto en una carta enviada a distintos medios, en la que asegura que la Coordinación de Arqueología de esa dependencia supo de la autorización que dio para la construcción de la tienda.

Según el INAH, Miró tenía la facultad de otorgar la licencia, por ello la dirección general del instituto no tuvo conocimiento del tema.

Inminente apertura del centro comercial Wal-Mart en Teotihuacan

La construcción del Wal-Mart en Teotihuacan quedó concluida y ya se colocaron anaqueles que en 20% cuentan con mercancía. Se prevé que en

cuestión de horas la tienda sea abierta al público. Sin embargo, el Frente Cívico en Defensa del Valle de Teotihuacan señaló que impedirán la inauguración.

Este jueves, durante un recorrido, se observó que las obras del centro comercial quedaron concluidas en su estructura y sólo algunos trabajadores limpiaban el estacionamiento.

Además, en la parte frontal (sobre la calle Cruz de la Misión, en el barrio de La Purificación) una barda de más de 30 metros que formaba parte de lo que fue la hacienda La Parroquia fue demolida para el acceso a la tienda. Asimismo, se levantó el pavimento para el encarpetado de esa calle.

Durante el día llegaron decenas de vehículos de proveedores al predio de la tienda; a decir de los vigilantes, 20% de anaqueles ya cuentan con mercancía. También ingresó un grupo de arqueólogos encabezados por el director de la zona, Arturo Zárate Ramírez, para supervisar el lugar.

Ante la inminente apertura, integrantes del Frente Cívico, que mantienen plantones en la puerta de la zona arqueológica y en las oficinas centrales del INAH, preparan movilizaciones para evitar la inauguración.

“La apertura no es plazo fatal, porque esa mole de cemento puede ser demolida”, señaló Emmanuel D’Herrera, dirigente del Frente.

En tanto, la Contraloría del Congreso mexiquense citó a comparecer al presidente municipal de Teotihuacan, Guillermo Rodríguez Céspedes, y a los regidores del Ayuntamiento para que respondan al juicio administrativo que interpuso el Frente Cívico por irregularidades en el otorgamiento de la licencia de construcción.

El contralor Vitorino Barrios Dávalos envió un documento a Emma Ortega, representante del Frente, para informarle que la denuncia administrativa fue aceptada y que deberá aportar los elementos de imputación contra el alcalde. Se solicita al edil y al cabildo que comparezcan y entreguen un informe detallado en los tres días próximos hábiles.

Barrios Dávalos informó que esa Contraloría “no es competente para iniciar procedimiento administrativo disciplinario en contra del gobernador Arturo Montiel Rojas” ni de Francisco Covarrubias, secretario local de Desarrollo Urbano, también demandados por el Frente.

Por la tarde, durante la sesión en el Congreso local, la fracción del PRD hizo ante el pleno un manifiesto para que la Legislatura llame al gobernador Montiel, al presidente Fox y al alcalde de Teotihuacan a suspender la obra del Wal-Mart y reubicarlo.

Miró Flaquer otorgó las dos licencias

La delegada del INAH en el Estado de México, Maribel Miró Flaquer, presentó su renuncia, no sin antes haber otorgado las licencias de construcción de dos tiendas Wal-Mart en la zona arqueológica de Teotihuacan

(401/725/2/103p/04 con fecha del 19 de mayo) y en un monumento histórico de Amecameca (41725-2/139P/04, la cual autorizó el 25 de junio).

La presencia de la trasnacional en Amecameca ya generó polémica; comerciantes establecidos del primer cuadro y locatarios del mercado municipal Juárez advirtieron que iniciarán movilizaciones; la primera de ellas podría ocurrir la noche de este jueves.

Rubén Regnier, vocero del INAH, confirmó la salida de la funcionaria, no sin antes quejarse de la información de *La Jornada* y cuestionar una presunta mano negra en el manejo de los datos oficiales de la dependencia. Aclaró que la funcionaria fue separada por motivos personales y no por alguna responsabilidad en su contra.

Sin embargo, explicó que, según la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, aunque Miró ya no trabaja en el INAH, eso no la exonera de cualquier responsabilidad.

Consideró que sería difícil cualquier acto irregular en los permisos que otorgó el INAH mexiquense, pues las licencias se autorizan previo análisis de un equipo de especialistas, ya después se determina si es factible la autorización.

Tendencias del menudeo

Ha habido muchos cambios y vendrán más en el futuro. Cuatro tendencias prometen ser significativas: el surgimiento de nuevos tipos de minoristas, la expansión de la competencia de precios, la creciente polarización del comercio minorista y la aceleración de los ciclos de vida. Veamos cada una.

- a) *Nuevas formas de menudeo.* El crecimiento de tiendas especializadas y nuevos comerciantes de operación masiva han sido problemas importantes para los minoristas. Con el avance de la tecnología hemos visto muchos cambios, lo cual sugiere que para competir de una mejor manera los minoristas aprovecharán las ventajas tecnológicas para abarcar más segmentos de mercado.
- b) *Expansión de la competencia de precios.* La lógica de que la competencia de precios pueda llevar al éxito se explica, al menos en parte, mediante la rueda del menudeo. El punto de equilibrio de muchos minoristas es superior al 90% de las ventas.

La disminución del ingreso real, la elevada inflación, las altas tasas de interés y las condiciones económicas generales de principios de la década de 1980 han modificado hasta nuestros días la orientación del precio y valor de muchos compradores; es probable que continúe por algunos años más.

- c) *Creciente polarización del comercio minorista.* Los nuevos minoristas pertenecen a sistemas verticales de marketing, formados por organizaciones del canal de distribución, de propiedad corporativa y vinculada por contrato, o bien, por el firme poder administrativo de alguna de ellas. El menudeo se está desarrollando en dos extremos principales: operaciones comerciales masivas y venta al por menor de especialidades; en ambos tipos se emplea alguna forma de SVM.
- d) *Aceleración de los ciclos de vida.* Las tendencias minoristas que se han comentado se refieren a las nuevas formas de menudeo, a la intensidad de la competencia en el sector, al desarrollo del menudeo de especialidades y a la operación comercial masiva. La última tendencia a considerar es el tiempo requerido para que los nuevos tipos de minoristas alcancen la madurez. Para el minorista es muy importante ajustarse al entorno cambiante de su ramo para que pueda sobrevivir y prosperar.

Mercado mayorista

Muchas personas no están familiarizadas con los mayoristas porque el consumidor típico no tiene tanto contacto con ellos como con los minoristas. Por el hecho de que los primeros no se anuncian ante los consumidores, no hay conocimiento público de ellos mediante la publicidad; sin embargo, el mayoreo es una actividad comercial importante que proporciona a muchos fabricantes un vínculo vital con los consumidores de sus productos.

Papel de los mayoristas

El mayorista es un distribuidor que realiza las funciones necesarias para proveer de productos y servicios a los minoristas y otras organizaciones compradoras.



Ubicado en medio de un canal de distribución, este intermediario de marketing simplifica y depura las transacciones entre productores y organizaciones compradoras. La presencia de mayoristas se justifica por los servicios que brindan a proveedores y compradores.

TABLA 7.2 ACTIVIDADES DE LOS MAYORISTAS Y AGENTES

Actividad	Mayoristas comerciales	Agentes y corredores	Sucursales y oficinas de los fabricantes
Compra y venta	Sí	*	*
Almacenaje y manejo de productos	Sí	No	Variable
Transporte	Sí	No	Variable
Asistencia administrativa y comercial	Variable	No	Variable
Financiamiento	Variable	No	Variable
Devoluciones y reparaciones	Variable	No	Sí
Aceptación de riesgos	Sí	No	Sí

* Actúa como representante del proveedor.

¿Qué hacen los mayoristas?

- a) *Compra y venta.* Un aspecto medular de los servicios que proporcionan los mayoristas es la compra de mercancía a los productores y su venta a minoristas y a usuarios agrícolas, gubernamentales, profesionales e institucionales. Los mayoristas no comerciales, tales como agentes de compras y ventas, representantes manufactureros, agentes de exportación e importación y comisionistas, facilitan la venta y reciben una comisión que, normalmente, les paga el productor u otro proveedor. Esos agentes no adquieren en propiedad los productos que venden y, por lo general, no participan en las funciones de transporte y almacenaje, ni en otras referentes al producto físico.

Los mayoristas comerciales adquieren en propiedad la mercancía y realizan muchas funciones, además de la compra y reventa de productos; entre ellas se incluye la selección de artículos por comprar, la negociación con proveedores sobre las condiciones, la determinación de precios de venta, el control de archivos y la gestión de pedidos. El mayorista es un eslabón importante de comunicación entre los productores y las organizaciones co-
bradoras.

- b) *Almacenamiento y manejo de productos.* La selección, conjunción, clasificación y almacenamiento son parte del valor que el mayorista le agrega al producto; por ejemplo, un distribuidor químico industrial compra a una compañía del ramo el cloro en un camión cisterna y envasa el producto en recipientes para su venta al público.
- c) *Transporte.* Muchos mayoristas hacen el reparto de mercancías a los clientes con una flotilla de camiones o furgonetas. El transporte es un gasto

sustancial para algunos mayoristas. El alquiler de camiones tiene gran aceptación, pues permite reducir el monto de capital necesario para realizar sus negocios.

- d) *Gerencia y asistencia comercial.* Los mayoristas de varias líneas de mercancía se han percatado de que pueden ayudar a que los minoristas independientes compitan mejor que con las cadenas de propiedad corporativa y con las que operan bajo franquicia, ofreciéndoles diversos servicios comerciales y administrativos. El mayorista puede brindar ayuda en el diseño de la tienda, la publicidad, la promoción de ventas y los controles financieros, así como el análisis de cuentas por cobrar del minorista.
- e) *Financiamiento.* Algunos mayoristas brindan asistencia financiera a los minoristas en forma de crédito, con condiciones de pago accesibles y otros servicios financieros. Al proporcionar esta ayuda, los mayoristas pueden fortalecer su posición en el canal de distribución. Estos servicios financieros han ayudado a las tiendas independientes a competir con las cadenas.
- f) *Devoluciones y reparaciones.* Los mayoristas pueden ofrecer servicios de mantenimiento y reparaciones; además, están más cerca de los usuarios del producto que los fabricantes y pueden atender más rápidamente sus necesidades de servicio. También desempeñan un papel importante cuando el fabricante tiene que retirar productos de circulación.
- g) *Aceptación de riesgos.* Los mayoristas se arriesgan al comprar y almacenar mercancía que puede volverse obsoleta o perder demanda, lo cual dificultaría su venta a clientes minoristas. Entre las medidas que los mayoristas toman para reducir los riesgos figuran la evaluación exhaustiva de nuevas marcas y líneas, las negociaciones con productores con la finalidad de obtener condiciones favorables para la devolución de excedentes de inventario, el diseño de sistemas de control de inventarios y la adopción de sistemas contra robos por parte de los empleados.

Importancia del mayoreo

El mayoreo es parte esencial de un sistema económico avanzado. Los mayoristas son especialistas en marketing, mientras las diversas actividades que realizan para facilitar las transacciones entre productores, minoristas y otras organizaciones compradoras son vitales para la eficiencia de las operaciones.

Estrategias de marketing del mayorista

Igual que los fabricantes y los minoristas, el mayorista debe tomar decisiones sobre objetivos de mercado y desarrollar una mezcla de marketing apropiada para los clientes señalados como su meta. Sin embargo, por la posición del mayorista en el canal de distribución, sus decisiones de marketing acusan diferencias con respecto a las de productores y minoristas.

- Selección de objetivos de mercado: los mayoristas están geográficamente concentrados; pocos de ellos operan en toda la nación. Casi todos atienden clientes en áreas municipales, estatales o regionales. La gerencia del mayorista puede elegir las características de los usuarios que serán su objetivo en sus respectivos límites geográficos. La selectividad en el servicio al cliente llega a ser un factor importante para la rentabilidad de los mayoristas.
- Composición de la mezcla de marketing: la índole del mayorista determina en cierta medida sus líneas y su mezcla de mercancías; él debe decidir qué surtido y qué línea habrá de manejar. Los mayoristas deben desempeñar eficientemente sus diversas funciones de operaciones y distribución. La inversión de instalaciones y equipo efectivos en términos de costos es un paso importante para los mayoristas que desean ofrecer un servicio completo.

El grado de flexibilidad en la determinación de precios en este sector varía desde los mayoristas comerciales hasta los agentes y corredores. En general, los mayoristas no gastan mucho en publicidad, dejando a productores y minoristas que realicen las funciones publicitarias y de promoción de ventas. Puesto que los mayoristas trabajan con un número relativamente pequeño de proveedores y clientes, en comparación con el mercado de consumo familiar, no sorprende que usen con más frecuencia el correo directo, el contacto telefónico y la venta personal, en comparación con la publicidad.

Los gastos de muchos mayoristas por concepto de venta personal son considerables; algunos, sobre todo los que comercian con alimentos y medicamentos, han sido criticados porque usan principalmente vendedores como recolectores de pedidos. En cambio, los mayoristas corredores y agentes son profesionales bien pagados y destacan por su capacidad para vender.

Es frecuente que las estrategias de marketing de los mayoristas carezcan de cohesión, pues sus programas de comercialización no están tan bien integrados y enfocados como los de los productores y minoristas. Los vendedores y la gerencia de los productores a veces ayudan a los mayoristas en el desarrollo de sus programas de marketing.

Tipos de mayoristas

- a) *Mayoristas comerciales.* Los mayoristas comerciales compran, seleccionan, reúnen, clasifican y almacenan bienes en grandes cantidades para venderlos a minoristas y a usuarios institucionales, agrícolas, gubernamentales, profesionales y empresariales. También ofrecen crédito y otros servicios a clientes y proveedores. Hay dos tipos principales de mayoristas comerciales.
- b) *Mayoristas de funciones o servicios completos.* Ejemplos de mayoristas de mercancía en general son los proveedores de ferretería, medicamentos y artículos eléctricos. El mayorista de línea limitada ofrece una mezcla más

modesta de líneas de productos que el de mercancía general. Los especializados se concentran en una línea específica. Los distribuidores industriales forman la porción restante de los mayoristas de funciones o servicios completos.

- c) *Mayoristas de servicio limitado o función limitada.* Estos mayoristas proporcionan menos servicios que los que brindan todas las funciones o todos los servicios, aun cuando cada uno se hace cargo de los productos que maneja.

Agentes y corredores

Los agentes y corredores se diferencian de los mayoristas comerciales porque no adquieren en propiedad la mercancía y suelen brindar servicios limitados a proveedores y clientes. Normalmente reciben comisión por vender los productos de los fabricantes a quienes representan.

- a) *Agentes.* Diversos tipos de agentes realizan funciones de venta y otras de carácter limitado a cambio de una comisión; ellos pueden impartir esos servicios a vendedores o compradores.

Los agentes de los fabricantes son vendedores que no pertenecen a la organización manufacturera; son una opción alternativa a la fuerza de ventas de la fábrica; a menudo desempeñan un papel importante en las primeras etapas del ciclo de vida del producto, cuando nuevas empresas ingresan al mercado y sus limitados recursos no son suficientes para la formación de una fuerza de ventas. Normalmente no manejan líneas de productos de la competencia, aunque con frecuencia ofrecen líneas complementarias; más bien proporcionan varias ventajas al fabricante, entre ellas su relación consolidada con compradores, experiencia en ventas, gastos de ventas en proporción al volumen de éstas, reparto de los costos de venta entre las diversas líneas de los fabricantes y, a veces, pericia técnica.

Los comerciantes a comisión se diferencian de otros agentes en que manejan líneas de productos competidores y pueden ser propietarios de la mercancía. El agente a comisión no establece una relación duradera con el fabricante.

- b) *Corredores.* El papel primordial de los corredores es el de intermediarios del comprador y el vendedor. Representan a los fabricantes, pues realizan la función de venta a mayoristas, cadenas de menudeo e instituciones compradoras, a la vez que reciben comisiones por la función que realizan. Normalmente no almacenan mercancía ni proporcionan financiamiento. Su principal aportación consiste en transmitir información sobre la disponibilidad de productos y las necesidades de los compradores.

Una diferencia que ha prevalecido históricamente entre agente y corredor es que el primero tiene relaciones a largo plazo con los vendedores, mientras que el segundo establece una relación bajo contrato por una sola operación.

Las franquicias

¿Qué es una franquicia? En su libro *Las franquicias: una perspectiva mundial*, Alba nos responde muy claramente: de conformidad con la Ley de la Propiedad Industrial, una franquicia se define como una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios, donde el franquiciante ofrece, a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado.⁶

En su libro titulado *Marketing, ventas al por menor*, Meyer responde la pregunta señalando que las franquicias, concesiones o licencias son un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciante) le concede a una pequeña empresa o a un individuo (franquiciatario) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Lo dicho nos permite resumir, de forma simple, que un franquiciante tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciatario, lo que se conoce como licencia de producto.



En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es la relación más amplia y continua que hay entre dos partes, la cual a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección del sitio, capacitación, suministro de productos y planes de marketing y financiamiento.

El espectacular crecimiento de los concesionarios representa el rápido incremento de dos tendencias: la prisa de los individuos por llegar a ser sus propios jefes y la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.

Meyer H. y Kohns S. establecen que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias se llama *seguido del contrato* y puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad; la mayoría de los acuerdos son por 20 años. Después de que el periodo haya terminado, a menudo el franquiciatario tiene el derecho de recomprar o revender la unidad.

Philip Kotler, en su libro *Dirección de marketing*, establece como concepto de franquicia el convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo

el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor a cambio de honorarios o regalías.

El retorno para el franquiciante

A continuación se presenta lo que recibe el franquiciante en retorno por la franquicia:

- a) *Un derecho de franquicia.* Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quien le concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciante los costos de ubicación, calificación y capacitación de los nuevos concesionarios.
- b) *Una regalía.* Es un pago anual, entre 1% y 20%, de las ventas del concesionario que se paga al franquiciante. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.
- c) *Un derecho de publicidad.* Es un pago anual, usualmente menos del 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa, así como las ganancias por venta de equipos, provisiones o servicios o productos terminados, al concesionario.
- d) *Proveedor exclusivo.* El franquiciante será el único proveedor de las mercancías que se vendan, además de que fijará los costos de compra y los precios de lista al público de los productos para garantizar un porcentaje de utilidad.

En vista de lo citado, se tendría que aclarar que no todos los concesionarios salen ganando, debido a que las franquicias están sujetas a la suerte de la economía en la que gravitan. Si una economía crece, también las franquicias crecerán; en caso contrario, cuando la economía de un país o de una región no se desarrolla, tampoco lo harán las franquicias. Pero si se comparan con otros negocios pequeños, la posibilidad de sobrevivir son mejores en el caso de las concesiones, porque muchas cifras muestran que alrededor de un 5% del total de las franquicias pierden vigencia cada cinco años, comparado con 50% de negocios nuevos independientes.

¿Cuáles son las ventajas de las franquicias?

Primero que nada, son un método eficaz para expandir una pequeña empresa local y convertirla en una compañía nacional; y segundo, si se tiene suerte, hasta en una internacional. Las ventajas competitivas de una franquicia sobre los minoristas independientes son la reputación, la aceptación del público del producto que se ofrece, el ahorro en costos y la experiencia del franquiciante.⁷

De acuerdo con la administración de pequeños negocios de Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes; entre éstas:

- **Reputación:** es un sistema de licencias establecido y bien conocido; el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

- Capital de trabajo: cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciante le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciante puede también ofrecer asistencia financiera para los gastos operativos.
- Experiencia: el consejo dado por el franquiciante compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
- Asistencia gerencial: el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, mientras que un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.
- Utilidades: al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un margen de ganancias justo, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.
- Motivación: debido a que el concesionario y el franquiciante se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

Ventajas para el franquiciante

Las motivaciones del franquiciante para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- Tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- Evitar los gastos fijos elevados, que implica generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país.
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en los conocimientos técnicos o comerciales para saber hacer que se posean.
- Realizar un rápido aumento de las ventas, que conlleva el éxito como un efecto de bola de nieve.
- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciantes aportan a sus franquiciatarios una ayuda inicial y continua. Los servicios iniciales comprenden, fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de la franquicia, asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, así como modelos de gestión contable y financiera.

Los servicios continuos incluyen un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras y seguros aprobados, entre otros.

Ventajas para el franquiciatario

La motivación del franquiciatario es principalmente beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciante. A esta motivación básica se añaden las siguientes consideraciones:

- Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Recibir formación y asistencia continua proporcionadas por el franquiciante.
- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciante.
- Recibir ayuda en la gestión del marketing y en la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y el desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente, perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciante y los franquiciatarios. No obstante, hay tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia:

- La voluntad de trabajar solidariamente.
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguarda de una empresa en dificultad que se declare “franquiciante” sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

Marketing en la era electrónica

Compras de Navidad por Internet en Wal-Mart⁸



Preocupados por reducir sus gastos de gasolina, los estadounidenses utilizarán menos el automóvil para salir de compras y se incrementará el número de quienes compran con un clic del ratón.

Se esperaba que los gastos en los sitios en Internet de empresas estadounidenses —sin considerar los vinculados a viajes— superaran en noviembre y diciembre de 2005 los 19 mil millones de dólares, cifra 24% superior a la del mismo periodo en 2004, según un estudio de ComScore Networks.

Más allá del beneficio de no tener que sacar las camionetas del garaje y de salir de compras día y noche, Internet también permite llegar más fácilmente a las mejores ofertas, gracias a los sitios de comparación de precios.

Esos sitios (como Shopping.com, que adquirió en 2005 eBay), de acuerdo con ComScore Networks, son “de las categorías que más rá-

pido crecieron en Internet, con 54.1 millones de visitantes en octubre, que significa un avance impresionante de 52% en un año”.

Según el estudio, en el primer trimestre de 2005 cerca del 90% de las compras en Internet de aparatos electrónicos provenía de *internautas* que habían pasado por sitios de comparación de precios.

Para los analistas, la temporada de compras navideñas, que se lanzó con la celebración de Acción de Gracias, tuvo como beneficiarios a los de siempre, eBay y Amazon, pero también, y cada vez más, a las grandes cadenas de supermercados.

En Estados Unidos, quienes compran en los sitios de Wal-Mart o Target pueden retirar los productos en las tiendas y, sobre todo, devolverlos en caso de tener problemas.

Durante varios días, Wal-Mart anuncia sus ofertas de “viernes negro”, (referencia histórica a la tinta utilizada cuando las cuentas tienen saldo positivo) el día posterior al jueves de Acción de Gracias, en que los establecimientos de la cadena abren desde las cinco de la mañana. Pero el grupo también apuesta mucho a sus negocios a través de Internet, por lo que se ha dedicado a desarrollar contactos por correo electrónico con sus clientes para conocer mejor sus expectativas.

De manera general, “los mayoristas mejoran en la personalización de sus mensajes electrónicos y envían lo que la gente quiere” en sus ofertas promocionales, expuso una periodista especializada en comercio electrónico del diario *Wall Street Journal*.

El éxito creciente de Internet entre los consumidores quedó nuevamente de manifiesto esta semana, luego que el Interactive Advertising Bureau (IAB) anunciara que los ingresos publicitarios generados en línea en Estados Unidos alcanzaron en el tercer trimestre de 2005 el monto récord de 3 mil 100 millones de dólares, que representan un aumento de 33.9% en relación con el mismo periodo de 2004.

¿Cuáles son las desventajas de las franquicias?

Existen también desventajas para el concesionario y a continuación se presentan algunas de ellas:

- **Derechos:** los derechos que el franquiciante cobra por el uso del nombre de la empresa, así como los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que es posible incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- **Menos independencia:** debido a que el concesionario tiene que seguir los patrones del franquiciante, el minorista pierde algo de su independencia.
- **Estandarización:** los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- **Lentitud:** debido al tamaño, un franquiciante puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
- **Cancelación:** es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciante.
- **Control:** el franquiciante tiene menos control sobre el concesionario que si montara sus propias instalaciones de producción.
- **El competidor:** si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades; además, cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

Los elementos para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio

Es muy importante establecer los criterios mínimos que deben tomar en cuenta los franquiciantes para determinar si un negocio es franquiciable. Dichos criterios nos ayudarán a adentrarnos al mercado de las franquicias, con la seguridad de seguir adelante, a pesar de los retos y las dificultades que pudiera haber en dichos mercados.

Criterios mínimos y elementales que determinan la franquiciabilidad exitosa de un concepto:

- El nombre y las marcas deben estar protegidos por vía legal, así como tener reconocimiento del público dentro del mercado.
- Las franquicias deben ofrecer márgenes operativos que se comparen con los estándares de la industria.
- El producto o servicio deberá satisfacer una necesidad real del mercado donde pretendan desarrollarse, es decir, aportar un valor agregado y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado.



La distribución exclusiva y la franquicia

La franquicia es un sistema de marketing vertical contractual que organiza la distribución de bienes o servicios. Hay acuerdo de franquicia cuando, por contrato, una empresa, llamada franquiciante, concede a otra el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según unas normas definidas y bajo una marca dada. La compañía que concede generalmente ofrece a sus franquiciatarios ayuda continua, permitiéndoles comerciar en las mejores condiciones posibles en sus territorios respectivos.

El franquiciatario compra, de hecho, una fórmula de éxito, de la cual el franquiciante y quizás otros franquiciatarios han hecho la prueba en otros territorios.

Tipos de franquicia

Las franquicias o el concesionamiento han sido el desarrollo de más rápido crecimiento y mayor interés en los últimos años. Aunque la idea básica ya es vieja, algunas formas del concesionamiento son muy recientes. Pueden distinguirse tres formas:

- La primera es el sistema de concesión al minorista patrocinado por el fabricante, el cual se ejemplifica en la industria de automóviles. La Ford concesiona a los distribuidores para que vendan sus automóviles y los distribuidores, que son negociantes independientes, aceptan cumplir varias condiciones de ventas y servicios.

- La segunda es el sistema de concesionamiento al mayorista patrocinado por el fabricante. Este sistema se encuentra en la industria refresquera. Coca-Cola, por ejemplo, otorga licencia a embotelladores (mayoristas) en varios mercados, los cuales adquieren sus concentrados, a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los minoristas en los mercados locales.
- La tercera es el sistema de concesionamiento al minorista patrocinado por la firma de servicios. En este caso, una firma de servicio organiza todo un sistema para llevar su servicio en forma eficiente a los consumidores. Ejemplo de este tipo de concesionamiento se encuentran en el negocio de la renta de vehículos (Hertz, Avis), en el negocio de alimentos rápidos (McDonald's, Burger King) y en el negocio de hoteles (Howard Johnson, Ramada Inn).



Clasificación de las franquicias con base en el territorio que dominan

Conforme al territorio en donde se ubican, las franquicias pueden ser divididas en cuatro grupos:

- a) *Franquicia madre.* Consiste en que, siendo un negocio propio e independiente, desarrolla conocimientos y un sistema de operación y comercialización que es exitoso, por lo que decide ser franquiciante. Es donde se origina el concepto del negocio de franquicia como tal.
- b) *Franquicia maestra.* Opera en una gran área geográfica y tiene los derechos de explotación de la franquicia; además, es la que otorga a los particulares los derechos de ésta.
- c) *Franquicia regional.* Estipula en su contrato la autorización para abrir un determinado número de establecimientos en un territorio específico.
- d) *Franquicia unitaria o individual.* Corresponde a establecimientos individuales que pertenecen a pequeños inversionistas y que, de hecho, se manejan y operan de manera individual.

Características de una buena franquicia

Una buena franquicia debe ser, ante todo, un éxito probado y transmisible, que puede ser reproducido por el franquiciatario en su territorio. Una buena fórmula posee las siguientes características:

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciante.
- Deja al franquiciatario ya establecido en un lugar con derecho de primer rechazo en el momento de implantación de una o varias franquicias en su territorio.
- Prevé una transferencia inmediata del saber hacer (*know how*) y una formación efectiva del franquiciatario en las técnicas de comercialización y los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciante y el franquiciatario con la finalidad de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etcétera.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseñanza, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciante.
- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos que el franquiciatario debe efectuar.
- Involucra al franquiciatario en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciante.
- La franquicia es un sistema de distribución integrado y controlado por el franquiciante, pero financiado por los franquiciatarios. Una franquicia acertada es un buen socio, donde el éxito del franquiciante y el del franquiciatario están indisolublemente unidos.

El mercado de las franquicias

En los últimos años, el sistema de negocios por franquicias alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio o nichos de negocio con beneficios para el franquiciante y el franquiciatario.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años, América Latina, como otros mercados emergentes, transita por sus propias experiencias con un despliegue más generoso en Brasil, México, Chile, Colombia y Argentina.

Pero también comenzó a notarse, incluso en los mercados socialistas; no faltan locales establecidos por franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades, bajo diferentes climas y latitudes, es posible degustar la famosa Big Mac, rentar videos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Holiday Inn o saborear un aromático café en Starbucks, entre otros.



Hay un gran número de empresarios que contemplan comerciar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo lograrán resolver sus necesidades de expansión. Para quienes alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Al franquiciante le corresponde la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología necesaria a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar capacitación a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, aunado a la estrategia empresarial y el *target*, conforman el tripié que sustenta esta actividad.

América Latina es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en esa región también intentan, por medio de franquicias, ganar mercados más allá de sus fronteras.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como la franquicia responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la econo-

mía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

Así, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza del hogar, el mantenimiento y la reparación de automóviles, la asistencia médica, la educación y el entrenamiento o las telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporal e impresiones, entre otros.

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existe. Como los penetrantes tambores de las tribus de otros tiempos, el *boom* de las franquicias se expande por todos los rincones.

Ejercite su aprendizaje

1. Describa el canal de distribución que utiliza el fabricante de medicamentos más importante que opera en su país.
2. ¿Cuáles canales de distribución utilizaría para la venta de artículos de papelería y qué rol desempeñaría cada distribuidor?
3. ¿Cuáles conflictos se pueden presentar entre los miembros de un canal de distribución que vende teléfonos celulares (móviles)?
4. Si tuviera que distribuir dulces para fiestas infantiles, ¿cuáles ventajas le ofrecerían los mayoristas?
5. Si tuviera que vender pasteles, ¿cuáles ventajas le ofrecerían las tiendas de autoservicio?
6. En la ciudad donde vive, ¿cuál negocio considera que podría convertirse en franquicia?

Bibliografía

- Alba Aldave, Ma. Cristina, (2005), *Franquicias: una perspectiva mundial*, México: Fondo Editorial FCA.
- Czinkota, Michael y Ronkainen Ilkka, (2002), *Marketing internacional*, 6a. ed., México: Pearson, Prentice Hall.
- Fischer, Laura y Espejo Jorge, (2004), *Mercadotecnia*, 3a. ed., México: McGraw-Hill.
- Kotler, Philip y Armstrong Gary, (2008), *Fundamentos de marketing*, 8a. ed., México: Pearson, Prentice Hall.
- Lamb, Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, (2006), *Marketing*, 8a. ed., México: Thomson.
- Maubert Viveros, Claudio, (2005), *Comercio internacional*, México: Trillas.
- Santesmases M., Miguel, Sánchez G. Adriana y Valderey V. Francisco, (2003), *Mercadotecnia. Conceptos y estrategias*, España: Pirámide.

Referencias Bibliográficas

- ¹ http://www.bci.cl/filiales/mutuos/pdf/Ficha_Tecnica_Bci_Acciones_Emergentes_Octubre.pdf, octubre 2003.
- ² Sallenave, Jean Paul, *Marketing, de la idea a la acción*, México: Trillas, 1999.
- ³ Pride, William y Ferrell, O. C., *Marketing, conceptos y estrategias*, México: McGraw-Hill, 1997.
- ⁴ HeraldToday.com, quien lo publicó como una cortesía de Wal-Mart Stores Inc.
<http://www.bradenton.com/mld/bradenton/business/14784484.htm>, junio 12, 2006.
- ⁵ Gigante, Soriana y Comercial Mexicana se constituyeron en la sociedad mercantil Sinergia de Autoservicios para crear economías de escala, una operación más eficiente, mejoras tecnológicas y logísticas; lograr alianzas con los proveedores y ofrecer mejores precios al consumidor. *Se unen Soriana, Comercial Mexicana y Gigante*, Grupo Notimex, http://www.enlinea directa.info/nota.php?art_ID=6821, octubre 22, 2003.
- ⁶ Alba, Aldave, Ma. Cristina, (2005), *Franquicias: una perspectiva mundial*, México: Fondo Editorial FCA, p. 11.
- ⁷ Ibid, p. 67.
- ⁸ Las compras navideñas por Internet registrarán nuevos récords, IBLNews, Agencias
<http://iblnews.com/story.php?id=6537>, noviembre 26, 2005.

Capítulo 8

Estrategia de promoción

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el alumno podrá:

- Conocer los conceptos y las funciones de la promoción para diseñar una estrategia de comunicación.
- Conocer los diferentes elementos para diseñar la mezcla de promoción.
- Aprender los principales aspectos de la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal y el marketing directo.

Caso de estudio

La radio en México



A principios de la década de 1920 se vivía en medio de un desconcierto derivado del final de la Revolución Mexicana, que todavía ensombrecía a nuestro país con rencores, venganzas, avaricias y pobreza. Sin embargo, el siglo xx tuvo gran significado por sus inventos y atrajo la atención, tanto en México como en otras partes del mundo, de mentes creativas e inquietas, que se entregaron con ahínco a la experimentación radiofónica.

Así, la perspectiva común cambia y con un solo receptor muchas personas tenían la posibilidad de que, al mismo tiempo y en lugares diferentes, pudieran bailar al compás de la misma música, disfrutar de una plática o enterarse de las últimas noticias.

Tantos son los experimentos y las transmisiones radiofónicas en esa época que resulta difícil otorgar el título del primer radiodifusor de México. No obstante, se cuenta con el registro de varios de los acontecimientos que contribuyeron a colocar las bases de una actividad que se convertiría en un imprescindible medio de comunicación para la sociedad.

La primera emisión radiofónica la llevó a cabo Adolfo Gómez Fernández el 27 de septiembre de 1921, en una cabina del Teatro Ideal, en la ciudad de México, aunque no se le reconoció en forma generalizada ese mérito.

El ingeniero Constantino de Tárnava Jr. fue el iniciador de la radio en México y el 9 de octubre de 1921 consolida su proyecto radiofónico al inaugurar la emisora *CYO*, posteriormente identificada como *CYB* y ahora conocida como *XEH*.

En la Dirección General de Telégrafos se registraron formalmente las primeras estaciones de radio: *CYX* y *CYL*. Luego se les agregaron las iniciales *XE* al principio, con lo que se cumplen los convenios internacionales que establecían en cada país los lineamientos para el uso de este medio de comunicación.

El año de 1923 fue muy importante para el desarrollo de la radio en nuestro país, pues se inauguran, entre otras, las emisoras *CYL* denominada El Universal Ilustrado, la Casa de la Radio, propiedad de los señores Raúl Azcárraga y Félix F. Palavicini, así como la *CYB*, hoy conocida con las siglas *XEB*, debido a los esfuerzos de Ernesto Pugibet, dueño de la cigarrera El Buen Tono, quien deseaba invertir en un medio que le permitiera dar publicidad a sus cigarros.

En junio de ese mismo año, siendo presidente de la República el general Álvaro Obregón, se inaugura en la Escuela Nacional de Ingeniería la Gran Feria Radioeléctrica, con lo que, por primera vez en la historia de la radio-

difusión nacional, un candidato a la Presidencia de la República, el general Plutarco Elías Calles, se dirige al pueblo a través de este medio de comunicación masiva.

Muchos fueron los hombres que se entregaron apasionadamente a la radiodifusión mexicana; entre algunas personalidades se encuentran: Raúl Azcárraga, el ingeniero Gustavo Obregón y don Jorge Marrón (Dr. I. Q.); este último uno de los primeros locutores en nuestro país.

Desde el inicio de sus transmisiones, el 18 de septiembre de 1930, la XEW, La Voz de la América Latina desde México y La Catedral de la Radio en Latinoamérica, marca una nueva etapa en la industria, por su programación, alcance y potencia. Esta estación fue fundada por don Emilio Azcárraga Vidaurreta, un hombre visionario de negocios que ligó su experiencia a la RCA Víctor, diseñando una programación que incluía: *La Hora Azul* con Agustín Lara, *El Tío Polito*, *La Hora de los Aficionados*, programas de mucho éxito en esa época y de donde surgieron artistas de fama mundial, por lo que impulsar la radiodifusión comercial y la consolidación de los aficionados se convirtió en una tradición de la radio, a la vez que fue la meta soñada de todo cantante, cómico, director de orquesta o locutor.

Las novelas matutinas y vespertinas, así como los radioteatros nocturnos, hacían vivir nuevas experiencias a todo el auditorio. En este género se pueden encontrar series que han sido éxitos rotundos, como *Corona de lágrimas*, *Anita de Montemar*, *Chucho el Roto* y *El derecho de nacer*.

En 1938, durante la transmisión estadounidense del programa *The Mercury theatre on the air*, Orson Welles, en una versión radiofónica tan realista de la novela de H. G. Wells, *La guerra de los mundos*, provocó una gran conmoción y pánico entre sus oyentes, quienes, después de escuchar la presunta invasión de marcianos en Nueva Jersey, salieron corriendo a las calles pensando que el ataque extraterrestre era cierto.

El radio-tocadiscos, con una gran labor de difusión de discos, dominó la radio mexicana actual, así como los anuncios comerciales y algunos intentos en otras áreas informativas y de comentarios en diversas áreas.

Internet y la radio

Aproximadamente 60 años después, la situación es muy distinta. En 1989, México tuvo su primera conexión a Internet a través del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, el cual utilizó una línea privada analógica para conectarse a la Universidad de Texas.

Algo similar sucedía en otros países, por lo que se determinó que era necesaria una división en categorías de las computadoras conectadas. Las redes fuera de Estados Unidos y algunas dentro de ese país escogieron identificarse por su localización geográfica, mientras que los demás integrantes de la National Science Foundation's Network (NSFNET) se agruparon bajo seis cate-

gorías básicas o dominios: “gov”, “mil”, “edu”, “com”, “org” y “net”. Los prefijos gov, mil y edu se reservaron para instituciones de gobierno, de carácter militar o educativas, respectivamente.

El sufijo “com” fue utilizado por instituciones comerciales que comenzaron a conectarse a Internet en forma exponencial, seguidas por instituciones de carácter no lucrativo, las cuales usaron el sufijo “org”. Por lo que respecta al sufijo “net”, se empleó en un principio para las computadoras que servían de enlace entre las diferentes subredes. En 1988 se agregó el sufijo “int” para instituciones internacionales derivadas de tratados entre gobiernos.

La Internet por radio nos puede explicar la intención comunicativa que posee la radio como medio de comunicación de masas, así como exponer las circunstancias en que aparece, no sólo la radio, sino muchos otros medios de comunicación, como la televisión, el cine, la prensa, las revistas y últimamente la red mundial de computadoras conocida como Internet.

En la actualidad hay radios que transmiten en vivo por Internet, pero también hay otras que sólo lo hacen por ese medio, es decir, se ha llegado a la globalización y digitalización de este medio de comunicación.

A pesar de haber pasado un periodo en que la radio se quedó estancada, nuevamente se ha logrado desarrollar un avance tecnológico, que apoya a su fortalecimiento, y al mismo tiempo llegar a un mercado más amplio.

Concepto y diseño de la mezcla promocional

8.1

La promoción significa comunicarse con individuos, grupos u organizaciones, con la finalidad de facilitar directa o indirectamente intercambios al informar y persuadir a una o más audiencias para que acepten los productos de una organización.

La promoción desempeña un papel de comunicación muy amplio: algunas actividades promocionales, como la publicidad no pagada o *publicity* y las relaciones públicas, ayudan a una empresa a justificar su existencia, así como a mantener relaciones positivas y saludables entre sí y diversos grupos de su entorno de marketing.

La comunicación es compartir un significado; las partes que intervienen son:

- Fuente: persona, grupo u organización con un significado que desea y trata de compartir con una audiencia.
- Receptor: individuo, grupo u organización que descifra un mensaje codificado.
- Proceso de codificación: conversión de un significado en una serie de signos.
- Medio de transmisión: modo de llevar el mensaje codificado desde la fuente hasta el receptor.
- Proceso de descifrado: convertir signos en conceptos e ideas.
- Retroalimentación: respuesta del receptor a un mensaje.

Los objetivos que debe perseguir un mercadólogo para una correcta utilización de la promoción son:

- a) *Crear conocimiento.* Cantidad considerable de promoción que está dirigida a crear conocimiento.
- b) Estimular la demanda: la cual a la vez se divide en:
 - Demanda primaria: demanda de una categoría de producto y no de una marca específica.
 - Demanda pionera: promoción que informa a los consumidores acerca de un nuevo producto.
 - Demanda selectiva: demanda de una marca específica.
- c) *Fomentar el ensayo.* Despertar el conocimiento e interés en el proceso de adopción de productos mediante las muestras gratis, los cupones, las ofertas limitadas, las degustaciones, los concursos, etcétera.
- d) *Identificar clientes potenciales.* Identificación de clientes interesados en el producto de la empresa mediante anuncios en revistas y formularios que el lector llena y envía por correo prepago, o bien, en algunos casos, los anuncios tienen números telefónicos de llamadas gratis para facilitar la respuesta directa del cliente.
- e) *Conservar a los clientes leales.* A través de estrategias encaminadas a su conservación, como los programas de viajeros frecuentes, agencias de alquiler de automóviles u hoteles, las que se orientan a recompensar a sus clientes fieles y leales.
- f) *Facilitar el respaldo al intermediario.* Acciones encaminadas al respaldo del intermediario por medio de muestras gratis y cupones o, bien, a suministrar ofertas especiales y bonificaciones sobre las compras de sus intermediarios.
- g) *Combatir los esfuerzos promocionales competitivos.* Actividad promocional que no necesariamente incrementa las ventas o la participación del mercado, pero que impide una pérdida de ventas o de participación de mercado.



- h) *Reducción de las fluctuaciones en las ventas.* En función de que la demanda de muchos productos varía de un mes a otro por factores como el clima, los días feriados y las temporadas, lo que se pretende es evitar dichos cambios que afectan la producción, los niveles de inventarios, el personal, los recursos financieros, etcétera. Un ejemplo: algunas empresas de comida otorgan cupones de descuento de lunes a viernes.

La mezcla de promoción es la combinación de elementos promocionales que se utilizan para promover un producto específico.

Los cinco elementos de la mezcla de promoción son:

- a) *Promoción de ventas*. Constituye una actividad o un material que actúan como un estímulo directo que ofrece valor agregado o incentivos del producto a intermediarios, vendedores o consumidores. Entre los ejemplos se incluyen las muestras gratis, las rebajas, los concursos, las ofertas, los premios y los cupones.
- b) *Publicidad*. Es la comunicación no personal que se realiza a través de medios masivos y es pagada por particulares.
- c) *Relaciones públicas y publicity*. Es la comunicación no personal en forma de reportaje acerca de una organización, sus productos o ambos, que se transmite por un medio de comunicación masiva.
- d) *Venta personal*. Es una comunicación personal pagada que busca informar a los clientes y persuadirlos a comprar en una situación de intercambio. Comprende una comunicación más específica dirigida a una o varias personas.
- e) *Marketing directo*. Son las diferentes técnicas utilizadas para tener una relación de intercambio de manera más directa con el consumidor: las ventas por Internet, mediante máquinas expendedoras, en carretas o exhibidores de las plazas comerciales, entre otras.

Promoción de ventas

8.2

La promoción de ventas se define como 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, estimulan la demanda a corto plazo para aumentar la eficiencia de los vendedores o de los intermediarios. En mercados competitivos, donde los productos pueden ser muy similares, la promoción estimula directamente la venta.

Al decidir cuál método de promoción de ventas se va a utilizar, los fabricantes o comercializadores deben tomar en cuenta varios factores:

- Las características del producto, como tamaño, peso, costos, durabilidad, usos, entre otros.
- Las características del mercado meta, como edad, género, ingreso, ubicación, densidad poblacional, tasa de uso, patrones de compra.
- La manera como se distribuyen los productos.
- La cantidad y tipos de intermediarios.

a) *Métodos de promoción de ventas*. Podemos dividirlos en dos:

- Método de promoción de ventas al consumidor, que son las maneras de estimular a los compradores para que sean clientes de almacenes específicos o ensayen y/o compren determinados productos.

- Método de promoción de ventas comerciales, que son las maneras de persuadir a los mayoristas para que tengan los artículos de un productor y los comercialicen de manera agresiva.

Las formas de promoción de ventas al consumidor pueden ser:

- Cupones: reducen el precio de un producto y se utilizan para incitar a los consumidores a ensayar productos nuevos o establecidos, incrementar rápidamente el volumen de ventas, atraer compradores de repetición o introducir nuevos tamaños o características del empaque.
- Demostraciones: método que utilizan los fabricantes temporalmente para fomentar el uso por ensayo y la compra del producto o para mostrar cómo funciona éste.
- Incentivos para usuarios frecuentes: recompensas para los clientes que participan en compras de repetición; por ejemplo, las aerolíneas como Mexicana, con su programa de Viajero Frecuente.
- Estampillas de canje: incentivo de uso antiguo, utilizado para aquellos productos que han perdido popularidad y que con la acumulación de estampillas se pueden obtener otros productos.
- Exhibiciones en el punto de compra: son avisos, exhibiciones en vitrinas, soportes para exhibiciones y medios similares que sirven para atraer la atención de los clientes. Se utiliza frecuentemente en almacenes y tiendas de autoservicio.
- Muestras gratis: son las muestras de un producto que se distribuyen para estimular el ensayo y la compra. Este método se utiliza normalmente cuando el producto se encuentra en la etapa de introducción, con el fin de incrementar el volumen de ventas.
- Premios: artículos que se ofrecen gratis o a un costo mínimo como una bonificación por la compra de un producto. Por lo general se utilizan para atraer a los clientes de la competencia, introducir diferentes tamaños de productos ya establecidos, agregar variedad a otros esfuerzos promocionales y estimular la lealtad del consumidor.
- Concursos de consumidores: es la promoción de ventas en la cual los participantes presentan sus nombres para que sean incluidos en un sorteo de premios.

Los métodos de promoción de ventas comerciales pueden ser:

- Bonificación sobre compras adicionales: suma de dinero que se da a un intermediario por cada unidad comprada después de realizar un negocio inicial.
- Bonificación sobre compras: reducción temporal del precio a los intermediarios por la compra de cantidades específicas de un producto.
- Conteo y recuento: pago de una cantidad específica de dinero por cada unidad de producto que sale de la bodega del intermediario en un determinado periodo.

- Mercancía gratis: recompensa que se da a los intermediarios por la compra de una cantidad de producto establecida.
- Bonificación sobre mercancías: acuerdo de un fabricante con el fin de ayudar a los intermediarios en el pago de los esfuerzos promocionales, como publicidad o exhibiciones.
- Obsequios a distribuidores: son regalos que se dan a minoristas que compran una cantidad específica de mercancías.



b) *Eficiencia de la promoción de ventas.* Para muchas compañías, la promoción de ventas representa un porcentaje importante del costo de un producto (bien o servicio), por lo que comprender el valor que agregan al producto es tan importante como el retorno del gasto. La ganancia marginal en la promoción de ventas implicará un impacto positivo significativo sobre las utilidades.

Para los administradores de la categoría de producto, la promoción de ventas los lleva a cuestionamientos como los siguientes:

- ¿Qué tan eficientes son las promociones de categoría, respecto de las que se realizan para una marca?
- ¿Cuáles promociones de venta propiciaron el mayor impacto en el crecimiento de la categoría?
- ¿Cómo puedo optimizar las promociones de ventas para la categoría?

Mientras que los administradores de ventas se preguntarán:

- ¿Cuáles promociones de ventas funcionaron y cuáles no?
- ¿Cuál es el momento de aplicación y la duración de la promoción de ventas óptima?
- ¿Cuál fue la respuesta competitiva a la actividad de promoción de ventas?
- ¿La promoción de ventas atrae consumidores de venta/recompensa o a nuevos consumidores?

La promoción de ventas es importante si logra incrementar las ventas al consumidor. Generalmente, los productos se venden a los minoristas con descuento como apoyo financiero a la promoción. Si no se generan ventas incrementales como respuesta al esfuerzo promocional, la mercancía vendida al minorista con precio rebajado no ha logrado un beneficio real. Por lo que los administradores de marca buscan la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Se han elevado las ventas durante el periodo promocional?
- ¿La promoción atrajo ventas de los competidores?
- ¿La promoción implicó un impacto a largo plazo sobre las ventas al consumidor?

Con el objetivo de comprender la dinámica de compra del consumidor en relación con la efectividad de la promoción de ventas, el administrador debe saber:

- ¿Qué tan sensibles son los consumidores a la promoción de ventas?
- ¿Se incrementaron las ventas en función de la publicidad que se le dio a la promoción de venta?
- ¿Cómo impacta la duración de la promoción de ventas en su efectividad?

Para los directivos encargados de la administración estratégica es esencial asegurar que los recursos destinados a la promoción de ventas se distribuyan de manera óptima, maximizando el retorno de inversión. Las preguntas clave serían:

- ¿Qué tan efectivas son nuestras promociones de ventas en los últimos años?
- ¿Para cuáles marcas resulta más efectiva la promoción de ventas?
- ¿Cuál es el retorno de inversión para promociones de ventas?

El uso de las promociones de ventas como herramienta de marketing ha ido adquiriendo gran importancia a lo largo de los últimos años, y en concreto las promociones de ventas dirigidas a los consumidores son las más numerosas.

Cuando la promoción de ventas se dirige a los consumidores finales se pretende estimular la demanda a corto plazo, tanto mediante la intensificación de las compras de los clientes actuales, como a través de la captación de nuevos compradores.

El fuerte incremento en el uso de las promociones de ventas, la necesidad de estudiarlas y valorarlas para tomar decisiones acertadas, junto con las nuevas posibilidades de investigación que ofrece el desarrollo de nuevas tecnologías han llevado a considerar muy oportuno centrar este tema en el análisis de la actividad promocional y su efecto sobre las ventas en los establecimientos detallistas.

Un simple recorrido por una gran superficie basta para comprobar cómo las promociones se han convertido en un elemento básico de apoyo para la venta como fórmula de relación con el consumidor. Sin duda alguna, el hecho de que las relaciones entre fabricantes y distribuidores hayan evolucionado fuertemente es uno de los factores que han propiciado el desarrollo de las mismas. Las mayores posibilidades de diálogo, cooperación e innovación del marketing están en el *merchandising*, que incluye, entre otros elementos, las promociones.

Los gastos en promoción se han incrementado sensiblemente en los últimos años, con lo que se ha producido una transferencia de la inversión en publicidad hacia la promoción de ventas. Una de las causas del fenómeno del incremento de las promociones es el desplazamiento del poder desde los fabricantes a los mayoristas y detallistas, que da lugar a un auge en la promoción de ventas en los puntos de distribución. Actualmente, un fabricante de productos de gran consumo no puede perder de vista el punto de venta. En las relaciones fabricante-detallista, el primero pretende conseguir acuerdos del segundo para que colabore en acciones promocionales en el punto de venta.

Los factores que favorecen el incremento de las promociones se dividen en internos y externos al fabricante:

Factores internos:

- Actividad más aceptada por las empresas.
- Los ejecutivos están más cualificados.
- Los gerentes de producto buscan resultados a corto plazo.

Factores externos:

- Incremento considerable del número de marcas.
- La competencia utiliza cada vez más las promociones en su estrategia.
- La incertidumbre económica persigue resultados a corto plazo.
- La presión de la distribución sobre los fabricantes ha crecido.

La promoción de ventas dirigida a los consumidores se perfila como una de las herramientas de marketing con mayor futuro. En España comenzó a utilizarse con cierto retraso respecto a otros países, pero su evolución ha sido tan rápida que está a la altura de otros mercados más experimentados. A pesar de ello, son escasos los estudios que se han dedicado a este tema, entre otras razones, debido a las limitaciones que la investigación de mercados tenía para obtener datos suficientemente operativos sobre este aspecto. Esta situación ha ido cambiando al contar con nuevas y potentes herramientas.

Las innovaciones tecnológicas han llegado a todos los sectores económicos, y en el sector de la distribución comercial apareció el escáner, un invento revolucionario que simplifica muchas de las actividades relacionadas con la gestión del punto de venta. La identificación de los productos con base en su código de barras aporta innumerables ventajas, entre las que se puede destacar la identificación y codificación de los productos, que facilita el registro y cobro de la venta y administración de los inventarios.

Debido a la continua mejora tecnológica en la distribución, el nivel de exigencia de los responsables de las distintas áreas del negocio es cada vez mayor. La utilización de la información del mercado (que antes no se demandaba y ahora se necesita y se aprecia de forma explícita) y la aplicación de los procedimientos tecnológicos citados, implica un nivel de preparación muy superior al que ofrecían los comerciantes tradicionales. El empleo de tecnologías de información y comunicación permitirá mejorar las áreas de surtido, promociones y *merchandising* en general, así como el conocimiento del cliente, gestión de la cadena logística y las bases para la negociación proveedor-detallista.

- c) *Resultado de la promoción y el efecto multiplicador de la promoción de ventas.*
Las promociones parecen consolidarse como herramienta para mejorar la participación en el punto de venta. En este sentido, Nielsen realizó un estudio en el que muestra que durante el 2007 las promociones en el canal de venta representan el 60% del presupuesto de promoción de las compañías.

Algunas de las promociones que han demostrado su efectividad son:

- Los cupones a domicilio.
- Los cupones distribuidos en el punto de venta.
- Cupones distribuidos a través de la prensa.
- El paquete jirafa: productos adicionales ofrecidos gratuitamente.

- Reducción de precios (cabecera de góndola).
- Regalo *on-pack*.
- Colección de bonos permitiendo la distribución de un regalo: con 10 puntos, por ejemplo, se consigue un reloj.

Al profundizar en las diferentes técnicas de promoción que se aplican sobre el punto de venta, el informe muestra que las reducciones de precios temporales (o las ofertas por tiempo limitado) es el tipo más común de promoción. Los descuentos especiales representan el 18% de las unidades de venta del consumo de productos envasados.

Un dato revelador que surge de este informe indica que si bien este tipo de ofertas es el más usado por los productores, genera mucho menos impacto en las ventas que la publicidad y los *displays* dentro del punto de venta, este tipo de acciones aportan un margen promedio de ventas de 86%. Por otro lado, la publicidad representa el 11% de las ventas, pero genera un margen unitario en promedio de 145%; mientras que los *displays* en las góndolas aumentan las ventas en un promedio de 118% y representan sólo el 7% del volumen.

Del informe surge que la promoción más efectiva en el punto de venta es la combinación de descuento, publicidad y *display*, que generan un margen promedio de 316%. Estas promociones combinadas representan menos del 5% de las ventas.

Al medir la rentabilidad de las promociones de algunos productos debemos tener en cuenta su efecto “multiplicador”. Este efecto se da en los productos en los cuales las ventas se ven afectadas por las fluctuaciones cíclicas y estacionales de la demanda. Por ejemplo, los helados y las bebidas refrescantes, con un consumo cíclico en época de calor; los turrones, que se acostumbran en Navidad; los juguetes, con un alto potencial de ventas durante las vacaciones escolares y la temporada navideña. En todos estos casos se produce un efecto multiplicador de la promoción, que genera ventas extras del producto cuando ya ha terminado la promoción.

Antes de que la curva de demanda de la bebida refrescante alcance su ciclo máximo, coincidiendo con los meses de calor, el producto ha sido sostenido por una gran campaña promocional en primavera, que consigue estimular el consumo de la marca, que incluso se multiplica en el verano.

El cuestionario de evaluación

Con el fin de medir paso a paso la rentabilidad de una campaña de promoción de ventas, es recomendable que el responsable de la misma vaya evaluando todas las fases de la promoción en un cuestionario creado para tal efecto.

1. ¿Cuál es la aceptación del producto/marca por parte del público meta de la promoción: equipo de ventas, detallistas, consumidores?
2. ¿Cuál es el costo de la campaña publicitaria que sirve de soporte a la promoción?
3. ¿Cuáles acciones promocionales y/o publicitarias ha lanzado la competencia durante el periodo de promoción?
4. Comentarios y sugerencias para futuras promociones.

Frecuentemente, pequeñas fallas en el planteamiento o en la realización de una promoción, por falta de control adecuado y porque no se detectan hasta el final de la campaña, hacen fracasar una acción promocional.

El control estará establecido en función del tipo de promoción. Por ejemplo, si el incentivo es un concurso, el control consistirá en realizar una estadística muy completa sobre el número de cupones o cartas recibidas y el tipo de destinatario (profesión, edad, domicilio, etcétera). Esto se hace de acuerdo con el tipo de promoción (premios, concursos, personajes famosos).

En la evaluación también hay aspectos cualitativos; por ejemplo, en el caso de rebaja del precio del producto, se debe analizar la posible pérdida de imagen que sufre la marca. Si la imagen ha cambiado en la mente del consumidor, esta pérdida se debería compensar con la publicidad de la imagen y otras técnicas de comunicación, con el fin de presentar adecuadamente el producto y obtener una mejor percepción por parte del consumidor.

El regalo que se da en una promoción debe estar en línea con la imagen del producto. Este principio promocional se olvida con frecuencia, y nos encontramos con casos insólitos, como los productos suavizantes de ropa que regalan estropajos metálicos, compañías aéreas que regalan pisapapeles con imágenes de tortugas.

Algunas promociones alteran el envase del producto durante el tiempo que dura la campaña. Normalmente las promociones se limitan a colocar un mensaje en el envase anunciando la oferta promocional. Sin embargo, hay compañías que cambian el envase en esta etapa para recordar el producto cuando termina la promoción, por lo que se requiere cuidado para que el consumidor no se confunda.

Autofinanciamiento de la promoción

El ideal de toda promoción de ventas es conseguir que, una vez cubiertos todos sus objetivos de comunicación y de ventas, se logre recuperar su costo.

Si recordamos las promociones que hemos visto últimamente y comparamos los “valores añadidos” que ofrecían (regalos, puntos, sorteos, etcétera), con la imagen de marca del producto, veremos que sólo en algunos casos coincide la imagen dada por la publicidad con el objeto de la promoción. Con frecuencia el responsable de la promoción se olvida de que una promoción debe ser la prolongación de la filosofía del marketing en la que está impregnado el producto.

También es común que el consumidor se desconcierte ante tantas promociones iguales en productos que compiten entre sí. Pero, ¿qué pasa si, en lugar de confundir al consumidor con promociones estandarizadas que, en el mejor de los casos, distorsionan y perjudican la imagen de la marca establecida por la publicidad y por el uso del producto, creamos una promoción que refuerce la imagen de la marca del producto y, a la vez, ponemos tanta creatividad en el “regalo”, objeto de la promoción, que la gente esté dispuesta a pagar por conseguirlo?

La respuesta es que la promoción se habrá autofinanciado. Por ejemplo, Coca-Cola realizó en Estados Unidos una promoción con unas bandejas ilustradas con dibujos, siguiendo la moda *camp*, además del logotipo de la marca. Se vendieron un millón de bandejas al precio de costo de un dólar la unidad. La promoción se convirtió en un millón de mensajes publicitarios en los hogares de sus consumidores, quienes habían pagado con gusto un millón de dólares, que fue el costo de la promoción.

El otro caso es el de Marlboro, la marca que puso de moda al oeste americano y sus *cowboys*, y que lanzó una promoción en Estados Unidos: “las tiendas Marlboro” (*The Marlboro Country Store*). En esas tiendas en Internet se intercambian “puntos” por diversos productos (sombreros vaqueros, cinturones, sillas de montar, chalecos de piel de gamuza, espuelas), desde luego todos con el logotipo de la marca.

En estos dos ejemplos de promociones se dan los cuatro factores de éxito de una promoción ideal: adecuada presentación, coordinación con la imagen de la marca, autofinanciamiento y consecución de los objetivos propuestos.

Perspectiva global

La búsqueda de nuestros paisanos en otros países



El gran avance científico y tecnológico que ha experimentado el mundo en las últimas décadas ha revolucionado al hombre y a las comunicaciones, incluida la radio, por supuesto. Observamos que el hombre de hoy ha conquistado el mundo electrónico y, por consiguiente, el de la información.

Todo este avance ha originado que la comunicación y la información estén al alcance de millones de seres humanos. La caminata del hombre en la Luna, las guerras, el asesinato de políticos, el encuentro de los grandes líderes mundiales y la imagen de personas muriendo de hambre en remotos lugares del mundo son acontecimientos que podemos observar instantáneamente con sólo apretar un botón, abrir un periódico o encender la radio.

El concepto de promoción globalizada todavía se puede considerar novedoso, pero ha ido evolucionando e involucrando nuevas estrategias que tienen como finalidad la promoción de los productos o servicios de una empresa.

En esta estrategia se han utilizado de manera tradicional los medios de difusión masiva: prensa, radio y televisión, y en los últimos años las nuevas tecnologías, particularmente los sistemas satelitales y la Internet.

México no se puede aislar de los múltiples cambios que presenta el orbe; las empresas mexicanas exigen de sus gerentes o administradores una serie de características personales, conocimientos y habilidades *ad hoc* a la función que desempeñan dentro de la empresa, a la vez que permitan estar a la vanguardia en cuestiones de tecnologías de información y comunicación.

Así, por ejemplo, nos referiremos a *mvs* Radio, que en abril de 1976 instala la primera emisora de FM estéreo en el país bajo el nombre de Stereorey.

Bajo este mismo concepto radiofónico y empresarial, inician emisoras en Guadalajara, León y la ciudad de México en 1968, en Acapulco en 1969, en Mexicali y Veracruz en 1970, en Tampico en 1974 y en 1987 en Cuernavaca; para 1972 se logra extender su cobertura con la creación de la cadena FM Globo, un concepto radiofónico dedicado a los éxitos de música en español.

En 1988 mvs Radio incursiona en el mundo de la información con su noticiero *Para Empezar*, que se transmitía a nivel nacional.

En 2000 mvs Radio inicia una nueva era en su vida con el lanzamiento de EXA FM, que vendría a modernizar FM Globo. EXA FM es una cadena radiofónica dedicada a los jóvenes, que se ha distinguido por mantener un concepto musical muy claro hacia el desarrollo de éxitos en la música pop en español y los combina con los grandes éxitos de la música en inglés.

EXA FM tiene presencia en más de 50 ciudades de la República Mexicana. Particularmente la cadena de música grupera de mvs se consolidó en 2005 con el inicio de operaciones en febrero de La Mejor FM en Monterrey. A partir de esa fecha, la cadena ha crecido a 15 emisoras en las ciudades más importantes del país y mantiene un ritmo de crecimiento constante.



El constante desarrollo de la cadena ha traspasado fronteras, logrando extender el concepto EXA a países como Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Honduras. Dicho crecimiento, en sólo cuatro años, fue un factor determinante para buscar nuevas oportunidades de desarrollo, iniciando operaciones en las ciudades de El Paso, Texas, y Salinas, California, en Estados Unidos.

mvs Radio enfrenta el futuro con optimismo, colaborando como medio de comunicación responsable y competitivo en el crecimiento de nuestro país.

8.3 Publicidad



La publicidad podemos definirla como aquella comunicación no personal pagada acerca de una organización, que se transmite a una audiencia meta a través de un medio de comunicación masivo, como la televisión, la radio, las revistas, los periódicos, los vehículos de transporte, los espectaculares, las vallas y los muros.

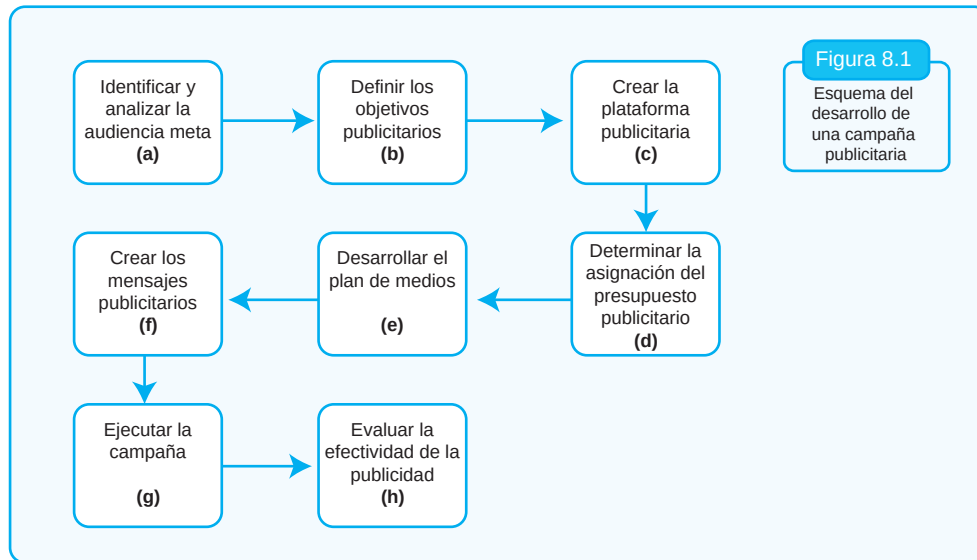
Hay diferentes tipos de publicidad, los cuales se describen a continuación:

- a) *Publicidad institucional.* Promueve imágenes e ideas organizacionales, así como problemas políticos; puede utilizarse para crear y mantener una imagen organizacional o de marcas de familia.
- b) *Publicidad de apoyo.* Es la que promueve la posición de una empresa con respecto a un problema público, lo cual genera beneficios sociales y ayuda a construir la imagen de una organización.
- c) *Publicidad de productos.* Es aquella que promueve los usos, las características y los beneficios de los productos. Hay diferentes tipos de publicidad de productos:
 - Publicidad pionera: trata de estimular la demanda de una categoría de producto, en lugar de una marca específica, al informar a los compradores potenciales sobre el producto.
 - Publicidad competitiva: señala las características, los usos y las ventajas de una marca por medio de comparaciones indirectas o directas con las marcas de la competencia.
 - Publicidad comparativa: se comparan dos o más marcas específicas con base en una o más características del producto.
 - Publicidad de recordación: les recuerda a los consumidores los usos, las características y los beneficios de una marca establecida.
 - Publicidad de refuerzo: le garantiza a los usuarios actuales que ellos han tomado la decisión de comprar la marca correcta y les informa cómo obtener la máxima satisfacción de la misma.

Desarrollo de una campaña de publicidad

Una campaña de publicidad comprende el diseño de una serie de anuncios y su colocación en diversos medios publicitarios para llegar a un mercado meta particular.

Los pasos generales para el desarrollo y la ejecución de una campaña de publicidad se muestran en el siguiente esquema:



Analicemos cada uno de los pasos de una campaña de publicidad.

- a) *Identificación y análisis de la audiencia meta.* La audiencia meta es el grupo de personas al cual se orientan los anuncios. Los anunciantes o anunciantes investigan y analizan los objetivos publicitarios para establecer una base de información para una campaña; entre la información que comúnmente es requerida se incluyen la ubicación y distribución geográfica del grupo meta, así como la distribución de factores demográficos como edad, ingreso, raza, sexo y educación, pero las actitudes del consumidor con respecto a la compra y el uso de los productos de los anunciantes y de la competencia.
- b) *Definición de los objetivos publicitarios.* Es la determinación de lo que el anunciante espera lograr con la campaña; los objetivos publicitarios guían el desarrollo de la campaña; por lo mismo, deben definirse con cuidado y establecerse de modo claro, preciso y en términos mensurables.
- c) *Creación de la plataforma publicitaria.* Consta de los temas básicos o puntos de venta que un anunciante desea incluir en la campaña de publicidad; la plataforma publicitaria debe estar compuesta de aspectos que sean importantes para los consumidores, lo cual es la base sobre la que tienen que construirse los mensajes publicitarios.
- d) *Determinación de la asignación del presupuesto.* Es la cantidad total de dinero que un comercializador asigna a la publicidad para un periodo específico. El tamaño geográfico del mercado y la distribución de los compradores dentro del mercado son la pauta para determinar el monto del presupuesto. Hay varios enfoques para determinar el presupuesto:
 - Enfoque de objetivos y tareas: consiste en establecer primero los objetivos y luego el costo de todas las tareas necesarias para lograrlos.
 - Enfoque del porcentaje de las ventas: consiste en multiplicar las ventas pasadas y esperadas de la compañía por un porcentaje estándar.

- Enfoque de igualar a la competencia: se lleva a cabo al tratar de equiparar los gastos que los competidores invierten en anuncios.
 - Enfoque arbitrario: es cuando un ejecutivo de alto nivel de la empresa establece cuánto gastar en publicidad para un determinado periodo.
- e) *Desarrollo del plan de medios.* Expone los vehículos de medios exactos por utilizar: revistas, estaciones de televisión, periódicos específicos, etcétera, así como las fechas y las veces que aparecerán los anuncios. La efectividad del plan determina cuántas personas de la audiencia meta estarán expuestas al mensaje, además de los efectos de éstos en dichos individuos. La meta a conseguir es la medición del alcance y de la frecuencia.

El alcance se refiere al porcentaje de consumidores en la audiencia meta que realmente estuvieron expuestos a un determinado anuncio en un periodo establecido; la frecuencia es la cantidad de veces que estos consumidores meta están expuestos al anuncio.

- f) *Creación del mensaje publicitario.* El contenido básico y la forma de un mensaje publicitario constituyen una función de varios factores. Las características, los usos y los beneficios de los productos afectan el contenido del mensaje. Las características de las personas de la audiencia meta, como el género, edad, educación, raza, ingreso, ocupación y otros atributos, influyen en el contenido y en la forma del mensaje.



Los objetivos y la plataforma de una campaña de publicidad también modifican el contenido y la forma de los mensajes. Si los objetivos publicitarios de una empresa comprenden grandes incrementos en las ventas, el mensaje exige lenguaje y símbolos de alto impacto y eficazmente enérgicos.

Componentes de un anuncio impreso

Los componentes de un anuncio impreso son:

- a) *Texto.* Es la parte verbal de un anuncio, incluidos títulos, subtítulos, texto del cuerpo e identificación del anunciante. Cuando se prepara el texto publicitario se debe llevar al lector a través de una secuencia persuasiva llamada AIDA: atención, interés, deseo y acción.

El título es fundamental porque, con frecuencia, es la única parte del texto que las personas leen y debe atraer la atención de los lectores, así como crear el interés suficiente para hacerlos leer el cuerpo del texto. El subtítulo, si lo hay, une al título con el texto del cuerpo y algunas veces se utiliza para explicar el título.

El texto del cuerpo consta de una declaración o un párrafo introductorio, varios párrafos explicativos y un párrafo de cierre.

La identificación del anunciante señala al patrocinador del anuncio; puede contener varios elementos, incluidos la marca de fábrica, el logotipo, el nom-

bre y la dirección de la empresa. La identificación del anunciante debe ser atractiva, legible, distintiva y fácil de identificar en una variedad de tamaños.

El texto para radio debe ser informal y en estilo de conversación para atraer la atención de los oyentes; los mensajes tienen que ser breves y estar compuestos por términos cortos y conocidos. La duración no habrá de exigir una velocidad de conversación que supere las dos palabras y media por segundo.

En el texto para televisión, el material de audio no debe superar el material visual, y viceversa. El mensaje televisivo tiene que hacer un uso óptimo de su parte visual.

- b) *Secuencias gráficas.* Es un modelo a escala que combina texto y material visual para mostrar la secuencia de las principales escenas del comercial.
- c) *Labor artística.* Se compone de la ilustración y la disposición de los anuncios; a menudo las ilustraciones son fotografías, pero también pueden ser dibujos, gráficas, cuadros, tablas, etcétera, que se utilizan para llamar la atención y estimular a la audiencia para que escuchen o lean el texto publicitario.
- d) *Disposición.* Es el orden físico de un anuncio, incluidos la ilustración, el título, el subtítulo, el texto del cuerpo y la identificación del anunciante.
- e) *Ejecución de la campaña.* La ejecución de una campaña publicitaria requiere de una extensa planeación y coordinación, en virtud de que muchas tareas deben terminarse a tiempo y porque muchas personas participan en su realización. Las empresas de producción, las organizaciones de investigación, las compañías de medios, los impresores, los fotograbadores y los artistas comerciales son sólo algunos de los elementos que contribuyen en una campaña.

La implantación exige programas detallados para garantizar que las diversas etapas del trabajo se realicen puntualmente.

- f) *Evaluación de la efectividad de la publicidad.* Hay muchas maneras de probar la efectividad de la publicidad; entre ellas se incluyen: medir el logro de los objetivos publicitarios, así como evaluar la efectividad del texto, las ilustraciones o las disposiciones y ciertos medios.

La publicidad puede evaluarse antes, durante y después de la campaña. La evaluación que se hace antes del inicio de la campaña se denomina preprueba; consiste en evaluaciones de los anuncios antes del inicio de una campaña y se hacen a través de un jurado de consumidores, conformado por un panel de compradores actuales o potenciales de un producto que se utiliza para someter los anuncios a una preprueba, en donde se estiman una o varias dimensiones de dos o más anuncios. Estas pruebas se basan en la creencia de que los consumidores tienen mayor probabilidad que los expertos en publicidad para saber qué influye en ellos.

Para medir la efectividad de la publicidad durante la campaña, los anunciantes se valen de las “indagaciones”, en donde se utilizan varios anuncios al mismo tiempo, y por medio de encuestas o formularios de solicitud de información se registra dicha efectividad.

La evaluación de la campaña que se hace después de la campaña se denomina posprueba; por lo general la llevan a cabo organizaciones dedicadas a la investigación a través de varias pruebas:

- Prueba de reconocimiento: es la posprueba cuando a los consumidores se les muestra el anuncio actual y se les pregunta si lo reconocen o no.
- Prueba de recordación sin ayuda: posprueba donde se pide a los encuestados que identifiquen los anuncios que han visto recientemente, pero sin darle ninguna pista para ayudarlos a recordar.
- Prueba de recordación con ayuda: posprueba que pide a los individuos que identifiquen anuncios que han visto recientemente, suministrándoles algunas pistas para refrescar su memoria como sería la muestra de una lista de productos, nombres de empresas o marcas de fábrica.

La creatividad en el desarrollo del mensaje

Nadie sabe con precisión cómo funciona cualquier forma de creatividad. Sin embargo, se supone que la “forma correcta” de desarrollo del mensaje debe seguir un progreso muy ordenado, que conduzca a la elaboración muy cuidadosa del producto creativo real: el anuncio. Luego, se supone que un análisis refinado de la información importante nos conduce a una estrategia de publicidad muy bien trabajada, que los creativos después tomarán y convertirán en una extensión perfectamente lógica de dicha estrategia.

Una de las transiciones más difíciles para una estrategia de marketing consiste en abandonar la cómoda medida del análisis del producto-mercado y pasar al mundo en apariencia caótico de la ejecución creativa. Lo que separa a un mensaje muy eficaz de uno mediocre es la creatividad. La creatividad es esencial para el proceso: “El conocimiento es la materia de la cual surgen las buenas ideas. Sin embargo, el conocimiento por sí mismo no hará que una persona sea creativa. Por ello, la clave real para ser creativo radica en lo que uno hace con su conocimiento”: usar la base del conocimiento de manera creativa para desarrollar anuncios eficaces.

La gran idea es el concepto creativo detrás de un anuncio que atrae la atención y crea una impresión distintiva en la mente de los receptores para la marca anunciada,

“ese relámpago de perspectiva que sintetiza el propósito de la estrategia, que liga el beneficio del producto con el deseo del consumidor de forma fresca y lo envuelve, trae al sujeto a la vida y provoca que el lector o el público se detenga, observe y escuche”.

La gran idea es audaz, poderosa y distintiva. La gran idea es en realidad una ejecución sobresaliente de la estrategia del mensaje.

Es una afirmación de la marca con algo muy atractivo para el público meta. Pero igual que “Just do it” de Nike o “Siempre Coca-Cola” de Coca-Cola, en ambos casos se trata de una aspiración creativa.



Desarrollo del mensaje

El desarrollo de un mensaje representa el desafío de articular en la realidad una estrategia publicitaria.

Los componentes del mensaje se denominan texto y arte.

- **Texto:** la parte verbal escrita de un mensaje. El texto incluye encabezados y todas las descripciones verbales para comunicar información a un receptor.
- **Arte:** cualquier gráfica, fotografía, filme o video que ofrezca información visual a un receptor. En algunos anuncios, en particular en los orientados a la imagen, el componente visual es la forma principal en que se transmite el significado.

El desarrollo tradicional de los mensajes de anuncios incluye tanto texto como arte; debe resultar en un mensaje que tenga un significado razonablemente claro para el público del anunciante.

Estrategia del mensaje

Una estrategia publicitaria es la declaración sumaria de todas las esencias y definiciones de planeación, preparación y decisiones de colocación. Un elemento básico de la estrategia publicitaria es la estrategia del mensaje. Consta de objetivos y métodos. Define las metas del anunciante y la forma en que las alcanzará.

- Objetivo: promover la recordación de la marca.* Una meta importante de los anunciantes ha sido lograr que los consumidores recuerden su nombre para llegar al objetivo de recuerdo de la marca. Los anunciantes no sólo quieren consumidores que recuerden su nombre, también desean que ese nombre sea el primero que venga a su mente.
 - **Repetición:** aunque suene simple, la repetición es la forma probada y comprobada de conseguir una fácil permanencia en la memoria; se logra mediante la repetición del nombre de la marca en el texto del anuncio.
 - **Lemas:** son instrumentos retóricos que ligan el nombre de una marca con algo memorable.
- Objetivo: lograr preferencia por la marca.* Los anunciantes desean que los consumidores prefieran o disfruten sus marcas. El gusto por una marca es diferente del conocimiento de la marca o de la recordación más alta. El gusto se mide en actitudes y se expresa como un sentimiento. Algunas técnicas para lograrlo son:
 - **Anuncios que hacen que uno se sienta bien:** funcionan por medio de una asociación afectiva positiva. Ligan el sentimiento positivo que el anuncio provoca con la marca, lo que lleva a una mayor probabilidad de compra.

El desarrollo de la estrategia del mensaje es un juego de probabilidades; si a alguien le gusta, es posible que lo conduzca más veces en forma positiva que negativa hacia una mayor probabilidad de compra.

Las emociones se convierten en el atributo del producto y se ligán con la marca.

- Anuncios humorísticos: la meta del humor en la publicidad es crear en el receptor una asociación agradable y memorable con el producto. Las investigaciones indican que la influencia positiva del buen humor no es tan intensa como el atractivo intuitivo del enfoque.

Lo importante de la estrategia es asegurar que la memoria ligue el humor con la marca.

Advertencias asociadas al uso del humor como táctica de mensaje:

- ◆ Los mensajes humorísticos en ocasiones afectan de manera negativa la comprensión.
 - ◆ Los mensajes humorísticos se desgastan con mucha rapidez.
 - ◆ Los mensajes humorísticos atraen la atención, pero tal vez no incrementen la efectividad o la influencia convincente del anuncio.
- Anuncio de fantasía ligera: estos anuncios permiten que los receptores sueñen un poco y se imaginen en la situación de los ricos, famosos o triunfadores. Por ejemplo, el tipo promedio que utiliza determinado zapato deportivo tal vez se sienta como una estrella destacada de la NBA.
 - Anuncio de atracción sexual: como están dirigidos a los seres humanos, los anuncios tienden a orientarse hacia el sexo de vez en cuando. Pero en sentido literal, el sexo no vende bien, porque nada, ni siquiera éste, hace que alguien compre algo. Sin embargo, los reclamos sexuales llaman la atención y ocasionalmente excitan, lo que es capaz de afectar la forma en que los consumidores se sientan respecto del producto.

- c) *Objetivo: atemorizar al consumidor para que realice alguna acción.* En ocasiones apelando al miedo, los anunciantes adoptan el objetivo de dejar que el temor empuje al consumidor a la acción. El miedo es una emoción de poder extraordinario y se utiliza con éxito para hacer que los compradores emprendan alguna acción muy importante; sin embargo, debe usarse de manera estratégica y cuidadosa para que funcione bien en la publicidad.

Anuncios que apelan al temor: la premisa intuitiva acerca del miedo como táctica de mensaje es que éste motivará a comprar un producto que reducirá o eliminará la amenaza representada.

El ambiente social contemporáneo ha brindado a los anunciantes un contexto ideal para apelar al miedo. Sin embargo, no se ha comprobado la efectividad en la aplicación del temor como táctica de mensaje.

- d) *Objetivo: cambiar el comportamiento fomentando la angustia.* Los anunciantes persiguen un objetivo de cambio de comportamiento mediante la inducción de la angustia, gracias al apoyo o desencadenamiento de las incertidumbres de los consumidores.

Anuncios que causan angustia: los anunciantes emplean muchos ambientes para mostrar las razones por las que uno debería angustiarse y qué

hacer para aliviar esa intranquilidad. Con frecuencia, para la venta de productos de aseo personal, médicos y sociales se recurre a anuncios enfocados en la angustia.

- e) *Objetivo: transformación de las experiencias de consumo.* Los anunciantes también emplean un objetivo de transformación de las experiencias de consumo al crear un estado de ánimo, imagen o sentimiento acerca de una marca. En ocasiones, ese sentimiento tiene su origen parcial, por lo menos en las expectativas de cómo será esa experiencia y los recuerdos positivos de experiencias anteriores o ambos.

Anuncios transformadores: consisten en que mejoren la experiencia de consumo. Los mensajes de publicidad transformadora tratan de crear una sensación, una imagen y un estado de ánimo relacionados con la marca, que se activan cuando el consumidor usa el producto o el servicio. Se dice que los anuncios transformadores son muy eficaces y conectan la experiencia del anuncio tan estrechamente con la marca que los consumidores, al imaginar el anuncio, de inmediato piensan en la marca.

- f) *Objetivo: situar socialmente la marca.* Un producto se coloca en un ambiente social a la medida y perfecto para la marca, un ambiente en el que la marca resplandece. Se espera que ésta sea la forma en que la recuerde el consumidor, en una situación en que la marca se ajusta bien a esta realidad social fabricada. Con frecuencia, los anunciantes fijan el objetivo de situar socialmente la marca creando un anuncio que la coloca en el contexto deseable.

Anuncios de escenas de la vida: se trata de presentar a un usuario idealizado en una situación habitual de uso en la que se beneficia y satisface con el empleo de la marca.

- g) *Objetivo: definición de la imagen de la marca.* Las marcas tienen imagen. Las imágenes son las características más evidentes y asociadas con la marca. Son los elementos que los consumidores recuerdan o asocian más con una marca.

Anuncios con imagen: la publicidad de imagen significa cosas diversas para personas diferentes.

Se trata de una simplificación excesiva, pero es verdad que la mayor parte de la publicidad de imagen tiende hacia lo visual.

A veces estos vínculos son muy explicativos, como usar un tigre para indicar la fortaleza de la marca. En otras ocasiones, los vínculos son implícitos y sutiles, como los colores y tonos que se asocian a la marca.

- h) *Objetivo: persuadir al consumidor.* La publicidad que trata de persuadir es una publicidad de alta participación. Su meta es convencer al consumidor, mediante la forma de discurso comercial de que una marca es superior. El receptor tiene que pensar en lo que el anunciante le dice.

Lo importante en un anuncio de persuasión es que se establezca “un diálogo” entre el anuncio y el receptor.

- Anuncios con beneficios atractivos: un anunciante se apoya en las características funcionales de su marca como base de la estrategia de mensajes, con hincapié en los atributos tangibles de la marca que es posible medir en alguna forma estándar.

El precio, la garantía y las propiedades de desempeño son otras características importantes en las que se basaría una estrategia de beneficios en el mensaje. Es más probable que un anunciante se apoye en características funcionales cuando su marca tiene una ventaja competitiva a partir de un aspecto exclusivo y tangible, o cuando el público meta tiende a juzgar los productos de esa categoría con base en tales características funcionales.

Un beneficio no tiene que ser tangible, sino sólo demostrar beneficios asociados con su uso.

- Proposición única de ventas: es la promesa contenida en un anuncio de que la marca brinda un beneficio específico distintivo y relevante para el consumidor.

La idea consiste en encontrar un beneficio distintivo y luego venderlo. La característica distintiva puede ser aparente o creada.

- Razonamiento: le señala al receptor que existen razones por las que el uso de esta marca será satisfactorio y benéfico; son incansables en su intento por razonar con los consumidores cuando usan ese método.
- Venta agresiva: frases como “actúe ahora” y “oferta por tiempo limitado” son representativas de este método. La premisa consiste en crear una sensación de urgencia para que los consumidores actúen de manera impulsiva.
- Los anuncios comparativos: las comparaciones pueden ser medios efectivos y eficaces de comunicar una gran cantidad de información de manera clara e interesante o ser extremadamente confusos. La comparación en un anuncio llega a ser directa y mencionar las marcas de los competidores, o indirecta y referirse sólo a la “marca líder” o a la “marca X”.
- Anuncios informativos: un anuncio informativo únicamente presenta aspectos de algún producto o servicio. Esos aspectos no se seleccionan al azar, sino que se escogen por razones persuasivas, lo que significa que no hay un anuncio puramente informativo. Una marca con características distintivas usará la táctica de mensaje sólo informativo con mayor provecho.
- Anuncios testimoniales: consiste en hacer que un vocero actúe como representante de la marca en un anuncio, no sólo como alguien que se limita a proporcionar información, sino que asuma la posición de promotor de la causa del anuncio, lo que se conoce como testimonio. El valor de esta táctica descansa en la presentación autorizada de los atributos y beneficios de una marca que el vocero hace. Hay tres versiones básicas de la táctica de los testimonios.
 - ◆ El testimonio de celebridades: la premisa de este testimonio es que en voz de una celebridad se incrementará la capacidad de un anuncio

para atraer la atención y producir el deseo en los receptores de emular o imitar a las celebridades que admiran.

- ◆ Voceros expertos: gente con un conocimiento profundo del producto; un experto o bien una celebridad.
- ◆ Usuario término medio: es un usuario común y corriente que habla a favor de la marca. Consiste en un enfoque testimonial, procedente de la teoría de los grupos de referencia.

Una interpretación de los grupos de referencia sugiere que los consumidores pueden apoyarse en las opiniones o los testimonios de gente que consideran similares.

- Demostrativo: liberan al receptor de la obligación de buscar información detallada del producto, pues simplemente la sustituyen por la información del grupo de referencia.
- Publiirreportajes: los publiirreportajes reciben este nombre porque tienen la apariencia del contenido editorial de una revista o periódico, pero en realidad constituyen un anuncio largo, encubierto, en pro de una empresa y su producto o servicio.

La eficacia potencial de esta técnica descansa en la mayor credibilidad que procede de la apariencia y longitud del anuncio.

- Infomerciales: son el equivalente en televisión de un publiirreportaje. Los programas de inversiones en bienes inmuebles, los productos de pérdida de peso y acondicionamiento físico han dominado el formato de infomercial.

- i) *Objetivo: provocar una respuesta directa.* La publicidad de respuesta directa solicita al receptor que actúe de inmediato. Se trata de una mezcla de ventas agresivas y compras impulsivas.

Respuesta directa: en su publicidad se recurre más a las características del producto de respuesta directa; consiste en estimular al público a responder de inmediato llamando a un número telefónico gratuito.

Por diversas razones, los anuncios de respuesta directa se han vuelto más dominantes en años recientes. En primer lugar, muchos mensajes de respuesta directa hacen un llamado orientado al precio.

Segundo, las empresas han desarrollado bases de datos muy refinadas que les permiten dirigirse de manera específica a grupos de consumidores bien definidos. Gracias a ello, la compañía es capaz de enviar un mensaje específico y diferente a cada segmento del público meta. Tercero, los anunciantes exigen más pruebas de que el dinero que gastan en publicidad sirve de algo.

El desarrollo del mensaje es la fase en que la batalla publicitaria se gana o se pierde; es donde existe la creatividad real.

La planeación y el análisis detallados son importantes para el éxito de la publicidad. Sin embargo, la publicidad realmente grande tiene un elemen-

to creativo impresionante, o lo que con frecuencia se llama una “gran idea” en el núcleo de su estrategia de mensaje.

El mensaje publicitario es el corazón de la campaña de publicidad y está integrado por texto de arte; además, debe cumplir con la labor real de comunicarse con el público. El mensaje que un anuncio comunica puede desprenderse de los elementos verbales y de los no verbales.

El anunciante también puede perseguir la creación de estados emotivos negativos: el temor o la angustia, como medios para motivar la compra de la marca.

¿Un conflicto ético?

Informar o desinformar, he ahí el dilema



La profusión de noticias ha permitido la inmersión del hombre en una especie de cultura universal, en la que subliminalmente recibimos una serie de informaciones que no alcanzamos a procesar. La radio, la televisión, las revistas y los diarios ofrecen nuevas culturas y costumbres; el ser humano que tenía un modo de vivir, una

religión, valores y tradiciones propias, siente que su mundo se tambalea frente a esta nueva realidad.

En medio de este desarrollo, hay una enfermedad que acecha a todos los seres humanos: el poder. La información es sinónimo de poder. En el campo de la comunicación y la información también se libra una batalla en donde las principales armas son la persuasión y la manipulación, pues todos saben que la persona más informada será siempre la que mejor podrá manejar a los demás.

Del poder creciente de la información ha resultado que los periodistas y comunicadores sociales hayan llegado a tener también un aumento de poder, a tal punto que los medios masivos han sido considerados el “cuarto poder” de una democracia.

La ética es la parte de la filosofía que norma el orden moral, siendo su objetivo determinar “el deber ser”; establece, además, los principios fundamentales de la moralidad y trata de aplicar esos principios a las relaciones más importantes del hombre en sus aspectos individual, familiar, social e internacional.

John Merrill, en su libro *La prensa y la ética* (1981), postula que el profesional que se preocupa por la ética (calidad de sus acciones) busca alcanzar la virtud moral; por lo tanto, el periodista virtuoso es aquel que respeta y trata de vivir de acuerdo con las virtudes de Platón:

1. Sabiduría: da una orientación a la vida y constituye la base racional de cualquier sistema ético.
2. Coraje: la persona persigue sus objetivos (planteados por la sabiduría) de manera constante.
3. Templanza: brinda una moderación razonable y una combinación de la razón con otras tendencias de la naturaleza humana. Esta virtud ayuda a evitar el fanatismo en la consecución de cualquier objetivo.
4. Justicia: se refiere a las relaciones sociales del hombre, en donde se remarca que todo ser humano debe ser tomado en cuenta.

La exactitud de un hecho es la forma clásica del deber de la veracidad o la responsabilidad jurídica de los periodistas. De acuerdo con Leaute (1966), la exactitud puede ser violada de tres formas:

1. Por acción: es la noticia falsa.
2. Por omisión: cuando se guarda silencio acerca de un hecho.
3. Por aproximación: es la noticia tendenciosa.

Los periodistas deben buscar la verdad como parte del derecho público a conocerla, lo cual implica su obligación a comportarse con inteligencia, objetividad, veracidad y justicia.

Es muy frecuente que los medios de comunicación pongan énfasis en los problemas y los maticen con un cierto amarillismo y sensacionalismo, en donde el objetivo es atraer la atención del mayor número de personas; lo anterior se debe a cuestiones económicas y a la conquista del *rating*. Sin embargo, es necesario cuestionar el porqué al público le gusta tanto este tipo de noticias. Para Rivers (1992): “La exactitud de la información contiene detalles suficientemente interesantes como para atraer al público y que el mismo comportamiento ético también puede ser un factor importante para conservar una audiencia”.

Estamos inmersos en la época del subjetivismo y del relativismo; incluso, se puede considerar no civilizado expresar juicios de valor, asumir posiciones o tener un sentimiento firme del deber; además, sería posible acabar por enterrar la filosofía moral. La solución no es sencilla, pues la línea que separa a la propia ética del relativismo es muy delgada, por lo que traspasar los límites de la reflexión sólo requiere de un segundo.

La voz de todos se dispersa en la tecnología, llegando a convertirse en un simple eco que nadie escucha, el cual está a punto de morir, lo que dará lugar al pueblo que no habla... al pueblo sin voz.

Otros grandes problemas son la desigualdad y la corrupción que ejercen las personas que ostentan el poder, pues ellas poseen la autoridad para decidir qué tipo de publicidad se maneja en el país; por ello, los individuos que se encuentran fuera de esta élite no tienen ni voz ni voto, por lo que, pareciera que el destino de la mayoría depende de un grupo de hombres y sus emporios.

Los responsables de la falta de ética no sólo son los medios, pues sin receptor no se lograría la comunicación; existe una especie de “simbiosis” entre ambos (medios/público), por lo que los medios seguirán produciendo comunicación falsa y sensacionalista hasta que la gente lo permita.

Cuando se informa sobre un tema es necesario que se incluyan todos los personajes y puntos de vista involucrados. Igualmente se deben proporcionar los antecedentes de los datos que aparecen en las noticias y dar las mismas posibilidades de expresión a los diferentes grupos sociales, así como brindar una información sin matices ni adornos; pues de lo contrario sólo se marcan diferencias y favoritismos por parte de la empresa comunicadora, anulando así toda posibilidad de realizar una aportación notable a los medios de comunicación y, sobre todo, al público receptor.

La mayoría de los países tienen un código de ética para el ejercicio del periodismo, pero en México solamente contamos con el Código Internacional de Ética Periodística, pero resulta incongruente asumir un código extranjero, pues su ideología nos es ajena e inaplicable. El cambio no es una utopía, sino un llamado a replantear las cuestiones fundamentales de la comunicación.

La ética en las comunicaciones no es imposible, pero es necesario un comportamiento ético al momento de ejercer la profesión. En la medida que se cumpla este objetivo, la sociedad civil estará en posibilidades de analizar críticamente la información que se difunde y hacer válido su derecho a la información.

Relaciones públicas

8.4

Se llaman relaciones públicas al arte y la técnica de gestionar la comunicación entre una organización y su público meta para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico. Tiene la característica de ser una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo), sino que también escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión entre la organización y su público.

Toda actividad de relaciones públicas tiene como finalidad principal la gestión de la comunicación integral de las organizaciones mediante el desempeño de las siguientes funciones:

- a) *Gestión de las comunicaciones internas.* Es de suma importancia conocer los recursos humanos de la institución y que éstos a la vez conozcan las políticas institucionales, porque no se puede comunicar aquello que se desconoce.
- b) *Gestión de las comunicaciones externas.* Toda institución debe darse a conocer a sí misma y a sus accionistas. Lo anterior se logra a través de la vinculación con otras instituciones, tanto industriales como financieras, gubernamentales y medios de comunicación.
- c) *Funciones humanísticas.* Resulta fundamental que la información que se transmita sea siempre veraz, pues la confianza del público es la que permite el crecimiento institucional.
- d) *Análisis y comprensión de la opinión pública.* Edward Bervans, considerado el padre de las relaciones públicas, afirmaba que es necesario manipular a la opinión pública para ordenar el caos en que está inmersa. Es esencial comprender a la opinión pública para luego actuar sobre ella.
- e) *Trabajo conjunto con otras disciplinas y áreas.* El trabajo de todo profesional en relaciones públicas debe tener una sólida base humanista, con formación en psicología, sociología y relaciones humanas. Se trabaja con personas; por ende, es necesario comprenderlas.

Las herramientas de las que se valen las relaciones públicas para cumplir sus objetivos y funciones son diversas:

- a) La organización de eventos.
- b) El *lobbying* o las actividades en el recibidor de un hotel, por ejemplo.
- c) Relaciones con los medios de comunicación, a través de:
 - Periódicos o diarios: permite a la organización acceder al público general.
 - Revistas: facilita el acceso a públicos más y mejor segmentados.
 - Radio: permite transmitir información instantáneamente las 24 horas del día.



- Televisión: otorga gran notoriedad a la institución, pero es difícil y caro utilizarla.
- Internet: se puede trabajar sobre el sitio Web institucional o con la versión en línea de diversos medios.

Cabe recordar que para enviar cualquier información a los diversos medios es indispensable que cuente con valor de noticia y se adapte a las características del medio en cuestión.

En la actualidad, en los mercados hay una creciente similitud de productos y servicios debido a que en ellos hay una clara fragmentación y, por lo mismo, son cada vez más amplios. Frente a esto, la publicidad ya no es suficiente, porque ha perdido credibilidad y se hace necesario encontrar una herramienta que permita la diferenciación entre las empresas. Aquí entran en juego las relaciones públicas como disciplina que, mediante una gestión estratégica, logran diferenciar a la organización de sus competidoras.

Para lograrlo, las relaciones públicas trabajan con diversos intangibles:

- Identidad.* Es el ser de la organización, aquello que la caracteriza y diferencia del resto. Sobre la identidad trabajan las relaciones públicas, básicamente gestionando otros dos intangibles: la cultura organizacional y la filosofía.
- Filosofía.* Plantea el objetivo global de la organización y el modo de llegar a él. Establece una misión (el beneficio que la organización proporciona a su público), valores (por los cuales se rige la organización) y visión (a dónde quiere llegar, que debe ser un objetivo difícil de alcanzar).
- Cultura.* Surge por el proceder o modo de actuar de la organización en su conjunto. Tiene que ver con los valores que se fomenten y el modo de orientar la actuación de la organización.
- Imagen.* Es aquella representación que la organización desea construir en los socios con los cuales se relaciona o construye vínculos comunicativos.
- Reputación.* Es aquella representación mental que se hace el público sobre una organización a través de las experiencias (directas o indirectas) que hayan tenido con la misma y de la forma como la organización se comunica con sus socios.

Publicity

Es un tipo de comunicación a manera de reportaje acerca de una organización y sus productos, o ambos, que se transmite por medio de una comunicación masiva.

La diferencia que hay entre la publicidad y la *publicity* es que en la primera los mensajes tienden a ser informativos y persuasivos, mientras que en la segunda los mensajes son solamente informativos.

Los tipos de *publicity* son:

- a) *Comunicado de prensa*. Página sencilla o fragmento corto de texto que divulga un acontecimiento o un producto; por lo general contiene menos de 300 palabras.
- b) *Artículo principal*. Manuscrito más extenso que se prepara para una publicación específica que contiene hasta 3 mil palabras.
- c) *Fotografía con título*. Imagen con una breve descripción de su contenido; muy eficaz para ilustrar productos nuevos o mejorados con características muy visibles.
- d) *Conferencia de prensa*. Reunión que se hace para anunciar acontecimientos importantes en noticias.

La *publicity* tiene una gran cantidad de usos; puede hacer que las personas se enteren de los productos, las marcas o las actividades de una empresa; ayuda a que una compañía mantenga visibilidad pública positiva, y fortalece la imagen particular, como innovaciones o progresos. Las organizaciones que tienen imágenes negativas tratan de superarlas por medio de la *publicity*.

La *publicity* debe ser de interés público y los mensajes que de ella emanen, oportunos, interesantes y exactos.

Marketing en la era electrónica

Innovación tecnológica en mvs Radio



mvs Radio ha logrado destacar como un grupo radiofónico, integrando todo un concepto multimedia donde se reúnen todas las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías.

mvs Radio cuenta con su propia página en Internet, en donde todas las emisoras del grupo brindan a su auditorio una descripción global de sus promociones, locutores, programas, horarios y eventos más destacados.

mvs Radio también ofrece a sus radioescuchas la posibilidad de interactuar con los locutores y

con la estación mediante los mensajes de dos vías de teléfono celular. Para ello se cuenta con un sistema completo que permite almacenar y llevar re-

gistros de las llamadas los concursos y las peticiones que se reciben por esta vía de comunicación.

En la gira de conciertos EXA y en los macroconciertos de *La Mejor*, donde año con año se reúnen las principales figuras de la música nacionales e internacionales, se integran un sinnúmero de elementos con tecnología de vanguardia en audio, video, pirotecnia, efectos especiales, etcétera.

En cuanto a la calidad de transmisión y de producción de audio, MVS Radio aplica tecnología de punta en sus emisiones diarias con programación digital, e integración automatizada de segmentos comerciales y musicales, así como con elementos de producción, además de lo último en efectos especiales para la posproducción de programas, promocionales, autopromocionales y producción de anuncios comerciales. Adicionalmente se cuenta con sofisticados sistemas de registros de pautas comerciales, que ofrecen a los anunciantes controles que garantizan y certifican la emisión de todas las pautas contratadas.

MVS Radio cuenta con su propia intranet que le permite tener comunicación e intercambio de información a nivel nacionales e internacional entre todas las plazas, integrando de manera efectiva una misma estructura programática, de producción y de concepto institucional.

Los avances tecnológicos también brindan a las emisoras del grupo la posibilidad de alinearse a conceptos globales mediante la utilización de transmisiones vía satélite, con las cuales se abre la posibilidad de transmitir simultáneamente en cada una de las plazas programas unitarios, programas nacionales y eventos especiales, como ha sido en los últimos años la transmisión de conceptos de televisión nacional e internacional aplicados a la radio, como el caso de *Big Brother*, los premios Grammy, entre otros eventos.

Los primeros movimientos de BWA (*Broadband Wireless Association*) comenzaron en la ciudad de México. MVS, operadora de radio y televisión, inició la carrera de la banda ancha inalámbrica hace dos años. La compañía adquirió una solución de NextNet Wireless, que permite unidades de suscriptores interiores con alcance de ocho kilómetros y unidades de suscriptores exteriores con un radio de alcance de 30 kilómetros.

El sistema de *plug-and-play* con tecnología NLOS (Non Line-of-Sight) de NextNet que es, en realidad, comunicación sin la necesidad de línea de visión; se está comercializando a través de MVS con la marca E-go. El producto proporciona una conexión ininterrumpida de alta velocidad a 25,000 suscriptores comerciales y residenciales, a una distancia de 700 kilómetros en la ciudad de México. El negocio es promisorio. Tanto es así que NextNet fue comprada recientemente por el famoso Craig McCaw (McCaw Wireless, que en el pasado fue adquirida por AT&T Wireless). Los sistemas interiores y exteriores de fácil instalación de NextNet están en proceso de migración hacia el estándar 802.16d. El nuevo estándar WiMAX se aprobó en junio de 2004.

MVS está tan satisfecha con el éxito de la implantación comercial de la tecnología NLOS de NextNet en la ciudad de México, que definió un plan agresivo de expansión. La compañía tiene como meta para el próximo año ampliar el servicio para el 50% de la población mexicana. Esta empresa, vale destacar, tiene licencias de MMDS (Servicio de Distribución de Señales Multipunto Multicanales) capaces de alcanzar al 70% de los 16 millones de habitantes de la capital del país.

MVS tiene competencia

Ultravisión, compañía del grupo Zoma Telecom y también operadora de televisión MMDS con licencia para ofrecer servicios en 61 regiones metropolitanas de México, está instalando un sistema de banda ancha inalámbrica de Navini, usando el espectro de frecuencias de 2.5 a 2.7 GHz. En el último trimestre de 2003, MVS lanzó un servicio de acceso de Internet a alta velocidad en la ciudad de Puebla, usando tecnología de Aperto Networks.

Aperto también provee infraestructura de backhaul a Ultravisión. Al mismo tiempo, Ultravisión está instalando tecnología de 2.6 hertz de MMDS de Navini para atender a 335,000 residencias en las ciudades de Puebla, San Andrés Cholula y San Pedro Cholula. Con esta tecnología, el portador podrá proporcionar servicios de banda ancha con velocidades de baja de archivo de 1.5 Mbps y de subir archivos de hasta 550 Kbps. México va a ser una referencia en banda ancha inalámbrica en América Latina.¹

La venta personal

8.5

No hay dos vendedores que utilicen exactamente los mismos métodos de venta; cada uno crea sus propios métodos a medida que venden productos. Las etapas que componen la venta personal son:

- **Búsqueda de clientes potenciales:** desarrollo de una lista de clientes potenciales calificados que se ajusten al perfil del mercado meta por medio de registros de ventas de la empresa, referencias, exhibiciones comerciales, ferias comerciales, bases de datos, avisos en periódicos y/o revistas, directorios telefónicos, directorios de asociaciones comerciales o de cámaras, etcétera.



- **Preacercamiento:** antes de hacer contacto con clientes potenciales, el vendedor debe localizar y analizar información acerca de las necesidades específicas de cada uno de los clientes potenciales respecto del producto, el uso actual de marcas, opiniones sobre marcas disponibles y características personales.
- **Acercamiento:** es la manera como un vendedor se enlaza con un cliente potencial. La creación de una opinión favorable y la construcción de armonía con clientes potenciales es fundamental, puesto que la primera impresión es la que cuenta para futuras entrevistas y negociaciones que se esperan sean duraderas.
- **Elaboración de la presentación:** durante la presentación, el vendedor debe atraer y mantener la atención del cliente potencial, así como estimular su interés e incitar un deseo por poseer el producto; tiene que hacer que el cliente toque, sostenga o utilice el producto, así como en lo posible demostrárselo. En la presentación el vendedor no sólo habrá de hablar, sino también escuchar.
- **Superación de objeciones:** un vendedor eficaz selecciona las posibles objeciones de un cliente con la finalidad de abordarlas. Si éstas no se manifiestan, el vendedor no puede tratarlas y es posible que el cliente finalmente no compre.
- **Cierre de la venta:** es la etapa del proceso de venta en la que el vendedor pide al cliente potencial que compre el producto o haga el pedido correspondiente.
- **Seguimiento:** después de un cierre de ventas, el vendedor debe hacer un seguimiento sobre dicha venta, verificar si el cliente recibió en tiempo su producto y si fue de acuerdo con sus especificaciones, si se instaló adecuadamente, etcétera. Esta etapa se utiliza también para determinar las necesidades futuras de productos de los clientes.

Tipos de vendedores

- **Obtenedor de pedidos:** vendedor que vende a nuevos clientes e incrementa las ventas a clientes actuales.
- **Tomador de pedidos:** vendedor que principalmente busca ventas de repetición.
- **Personal de apoyo:** miembros del staff de ventas que facilitan la función de venta, pero que por lo general no se comprometen con la generación de ventas.
- **Vendedores misionarios:** personal de ventas de apoyo que ayuda a los clientes del productor en la venta a sus propios clientes.
- **Vendedores comerciales:** están principalmente comprometidos en ayudar a los clientes de un productor para que promuevan un producto.
- **Vendedores técnicos:** vendedores de respaldo que suministran asesoría técnica a los clientes actuales de una empresa.

Dirección y organización del cuerpo de ventas

A continuación se enuncian un par de puntos de vistas de famosos estudiosos respecto de la dirección de las ventas:

“La responsabilidad del director de ventas es hacer que se cumplan los objetivos previstos de ventas a través de los esfuerzos de sus comerciales y no en reemplazo de éstos: esto significa que el director de ventas debe crear y mantener un equipo comercial estable, productivo y satisfecho”. John Lidstone, en Training salesmen on the job.

“Generalmente, cuanto más profesionales sean los vendedores, más profesional será la gerencia”. Benson P. Shapiro, Administración del programa de ventas.

Fundamentalmente, el gerente de ventas tiene una relación directa con los resultados; sin embargo, muchas veces no sabe explicarse con exactitud cómo se obtuvieron esos resultados. Algunos de los retos del director comercial del futuro son:

- Los clientes siempre serán más exigentes, poseerán mayores conocimientos y requerirán que se diseñen estrategias de venta más específicas, totalmente “hechas a medida” y completamente diferentes a las tradicionales.
- La competencia será más dura, estará mejor preparada y será capaz de responder en menos tiempo. Además, con una total globalización de los mercados, a la competencia nacional se sumará la internacional.
- Los productos y los servicios serán cada vez más equiparables entre sí, lo cual provocará que el diferenciarse sea más difícil y costoso.
- Los vendedores serán, en general, más caros, en menor número, más difíciles de dirigir y más exigentes, pues estarán más preparados.

Responsabilidades y funciones de un gerente de ventas.

- Planeación y presupuesto de ventas.
- Estructura de la organización de ventas.
- Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.

Habilidades de un gerente de ventas.

- Está fuertemente orientado hacia la comunicación oral y conoce las técnicas para ser un comunicador efectivo.
- Es también un buen comunicador por escrito, lo cual le facilita la retroalimentación con sus niveles superiores.
- Es un buen escucha. Sabe cómo demostrar a sus vendedores que se interesa por lo que tienen que decir.

- Es organizado y consciente de que el buen manejo del tiempo le ayudará a cumplir mejor sus funciones.
- Es persuasivo; sabe cómo “vender” ideas a su equipo de vendedores.
- Es un motivador; está consciente de que la única manera de convencer a las personas es por medio del uso efectivo de las técnicas de la motivación.



Los cinco principales objetivos de la organización de ventas son:

1. Incrementar las ventas rentables.
2. Optimizar las actividades de ventas.
3. Obtener de los recursos humanos y materiales rendimientos con el mínimo de esfuerzo.
4. Corregir la problemática surgida al ejecutar dichos planes y tales organizaciones.
5. Motivar al personal.

La función principal de ventas es generar recursos; con ese propósito, las demás actividades de la organización se dirigen a apoyar la generación de ventas.

El departamento de ventas sirve como el punto de exposición de una firma ante sus clientes potenciales y el público en general, por lo que de alguna manera se convierte en la imagen pública de la compañía.

Y dado que los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía, su honradez, sus conocimientos y sus personalidades, así como su eficacia en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen de la compañía o una imagen mediocre, o algo peor: una imagen negativa.

La clave para tener un equipo exitoso de ventas está en el mecanismo de reclutamiento y selección del personal, por lo que en la entrevista se recomienda alentar al solicitante a que hable sobre sí mismo para que responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles fueron sus razones para asistir a una entrevista por un trabajo de ventas?
- ¿Qué es lo que más le gusta de la venta y por qué?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de la venta?
- ¿Qué conoce de nuestra empresa?
- ¿Compraría nuestro producto (bien o servicio)?
- ¿Intente venderme el producto (bien o servicio)?
- ¿Por qué razones debería contratarlo a usted y no a los otros candidatos?
- ¿Qué cambiaría en usted, con qué parte de usted no se siente a gusto laboralmente?
- ¿Dónde se imagina en cinco años?

Marketing directo

8.6

Es una herramienta estratégica del marketing que implica la relación directa e interactiva entre la empresa –fabricante o comercializador– y el cliente final. De ello se deriva el hecho de que bajo este concepto se agrupan actividades comerciales que se podrían denominar tradicionales, como la venta personal, la venta por correo y otras que aprovechan los nuevos avances en las tecnologías de la información tales como la venta por computadora, la televenta y el telemarketing. De esta disparidad de actividades llega a surgir cierta confusión al estar todas ellas, tradicionales y nuevas, bajo un mismo concepto.

El marketing directo es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación directa para obtener una respuesta que se pueda medir en un público meta.

La forma más común de marketing directo es el *mailing* o correo, por el cual los responsables de marketing envían sus mensajes a los consumidores de una determinada área, por lo general extraídos de una base de datos. Una variedad del *mailing* lo constituiría el llamado “buzoneo”, que consiste en la introducción de folletos y otros elementos publicitarios directamente en los buzones de los edificios y de las casas particulares.



El segundo método más común de marketing directo es el telemarketing o telemercadeo, por el que las compañías llaman a números de teléfono que han sido previamente seleccionados o bien al azar. También es posible realizar envíos de marketing directo a través de Internet o el *e-mail* que, cuando se desarrolla de manera negativa, se conoce en forma común como correo *spam*. Por último, hay un cuarto método que consiste en el envío masivo de faxes, aunque es menos común.

El marketing directo difiere de los métodos habituales de publicidad en que no utiliza un medio de comunicación intermedio o se expone en público, como por ejemplo en el punto de venta. Por el contrario, se envía directamente al consumidor. Algunas de las ventajas del marketing directo son:

- a) Es un método rápido y económico para llegar al consumidor.
- b) Teóricamente se dirige de manera directa a los clientes potenciales de un producto o servicio, por lo que su efectividad es mayor que otros medios masivos.
- c) La mayor parte del marketing directo es realizado por compañías, cuya única función es diseñar y ejecutar este tipo de publicidad. Generalmente utilizan bases de datos de consumidores y muy a menudo manejan criterios muy sofisticados para incluirlos o eliminarlos de sus listas de marketing.

Administración de las relaciones con los clientes

El servicio al cliente es indispensable en toda empresa, es un pilar que proporciona ingresos y, si se atiende bien y se le da el seguimiento correcto, retiene al cliente por largo tiempo. Diseñar un programa para la conservación de los compradores es un factor clave para lograr la lealtad, además se incrementa la posibilidad de ser recomendado por otros.

A grandes rasgos, un buen servicio al cliente depende de los siguientes aspectos: una buena dirección, conocer a los clientes, capacitar al personal, recompensar los logros de un buen servicio, permanecer cerca de los compradores y mejorar continuamente. Con estos puntos básicos se pueden desarrollar normas para instaurar un buen servicio al cliente.

Hay diversas formas de medir la satisfacción de un cliente, entre otras, la que se conoce como administración de relaciones con los clientes (CRM por las siglas de *Customer Relationship Management*), que es una estrategia de negocios para crear mejores relaciones con los clientes y busca incrementar la rentabilidad operativa de la empresa utilizando la tecnología para generar valor.

- a) *El valor agregado para el cliente vía conocimiento.* Los únicos activos que le deben importar a una empresa son los clientes rentables y leales. Este es el único camino mediante el cual una empresa puede acceder a un futuro. Sin embargo, los clientes están cambiando. Ahora exigen rapidez, valor agregado, información, funcionalidad, entre otras características de encantamiento. Ahora los consumidores son cambiantes y dinámicos.
- Los clientes nuevos: antes las empresas le decían al cliente lo que podían comprar y cómo lo podían comprar. Las compañías, sin competencia, obligaban a los consumidores a aceptar el nivel estándar del bien o servicio que ellos ofrecían. Sin embargo, el mercado de vendedores pasó a ser uno de compradores.

La mayoría de la gente alrededor del mundo tiene más acceso a la información y a las comunicaciones, lo que provoca segmentos de mercado más fragmentados, nuevos estilos de vida, el nacimiento de una sociedad cada vez más cosmopolita y un cliente más conocedor e informado.

El aumento del número de emisiones de radio, televisión, periódicos y revistas amplía la posibilidad de elección de los consumidores.

- Clientes rentables y leales: los clientes son rentables cuando pueden pagar los productos y servicios que ofrece la empresa y son leales cuando repiten la compra. Los consumidores más rentables son frecuentemente los más difíciles de satisfacer y los más acosados por la competencia. Estos clientes son exigentes y desean que satisfagan plenamente sus requisitos y deseos. Saben intercambiar su dinero por bienes que realmente cumplan sus expectativas y, por lo regular, buscan la diferenciación en sus adquisiciones. Si estos clientes quedan contentos, regresan a comprar y se hacen leales. Esta lealtad es muy rentable para la empresa.

Cumplir mejor que la competencia con los requisitos y deseos de los clientes trae consigo los siguientes beneficios: los consumidores regresan

con el proveedor que cumplió o mejoró sus expectativas; pagan por el valor agregado y la diferenciación, y se comunican unos con otros los buenos productos y servicios.

Los términos en los que un cliente basa su lealtad son dinámicos a través del tiempo. En cada época que pasa, un nuevo factor de lealtad se adiciona a los anteriores. En términos generales, y con excepciones, en la década de 1960 los consumidores enfocaron su lealtad hacia la variedad y la diferenciación; en la década de 1980, la presentación de un servicio excelente marcó la diferencia, y para 1990, la capacidad de respuesta se presentó como un factor crítico para que una empresa ganara la lealtad de sus clientes.

Los factores de lealtad no se sustituyen unos a otros, se adicionan. Si antes era una ventaja ofrecer un servicio excelente, ahora se busca además una ventaja basada en el tiempo. Como ejemplo tenemos a Banamex, con su promoción del “Banco en su casa”, que ahorra tiempo al usuario al no tener que ir a la sucursal bancaria; Bancomer, al reducir el tiempo de espera en la fila, o HSBC que amplió sus horarios de atención al público.

- La calidad es multidimensional a los ojos del cliente. Para el consumidor, un producto o servicio está formado por una serie de beneficios que, en su conjunto, establecen un valor global en su percepción. Cuando decide comprar, el cliente evalúa el paquete y los beneficios ofrecidos por cada opción y elige la que:

- ◆ Mejor se adapte a sus necesidades.
- ◆ Le ofrezca mejor relación valor/precio.
- ◆ Le dé un paquete de beneficios superior a los de la competencia.

- Más que bienes o servicios, los clientes compran funciones. Las nuevas empresas deben entender que los clientes compran las funciones básicas de los bienes y servicios, no el producto en sí. Por ejemplo, la gente no compra una cámara fotográfica, compra la posibilidad de guardar recuerdos. Su función está en los recuerdos, no en la fotografía en sí.

¡Si se puede vender agua natural embotellada más cara que la gasolina, la leche y el refresco, entonces al cliente se le puede vender cualquier cosa!

- b) *El servicio. El arte de manejar la parte intangible del producto.* Los elementos más importantes del componente de servicio son los siguientes:

- La calidad es lo que se le da al cliente (*hard quality*), el servicio es cómo se le da al cliente (*soft quality*). Para diferenciar los conceptos de calidad y servicio podemos afirmar que calidad es la parte del diseño y desarrollo tangible del producto, y el servicio es la forma como se entrega esa calidad.
- El componente del servicio es intangible y puede ser expresado de distintas formas: ahorro de tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de un lugar, por mencionar algunos, y es precisamente este componente el que puede marcar una diferencia en el precio.
- En muchas ocasiones, el servicio se produce al mismo tiempo que se le ofrece al cliente.

- La prestación de un servicio se vuelve crítica cuando depende del personal. La calidad de un producto tangible se puede asegurar antes de que el cliente la utilice; sin embargo, en ocasiones una empresa depende de que su personal ofrezca un buen servicio.

Generalmente las empresas se preguntan: ¿cómo puedo asegurar que todos mis empleados siempre ofrezcan a los clientes un buen servicio? Aquí surgen dos conceptos básicos para lograrlo.

- El primero es la capacidad de facultar (*empowerment*), que significa *darle poder de decisión al personal, vía educación*, y consiste en preparar y ofrecerle a los empleados los medios para que puedan y tengan el poder para cumplir los deseos del cliente.

El segundo es el término “momentos de la verdad”, que se refiere al momento en que un cliente tiene contacto con un producto o servicio de la empresa y de ese instante depende la percepción del consumidor sobre la calidad y el servicio.

El servicio puede representar una ventaja competitiva para las empresas, sí y sólo si se encuentran al nivel requerido por el cliente. Por otra parte, también hay que considerar el valor para el cliente, que son los beneficios adicionados a los productos y servicios, que en conjunto forman un paquete atractivo para él. Cuanto más atractivo sea, más reconocido y valorado será.

- c) *Administración de relaciones con los clientes (CRM por las siglas de Customer Relationship Management)*. El CRM es una estrategia de negocios que se basa en la cultura de una organización, imprescindible para crear mejores relaciones con los clientes, con el fin de incrementar la rentabilidad operativa de la empresa al utilizar la tecnología para generar valor.

El CRM no sólo es una tecnología para automatizar procesos, sino un concepto para administrar las relaciones con los clientes. El objetivo de este sistema es adquirir clientes nuevos, mantenerlos y proveerles servicios de calidad a través de los procesos de comercialización, ventas y servicio al cliente.

Una estrategia de CRM requiere que cada empleado de una organización esté completamente dedicado a dar al cliente una experiencia extraordinaria en cada punto de contacto. Para lograrlo, cada empleado debe tener las herramientas y el acceso a la información necesaria para conocer a cada cliente de una manera integral. Este conocimiento permitirá dar el servicio personalizado a las preferencias del consumidor y así asegurar que quede satisfecho.

Varias empresas han elaborado estas aplicaciones administrativas en software, como JD Edwards, una compañía especializada en software corporativo, que lanzó un paquete de aplicaciones que se integran al software de las empresas (grandes y medianas) con el fin de hacer más eficientes sus operaciones. En este paquete, llamado Edwards 5, la quinta generación, se destaca el módulo de CRM, como una herramienta diseñada para obtener nuevos clientes, lograr su lealtad y brindarles un mejor servicio.

El software incorpora programas diseñados para atender las diferentes áreas de una empresa, como planificación de recursos empresariales (ERP, por las siglas de *Enterprise Resource Planning*); administración de la cadena de valor (SCM, por las siglas de *Supply Chain Management*); administración de relaciones con los proveedores (SRM, por las siglas de *Supplier Relationship Management*); inteligencia de negocios (BI, por las siglas de *Business Intelligence*); servicios de consultoría, capacitación y asistencia técnica.

El CRM es un concepto y una cultura que utiliza la tecnología para desarrollar una estrategia de servicio al cliente. Se afirma que hay tantas definiciones de CRM como empresas que lo usan.

El CRM es actualmente una combinación de software y prácticas comerciales que permite atraer a clientes nuevos y medir su comportamiento a partir de su primera experiencia de compra; esto con el fin de seguirles brindando los productos que más les interesan, de una forma más personalizada. La práctica se aplica al mundo real y al Internet. Por ejemplo, si una persona en una tienda de discos tiene una primera experiencia de compra agradable, probablemente volverá a comprar en ese sitio. “La habilidad para reconocer este proceso y administrarlo es el fundamento de CRM”.

El software que conforma una aplicación CRM permite generar información sobre el cliente. Así, las personas implicadas en el proceso comercial podrán conocer al cliente más de cerca para brindarle un mejor servicio. El software CRM permite monitorear, medir y mejorar dicho proceso.

Adicionalmente, el cliente sabe que él es importante para la empresa, pues mediante el software y la estrategia se le puede personalizar un portafolio con los productos que le sean de mayor interés. Es parecido a comprar en algunos sitios de Internet, donde al visitante se le presentan productos con base en sus experiencias anteriores de compra.

El objetivo del vendedor es atraer una clientela y generar lealtad, lo que seguramente le reportará mayores utilidades. “Para lograrlo, es necesario que la aplicación CRM esté acompañada por una estrategia clara de servicio al cliente”.

Un estudio publicado en noviembre de 2001 por la empresa Wachovia Securities (www.wachoviasec.com) demuestra la importancia de la lealtad de los clientes. El informe dice que si la retención de clientes aumenta 5%, el incremento de la rentabilidad será de 25 a 75 por ciento.

La firma investigadora de mercados IDC, Global Market Intelligence (www.idc.com) señala que, a pesar de la inestabilidad política y económica de países como Colombia, Venezuela y Argentina, el ingreso neto de las empresas que ofrecen CRM en América Latina fue de 79 millones de dólares (mdd) en 2000, (3.3 mmd se generaron en Colombia) y creció a 91 mdd en el 2001, por concepto de mantenimiento, licencias y actualizaciones de CRM.

IDC estimó para 2006 que el mercado de CRM en América Latina sería de 166 mdd, es decir, un crecimiento sostenido de 13% anual. En Colombia, IDC reportó, en el 2005, un crecimiento del mercado de CRM por 15.2 mdd.

JD Edwards en Colombia y Ecuador confía en la base de 1,000 clientes en América Latina, en donde representará una gran oportunidad para ampliar el negocio de CRM en la región. Se espera que las ventas del producto sean buenas en países como Chile, que está a punto de desbancar a Argentina del tercer lugar como mercado de tecnología en América Latina.

En la fase de *servicio al cliente*, *mySAP^{MR} Customer Relationship Management* (*mySAP CRM*) aporta las siguientes funciones clave:

- Centro de interacción: administra las llamadas entrantes y salientes, el correo electrónico y actividades para el seguimiento, supervisión y ampliación del contacto con todos los clientes; ofrece soporte a canales, como telefonía o Internet e integra aplicaciones de centro de atención telefónica.
- *Self-service* de clientes por Internet: ofrece a clientes (meta y potenciales) acceso a la información y a las funciones de servicio al cliente a través de Internet; brinda, a manera de autoservicio, soporte eficaz a clientes y contiene un sistema de lógica de casos que complementa al proceso de toma de decisiones para la detección y solución de problemas.
- Administración de servicios: satisface demandas de la administración de servicios, realiza las instalaciones de los clientes, facilita servicios simples y complejos, soporta servicios que se desarrollan en el emplazamiento del cliente o en un centro de reparaciones propio (taller), brinda soporte a proveedores de servicios externos, integra la administración de contratos, verifica las garantías del cliente en el momento en que se llevan a cabo, calcula los gastos por servicios, integra información de administración de materiales, de contabilidad de costos, de facturación y de cuentas de acreedores, supervisa las operaciones diarias y ayuda a los responsables de la toma de decisiones estratégicas.
- Administración de las reclamaciones: engloba el proceso completo de reclamaciones.
- Servicio externo (servicio móvil): facilita la información sobre los clientes e información financiera al personal de servicio al cliente, además realiza un seguimiento de esta información, proporcionando funciones de previsión y planificación del servicio, de programación y despacho, a través de una integración total con sistemas de suministro. Asimismo, soporta dispositivos inalámbricos y portátiles.
- Servicio externo (despacho): posibilita una asignación rápida a los ingenieros y los materiales de servicios para satisfacer la demanda de solicitudes de servicio entrantes.
- Integración de servicios del *marketplace*: permite el acceso a una amplia serie de aplicaciones y servicios cuyos *host* son *marketplaces* virtuales.

El CRM tiene dos visiones: la primera es la perspectiva de negocios. A raíz de la mayor competencia, las empresas se deben centrar en los clientes. La segunda se basa en un fenómeno relativamente nuevo, la integración en el software empresarial de aplicaciones que anteriormente se encontraban separadas, como la automatización del personal de ventas, el servicio y la atención al cliente.

El CRM es una solución para la interacción entre empresas, orientada hacia el cliente, que permite mejorar la planificación, mercadotecnia, ventas, ejecución de órdenes, entrega y servicio. Reconoce que la facturación y entrega son aspectos tan importantes en la experiencia general del cliente, como la automatización del personal de ventas. En síntesis, el objetivo del CRM es generar el valor para el cliente, al mismo tiempo que aumentan los ingresos y la rentabilidad.

La solución del CRM permite determinar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Los resultados son un mayor valor para el cliente, un aumento en la demanda y, a la larga, una mayor rentabilidad empresarial. La visión es dar una solución completa, estrechamente integrada, para fortalecer la lealtad del cliente y aumentar los ingresos y rentabilidad de la empresa.

Integración de puntos de contacto con el cliente

La importancia del CRM es crear una experiencia completa para el cliente durante todo su ciclo de vida. Para generar esta experiencia son necesarias las siguientes herramientas:

- Compromiso de entrega de órdenes.
- Planificación de demanda.
- Diseño colaborativo.
- Pronóstico de ventas.
- Cuentas por cobrar.
- Facturación.
- Envío y transporte.
- Seguimiento de activos.

A continuación se mencionan otras ventajas del CRM dentro de la gerencia de ventas:

- a) *Manejo estadístico*, en donde se debe entender lo que está pasando, analizar resultados, desarrollar estrategias y fijar las metas, por ejemplo:
 - ¿Cuántos clientes están en Brasil?
 - ¿Quiénes pagan en 30 días?
 - ¿Cómo se enteraron los clientes de mi negocio?
 - ¿Por qué mis clientes me dicen “no”?
- b) *Fuerzas de ventas*. Aquí se controla de manera eficaz lo que el grupo de trabajo realiza; por ejemplo, cuando un vendedor se retira:
 - ¿Qué pasa con la información de los clientes?
 - ¿Queremos revisar el trabajo que realiza la fuerza de ventas?
 - Cuando un cliente llama ¿sabemos qué está pasando con él?
 - ¿Sabe cuáles citas tiene ese día nuestro asesor?

c) *Información.* Aquí se puede manejar y organizar eficazmente la información de los clientes/prospectos.

- Para saber y poder ver ¿cuáles documentos se le han enviado a sus clientes?
- Para saber ¿quiénes son las personas con las que se cuenta y el contacto en cada empresa?
- Poder llevar toda la información de nuestros clientes cuando uno ya no está en la oficina.

En el área de fuerza de ventas se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- *Historiales:* se puede repasar el historial de cada cliente, se actualiza lo que viene realizando con cada uno.
- *Tareas:* aquí se organizan las diferentes citas, llamadas, seguimiento, para evitar perder, en lo posible, las oportunidades de negocio y tener los listados por diferentes periodos, ya sean diarios, semanales o mensuales.
- *Contactos:* funciona básicamente como una agenda en la que se registran las diferentes personas de cada empresa, así como los documentos y el correo interno para recibir y dejar mensajes entre los usuarios.

Una de las ventajas más importantes es el software de servicio al cliente, con el que se puede manejar y almacenar la información de los diferentes compradores, permite un mejor y más claro entendimiento de lo que el cliente desea para satisfacer sus necesidades, provocando que vuelvan una y otra vez. Con esta herramienta se pueden responder las preguntas:

- ¿Qué están diciendo los clientes acerca de la empresa?
- ¿Qué piensan los clientes de los bienes y servicios?
- ¿Qué sugerencias nos hacen los clientes para atenderlos mejor?
- ¿Cómo estamos manejando las quejas?

d) *Seguridad:* en este punto el usuario podrá adjudicar los diferentes niveles de acceso a los beneficiarios del programa, permitiendo controlar el acceso a su lectura, modificar, eliminar o agregar información a la base de datos.

Permite que se tenga responsabilidad en cada nota del historial, cada tarea quedará registrada a nombre de su autor, incluyendo la hora y fecha de ingreso.

Asimismo, tendremos copias de seguridad de la información de manera rápida y sencilla, porque toda la información es guardada en una sola carpeta en el servidor.

Ejercite su aprendizaje

1. Usted es el administrador de una zapatería de reciente apertura y para darse a conocer requiere elaborar una mezcla de promoción. ¿Cómo integraría los cinco elementos de la mezcla promocional?
2. Siguiendo con el caso de la zapatería, para promover sus productos entre el mercado meta, ¿qué tipo de publicidad utilizaría? Argumente su respuesta.

Bibliografía

- Black, Sam, (2000), *ABC de las relaciones públicas*, Madrid: Gestión.
- Cobra, Marcos, (2001), *Marketing de servicios*, 2a. ed., México: McGraw-Hill.
- Cutlip, Scott M., (2000), *Relaciones públicas eficaces*, Madrid: Gestión.
- Gerald, E., (1993), *La responsabilidad social de la prensa*, México: Libreros Mexicanos Unidos.
- Gerson F., Richard, (1993), *Más allá del servicio al cliente*, México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Grunig y Hunt, (2000), *Dirección de relaciones públicas*, Madrid: Gestión.
- Leaute, L., (1966), *Ética y responsabilidad del periodista*, Ecuador: CIESPAL.
- Maubert Viveros, Claudio, (2005), *Mercadotecnia*, México: Trillas.
- Merril, J., (1981), *La prensa y la ética*, Argentina: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Osorio, H., (1989), *Ética y compromiso del periodista y del comunicador social*, Argentina: Fundación Konrad Adenauer.
- Riva Palacio, R., (1998), *Más allá de los límites: ensayos para un nuevo periodismo*, México: Fundación Manuel Buendía.
- Rivers, W., (1964), *Prensa, radio y televisión*, México: Pax.
- Rojas Orduña, Octavio Isaac, (2005), *Relaciones públicas. La eficacia de la influencia*, Madrid: esic Editorial.
- Seitel, Fraser P., (2002), *Teoría y práctica de las relaciones públicas*, Madrid: Pearson Educación.
- Sindell, Kathleen, (2003), *CRM a través de Internet. Cómo identificar, atraer, atender y retener a los clientes con ayuda del Internet*, España: Gestión.
- Villanueva, E., (1990), *Códigos europeos de ética periodística*, México: Fundación Manuel Buendía.
- Villanueva, E., (1988), *Régimen jurídico de las libertades de expresión*, México: Fundación Manuel Buendía.
- Wilcox, D. J. et al., (2005), *Relaciones públicas. Estrategias y prácticas*, Madrid: Pearson Educación.
- Xifra, Jordi, (2003), *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.

Referencia Bibliográfica

¹ <http://frecuenciaonline.com/images/documentos/39d0408541832a090c5ea1c2f8f140cf.pdf>

Capítulo 9

Estrategias de precio

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el alumno podrá:

- Conocer los diferentes conceptos relativos al precio para un producto.
- Identificar los elementos que se deben estudiar para fijar precios competitivos.
- Analizar el punto de equilibrio y las diferentes tácticas a seguir para fijar el precio.

Caso de estudio

Universidades: los servicios de enseñanza



Universidad (del latín *universitas*), es el establecimiento o conjunto de unidades académicas dedicadas a la enseñanza superior y la investigación. La universidad otorga grados académicos y títulos profesionales.

Muchas de las civilizaciones antiguas han tenido centros de altos estudios. Por ejemplo, la Universidad Hunan es considerada la más antigua del mundo. En China surgieron los primeros centros de altos estudios de la historia. La Universidad de Takshashila, fundada en Taxila, Pakistán, alrededor del siglo VII a.C, entregaba títulos de graduación. Platón fundó en Grecia la Academia en 387 antes de Cristo.

Las universidades persas y árabes iniciaron el proceso que ha dado origen a la universidad moderna. El modelo adoptado por éstas se caracterizó por el rigor en el estudio, así como por la investigación y la enseñanza de la medicina.

Las universidades europeas se conforman como comunidades de maestros y estudiantes. Ahí germina un método de pensamiento científico que da lugar a descubrimientos y desarrollos científicos y culturales que sostendrán la Revolución Industrial y a la sociedad tecnológica a partir del siglo XVIII y serán los centros de conocimiento más importantes del mundo hasta el siglo XIX.

Después de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), con Estados Unidos como potencia mundial, el declive de Europa y la migración de intelectuales hacia el “Nuevo Mundo”, las universidades estadounidenses asumen un evidente liderazgo en la producción del conocimiento.

De acuerdo con el *ranking* mundial de universidades (Shangai, 2005), de las 20 mejores del mundo 17 son estadounidenses, encabezadas por la Universidad de Harvard. Las otras que integran este grupo son: la Universidad de Cambridge 3o., la Universidad de Oxford 8o. y la Universidad de Tokio 14o.

Los países de América Latina comparten el origen colonial de su enseñanza superior, debido a las universidades que la Corona española fundó en las colonias americanas. Entre otras se reconocen las siguientes: Universidad de Santo Tomás de Aquino, en República Dominicana (1538).

Lima, Perú y México, (1551).

Bogotá, Colombia, (1573, 1621).

Quito, Ecuador, (1586, 1622, 1791).

Córdoba, Argentina, (1613).

Real Universidad de San Felipe, Chile, (1619).

Chuquisaca, Bolivia, (1624).

Guatemala, (1676).

La Habana, Cuba, (1721).

En 1918 comenzó en Córdoba, Argentina, un movimiento cultural que se extendió por toda América Latina, el cual se conoce como la reforma universitaria. Este movimiento se ha mantenido por décadas y ha ido presionando para que las instituciones de educación superior latinoamericanas se organicen de acuerdo con sus propios principios.

Según el *ranking* de Shangai (*Academic Ranking of World Universities*, ARWU), que desde 2003 investiga y califica a las 500 mejores universidades de todo el mundo, se consideran que son seis las instituciones latinoamericanas más importantes de la actualidad. En 2005 se ubicaron en las siguientes posiciones: Universidad de San Pablo, Brasil, considerada la mejor universidad latinoamericana, 147o., Universidad Nacional Autónoma de México 188o., Universidad de Buenos Aires, Argentina, 247o., Universidad Estatal de Campinas Brasil 254o., Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil, 365o., Universidad Estatal Paulista Julio de Mesquita Filho, Brasil, 462o.

De acuerdo con la clasificación mundial que realiza el diario inglés *The Times*, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en un año avanzó 21 lugares dentro del grupo de las 100 mejores del mundo, al pasar del lugar 95 al 74. Al dar a conocer el *ranking* mundial 2006, el prestigiado diario inglés ubica a la UNAM como la mejor institución de Iberoamérica, ya que en este grupo de las mejores universidades en el mundo no se encuentran instituciones de América Latina, España o Portugal.

Al informar sobre los resultados de esta evaluación internacional, realizada por la Asociación Internacional de Universidades, la UNAM refiere que el listado lo encabezan las instituciones de Estados Unidos y de Inglaterra. La mejor universidad en el mundo es la de Harvard, seguida de Cambridge y la de Oxford. La UNAM se encuentra ubicada por arriba de instituciones como la de Brasilia, de Suiza y la Trinity College Munich, así como de las estadounidenses de Illinois, Washington y Pennsylvania, además de la de Moscú.

Para elaborar esta clasificación, los especialistas de la Asociación Internacional consideran el tipo de investigación que se realiza en cada una de las instituciones, el grado de los docentes que imparten clases, la calidad con que lo hacen y el impacto que producen las acciones de administración en la gestión universitaria, para ello se considera un universo total de 13 mil universidades de todo el planeta.

Concepto y objetivos en la fijación del precio

9.1

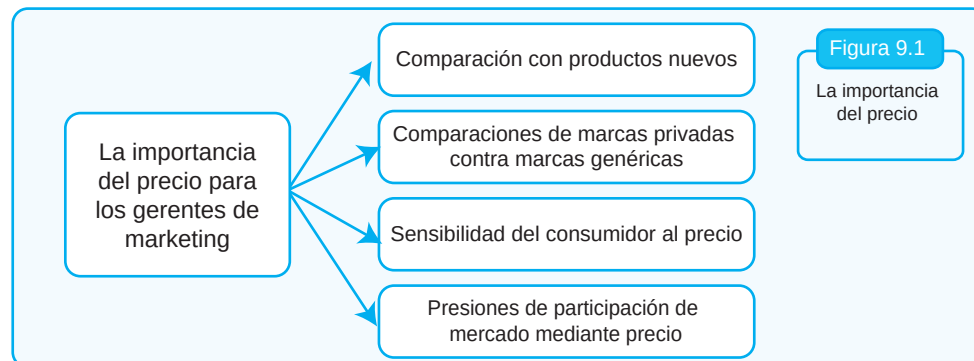
Hay diferentes formas para describir lo que significa un precio. Por ejemplo, un estudiante que asiste a un colegio particular paga una colegiatura, un médico cobra sus honorarios, si utilizamos el transporte público pagaremos un pasaje, se paga una cantidad de dinero como interés por un préstamo, etcétera. El precio llega a expresarse de diversas formas; el propósito de este concepto es cuantificar y expresar el valor de bienes y servicios en una operación o una transacción comercial (véase tabla 9.1).



TABLA 9.1 DIFERENTES FORMAS DE VER EL PRECIO

Alquiler	←-----→	Departamento
Colegiatura	←-----→	Escuela
Honorarios	←-----→	Médico-contador
Pasaje	←-----→	Transporte
Peaje	←-----→	Autopista
Interés	←-----→	Crédito
Sueldo	←-----→	Ejecutivo
Iguala	←-----→	Abogado
Propina	←-----→	Mesero
Prima	←-----→	Seguro
Impuesto	←-----→	Gobierno
Comisión	←-----→	Vendedor

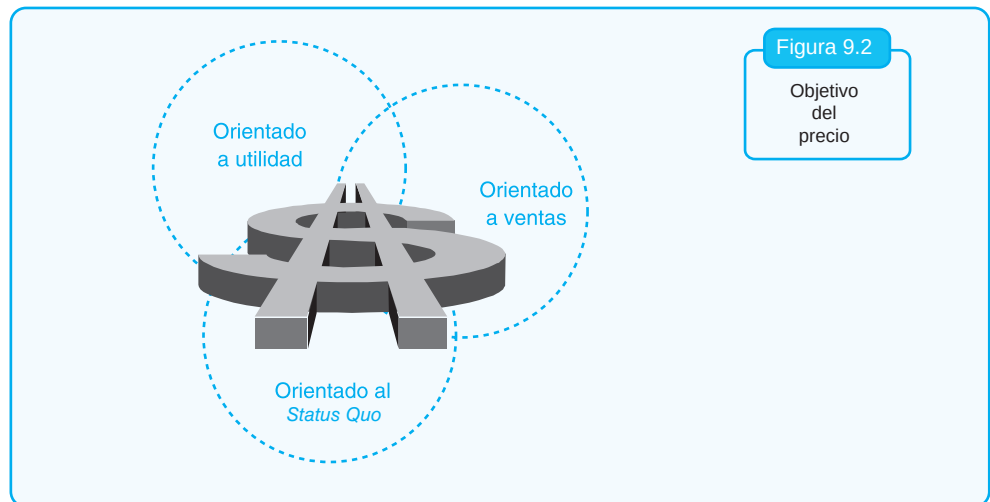
El precio es un elemento clave en la mezcla de marketing, porque se relaciona de manera directa con la generación de los ingresos y es producto en primera instancia de la acumulación de los costos incurridos en la estrategia integral de marketing, como se muestra en la figura 9.1.



Un producto tiene dos cualidades fundamentales: utilidad y valor. La primera es el atributo que posee un bien, que lo hace capaz de satisfacer deseos y necesidades de las personas; el valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto o un servicio para atraer otros similares a cambio.

Así, el precio es el valor expresado en moneda, o bien, la cantidad de dinero que se necesita para adquirir un producto.

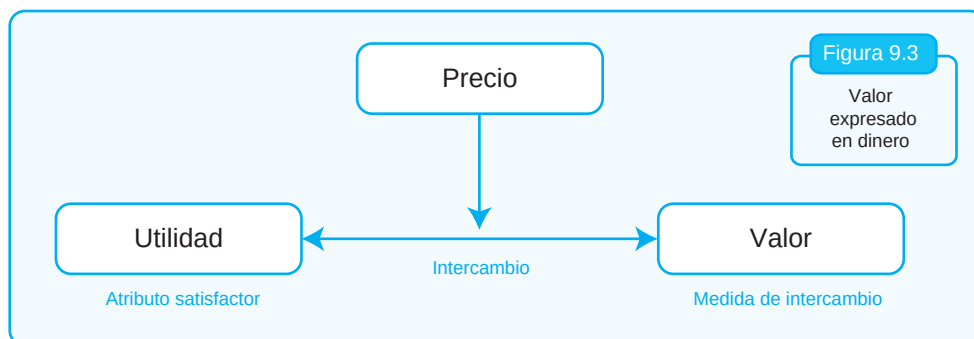
El precio también puede lograr un impacto psicológico en los clientes y los comercializadores o intermediarios, pues llegan a utilizarlo de manera simbólica; por ejemplo, al aumentar el precio, se pone énfasis en la calidad de un servicio o producto y se trata de incrementar su prestigio; o bien, si se bajara el precio, es posible hacer hincapié en que el producto es una ganga u oferta y se atrae a los clientes por el ahorro de una pequeña cantidad de dinero, como se muestra en la figura 9.2.



Antes de establecer una definición del precio, es necesario analizar conceptos como el de *valor de uso*, que se define como el valor que un producto, bien o servicio va a tener conforme a la utilidad que representa para una persona; y el *valor de cambio*, que se define como el valor de un producto, bien o servicio, el cual dependerá de la importancia que las demás personas le adjudiquen, es decir, el valor que le asignan en un determinado contexto social.

La clave para determinar el precio de un producto es entender el valor que los consumidores perciben en él. Dicho valor es el resultado expresado por los consumidores acerca de la satisfacción total que el producto les proporciona, a partir del conjunto total de sus beneficios (véase figura 9.3). De esta forma, la expresión del valor se traduce, entre otros factores, en:

- Utilidad para el consumidor.
- Calidad percibida por el consumidor.
- Imagen creada mediante la publicidad.
- Disponibilidad para distribuidores.
- Nivel de servicios que acompaña al producto.



¿Un conflicto ético?

Fijar el precio a la educación superior



El conflicto ético en la educación superior se puede abordar desde los procesos de construcción sociohistórica generados en la escuela, así como desde el contexto actual y su impacto en las distintas dimensiones de la vida social y personal.

La realidad que atravesamos, de crisis sociopolítica e institucional, se ha vuelto muy compleja. El modelo neoliberal ha generado una gran diversidad de conflictos y tensiones que, lejos de acercarse a los ideales de igualdad y libertad, parecen tomar un rumbo que profundiza las desigualdades sociales y condena a la marginación a grandes sectores. La economía globalizada ha creado una cultura híbrida y mercantilizada que ha con-

cido al debilitamiento de las identidades individuales y colectivas, así como de los sistemas tradicionales de integración social y a la vulnerabilidad social.

Teresa Yurén, en el libro *Educación para la eticidad y la ciudadanía en tiempos de globalización. Una mirada desde México*, concibe que la ciudadanía debe partir de un proyecto de dignificación, entendiendo por dignificar, la posibilidad de contribuir al proceso de construcción de una eticidad y una moralidad que favorezcan la dignidad. En otras palabras, es la necesidad de cada uno de ser una persona libre, social, consciente

y creadora de cultura que busque ser reconocida como miembro del género humano.

Bárcena y Jover, en el capítulo “La ciudadanía imposible. Pensar al sujeto cívico desde una pedagogía de la mirada” (*Globalización, ciudadanía y educación*, 2005), proponen replantearnos la cuestión de la educación en la ciudadanía desde una perspectiva distinta de la habitual, no como lo hace el filósofo moderno, que mira las cosas por encima del mundo, sino mirando el mundo desde adentro. Desde la lógica del primero, se piensa al mundo desde el afuera de la existencia humana (finita y plural), mientras que pensar las cosas del mundo desde su adentro es colocarse en una posición que piensa lo que acontece de forma complaciente, aun al advertir que estos sucesos resquebrajan nuestros conceptos más firmes. En este sentido, para tales autores no es posible concebir la educación en la ciudadanía y la civilidad al margen de las circunstancias de tantos seres humanos, cuyas vidas están cargadas de dolor, abandono y sufrimiento.

La condición de ciudadano no es algo que se adquiere como un simple estatus jurídico, sino una construcción de subjetividades que debe ser revitalizada, por lo que es fundamental, como lo señala Dewey,¹ que la educación despierte en cada ciudadano la iniciativa, la disposición y la preocupación por los intereses de la colectividad.

La democracia no es compatible con la pasividad, el fatalismo y el conformismo. Es un estado de conciencia que, en el caso de los excluidos, Freire² ha llamado de “anestesia histórica”.

Uno de los desafíos ético-educativos de nuestro tiempo, además del desarrollo de condiciones adecuadas que permitan consensuar normas en un proceso discursivo moralmente válido, es movilizar la voluntad de participación.

Yurén advierte sobre el desmantelamiento de los puentes entre la vida pública y la privada, así como entre la moralidad y la sociedad, en donde intervienen varios factores: la pérdida de autonomía y la privatización de la eticidad. Como efecto de la globalización se ha perdido la capacidad de formar y conformar la educación, la cultura y la sociedad. Esta pérdida genera fuertes condicionantes al proceso de construcción de la eticidad en la educación, lo cual da como resultado la apatía de los jóvenes en relación con la política.

Frente a tal diagnóstico, la educación, como Dewey lo pensó, será un recurso ineludible para convertir a cada ciudadano en un actor de los procesos sociales y comunitarios en los que se ve involucrado, en un sujeto motivado a intervenir en las deliberaciones públicas, desterrando su rol de espectador pasivo de las actividades dirigidas externamente por los demás.

No bastan experiencias educativas que estimulen el juicio crítico, el desarrollo de autonomía requiere una educación que implique a los jóvenes en la construcción de pautas de valor, de un modelo de vida y de sociedad deseable. La respuesta es la reivindicación del derecho a una vida con dignidad; tal derecho de las “víctimas de la globalización” es lo único que puede conducir a la paz universal.

También se requiere una pedagogía centrada en educar la mirada, a través de ver la humanidad del otro, más allá de la forma con la que se nos presenta, lo cual significa ver el mundo desde el lugar de quien padece la injusticia. Educar la mirada requiere de entender el yo a partir de la experiencia de entender al otro.

Es urgente participar en los procesos de construcción de la subjetividad moral, social, educativa y política en un mundo globalizado y complejo, además en los desafíos que se plantean para la creación de un proyecto democrático, los que se pueden resumir en una sencilla fórmula: más democracia, más educación y mayores experiencias de participación ciudadana.

TABLA 9.2 IMPORTANCIA DEL PRECIO PARA LA ECONOMÍA, LA EMPRESA Y EL CONSUMIDOR

Importancia en materia económica	Importancia para la empresa
1. Determina qué producir y cuánto	1. Es fuente de flujos de efectivo y utilidades
2. Determina quién consumirá	2. Es acumulación de costos
3. Afecta la confianza y la psicología	3. Determina la posición competitiva
4. Es motivo de críticas al sistema	4. Determina la participación de mercado
Importancia para el consumidor	
1. Es un sacrificio del poder adquisitivo	
2. Es motivo de satisfacción	
3. Puede ser algo sin importancia	
4. Es algo más que dinero	

9.2 Factores para determinar los precios

Los elementos fundamentales para fijar los precios son: costo, oferta, demanda y otros que fundamentalmente atienden al objetivo que persigue la empresa con el precio. Veamos cada uno.



- Costo: todo dinero pagado de manera que se pueda llevar a cabo cierta operación.
- Oferta: productos que las empresas ofrecen al mercado.
- Demanda: cantidad de productos que los consumidores están dispuestos a comprar.
- Objetivos con el precio: entre otros, destacan las políticas de precios, elementos de la mezcla de marketing y repercusiones entre los distribuidores/intermediarios, fuerza de ventas, proveedores y gobierno.



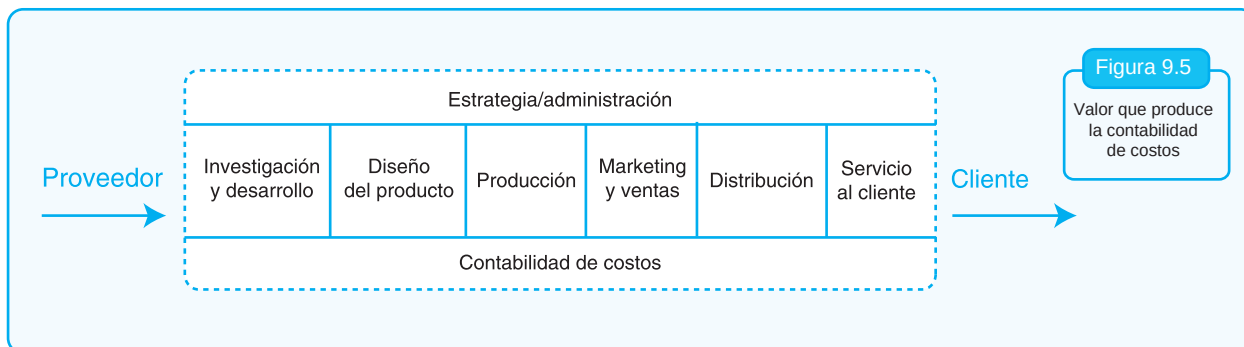
Los propósitos del estudio y el análisis de precios son:

- Establecer el precio.
- Adaptar el precio.
- Iniciar y responder a los cambios de precios.

Los costos

9.3

La contabilidad de costos³ es de utilidad en el registro de los costos de cualquier empresa, con la finalidad de que se puedan medir, controlar e interpretar los resultados a través de la obtención de costos unitarios y totales.



Como se observa en la figura 9.5, es imposible estimar el precio mínimo de un producto si no se consideran estos costos. Generalmente las empresas sólo restan el pago a proveedores a lo que cobran al cliente y consideran que esto es su utilidad, lo que impide saber realmente los costos de innovar y desarrollar el producto, llevarlo al cliente y asegurarse de que ha quedado satisfecho con él.

El costo de producción es el valor del conjunto de bienes y servicios que se utilizan en los centros de fabricación para obtener un producto terminado, en condiciones de entregarlo al sector comercial.

Entre los objetivos y las funciones de la determinación de costos están:

- Servir de base para fijar precios de venta y establecer políticas de comercialización.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir a la planeación, la gestión y el control de la empresa.

Los costos pueden clasificarse de diversas formas; entre otras, atendiendo al periodo de registro contable, la función que desempeñan, la relación con la unidad producida o a la variabilidad. Veamos en qué consiste cada una:

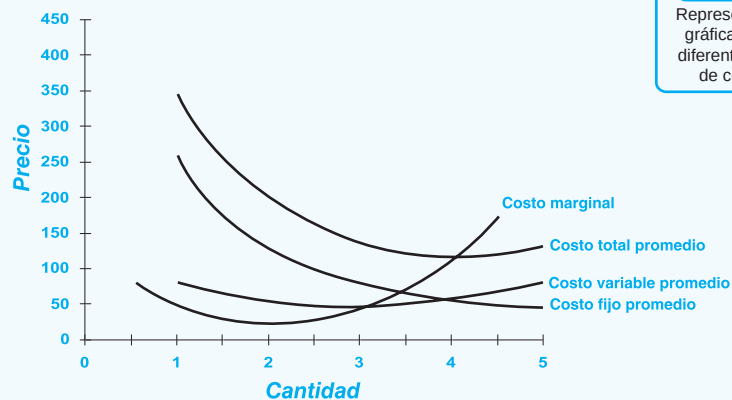
a) Periodo de registro contable:

- Costos corrientes: aquellos en que se incurre durante el ciclo de producción al cual se asignan (salarios, gas).
- Costos previstos: incorporan los cargos a los costos con anticipación al momento en que efectivamente se realiza el pago (seguridad social).
- Costos diferidos: erogaciones que se efectúan en forma diferida (seguros, alquileres, depreciaciones).

- b) *Función que desempeñan.* Indican cómo se desglosan por función las cuentas, de manera que sea posible obtener costos unitarios precisos; generalmente se dividen en costos de producción, comerciales y financieros.
- c) Relación con la unidad producida:
- Costos directos: aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo pueden establecerse con precisión (materia prima, jornales, etcétera).
 - Costos indirectos: aquellos que no es posible asignar con precisión; por lo tanto, se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).
- d) Variabilidad:
- Costos variables: el total cambia en relación directa con los cambios en un factor de costos.
 - Costos fijos: no se modifican a pesar de los cambios en un factor de costo.

Es conveniente tener presentes para futuros análisis algunos conceptos relativos a los costos que son (véase figura 9.6):

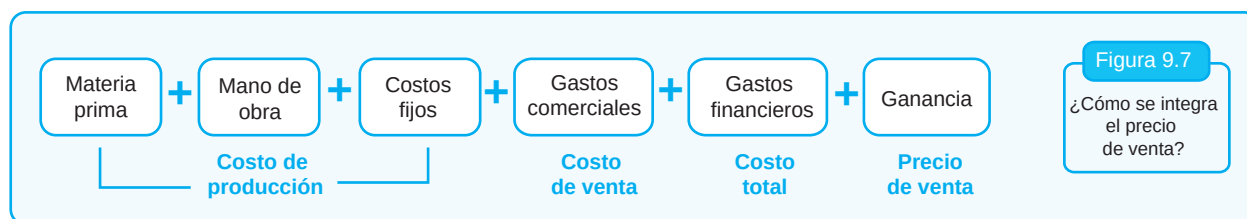
- Costos: representan una porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o servicios, que ha sido diferida o todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos.
- Factor de costo: base de distribución para la asignación de precios, según el objeto.
- Gastos: son costos que se han aplicado contra el ingreso de un periodo determinado.
- Pérdidas: reducciones en la participación de la empresa por las que no se ha recibido ningún valor compensatorio, sin incluir los retiros de capital.

**Figura 9.6**

Representación gráfica de los diferentes tipos de costos

- Costo unitario o promedio: surge de dividir el costo total entre el número de unidades.
- Costo fijo promedio: es el costo fijo total, dividido entre el número de unidades producidas.
- Costo variable promedio: es el costo variable total, dividido entre el número de unidades producidas, el cual tiende a decrecer al aumentar la producción.
- Costo marginal: es el costo de producir y vender una unidad adicional.

Los rubros integrantes del precio de venta son los siguientes:



El flujo de los costos de producción sigue el movimiento físico de las materias primas a medida que se reciben, almacenan, gastan y se convierten en artículos terminados. Generalmente da lugar a un estado de resultados.

Un sistema de costos es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de las distintas actividades. Hay diferentes sistemas de acuerdo con su tratamiento (fijo, variable) y método de costeo (histórico, predeterminado).

La acumulación implica la previa clasificación de los gastos. La clasificación deberá ser funcional, es decir, en relación con la función cuyo costo se desea obtener. Dentro de ésta aparecerán, en primer término, los costos directos; en segundo, los indirectos.

Si analizamos los costos por función, nos centraremos específicamente en los de comercialización, los cuales no pueden asignarse al producto en forma específica, por lo que se distribuyen en función del objeto de costo. Los paga el consumidor, por lo que una comercialización costosa encarece el producto.

Los costos de comercialización se inician desde el momento en que los artículos se entregan al almacén como productos terminados y concluye en el momento en que se recibe el pago por el artículo vendido. Comprende todas las actividades necesarias para convertir el producto (bien manufacturado o servicio entregado) en dinero y abarca los gastos de venta, de administración y los financieros derivados de la actividad de comercialización.

El proceso de comercialización considera, generalmente, los siguientes puntos básicos:

- La creación de la demanda.* Implica despertar el interés hacia el producto, utilizando todos los medios, entre los cuales destaca la promoción (publicidad, promoción de ventas, marketing directo, relaciones públicas, entre otras).
- Obtención de la orden o pedido.* Significa convertir la demanda en una venta real por medio de la solicitud del cliente o el contrato respectivo. Comprende los pagos por los servicios del departamento de ventas.



- c) *Manejo y entrega del producto.* Abarca toda actividad relacionada con empaque, almacenamiento, embarque, transporte y entrega del producto.
- d) *Control de la venta.* Incluye la investigación y apertura del crédito, el proceso contable para su registro, la preparación de los estados de cuenta, el servicio de cobranza y todas las demás funciones inherentes, hasta conseguir que esa venta se traduzca en dinero recibido por la empresa.
- e) *Servicio al cliente.* Abarca el personal de servicio, personal que hace efectivas las garantías del producto, entre otras.

Los costos de comercialización se clasifican funcionalmente de la siguiente manera:

- Directos de ventas: sueldos de los vendedores, gastos de la oficina de ventas.
- Promoción de ventas: además de los directamente asociados a la variable de promoción de la mezcla de marketing, se agregan los del sistema de información de mercado (inteligencia, interno y de investigación de mercado).
- Almacenaje: gastos totales en depósitos, almacenes o centros de distribución, así como el manejo de los productos.
- Transporte o reparto.
- Crédito y cobranza: costos de investigación de los sujetos del crédito y de la cobranza, pérdidas por cuentas incobrables.
- Financieros: descuentos por pronto pago e intereses pagados por el capital pedido en préstamo.
- Administración: su contenido representa un costo indirecto.

El análisis de estos costos sirve para investigar, particularmente, los productos, los clientes y los métodos de venta que más convienen desde el punto de sus respectivos rendimientos.

Los análisis de costos por productos y por territorios son los que tienen mayor aplicación. Veamos cada uno.

- a) *Análisis por productos.* Su finalidad es determinar cuáles productos dejan utilidades y cuáles no. Cuando hay una gran variedad, éstos llegan a agruparse por líneas y analizar su productividad.

El análisis puede tener como base la unidad producida o, bien, el volumen de unidades vendidas en un periodo determinado. Cuando el análisis se refiere al volumen de unidades vendidas, la productividad se determina en forma global, comprobada con los datos contables, para lo que se requiere el análisis de las ventas y de los costos por productos.

El problema radica en encontrar las bases para prorratear los gastos incurridos entre cada uno de los productos. Una alternativa sería estudiar

cada renglón de gastos y encontrar la base funcional para su prorratio; la otra consistiría en utilizar una base diferente para cada partida.

Puesto que los gastos se acumulan con base en la función de comercialización, el costo unitario destinado a la comercialización se obtiene dividiendo el importe de los gastos entre las unidades. Este dato debe tomarse con reserva, ya que cada producto requiere gastos de comercialización diferente. Por ejemplo, no costará lo mismo un producto que va directamente de la fábrica al consumidor final, a uno que pasa por diferentes intermediarios, o uno que tiene publicidad al que no la tiene.

- b) *Análisis por territorios.* Se utiliza cuando se desea saber el grado de productividad de cada uno de los territorios. Es decir, qué tanto las ventas, como el costo de lo vendido, deben separarse por territorio para acumular a cada territorio los costos de distribución que le correspondan.

Para prorratio los gastos entre los territorios, cuando dichos gastos no logren aplicarse directamente a cada uno de ellos, se utilizan bases tales como:

- Sueldos y gastos de los agentes con base en el tiempo empleado en cada territorio.
- La promoción con base en la extensión territorial.
- Los transportes con base en los kilómetros recorridos.

El procedimiento simplificado consiste en prorratio los costos de comercialización en función de cada peso de venta en cada territorio.

Se pueden realizar otros análisis para fines de control y dirección, tales como el estudio de la cadena de distribución: mayoristas, minoristas, clientes directos. Para ello se requiere la acumulación previa de datos estadísticos que se basen en documentos y registros contables. El problema central del prorratio de los gastos funcionales correspondientes al aspecto particular que se estudie se soluciona buscando la base o las bases funcionales más adecuadas para realizarlo.

En lo que se refiere al control de los costos de comercialización, la forma de realizarlo consiste en hacer un presupuesto antes de erogarlos, porque una vez que se ha incurrido en ellos ya no logra haber un control oportuno.

La tendencia es vigilar los gastos reales en la medida en que se van erogando, comparándolos con los presupuestos que se calcularon para la comercialización de un volumen expresado en unidades o en valores en un tiempo dado.

El presupuesto está vinculado al volumen de venta, expresada en unidades físicas o en valores monetarios. El coeficiente de costo de comercialización por peso vendido es muy utilizado.

El estudio de los presupuestos de comercialización ejercidos y su relación con las ventas puede llevar a mejorar el proceso de toma de decisiones, ya sea a través de medidas de eficiencia que se comparan con los costos reales para localizar las desviaciones del estándar e investigar sus causas.

Los estándares se calculan para cada:

- peso vendido,
- peso de utilidad bruta,
- unidad vendida,
- unidad que haya incurrido en costos de comercialización.

En cuanto al registro de los gastos de comercialización, lo más habitual es aplicar al mes el total de gastos incurridos. Tiene la desventaja de que parte de esos gastos se hacen en beneficio de meses futuros.

Cuando se presentan cambios importantes en los costos, se requiere que en la fijación de precios se realice lo siguiente:

- Eleve el precio de acuerdo con los costos y disminuya las proyecciones de volumen.
- Absorba el aumento en el costo y se reduzcan los márgenes de utilidad.
- Mantenga el precio, pero cambie el producto para reducir el costo.
- Se modifiquen las condiciones de venta para disminuir los costos.
- Eleve el precio, pero cambie el producto para darle la apariencia de una mejor calidad.

Por último, si consideramos a los costos como una herramienta de control, habrá de tenerse especial cuidado en que:

- Se realicen presupuestos de la función comercial para que los empresarios comprendan cómo repercuten o no en las ventas.
- Se elaboren los estados de resultados por líneas de productos.
- Se familiarice a los empresarios con el punto de equilibrio.
- El costeo variable muestre claramente cuando un artículo no es atractivo para la empresa.
- El procedimiento de cálculo de los costos sea útil a la hora de tomar cualquier decisión conducente al incremento de las utilidades.



Perspectiva global

Surgimiento de las megauniversidades



En la segunda mitad del siglo xx emerge en el mundo universitario internacional lo que se conoce como megauniversidades, las cuales pueden definirse como instituciones de educación superior que han innovado su organización académica, pedagógica, investigativa, administrativa, financiera y tecnológica, como condición para el acceso de la población a la formación universitaria de calidad, tanto formal como no formal.

El número de personas matriculadas en estas megauniversidades es de por lo menos 100 mil estudiantes, por lo que son consideradas como el futuro de la educación, porque después de un proceso de transformación los sistemas educativos de los países avanzados se adentran en la globalización universitaria.

La mayoría de tales universidades emergen de la modalidad abierta y a distancia. De las 19 megauniversidades a distancia existentes, nueve son asiáticas (se ubican en Pakistán, India, Turquía, Bangladesh, Indonesia, Corea del Sur, Irán, Tailandia y China), tres estadounidenses; las demás tienen las siguientes nacionalidades: canadiense, mexicana, española, francesa, inglesa, alemana y sudafricana.

Megauniversidades a distancia, virtuales, abiertas, telemáticas, entre otras, son denominaciones que surgen para calificar esta nueva realidad universitaria, que se ha constituido en objeto de estudio, en tanto que sus prácticas educativas se alejan de los modelos tradicionales de organización de la universidad moderna. Entre sus objetivos se encuentran:

- Compartir estudios y análisis que contribuyan a la comprensión de las condiciones de crecimiento y sostenibilidad, entendiendo por esto el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, así como el desarrollo de la megauniversidad a distancia en el marco de la llamada sociedad del conocimiento y de la información digital.
- Identificar y definir nuevas categorías para el análisis y la proyección de las prácticas universitarias, como uno de los principales retos que se deben enfrentar y asumir con respecto a la educación superior abierta del siglo **xxi**.

Adaptar e innovar nuevos espacios de formación e investigación, prestación de servicios formales y no formales a grandes poblaciones, medios tecnológicos, de organización académica y administrativa en las megauniversidades, especialmente a distancia.

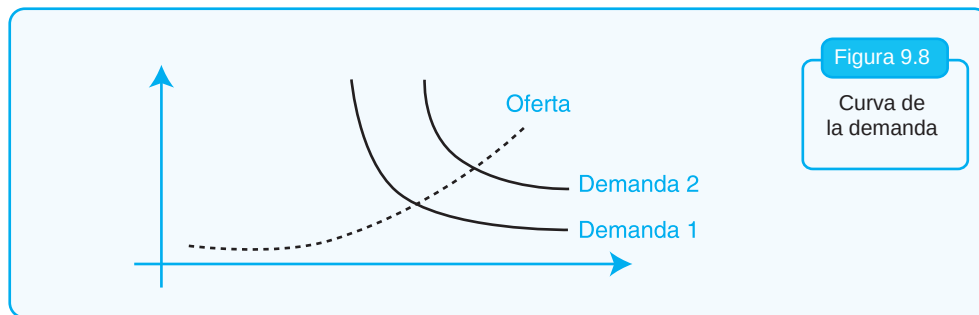
9.4 Análisis de la demanda

El análisis de la demanda se refiere al número de unidades que el mercado comprará en un periodo y un precio determinados. Por ello, el principal problema consiste en el análisis de la demanda genérica, es decir, determinar el precio para el mercado meta que maximizará los beneficios.

Generalmente se empieza por identificar si hay un precio que espere el mercado, esto es, un precio que los consumidores asignen al producto, el que piensan que vale.

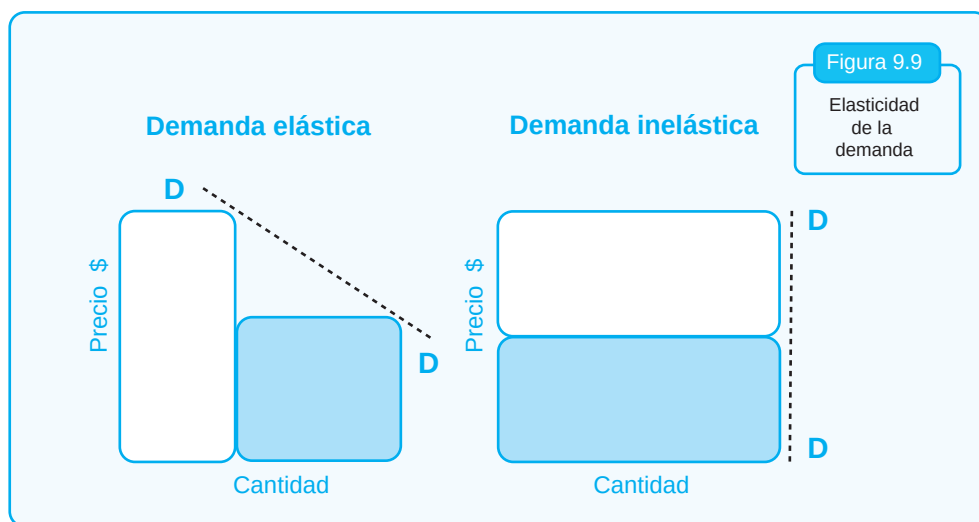
Asignar el precio al producto dentro del rango esperado ayuda a ganar apoyo de los intermediarios.

En teoría, si se mantiene el resto de las variables constantes, se espera que a menor precio la demanda sea mayor. Sin embargo, al establecer un precio demasiado bajo, tal vez se pierdan ventas. Por ejemplo, los productos que se comercializan por su exclusividad y se les asigna un precio alto producen una demanda inversa, es decir, el incremento de precio aumenta las ventas.



Algunos conceptos importantes relativos a la teoría de precios son los siguientes:

- La demanda es elástica si la cantidad es altamente sensible al precio e inelástica si no lo es.
- La elasticidad del precio de un producto significa la relación entre un cambio relativo de una variable dependiente (cantidad solicitada) dividido entre el cambio relativo en una variable independiente (el precio).



En la práctica, la mayor parte de los productos tiene umbrales de precios, es decir, puntos en los que la mayoría de los consumidores rechazará cualquier aumento adicional reduciendo sus compras; por el contrario, precios de penetración en los que los consumidores percibirán que el producto ofrece un valor extraordinario.

Análisis del punto de equilibrio

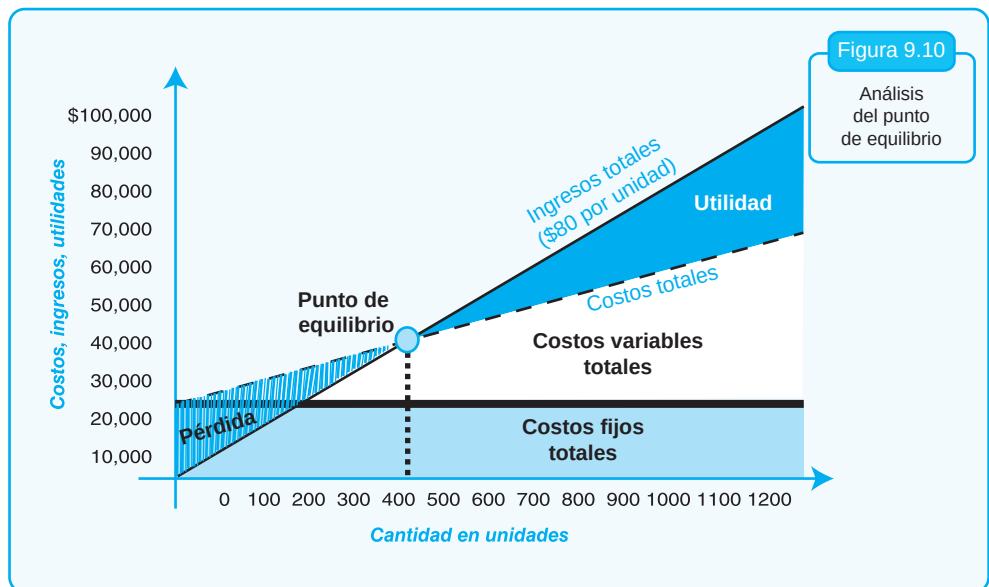
Una manera de tomar en cuenta tanto la demanda del mercado como los costos en la determinación de precios consiste en utilizar el *análisis del punto de equilibrio*.

El diagrama de punto de equilibrio o diagrama de beneficios representa las unidades vendidas y los costos variables y fijos. Muestra la utilidad estimada que se obtendrá con distintos volúmenes de ventas, así como las ventas mínimas para no incurrir en pérdidas.

El *punto de equilibrio* es el volumen de ventas donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, que supone cierto precio de venta.

Es una herramienta útil para pronosticar ganancias a corto plazo en función del volumen de ventas, pues permite presupuestar fácilmente los gastos correspondientes a cualquier nivel al que opere el negocio.

Todo nivel ubicado a la derecha del punto de equilibrio representa utilidades, mientras que los que se hallan a la izquierda no alcanzan a recuperar los costos totales. Cuanto más a la izquierda y arriba se encuentra el punto de equilibrio, más favorable es la situación (véase figura 9.10).



En todos los casos hay un margen de seguridad o porcentaje en que pueden descender los ingresos antes de que se empiece a operar con pérdidas.

Este diagrama puede prepararse para un artículo en particular, una línea de producto, una zona o una agencia de ventas o un canal de distribución. Toda empresa debe operar a un nivel superior al punto de equilibrio para reponer su equipo, distribuir sus dividendos y preparar su expansión.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario determinar:

P = precio

Q = número de unidades vendidas

CV = costo variable por unidad

CF = costo fijo total

IT = ingreso total

CT = costo total

Se aplica la siguiente fórmula:

$$IT = CT$$

$$P(Q) = CV(Q) + CF$$

$$P(Q) - CV(Q) = CF$$

$$Q(P) - CV = CF$$

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Las limitaciones del análisis del punto de equilibrio se derivan de las siguientes suposiciones:

- Que los costos fijos se mantienen invariables, aunque se produzcan cambios bruscos en el nivel de actividad.
- Que la mano de obra directa unitaria permanece estática ante cualquier contingencia de volumen.
- Que el grado de eficiencia con que se opera es constante.
- Que la capacidad productiva se aprovecha siempre en el mismo grado.
- Que las especificaciones técnicas y los estudios de tiempos no se actualizan.
- Que las funciones son lineales y que cada uno de los factores es independiente de los otros (los precios, en condiciones de competencia imperfecta, tienden a reducirse a medida que se incrementa el volumen). Al asumir linealidad de las relaciones, el nivel de producción más rentable se encontraría en el límite máximo de capacidad fabril.

Además, es poco útil para analizar una compañía en conjunto, si eso se hace en virtud de cifras globales. Puede caerse en errores si el volumen de producción no está sincronizado con el de ventas, las acumulaciones de existencias tergiversan los resultados y para usarlo como herramienta en la toma de decisiones debe estar permanentemente actualizado.

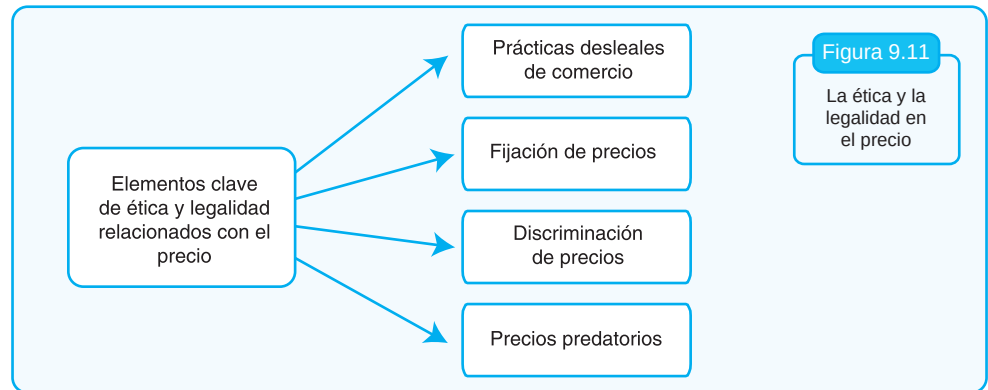
Marketing en la era electrónica

Tecnologías de la información en las universidades



Las universidades cuentan con una combinación de necesidades y recursos que brindan el marco ideal para el desarrollo de sofisticadas tecnologías de intercomunicación, así como la próxima generación de posibilidades de Internet, por lo que las principales investigaciones en las diversas áreas del conocimiento se llevan a cabo en tales instituciones.

Los educadores e investigadores requieren de colaboración e infraestructura para el desarrollo de comunicaciones, así como la capacidad para llevar adelante este tipo de investigaciones. Asimismo, son menos vulnerables a las presiones comerciales que otros sectores, siendo el sector privado el que a futuro se beneficiará grandemente con las nuevas aplicaciones y tecnologías desarrolladas dentro del rubro de Internet.



9.5 Estrategias de fijación de precios

La determinación real del precio base de un producto (bien o servicio) significa el precio de una unidad del producto en su punto de producción o de reventa. Es el precio antes de que se tomen medidas para los descuentos, los cargos por fletes o cualquier otra modificación.

Las políticas de fijación de precios dan origen a un precio que se establece en forma consciente, de tal manera que ayude a alcanzar los objetivos de la empresa.

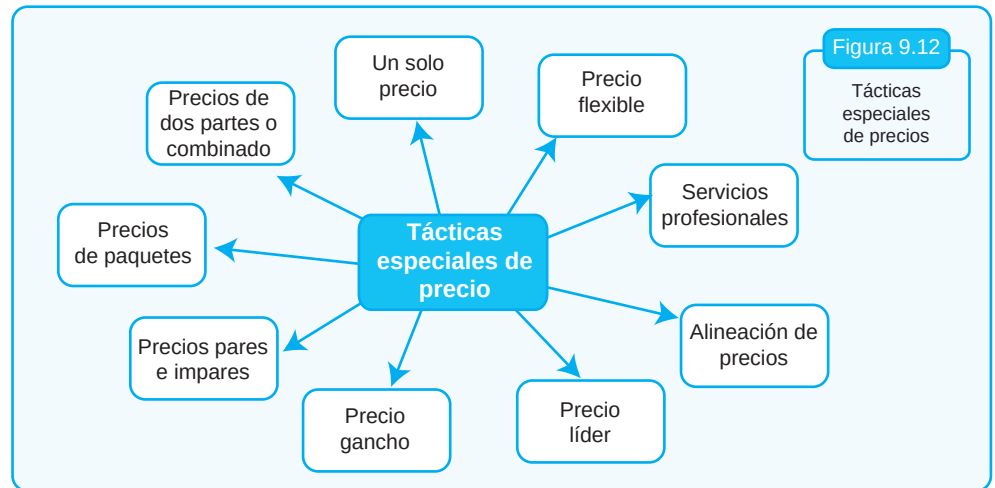
La política se convierte en el curso de acción que se sigue en forma rutinaria y para tomar decisiones futuras cada vez que se presente una determinada situación estratégica o táctica.

La táctica de precios es una estructura básica de precios, a corto plazo, que establece el costo inicial de un producto y la dirección que se pretende para los movimientos de precios durante el ciclo de vida del producto.

- Precios con base en la competencia: se establece un precio similar al de la competencia.
- Precio desleal: precios que se fijan por debajo del costo.
- Táctica de un solo precio: ofrecer todos los bienes y servicios al mismo precio.
- Precios variables (flexibles): clientes diferentes pagan precios distintos.
- Alineación de precios: práctica de ofrecer una línea de productos con varios artículos a precios específicos estratégicos.
- Precio líder (líder en pérdidas): táctica de precios en la que un producto se vende cerca o incluso por debajo del costo.
- Precios de paquete: venta de dos o más productos en un solo paquete a precio especial.
- Precio gancho: trata de hacer que los consumidores entren a una tienda mediante una publicidad de precios bajos y luego recurre a la presión alta de venta con la finalidad de convencer a los consumidores de que compren mercancía más cara.

- Precios pares-impares (precios psicológicos): recurre a precios en cantidades impares para denotar buenos precios y precios con números pares para expresar calidad.
- Precio de dos partes o combinado: táctica de precios que cargan dos cantidades separadas por consumir un solo producto o servicio. Ejemplo: parques de diversiones, clubes.
- Precios para la línea de productos: establecimiento de precios para toda una línea de productos.
- Cotización de servicios: se utiliza para instalaciones industriales y muchos artículos accesorios, donde el precio final no se establece sino hasta que el artículo se termina o entrega.
- Escalamiento de precios: táctica en la que el precio final de venta refleja los incrementos entre el momento en que se finca el pedido y el momento de la entrega.
- Gama de precios: uso de descuentos por parte de la fuerza de ventas para incrementar la demanda de uno o más productos de una línea.
- Cultivar una demanda selecta: escoger una clientela próspera que acepte pagar extra por comodidad y servicio.
- Ofertas exclusivas: estudiar las necesidades específicas de los consumidores y ofrecer productos para satisfacer dichas necesidades.
- Cambios en la presentación de paquetes: reducir el tamaño de las presentaciones del producto manteniendo el mismo precio.
- Descremado de precios: política de precios por la cual una empresa cobra un precio alto en la introducción de un producto asociado con una alta promoción.
- Precio de penetración: política de precios a través de la cual una empresa cobra al principio un precio relativamente bajo por un determinado producto, como forma de llegar al mercado masivo.
- Discriminación de precios: práctica de un vendedor que asigna precios distintos para diferentes clientes por un mismo producto, a efecto de reducir la competencia.
- Precios predatorios: práctica de asignar un precio muy bajo a un producto, con el objetivo de eliminar a la competencia de un negocio o del mercado.
- Precio base: nivel general de precios en el que la compañía espera vender sus productos o servicios.

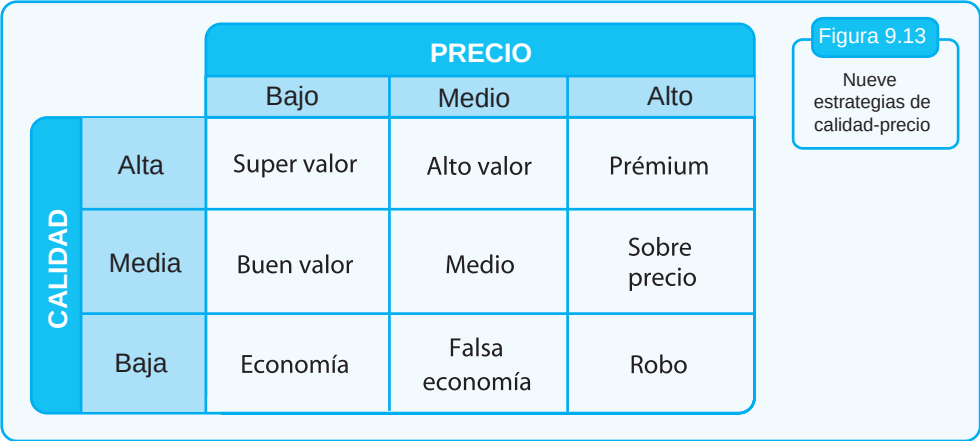




El procedimiento para fijar una política consiste fundamentalmente de tres etapas:

- a) Analizar las políticas institucionales, así como los objetivos financieros y comerciales, entre los que se incluyen:
 - El rendimiento esperado sobre la inversión.
 - Maximizar las utilidades.
 - Flujo de efectivo.
 - Rotación de inventarios.
 - Aumento del volumen de ventas.
 - Enfrentar la competencia.
 - Introducción de innovaciones.
 - Incrementar la participación de mercado.
- b) Análisis de la mezcla de marketing para evaluar la consistencia de la estrategia de precio con las de producto, plaza y promoción.
- c) Establecer una escala de precios aceptable.

Si relacionamos la estrategia de producto, en el aspecto de calidad, es decir, en cuánto el producto satisface las expectativas del consumidor, con la del precio, se podrían establecer las siguientes nueve estrategias (véase figura 9.13).



En la tabla 9.3 se muestran algunos de los comportamientos que se conocen como “precios bajos” o “precios altos”, que se utilizan para seleccionar el precio y la estrategia de penetración de mercado atendiendo a diferentes criterios de la empresa.

TABLA 9.3
PRECIO Y ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Precio bajo	Criterio	Precio alto
Largo plazo	Utilidad	Corto plazo
Único	Usos del producto	Múltiple
Alta	Porcentaje de recompra	Baja
Cortos	Extensión del canal	Largos
Pocos	Componentes del producto	Muchos
Largo	Ciclo de vida	Corto
Imitable	Innovación	Protegida
Reducida	Promoción	Intensa
Intensiva	Cobertura	Selectiva
Precio bajo	Criterio	Precio alto
Tardía	Obsolescencia	Temprana
Lento	Cambio tecnológico	Rápido
Importante	Porcentaje de mercado	Pequeña
Conveniencia	Clasificación del producto	Comparación
En masa, intensiva en capital	Capacidad de producción	Pedido, intensivo en trabajo

La estrategia de fijación de precios rara vez se puede sustraer a la regularidad con la que se presentan los siguientes comportamientos:

- Todo producto exitoso que proporciona buenos márgenes de utilidades lo hará por tiempo limitado.

- La alta dirección espera de los especialistas de marketing que produzcan grandes volúmenes de ventas con máximas utilidades.
- Sin importar lo bajo que se fije el precio, algún competidor, en alguna parte, venderá el producto por menos.
- La competencia encontrará la forma de no igualar ese aumento en precios que la empresa se ve obligada a realizar debido al aumento en los costos.
- Sin importar el cuidado que se tenga, la competencia igualará, en forma simultánea, cualquier disminución en los precios que la empresa ofrezca.
- En la actualidad, los comerciantes en gran escala y otros grandes distribuidores tienen poder sobre los fabricantes y lo ejercen, entre otras formas, a través de sus marcas de distribuidor.
- Una fuerte disminución del precio no es la única forma de conceder un descuento sobre un producto de lento movimiento.
- Los pronósticos exactos antes de que se produzca el hecho son la clave para evitar descuentos excesivos más tarde.
- Los departamentos administrativos de la compañía siempre están dispuestos a asignar cargos adicionales a los productos por servicios internos, que los especialistas de marketing no necesitan.
- Es importante luchar por una mayor participación del mercado; sin embargo, no es lo único.

La fijación de precios de introducción considera los siguientes lineamientos:

La política de precios de introducción establece los precios bajos a la entrada de los productos, con márgenes aceptables pero no espectaculares. Con frecuencia esta estrategia de fijación de precios sirve en una o más de las siguientes circunstancias:

- La compañía espera que la duración de la vida del producto sea larga.
- La empresa prevé que se produzcan ahorros en costos según se gane experiencia en la fabricación del producto.
- Los precios bajos quizás incrementen los volúmenes de ventas al acelerar la demanda del producto por parte de los consumidores.
- En la actualidad la competencia tiene un producto comparable en el mercado y se necesita fijar un precio bajo para ganar participación del mercado.
- La competencia pudiera anunciar pronto un producto comparable, fijar precios bajos y que quizá desanime su entrada al mercado.
- La compañía no tiene reputación en esta categoría de productos. Se necesita un precio bajo para llamar la atención.
- El mercado no aceptará un precio más alto.

Para fijar los precios por canal de distribución se tiene que reconocer que cada eslabón requiere márgenes de utilidad distintos. Debido a que no operan en la misma forma, el precio que los fabricantes establecen a estos canales debe variar.

Los mayoristas llegan a operar con márgenes del 12 al 15% por su trabajo de almacenaje y embarque.

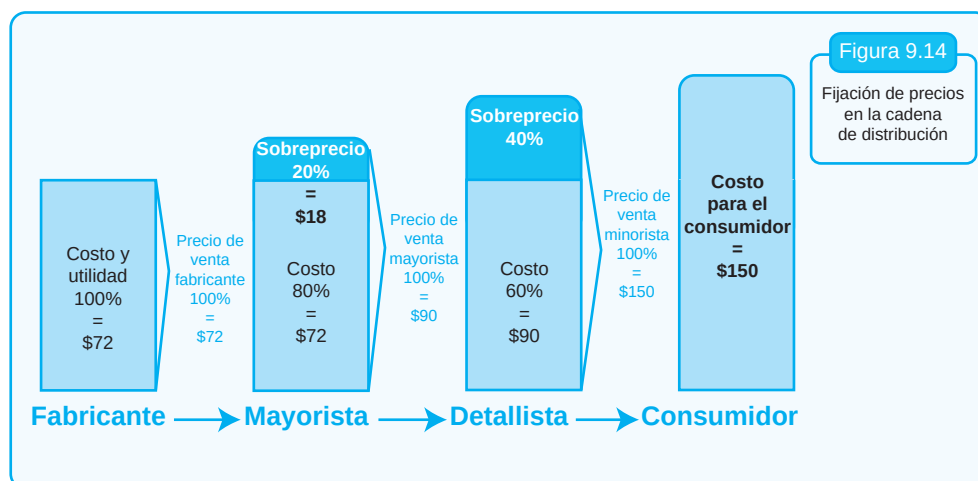
Los minoristas requieren diferentes porcentajes de margen debido a la naturaleza de los productos manejados y los servicios ofrecidos:

- Productos de baja rotación (joyería): necesitan márgenes mucho mayores que los productos de alta rotación (abarrotes).
- Minoristas que ofrecen muchos servicios requieren mayores márgenes que quienes ofrecen pocos. Por ejemplo, los distribuidores de revistas en locales cerrados en México cobran la mitad del precio de venta al público.



En la fijación de precios por canal de distribución (véase figura 9.14) se debe considerar que:

- El precio para el comerciante cumple con los objetivos de márgenes de utilidad del proveedor.
- Lo que cobra el proveedor le permite al comerciante ofrecer un precio al usuario que satisfaga los objetivos de utilidades del comerciante.
- Que el precio de venta al detalle sea lo bastante atractivo como para que el usuario final considere que el producto tiene un buen valor.
- El precio al usuario final mantiene al producto desplazándose a través del canal de distribución.



Descuentos, bonificaciones y reembolsos

Los descuentos por volumen fundamentalmente se dividen en acumulativos y no acumulativos; los primeros se refieren a una reducción de precios que se ofre-

ce a los compradores que adquieren múltiples unidades o por arriba de un monto determinado. Mientras que los segundos son reducciones de precio que se aplican a un solo pedido, más que al volumen total de pedidos realizados durante cierto periodo.

Los precios bajos todos los días (PBTD) es una táctica establecida por Wal-Mart que consiste en reducir de manera permanente los precios del 10 al 15% por debajo de los niveles tradicionales, eliminando al mismo tiempo los descuentos de negocios que no agregan valor a las transacciones.

La carga de transacciones es una práctica que consiste en bajar temporalmente el precio para inducir a los mayoristas y minoristas a que compren más mercancía de la que adquirirían en un tiempo razonable.

El descuento estacional es una reducción de precios por comprar mercancías fuera de temporada.

Otros descuentos son los que se ofrecen al consumidor, al usuario industrial o al intermediario comercial a cambio del pago rápido de la factura o por pago en efectivo. También se tienen los descuentos funcionales, que se conceden a mayoristas y minoristas por realizar funciones específicas de distribución.

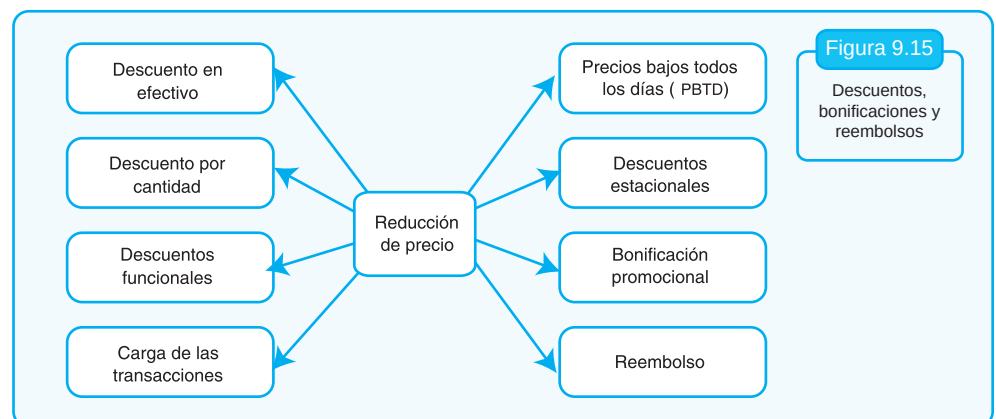
La bonificación promocional (bono comercial) es un pago hecho a un distribuidor por la promoción de los productos de un fabricante.

Los reembolsos son devoluciones en efectivo que se otorgan por la compra de un producto durante un periodo específico.

Los principales descuentos, bonificaciones y reembolsos se desglosan en la figura 9.15.

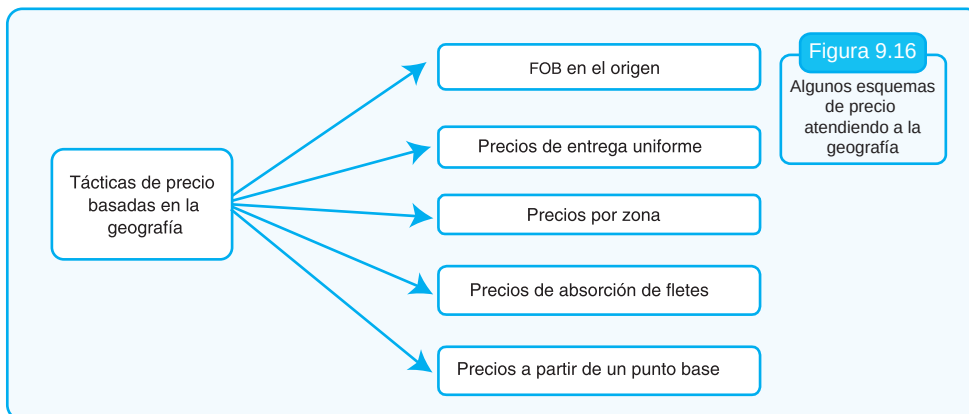
Tres aspectos negativos que deben atenderse en relación con las rebajas de precios son:

- Las rebajas de precios quizá mejoren las ventas, pero también reducen los márgenes de utilidad.
- Aquellos cuya única respuesta a la presión competitiva sea rebajar los precios son considerados como poco imaginativos y hasta poco eficientes.
- Los clientes que compraron recientemente el producto a precios más altos se molestan.



Algunas de las variantes con los precios geográficos son las siguientes:

- Precios FOB en el origen: táctica de precios que requiere que el comprador absorba el costo de los fletes desde el punto de embarque (“libre a bordo”, o *free on board*).
- Precios de entrega uniforme: estrategia de precios en la que el vendedor paga los cargos de fletes y factura a todo comprador por igual.
- Precios por zona: modificación de los precios uniformes de entrega, que divide el mercado total en segmentos o zonas, y de carga, que considera la misma tasa de fletes a todos los compradores ubicados en una misma zona.
- Precio de absorción de fletes: táctica de precios en la que el vendedor paga todo o parte de los cargos de fletes, y no los transfiere al comprador.
- Precios a partir de un punto base: táctica de precios que carga el costo de los fletes a partir de un punto dado o básico, independientemente de la ciudad desde la cual se embarque la mercancía.



La gerencia general decide cuál de los objetivos que persigue se puede lograr fijando un determinado precio. Básicamente estos objetivos orientados se dividen en cuatro tipos: a utilidades, a ventas, a participación de mercado y a mantener la estabilidad.

a) *Objetivos orientados a las utilidades:*

- Lograr un rendimiento meta: fijar el precio del producto para alcanzar un porcentaje específico de rendimiento sobre ventas o sobre la inversión.
- Maximizar utilidades: generalmente es el que eligen las empresas.

b) *Objetivos orientados a las ventas:*

- Aumentar el volumen de ventas.
- Mantener o incrementar la participación de mercado.

c) *Objetivo de participación del mercado:*

- Es una estrategia a largo plazo creada para obtener dominio sobre un mercado.
- Con frecuencia se obtiene a expensas de los márgenes y las utilidades a corto plazo.
- La compañía que posee el mercado fija los precios y decide cuándo se introducen nuevos modelos y productos.

d) *Objetivos de mantener la situación actual:*

- Estabilizar precios.
- Hacer frente a la competencia.

Otros criterios en la fijación de precios

a) *El análisis marginal.* Se define como la consideración de la demanda y los costos para determinar el mejor precio para la maximización de utilidades.

Los elementos de estudio para establecer el precio son:

- Ingreso marginal: el ingreso derivado de la venta de la última unidad.
- Ingreso promedio: precio por unidad a un nivel dado de unidades vendidas.

En el establecimiento de precios, una empresa producirá tanto como los ingresos excedan su costo a partir de la última unidad vendida.

El volumen óptimo de producción es la cantidad en la cual los costos marginales igualan el ingreso marginal.

b) *Precios establecidos en relación con la competencia.* Los niveles en relación con la competencia pueden ser iguales, por abajo o por arriba.

Los precios al mismo nivel de la competencia se establecen cuando hay:

- Mercado altamente competitivo y productos no diferenciados.
- Demanda errática: un precio elevado por encima del nivel prevaleciente, arroja una aguda caída en el ingreso.
- Un oligopolio (pocas firmas, productos similares).

Los *precios abajo de la competencia* son los que utilizan comúnmente los minoristas de descuento. Los *precios arriba de la competencia* se usan sólo cuando el producto tiene características superiores o el vendedor es de prestigio.

c) *Precios en tiempos de deflación.* La deflación no se refiere a decrementos reales de precios, sino más bien a niveles muy bajos de inflación. En la última década del siglo pasado, la deflación fue un reto para el establecimiento

de precios en Estados Unidos, y en los países de América Latina se dio este fenómeno después de las épocas inflacionarias, entre las décadas de 1980 y 1990. Hoy la inflación está bajo control, aunque tampoco podríamos hablar de deflación.

Para enfrentar la deflación hay que considerar los siguientes aspectos:

- Calcular un precio de “reversa”, a través de:
 - ◆ Determinar un precio meta para el producto.
 - ◆ Establecer un factor para el margen de utilidad deseada.
 - ◆ Analizar la estructura de costos para elegir la más conveniente.
 - Nuevas técnicas de manufactura (que mejoren el desempeño de los trabajadores, manufactura ligera, inventarios justo-a-tiempo, desarrollo de proveedores).
 - Precios asociados al valor:
 - ◆ Incrementar el precio a partir de aumentar los beneficios aún más.
 - ◆ Reducir precio, pero menos que cualquier reducción de los beneficios.
- d) *Los precios en Internet o precios al desnudo.* Con la llegada de Internet, las empresas enfrentan desafíos para los que nunca fueron entrenadas. Uno de ellos lo representa la abundancia de información que la Web es capaz de difundir. Esta información, que a la vez constituye uno de los más valiosos recursos de la red de redes, se transforma para muchas compañías en un arma de doble filo.

El doctor Indrajit Sinha definió las principales características de lo que llama *cost transparency* (transparencia del costo) y que considera uno de los mayores retos que plantea Internet para todas las empresas en sus diferentes niveles.

A partir de aquí explica cómo puede manejarse la relación precio-costo de un producto y cuáles son las nuevas estrategias de venta a seguir en la Web. El principal problema es conseguir información en abundancia. Hay mucha información que los compradores llegan a conseguir y con ésta deducir cuáles fueron los costos del producto.

El *cost transparency* supone que los compradores con más información logran comparar los diferentes costos de fabricación de los productos. Por ejemplo, el problema quedó a la vista en las tiendas locales cuando los consumidores descubrían que les era posible comprar productos tan buenos como los nacionales, pero por mucho menos dinero. Así, algunas marcas dieron a los clientes una información muy importante: les indicaban que los productos de las marcas nacionales estaban fijando sus precios muy por encima de sus costos. Ahora bien, mientras en los supermercados o las tiendas hay pocas marcas, en Internet hay mucha información. De hecho, si se busca se puede comparar, pero en algunos casos no se encuentra una justificación para los precios establecidos.

Sucede que en Internet la comparación es mucho más fácil, porque la información es libre. Mientras que buscar información en una tienda consume tiempo y energía, en Internet la información está ahí, disponible para todos.

A medida que la transparencia de costo aumenta, también se agudizan problemas como:

- Deterioro serio de la habilidad del vendedor para obtener márgenes altos.
- Transformación de los productos y servicios en *commodities* (mercancías).
- Debilitar la lealtad del cliente a las marcas.

El *cost transparency* amenaza, por un lado, a empresas; por el otro, a minoristas y fabricantes. Para los minoristas significa que los consumidores tendrán un mayor conocimiento sobre cuáles son los costos de los productos al por mayor. Para los productores significa que los consumidores estarán calificados para inferir los costos de producción del artículo.

Pero no son sólo los clientes quienes comparan precios, sino que se puede navegar en sitios que fueron creados específicamente con esta finalidad. Un ejemplo es Pricescan o agentes de compra como bottomdollar.com que comparan precio y calidad de más de 10 mil productos.

Para enfrentar la transparencia de costos, una empresa puede seguir distintas estrategias, como la de *price lining*, es decir, la práctica de ofrecer diferentes productos o servicios a varios precios, agrupando las necesidades de distintos consumidores.

Aunque una mejor solución es incrementar los beneficios de sus productos o servicios. No hay sustituto para la calidad, por eso las marcas líderes continúan mejorando sus ofertas y luego esta calidad superior se comunica al público.

También la venta de paquetes de productos con otros bienes y servicios (*bundling*) puede dificultar a los compradores la capacidad de deducir los costos de un determinado producto en paquete, más que un producto solo.

La manera ideal de contrarrestar el costo de transparencia es la innovación; los consumidores recompensarán a los fabricantes de nuevos y distintos productos que mejoren sus vidas. La flexibilidad y la innovación son las claves; sin embargo, esto no significa que las compañías tengan que salir a bajar sus precios automáticamente.

Ejercite su aprendizaje

1. ¿Cuáles son los elementos que se deben estudiar para fijar precios competitivos?
2. ¿En qué consiste la contabilidad de costos y cómo puede apoyar la toma de decisiones de marketing?
3. ¿Cuáles son las consideraciones en las que se basa el punto de equilibrio?
4. ¿Cuáles son las diferentes tácticas que pueden seguirse para fijar el precio?
5. ¿Cuáles son los objetivos que puede establecer una empresa para fijar el precio de un producto?
6. ¿Cuál es la importancia de la sensibilidad del consumidor ante los cambios de precio?

Bibliografía

- Kotler, Philip, (2006), *Marketing*, 11a. ed., México: Pearson, Prentice Hall.
- Lamb, Charles, Hair, Joseph y McDaniel, Carl, (2002), *Marketing*, 6a. ed., México: Thomson.
- Maubert Viveros, Claudio, (2005), *Mercadotecnia*, México: Trillas.
- Pride, William y Ferrell, O. C., (1997), *Marketing, conceptos y estrategias*, 9a. ed., México: McGraw-Hill.
- Stanton, William, (2000), *Fundamentos de marketing*, 11a. ed., México: McGraw-Hill.

Referencias Bibliográficas

- ¹ Dewey, J., (1958), *Democracia y educación*, Buenos Aires: Losada.
- ² Freire, P., (2002), *Educación y cambio*, 5a. ed., Buenos Aires: Galerna.
- ³ Ivinsky, Marina, *Introducción a la teoría de los costos*,
<<http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml>> consultado por última vez el 20 de enero de 2007.



PARTE CUATRO

Planeación y control de Marketing



Capítulo 10

Planeación en marketing

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el capítulo, el alumno podrá:

- Analizar los elementos que le permitan diseñar el plan estratégico que lleve a la organización hacia su visión.
- Elaborar el plan anual, con el propósito de desarrollar la función de marketing en el corto plazo.
- Describir las técnicas que permitan involucrar a todos los miembros de la organización en la aplicación de los planes.

Caso de estudio

Grupo Elektra se consolida en los sectores comercial y financiero



Grupo Elektra, SA de CV (Bolsa Mexicana de Valores: ELEKTRA*; Latibex: XEKT), es la empresa líder de ventas especializadas y servicios financieros de América Latina; atiende al mercado masivo mediante créditos al consumo. Opera aproximadamente 1,800 puntos de venta en siete países a través de los formatos Elektra y Salinas y Rocha. Grupo Elektra se conforma por dos divisiones: comercial y financiera.

La división comercial opera en México, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y Argentina. Otorga créditos a través de la marca Elektrafin en El Salvador, Perú y Argentina.

El modelo de negocios de Grupo Elektra funciona a través de seccionar la compañía en unidades territoriales que comprenden tiendas, productos y servicios, que destacan por una logística y distribución sobresalientes. La organización ha iniciado un programa de expansión de tiendas, que hoy le permite contar con aproximadamente 1,800 puntos de venta.

Específicamente, Elektra es un formato de negocios enfocado a los segmentos C y D+ de la población. Al 30 de septiembre de 2007 contaba con un total de 880 puntos de venta distribuidos de la siguiente forma: México, 767; Perú, 42; Guatemala, 38; Honduras, 20; Panamá, 12, y Argentina, 1. El piso de venta que tiene es en promedio de 800 metros cuadrados.

El mercado meta de Elektra es la clase media, aproximadamente el 73% de la población, a la que ofrece productos como aparatos electrónicos, línea blanca, muebles, enseres menores, motocicletas, llantas, acumuladores, artículos de cómputo, así como servicios de transferencias electrónicas de dinero, garantías extendidas, telefonía móvil, crédito al consumo, tiempo aire para telefonía celular, de larga distancia, venta de boletos de avión y autobús, así como certificados de regalo.

Salinas y Rocha es un formato enfocado a los segmentos C+ y C de la población. Al 30 de septiembre de 2007 contaba con un total de 56 puntos de venta en México y un piso de venta promedio de 830 metros cuadrados.

En septiembre de 1997 lanzó en México el servicio de garantías extendidas bajo la marca *Milenia*. La meta del programa es que los clientes de Grupo Elektra confíen en un servicio profesional con mano de obra calificada y puedan pagar el precio de la garantía a través de los créditos al consumo otorgados por Banco Azteca, conforme a los mismos términos de financiamiento que aplican a la mercancía.

La división financiera opera en México, Panamá, Guatemala y Honduras a través de Banco Azteca, único banco en México dirigido al mercado masivo, además de Afore Azteca, Seguros Azteca y Círculo de Crédito.

En marzo de 2002, Banco Azteca recibió autorización conforme a las leyes mexicanas para ofrecer servicios bancarios, que incluían, entre otros, el otorgamiento de crédito, la captación de depósitos, la inversión de valores y la emisión de deuda. En mayo de ese año se constituyó Banco Azteca como una sociedad anónima y como subsidiaria del Grupo Elektra. En octubre de 2002 ofrecía servicios de cuentas de ahorro con la marca Guardadito, a través de la red de tiendas del grupo, con lo que marcó un récord mundial de apertura simultánea de sucursales, con más de 800. Posteriormente adquirió de Banco Serfin 819 mil cuentas, con un saldo total de 470 millones de pesos. Casi cinco años después, el saldo de depósitos en Banco Azteca es de más de 39 mil millones de pesos. A partir de diciembre de 2002, Banco Azteca comenzó a ofrecer crédito al consumo a través de tiendas de servicios financieros, además de su propia red.

Al finalizar 2007, Banco Azteca contaba con 1,453 puntos de venta, por lo que se considera uno de los dos bancos más grandes de México en términos de la extensión de su red de distribución, lo que le permite captar 36.2 millones de operaciones bancarias en promedio por mes. Su mercado meta es la clase media (específicamente integrada por los segmentos C y D) latinoamericana, que tiene una amplia base; sólo en México es de más de 70 millones, y se enfocan sobre todo en los clientes jóvenes, que cada año establecen hogares nuevos y requieren diversos artículos para el hogar mediante pagos semanales, así como otros productos y servicios financieros, que hasta la llegada de Banco Azteca estaban desatendidos por los bancos comerciales en México.

Uno de los principales elementos del modelo de negocios de la División Financiera Azteca es el Programa de Construcción de Marcas Poderosas, que consiste en implantar diversas estrategias, una de las cuales es desarrollar conceptos individuales para cada marca que subrayen sus valores fundamentales, como cercanía con el consumidor, lealtad, estar a la vanguardia y ser dignos de confianza. Para fortalecer sus marcas, tienen una asociación estratégica con tv Azteca, uno de los dos productores de contenido para televisión en español más grandes, y empresa de Grupo Salinas. También refuerzan su marketing mediante un agresivo programa de publicidad en radio y volantes promocionales.

En la actualidad las líneas de producto de Banco Azteca incluyen crédito (tarjeta Azteca, créditos personales, préstamos hipotecarios, crédito empresarial, servicios de ahorro e inversión, pago de servicios, compraventa de divisas y servicios bancarios por Internet), captación (Guardadito pesos y Guardadito dólares, inversión Azteca pesos e inversión Azteca dólares, cuenta nómina, cuenta socios) y otros servicios (crédito estudiantil, transporte rural y empresario Azteca).

La División Financiera también cuenta, desde el 26 de febrero de 2003, con la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para operar en México una Administradora de Fondos para el Retiro (Afore) bajo el nombre de Afore Azteca, SA de CV. También fue autorizada para constituir, operar y administrar una sociedad de inversión especializada en fondos para el retiro, cuyo mercado meta son los trabajadores que coticen en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Grupo Elektra recibió la aprobación final de la SHCP el 31 de octubre de 2003, para comprar una compañía privada de seguros en México, a la que posteriormente denominó Seguros Azteca, SA de CV. La compañía adquirió la licencia para operar seguros de vida para accidentes y salud, pero no incluyó la adquisición de ningún portafolio en vigor ni pasivos. Actualmente ofrece Vidamax, Escudo Azteca y Vida Guardadito; este último es un seguro con cobertura básica que puede adquirir a precios muy bajos la población que de manera tradicional no había sido atendida por la industria de seguros.

También participan en el negocio de transferencias de dinero, para lo cual han celebrado contratos con varias empresas para ser agentes pagadores y enviados de transferencias electrónicas de fondos que se originan en el extranjero y en México. Son el corredor más importante de Estados Unidos hacia México. A través de las tiendas del grupo ofrecen a sus clientes el servicio de transferencias electrónicas de dinero en formas doméstica e internacional en los países en donde la compañía tiene presencia, bajo la marca de Dinero Express, un negocio creado por Grupo Elektra en 1996 para ofrecer el servicio de transferencias electrónicas en México en los establecimientos donde Grupo Elektra y Banco Azteca tengan presencia, así como en tiendas de otras cadenas. Este servicio se presta, asimismo, en Guatemala, Honduras, Perú y Panamá.

Desde octubre de 1993 realizan transferencias electrónicas de dinero en México a través de Western Union (WU). Grupo Elektra es el principal agente pagador de WU en México (opera aproximadamente el 75% de las transferencias electrónicas de dinero de WU). De acuerdo con un reporte del Banco de México, opera el 12% del volumen total de las transferencias electrónicas de dinero hacia México y aproximadamente 10% del monto total de las remesas enviadas a nuestro país. También son agentes pagadores de Vigo

Remittance Corp. en Guatemala y Honduras desde enero de 2004 y en México desde 2005. En enero de 2005 se convirtieron en agentes pagadores de Order Express para Guatemala y Honduras, que operan a través de las sucursales de Elektra, Bodega de Remates y tiendas de servicios financieros. En septiembre de 2006 firmaron un contrato de transferencias electrónicas de dinero con Orlandi Valuta, para que Grupo Elektra sea agente pagador de envíos de dinero hacia México.

A través de la inversión indirecta que tiene la compañía en CASA, cuenta con una participación indirecta del 17.9% en TV Azteca.¹



Peter Drucker propuso que el desempeño de un gerente fuera evaluado mediante un doble criterio: la habilidad para hacer las cosas “correctas” y hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, pues ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de objetivos.

Estos dos criterios tienen relación con los aspectos de planeación: establecer los objetivos correctos y después elegir los medios “correctos” para alcanzarlos. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso de administración.

Todos tenemos propósitos, pero para alcanzarlos es necesario establecer objetivos específicos, mensurables y con fechas realistas alcanzables. Lo mismo se aplica en las organizaciones. Los objetivos son importantes al menos por cuatro razones:

- Proporcionan un sentido de dirección: sin ellos los individuos, al igual que las organizaciones, tienden a la confusión y reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren lograr. Al establecer objetivos, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación, que les ayuda a superar los obstáculos inevitables.
- Permiten enfocar los esfuerzos: los recursos de toda persona u organización siempre son limitados y pueden utilizarse para lograr distintos objetivos. Al seleccionar sólo uno o un grupo relacionado de objetivos, surge el compromiso de utilizar, de una manera determinada, los escasos recursos y se establecen prioridades.

- Orientan los planes y las decisiones que se tomarán: las organizaciones enfrentan dilemas y deben tomar decisiones, las cuales se simplifican al preguntar: ¿cuál es nuestro objetivo? ¿Esta acción acerca o aleja a la organización de su objetivo? Las respuestas a tales preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazos y le ayudarán a tomar decisiones clave.
- Ayudan a evaluar el progreso: un objetivo claramente establecido, mensurable y con una fecha específica, fácilmente se convierte en un estándar de desempeño, que permite a los individuos, al igual que a los gerentes, evaluar sus progresos. Por lo tanto, los objetivos son una parte esencial de control; aseguran que las acciones que se emprendan corresponden a los objetivos y a los planes creados para alcanzarlos. Si encontramos que estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, es posible tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. De hecho, en algunas ocasiones volver a planear es el factor clave para que una organización logre sus propósitos.

Identificación de problemas y oportunidades, así como las decisiones asociadas

10.1

Un problema surge cuando el estado de cosas real difiere del deseado. Sin embargo, en muchos casos un problema puede no ser más que una oportunidad disfrazada. Puesto que las organizaciones se enfrentan con muchos problemas y oportunidades, iniciaremos el análisis comentando los factores que ayudan a los gerentes a reconocer tanto problemas como oportunidades. Después hablaremos acerca de las circunstancias que llevan a los gerentes a convertir un problema en una oportunidad.

El proceso de detección de problemas suele ser informal e intuitivo. Son cuatro las situaciones que generalmente nos indican la existencia de posibles problemas:

- Cuando se produce un alejamiento de la experiencia pasada: esto significa que se rompe un patrón previo de desempeño en la organización. Por ejemplo, las ventas no alcanzan el nivel del año anterior, los gastos se incrementan de manera repentina y aumenta la rotación de personal. Acontecimientos como éstos son señales de que se ha desarrollado un problema.
- Cuando se produce una desviación del plan: una desviación respecto del plan significa que no se están cumpliendo las expectativas o proyecciones del gerente. Las utilidades son menores de las previstas, un departamento está excediendo su presupuesto, un proyecto no se efectúa conforme al programa. Tales hechos le indican al gerente que debe hacer algo para ajustar el plan al curso trazado.

- Cuando otras personas presentan problemas al gerente: por ejemplo, cuando los clientes se quejan del retraso en las entregas, los gerentes de nivel superior fijan nuevas normas de desempeño o las renuncias de empleados. Muchas decisiones que los gerentes toman diariamente se refieren a problemas que presentan otras personas.
- Cuando los competidores actúan mejor que nosotros: esto puede crear situaciones problemáticas para el gerente. Cuando otras compañías desarrollan nuevos procesos o mejoras en los procedimientos de operación, el gerente debe reevaluar los procesos en su organización.

No siempre es claro si la situación que enfrenta un gerente presenta un problema o una oportunidad. Así, las oportunidades no aprovechadas crean problemas para las organizaciones, aunque se encuentran oportunidades mientras se explora un problema. El problema lo podemos definir como algo que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, en tanto que una oportunidad es algo que brinda la posibilidad de superarlo.



Generalmente las investigaciones se dedican a la solución de problemas; en cambio, muy pocas se orientan a identificar problemas y todavía son menos las que se refieren al descubrimiento de oportunidades. Pese a ello, las oportunidades constituyen la clave del éxito de la organización, porque resolver un problema simplemente restablece la normalidad, pero el desarrollo de la organización requiere aprovechar las oportunidades, es decir, identificar las cosas que se deben hacer, y destinar los recursos para que se logren.

Distintos problemas precisan de diferentes tipos de decisiones. Cuestiones sencillas o de rutina, tales como el regreso de mercancía, se pueden manejar por medio de un procedimiento, de una decisión programada. Decisiones de mayor importancia, como la ubicación de un local de ventas, precisan de una decisión no programada, una solución específica creada a través de un proceso menos estructurado de toma de decisiones y solución de problemas. Analicemos cada una.

- a) *Decisiones programadas.* Son aquellas que se toman de acuerdo con políticas, reglas o procedimientos. Toda organización tiene políticas escritas o no escritas que simplifican la toma de decisiones en situaciones recurrentes al limitar o excluir opciones.

Las decisiones programadas se aplican independientemente de si la situación es compleja o no. Si un problema se repite varias veces y si es posible definir, prever y analizar sus elementos componentes, seguramente se trata de una toma de decisiones programadas.

Por supuesto, en cierta medida las decisiones programadas limitan nuestras decisiones, porque son los gerentes y no los individuos en el ni-

vel operativo quienes deciden qué hacer. No obstante, este tipo de decisiones pretenden ser liberadoras, es decir, aplicar las políticas, las reglas o los procedimientos nos deja tiempo suficiente para llegar a nuevas soluciones de viejos problemas, lo que nos permite dedicar atención a otras actividades importantes.

Con todo, conviene señalar que los gerentes se basan en políticas para ahorrar tiempo y estar alertas ante los casos excepcionales. Así, la política de una compañía puede poner un tope al presupuesto de gasto promocional destinado a cada producto. No obstante, es posible que un producto particular requiera una fuerte campaña promocional para contrarrestar la estrategia de un competidor. En definitiva, los gerentes deben emplear su juicio personal al considerar si una situación exige o no una decisión programada.

- b) *Decisión no programada.* Las decisiones no programadas se ocupan de problemas no habituales o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con suficiente frecuencia para ser incluido en una política o es tan importante que merece un tratamiento especial, habrá que manejarlo con una decisión no programada.

Problemas como el de la forma de asignar los recursos de la organización, qué hacer sobre una línea fallida de productos, cómo mejorar las relaciones con la comunidad (de hecho, casi todos los problemas de importancia que afronta un administrador) casi siempre requerirán decisiones no programadas. A medida que ascendemos por la jerarquía organizacional, la capacidad de tomar esas decisiones adquiere mayor importancia. Por tal razón, la mayor parte de los programas de desarrollo de los administradores tratan de mejorar sus habilidades en la toma de decisiones no programadas; por lo regular se procura enseñarles a analizar sistemáticamente los problemas y llegar a decisiones lógicas. El proceso de la toma de decisiones que comentaremos se emplea sobre todo en las decisiones no programadas.

En el momento de tomar decisiones, todos los gerentes deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican sucesos futuros que resultan difíciles de prever; por ejemplo, la reacción de un competidor a una nueva lista de precios, las tasas de interés dentro de tres años y la confiabilidad de un proveedor. Por esa razón, las situaciones de toma de decisiones se consideran dentro de una línea continua que va de la certeza (altamente previsible) a la turbulencia (altamente imprevisible).

- c) *Certidumbre.* Bajo las condiciones de certidumbre conocemos nuestro objetivo y tenemos información exacta, medible y confiable del resultado de cada una de las alternativas que consideramos. Piense, por ejemplo, en el gerente de ventas que debe pedir la impresión de volantes con las promociones de la semana. Conoce el objetivo: que se impriman los volantes, y logra comparar con facilidad muestras representativas de impresores locales, así como los precios que fijan para la impresión de distintas cantidades de volantes. Con esta información en su poder, el gerente es capaz de seleccionar un impresor y saber con certeza cuánto le costará el trabajo.

Desgraciadamente, estas condiciones son comunes sólo para la toma de decisiones programadas.

- d) *Riesgo*. Se produce el riesgo siempre que no somos capaces de prever con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para conocer la probabilidad que tiene para llevarnos a un estado de cosas deseado.
- e) *Incertidumbre*. Bajo condiciones de incertidumbre es poco lo que se sabe de las alternativas o de sus resultados. La incertidumbre surge de dos posibles fuentes: la primera, cuando los administradores enfrentan condiciones externas que están parcialmente fuera de su control, tales como el clima que impera durante una exposición de tres días; la segunda, de igual importancia, cuando el gerente no ha formado una base de datos con la cual obtener información valiosa acerca de los registros de asistencia a la exposición.
- f) *Turbulencia*. Bajo condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre, el objetivo final siempre está claro, aunque bajo condiciones de turbulencia, incluso el objetivo llega a ser poco claro. La turbulencia también tiene lugar cuando el ambiente mismo cambia con velocidad o es incierto.

Las organizaciones que ponderan sus opciones y calculan los niveles adecuados de riesgo emplean el modelo racional de toma de decisiones. Este modelo es especialmente útil en la toma de decisiones y ayuda a que los gerentes vayan más allá del razonamiento, *a priori*, acerca de que la solución más superficial u obvia siempre es la correcta.

No hay un método en la toma de decisiones que garantice que el gerente siempre tomará la decisión correcta. Sin embargo, los gerentes que aplican un método racional, inteligente y sistemático tendrán mayores probabilidades que otros de llegar a las mejores soluciones en los problemas que enfrenta el proceso básico de la toma racional de decisiones, el cual incluye el diagnóstico, la definición y la determinación de las fuentes del problema, la acumulación y el análisis de los sucesos importantes para el problema, el desarrollo y la evaluación de soluciones alternativas del problema, la selección de la alternativa más satisfactoria y la conversión de ésta en acción. El modelo de dicho proceso consta de las siguientes cuatro etapas:

Etapas 1: Investigar la solución. Una investigación metódica presenta tres aspectos: definición del problema, determinación de objetivos y diagnósticos.

- a) *Definición del problema*. Las confusiones en la definición del problema se deben, en parte, a que los hechos o las cuestiones que captan la atención del gerente pueden ser síntomas de otra dificultad más importante y generalizada. Definir el problema en función de los objetivos organizacionales que están siendo bloqueados ayuda a evitar los síntomas y problemas de confusión.
- b) *Determinación de los objetivos de la decisión*. Una vez definido el problema, el siguiente paso consiste en decidir lo que constituye una buena solución. ¿En qué forma cambiarán las cosas cuando el problema haya sido resuelto? Como parte de este proceso, los gerentes deberán empezar a

determinar cuáles partes del problema han de solucionar y cuáles han de intentar solucionar. Casi todos los problemas constan de varios elementos, por lo que un gerente difícilmente encontrará una solución para todos. De ahí que necesiten distinguir entre lo necesario y lo conveniente.

Si una solución permite alcanzar los objetivos organizacionales, se trata de una buena solución. Sin embargo, quizá sean apropiados objetivos más ambiciosos. El problema inmediato puede ser un indicador de dificultades futuras que lleguen a impedir mejorar el desempeño organizacional en vez de simplemente restablecerlo.

- c) *Diagnóstico de las causas.* Una vez que los gerentes han encontrado una solución satisfactoria, deben determinar las acciones con las cuales la pondrán en práctica. Pero antes habrán de conocer bien todas las fuentes del problema. Con la finalidad de formular respuestas tentativas, es conveniente que respondan las siguientes preguntas: ¿Cuáles cambios dentro o fuera de la organización pueden haber creado el problema? ¿Cuáles personas participan más en la situación o problema? ¿Tienen ideas o perspectivas que esclarezcan el problema? ¿Lo agravan con sus acciones?

Las causas, a diferencia de los síntomas, rara vez son evidentes; ante ello, los gerentes se ven obligados a recurrir a su intuición para descubrirlas. Las personas, cuya percepción de la situación está influida necesariamente por sus experiencias y responsabilidades, tal vez encuentren causas muy diferentes a un mismo problema. Al gerente le corresponde organizar a todos los involucrados, con el propósito de formar una idea lo más clara posible del problema.

Etapas 2: Desarrollo de alternativas. Esta fase puede ser bastante sencilla para la mayoría de las decisiones programadas, pero no tan fácil para las decisiones complejas y no programadas, especialmente si hay urgencias de tiempo. Con mucha frecuencia, la tentación de aceptar la primera alternativa posible les impide a los gerentes encontrar las mejores soluciones a sus problemas. No se debe tomar alguna decisión de importancia sino hasta que se han desarrollado varias alternativas. Con la finalidad de incrementarlas, algunos gerentes recurren a una lluvia de ideas individual o grupal, en la que los participantes proponen opciones de manera espontánea, incluso si éstas llegan a parecer poco realistas.

Otra tentación, que a menudo dificulta la formación de un número suficiente de opciones, es la tendencia a juzgarlas a medida que se desarrollan. Es preciso no caer en la tentación de evaluar en esta etapa, porque impedirá generar otras opciones factibles.

Etapas 3: Evaluación de alternativas y selección de la mejor. Una vez que los gerentes han desarrollado una serie de alternativas, deben proceder a evaluar cada una con base en preguntas clave.

¿Es factible esta alternativa? ¿La organización cuenta con el dinero y los recursos necesarios para implantar esta alternativa? El remplazo de todo el equipo ob-

soleta bien puede ser una solución ideal, pero no sería factible si la compañía se encuentra cerca de la quiebra. ¿La alternativa responde a todas las obligaciones legales de la compañía?

¿Es razonable la alternativa con respecto a la estrategia y las políticas internas de la organización? Cualquier solución sólo será efectiva en la medida en que obtenga apoyo dentro de la misma organización. En la evaluación de una alternativa, los gerentes deben tratar de anticipar qué es lo que ocurrirá si los empleados no la apoyan o si la realizan sin convicción.

¿La alternativa es una solución satisfactoria? Para responder, los gerentes habrán de tomar en cuenta otras dos preguntas. La primera: ¿La alternativa responde a los objetivos de la decisión? La segunda: ¿La alternativa cuenta con una adecuada posibilidad de éxito, suponiendo que se pueda calcular? Los gerentes deben darse cuenta de que la definición de “adecuada” puede diferir de una organización a otra y de una persona a otra, lo que depende de la cultura de la organización y de la tolerancia de cada individuo al riesgo.

¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización? Puesto que una organización es un sistema interrelacionado y debido a que hay una variedad de sistemas, los gerentes deben tratar de anticipar cómo es que un cambio de proceso va afectar a diversas áreas, tanto en el presente como en el futuro. Los gerentes tienen que decidir qué hacer ante las reacciones de la competencia. Las alternativas con consecuencias negativas se deben eliminar; las que impliquen consecuencias positivas comúnmente serán preferibles a las de consecuencias neutras.

Por último, los gerentes seleccionan una alternativa con base en la cantidad de tiempo y la información de que disponen.

Etapa 4: Implantación y seguimiento de la decisión. Una vez seleccionada la mejor opción disponible, los gerentes tienen que hacer planes para afrontar las exigencias y los problemas que pueden encontrar en su realización.

Poner en práctica una decisión requiere algo más que simplemente dar las órdenes correspondientes. Se debe contar con recursos y asignarlos conforme sea necesario. Habrá que elaborar presupuestos (egresos), pronósticos (ingresos) programas (actividades y tiempo) y procedimientos (orden y responsables de las actividades) para las acciones que han determinado. Esto permitirá medir el avance en términos específicos.

Por último, la eficacia de una decisión (o solución) depende de las acciones que se tomen para hacerla realidad. Un error frecuente de los gerentes consiste en suponer que, una vez tomada una decisión, la acción correspondiente se producirá de manera automática. Aunque se trate de una buena decisión, si los empleados no están dispuestos a llevarla a cabo o no son capaces de ponerla en práctica, entonces esa decisión fracasará.

Enfrentar el proceso de toma de decisiones puede convertirse en una actividad sencilla si contamos con un plan, por lo que a continuación se señala el proceso de planeación estratégica.

Perspectiva global

Los mercados emergentes de América Latina



En abril de 1997, Grupo Elektra inició operaciones de venta de aparatos electrónicos, enseres domésticos y muebles en América Latina a través de la apertura de cuatro tiendas en Guatemala. Al primer trimestre de 2007 operaban 1,122 puntos de venta Elektra en Guatemala, Honduras, Perú, Panamá y Argentina. Grupo Elektra y la División Financiera Azteca siguen una estrategia de “molde” a través de la cual replican sus formatos de tienda y estrategias de marketing en países que tienen estructuras demográficas similares a la de México.

Desde el inicio de las operaciones crediticias de Banco Azteca, Elektrafin dejó de generar nuevas cuentas en México; sin embargo, en Honduras, Guatemala, El Salvador y Perú continuará financiando la cartera de consumo hasta que se obtengan las respectivas licencias bancarias. A pesar de que Grupo Elektra no opera tiendas en El Salvador, el funcionamiento de Elektrafin se realiza a través de canales de terceros con la marca *Credifácil*.

El mercado meta en las operaciones comerciales internacionales es similar al de México. El perfil del cliente “típico” en las operaciones internacionales es el de una persona con empleo o un(a) empleado(a) independiente y que es dueño(a) de su propio hogar, pero que no tiene automóvil, por lo que hace sus compras en su misma colonia o en tiendas ubicadas en lugares a los que se puede llegar en transporte público.

En 2004 comenzaron a proporcionar el servicio de garantías extendidas en las tiendas de Guatemala, Honduras y Perú; a finales del 2005, en Panamá.

Grupo Elektra obtuvo, el 24 de noviembre de 2004, una licencia bancaria por parte de la Superintendencia de Bancos de la República de Panamá. En marzo de 2005, Banco Azteca Panamá inició operaciones, con lo que se convirtió en el primer banco mexicano con operaciones de menudeo en el extranjero. En 2007 contaba ya con 24 puntos de venta en ese país. El mercado meta de Banco Azteca Panamá es de aproximadamente 1.8 millones de personas, el equivalente al 70% de la población.

Grupo Elektra obtuvo, en octubre de 2006, la autorización por parte de la Junta Monetaria para operar Banco Azteca en Guatemala. Esto representa la segunda licencia otorgada para operar un banco en América Central y complementará las operaciones de la división comercial en Guatemala. El 20 de mayo de 2007, Banco Azteca Guatemala inició operaciones con una apertura simultánea de 75 puntos de venta, con cobertura nacional; tendrá sus oficinas corporativas en la ciudad de Guatemala. Banco Azteca Guatemala es una subsidiaria al cien por ciento de Grupo Elektra.

Grupo Elektra obtuvo, en febrero de 2007, la autorización por parte de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras para operar Banco Azteca en ese país.²

10.2 La importancia de la planeación y su proceso

La planeación es la función principal de la administración porque de ella se derivan las actividades de organización, dirección y control. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; incluso, les impide tener una idea clara de lo que necesitan organizar. Sin un plan no es posible dirigir con confianza y tampoco esperar que otros los sigan. Sin un plan los gerentes y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus objetivos, o de saber cuándo y dónde se están desviando del camino, con lo que el control se convierte en un ejercicio inútil. Con frecuencia los planes erróneos afectan la situación de toda la organización.

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes: los estratégicos, los cuales son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios con la finalidad de lograr las metas generales de la organización, y los tácticos, operacionales o anuales, que indican cómo serán implantadas las actividades en el corto plazo; generalmente se refieren a un año. En la figura 10.1 se muestra una serie de planes que están interrelacionados mediante objetivos jerarquizados.



En la base está la definición de la misión, que constituye su razón de ser, su objetivo esencial, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo. La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización, que favorece la unidad y la motivación de sus miembros. La definición de la misión constituye la fuerza impulsora, tanto de los objetivos estratégicos como de los tácticos u operativos.

La figura 10.2 brinda una idea de cómo los planes operativos surgen de los planes estratégicos y de la definición de la misión, pero se requiere cuando menos hacer cuatro distinciones principales entre planes estratégicos y operativos.

- Los horizontes temporales: los planes estratégicos tienden a implicar varios años y a veces décadas, mientras que el plan operativo generalmente se refiere a un año.
- El alcance: los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades; es preferible que se refieran a toda la organización. Los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado; algunas veces se refieren a una función de la empresa; por ejemplo, el plan anual de marketing.
- Complejidad e impacto: con frecuencia los objetivos estratégicos son generales y engañosamente simples; sin embargo, su impacto es muy importante, a diferencia de los objetivos tácticos que en general están muy estructurados, aunque su impacto sea menor. Por ejemplo, si analizamos los objetivos de la figura 10.1 nos daremos cuenta de la diferencia en la complejidad y el impacto.
- Independencia: para que la organización avance de manera efectiva, los objetivos y los planes tácticos u operativos tienen que reflejar las metas y los planes estratégicos, así como la misión general de la organización.



Ahora que tenemos una idea más clara de qué es lo que aporta la planeación a las organizaciones, veamos el proceso formal de planeación dividido en nueve pasos, cada uno representado con una pregunta o declaración.

Paso 1: formular los objetivos. ¿Qué queremos?

La formulación de objetivos implica comprender la misión de la organización para establecerlos en términos concretos. Puesto que los objetivos seleccionados requerirán de recursos y determinarán muchas de las actividades de la organización, este primer paso es clave.

Es importante considerar que los valores de los gerentes influirán en el tipo de objetivos que seleccionen. Los valores pueden ser sociales o éticos, así como implicar asuntos prácticos tales como el tamaño que les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que quisieran producir y comercializar, o simplemente la manera en que prefieren operar. Algunas compañías se orientan al mercado atendiendo fundamentalmente a sus valores, es decir, los valores organizacionales guían las acciones de muchos gerentes. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización casi siempre juegan un papel importante en la creación de dichos valores. Por ejemplo, a la compañía que establece la austeridad como un valor, seguramente le será sencillo orientarse a la reducción de costos.

Paso 2: identificar los objetivos y las estrategias actuales. ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?

Una vez definida la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los gerentes están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Los pasos 2 al 6

son básicos para decidir lo que es preciso hacer, en forma diferente y con ventaja, con la finalidad de alcanzar los objetivos. El primer paso consiste en identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y los objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquellos en que se funda la presente estrategia. Otras veces, el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial; esto sucede principalmente cuando la organización no ha logrado sus objetivos más importantes.

Es posible que los objetivos y las estrategias actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta situación puede originarse de una planeación estratégica formal previa o una formulación informal, pero explícita, por parte de un líder fuerte en la organización; con frecuencia, el paso 2 revela que no hay una estrategia explícita; entonces los gerentes deben deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección trata de lograr. Los gerentes de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas a menudo enfrentan esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de la organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es nuestro negocio básico y cuál debería ser?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?
- ¿En cuáles áreas de competencia sobresalimos?

Paso 3: análisis ambiental. ¿Qué necesitamos hacer?

El conocimiento de los objetivos de la organización y su estrategia actual otorga un marco de referencia para definir cuáles aspectos del ambiente ejercerán la mayor influencia en la capacidad de alcanzar sus objetivos. Como lo analizamos en el capítulo 2, la finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir la forma en que los cambios en el ambiente (económico, tecnológico, sociocultural y político legal) afectarán a la organización, así como las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes y organismos gubernamentales, entre otros. Por ejemplo, un fabricante de estantes de madera se dará cuenta de que el mercado habitual de su producto se ha reducido en una recesión; no obstante, un análisis detallado mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores de seguro compran más, pues los estantes de madera cuestan menos que los de acero. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, modo en el cual, superará la crisis.

En este paso de la planeación es importante preparar una lista sólo de aquellos factores que se consideren decisivos. No hay una lista que incluya todos los



que pueden ser potencialmente relevantes; sin embargo, un serio esfuerzo por prepararla ayuda a la planeación. Entre las fuentes útiles de información se cuentan clientes y proveedores, las publicaciones especializadas, las exposiciones de la industria y las reuniones técnicas.

Es preciso tomar en cuenta que la clave de un buen análisis ambiental destinado a la formulación de estrategias es la detección oportuna de cambios. El descubrimiento tardío de éstos a menudo hace más vulnerable a la empresa ante los competidores. Aunque rara vez las proyecciones son precisas, el análisis ambiental ayuda a la organización a ajustarse a los cambios en el ambiente de acción indirecto, así como a anticipar e influir en la actividad dentro del ambiente de acción directo.

Paso 4: análisis de recursos. ¿Qué somos capaces de hacer?

Los objetivos y las estrategias actuales de la organización también proporcionan un marco de referencia para analizar sus recursos. Este análisis es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas. Unas y otras se refieren a las fortalezas y las debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros.

La pregunta que se debe formular no es: ¿qué cosa estamos haciendo bien o mal?, sino ¿qué estamos haciendo mejor o peor que los demás y que el cliente aprecia?

Paso 5: identificar oportunidades estratégicas y riesgos. ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?



La identificación de la estrategia, el análisis del ambiente y los recursos de la organización se combinan en este paso: descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta. Unas y otras pueden surgir de multitud de factores; por ejemplo, con la incorporación de la mujer al empleo, las máquinas de costura ya no son necesarias en el hogar; sin embargo, habría que reorientarse a producir máquinas para talleres de costura, en donde ahora muchas mujeres se emplean y se crean nuevos trabajos. Así, el mismo ambiente que plantea un peligro llega también a ofrecer oportunidades.

Paso 6: determinar el grado de cambio estratégico requerido. Si continuamos haciendo lo mismo, ¿podremos llegar a donde queremos?

Después de analizar los recursos y el ambiente, los resultados de la estrategia actual pueden proyectarse. Cuanto más tiempo tenga de **funcionamiento** la estrategia y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será efectuar esta proyección.

A continuación los gerentes pueden decidir si modifican o no la estrategia o su implantación. Tal decisión debe basarse en el hecho de que sea posible identificar las brechas del desempeño, esto es, la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación reciente y los probables resultados si continúa la estrategia actual. Las brechas de desempeño en ocasiones son resultado de elegir objetivos más difíciles o del hecho de que el desempeño pasado no haya respondido a las expectativas, ya sea por las reacciones eficaces de los competidores, los cambios en el ambiente, la pérdida de recursos que contribuyen al fracaso de la empresa para implantar debidamente la estrategia o porque la estrategia no fue bien diseñada.

Paso 7: toma de decisiones estratégicas. ¿Qué es lo que haremos para lograr lo que queremos?

Si un cambio de estrategia parece necesario para cerrar la brecha de desempeño, el siguiente paso es identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Analicemos en qué consiste cada uno.

- a) *Identificar alternativas estratégicas.* En un caso dado, probablemente haya varias opciones para cerrar una brecha de desempeño; por ejemplo: entrar a nuevos mercados; rediseñar los productos clave para mejorar la calidad o reducir el costo. Se pueden emprender nuevas inversiones o terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas llegan a ser pocas, pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un enfoque estratégico.

- b) *Evaluación de opciones estratégicas.* Algunos de los criterios que se pueden utilizar son:
- Las estrategias y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
 - Centrar recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y distinguirlos de los aspectos sin importancia.
 - Ocuparse de los aspectos susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y las capacidades de la organización.
 - La estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan.

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular, así como en aquellos competidores que son rivales directos. Una estrategia que no aporte o explore una ventaja particular de la organización sobre sus rivales deberá rechazarse.

- c) *Selección de alternativas estratégicas.* Al elegir entre las posibilidades disponibles, los gerentes deberán seleccionar las que mejor respondan a las

capacidades de su organización. Las nuevas capacidades se pueden conseguir sólo a través de invertir en capital humano, en equipo o en ambos; además, no es posible obtenerlas rápidamente. Por lo tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o no existan. Por el contrario, habría que aprovechar las fortalezas reconocidas de la empresa.

Paso 8: puesta en práctica de las estrategias. Hazlo

Una vez definida la estrategia, es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización. Ni siquiera la estrategia más sofisticada y creativa beneficiará a la empresa, a menos que se ponga en práctica. Más importante que describir la estrategia en un plan formal y detallado, es traducirla a planes operativos, así como que se conozcan y pongan en práctica en toda la organización.

Paso 9: medición y control del progreso. Verifique frecuentemente para asegurarse que todos lo están haciendo bien

A medida que se va implantando el plan, los gerentes deberán comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas. Las revisiones habituales desempeñan un papel importante en el control estratégico. Las siguientes son dos preguntas muy importantes del control estratégico:

- ¿La estrategia se desarrolla tal como fue planeada?
- ¿Se están logrando los resultados deseados?

Al final del proceso se debe contar por escrito con los elementos siguientes:

- a) *Misión de la empresa.* En la que se definan los principales ámbitos de competencia (rama industrial, productos y aplicaciones, rango de competencia tecnológica, segmento de mercado, nivel de integración vertical, área geográfica) en donde operará la compañía.
- b) *Análisis del entorno externo.* Análisis de las fuerzas clave del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legales y socio-culturales) que llevarán a identificar oportunidades y amenazas.
- c) *Análisis del ambiente interno.* Evaluación periódica de fortalezas y debilidades.
- d) *Formulación de los objetivos.*
- e) *Formulación de estrategias.* Previa a la formulación de las estrategias, se requiere:
 - Definición de las unidades estratégicas de negocios (UEN): se logra identificando los procesos que realiza la empresa para satisfacer al cliente. La UEN quedará descrita como un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y permanecer aislados

del resto de la compañía; tiene sus propios competidores y un directivo responsable de la planeación estratégica, el cual controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades. Una pequeña empresa, que recientemente se introduce en un mercado, por lo regular sólo cuenta con una UEN.

- Asignación de recursos a cada UEN: lo fundamental es determinar qué pasará con cada UEN, es decir, si se estructurará (incrementando el mercado, aunque tenga que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo), mantendrá (preservará la participación de mercado); cosechará (aumentará el flujo de efectivo a corto plazo sin considerar los efectos a largo plazo) o eliminará (venderá los negocios para dar un mejor empleo a los recursos en cualquier otra parte), de acuerdo con su potencial de generar utilidades.
 - Planear nuevos negocios: se logrará fundamentalmente a través del crecimiento intensivo (primero revisar si hay nuevas posibilidades para mejorar el desempeño de sus negocios existentes), el crecimiento integral (incremento de las ventas y utilidades dentro de la misma rama industrial, adquiriendo proveedores, distribuidores e incluso competidores) y el crecimiento mediante la diversificación (se refiere a oportunidades nuevas fuera de los negocios actuales).
- f) *Formulación de planes tácticos u operativos.* Permite que la estrategia se extienda a la organización.
- g) *Implantación.* Debe considerar, por un lado, la relación entre estrategia, estructura y sistemas; por otro, el estilo (el personal comparte una forma común de pensar y de comportarse), la habilidad o capacidad (el personal domina las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia de la empresa), la selección de personal (ha contratado gente capaz, capacitada, y le ha asignado las funciones adecuadas) y los valores compartidos (los empleados comparten valores y una visión que los guían).
- h) *Retroalimentación y control.* Se proporciona información para retroalimentar el sistema y evaluar qué tanto se han logrado los objetivos.

¿Un conflicto ético?

La medición del riesgo al atender mercados emergentes



Con el propósito de facilitar el acceso a una gran diversidad de bienes y servicios, Banco Azteca ha desarrollado e implantado metas, políticas y procedimientos de gestión de riesgos que son consistentes con los principios operativos fundamentales basados en el marco legal y normativo vigente, así como en las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de gestión de riesgos bancarios.

Así, el banco ha establecido una Unidad de Administración de Riesgos, la cual se encarga de desarrollar e implantar procedimientos para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar y reportar la totalidad de los riesgos a los que está expuesto en sus operaciones. En la identificación de los riesgos bancarios, Banco Azteca considera cinco categorías principales de riesgo (operacional, de mercado, de crédito, de liquidez y jurídico), que son inherentes a la naturaleza y al alcance de sus actividades bancarias actuales.³

Atender un mercado tradicionalmente abandonado por su escasa capacidad crediticia o no valorado en forma adecuada en su comportamiento de pago plantea varios problemas para el proveedor, quien asume riesgos porque el cliente puede dejar de pagarle, aunque también para el cliente representa un problema, porque las tasas de interés son mayores para que logre cubrir el riesgo de pago.

En cualquier caso, las tiendas Elektra han enfrentado diversos problemas que se derivan, por ejemplo, de que al hacer el presupuesto de cualquier artículo en sus puntos de venta automáticamente sus sistemas incluyen un seguro en compras a crédito, lo que es adecuado mientras se está pagando el artículo; lo que no debe ocurrir es que el cliente no sea notificado con claridad de este cargo. La misma situación ocurre con las garantías extendidas, porque el cliente debe pagar cada semana el seguro y la garantía, además del bien o servicio que adquirió.

La Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC) de México, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* en 2006, en su artículo 10, en el párrafo adicionado en 2004, establece: “Los proveedores no podrán apli-

car métodos o prácticas comerciales coercitivas y desleales, ni cláusulas o condiciones abusivas o impuestas en el abastecimiento de productos o servicios. Asimismo, tampoco podrán prestar servicios adicionales a los originalmente contratados, que no hubieren sido solicitados o aceptados expresamente, por escrito o por vía electrónica, por el consumidor”.

Una recomendación frecuente de quienes compran en la tienda Elektra es que el cliente que va a comprar a crédito pida que le especifiquen bien los pagos, si son semanales o quincenales, cómo se componen, a cuánto ascienden y si está de acuerdo o no en pagar el seguro y la garantía, con lo que se podría impedir que una persona que gana tres salarios mínimos (aproximadamente 3 mil pesos mexicanos) mensuales se endeude de por vida por sólo adquirir una lavadora.

Con esto la propia compañía da cumplimiento a lo que establece el artículo 7 de la citada LFPC: “Todo proveedor está obligado a informar y respetar los precios, tarifas, garantías, cantidades, calidades, medidas, intereses, cargos, términos, plazos, fechas, modalidades, reservaciones y demás condiciones conforme a las cuales se hubiera ofrecido, obligado o convenido con el consumidor la entrega del bien o prestación del servicio, y bajo ninguna circunstancia serán negados estos bienes o servicios a persona alguna”. El artículo 7 bis: “El proveedor está obligado a exhibir, de manera visible, el monto total a pagar por los bienes, productos o servicios que ofrezca al consumidor”.⁴

Concordancias para lograr el éxito de la estrategia

10.3

La concordancia se puede establecer en diferentes ámbitos; analicemos los dos más importantes: entre el diseño y la implantación de la estrategia y entre la estructura y la estrategia.

- a) *Concordancia entre el diseño y la implantación de la estrategia.* El ámbito, el alcance y el ritmo de implantación de una estrategia dependen en gran medida de los objetivos de la estrategia corporativa y del tipo de problemas que debe resolver la estrategia misma. Se conocen cuatro distintos tipos de implantación, cada uno de los cuales depende del tamaño del problema al que se enfrenta una organización y el tiempo con el que cuenta para resolverlo. Mientras más grande e inmediato sea el problema, más difícil será la labor del gerente.

Las *intervenciones evolutivas* ocurren cuando los problemas de la organización son pequeños y no hay gran presión para resolverlos. Estas in-

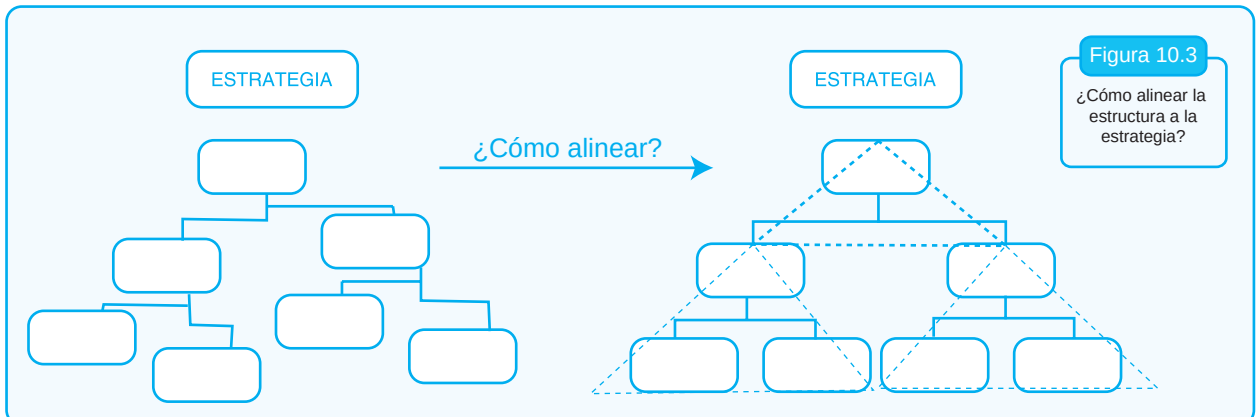
tervenciones consisten en decisiones de rutina de los gerentes, a menudo relacionadas con el personal, que se efectúan como respuesta directa a los problemas o como intento de mejorar el desempeño de una unidad determinada. No implica un cambio significativo en la estrategia de la organización. Este proceso llega a ser deficiente, pero se tolera porque sólo implica cambios menores.

Los *problemas menores* que tienen que resolverse de inmediato exigen *intervenciones administrativas*. Debido a que la situación es básicamente estable, el gerente puede concentrarse en el factor problemático e ignorar los efectos que sus decisiones produzcan en otras partes de la organización. Estos efectos secundarios son pequeños; y por ello, la organización es capaz de absorberlos sin mayor dificultad.

En contraste, los *problemas serios* requieren de *intervenciones planeadas* en más de un área de la organización. Los gerentes deben reconocer y preservar las interrelaciones que hay entre las distintas áreas, incluso mientras se realizan los cambios. Si cuenta con el tiempo suficiente, el gerente podrá subdividir el problema que enfrenta y resolver cada una de sus partes por turnos en un proceso que se denomina *intervención secuencial* y que a lo largo de varios años logre efectuar una serie importante de cambios.

No obstante, cuando no se dispone de mucho tiempo, los gerentes están obligados a realizar grandes cambios de manera simultánea, para lo cual siguen un proceso conocido como *intervención compleja*. La negociación y la coordinación de esta red de decisiones interdependientes a menudo requieren de un mecanismo que reúna a todas las partes interesadas. Por lo general, un cambio drástico en el ambiente exige de una intervención compleja. Incluso, el cambio puede llegar a destruir a una organización si no logra preverlo.

- b) *Concordancia entre estructura y estrategia*. El éxito en la implantación de la estrategia depende, en parte, de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la empresa, es decir, de su estructura. Las posibilidades de la organización de lograr éxito en una estrategia son mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Así, conforme la estrategia básica de una organización varía a lo largo del tiempo, habrá de cambiar también su estructura (véase figura 10.3).



Generalmente, las organizaciones que no modifican sus estrategias de crecimiento para adaptarse a los cambios económicos, tecnológicos y demográficos, enfrentan problemas de administración e ineficiencias económicas, por lo que es preciso realizar cambios estructurales para dar respuesta a esos problemas y alcanzar un mayor rendimiento de las organizaciones. Por esto, la estructura organizacional debe reflejar los cambios en la estrategia de la empresa.

Por lo regular, las organizaciones recorren tres fases de desarrollo, empezando en una estructura de unidad, para después pasar por una funcional que se torna en divisional. Al principio las organizaciones son pequeñas, a la vez que cuentan con un local —que incluso puede ser la casa del fundador—, un solo producto y una persona que toma todas las decisiones y también las ejecuta. Con el tiempo, el aumento en el volumen y los locales adicionales causan nuevos problemas; la organización se convierte entonces en una empresa de unidades que cuenta con una oficina encargada de la coordinación, la especialización y la estandarización entre las distintas unidades.



El siguiente paso consiste en la integración vertical. La organización conserva el producto original, pero amplía su área de acción y busca economías de escala para desempeñarse como proveedor de materias primas y de componentes, o como un distribuidor de bienes terminados. Sin embargo, la integración vertical causa nuevos problemas al mover los bienes y las materias a través de las distintas funciones en la organización; por lo tanto, se convierte en una organización funcional, con subdivisiones de finanzas, marketing, producción y otras.

En la tercera fase, la organización se expande en distintas industrias y diversifica sus productos. Este fenómeno plantea un nuevo reto de importancia: la selección de productos e industrias en los cuales invertir el capital. Surge así la empresa divisional, la cual opera varios negocios pequeños.

Las divisiones de productos, con carácter semiautónomo, asumen la responsabilidad de las decisiones operativas a corto plazo y la oficina central sigue siendo la encargada de las decisiones con implicaciones de largo plazo. La transición de una estructura hacia otra a menudo es lenta y dolorosa, como todo crecimiento, principalmente porque su fundador ha tenido una labor relevante en materia de estrategia, pero no parece darse cuenta de lo que ocurre en la estructura organizacional. Incluso, es frecuente que el fundador, en particular de empresas de rápido crecimiento y orientación hacia la tecnología, abandone la compañía por no reestructurar oportunamente a la organización de acuerdo con su crecimiento.

Marketing en la era electrónica

Grupo Elektra, a la vanguardia tecnológica



Tradicionalmente Grupo Elektra se ha beneficiado de sistemas de información de vanguardia; en este sentido, la división Financiera Azteca es un claro ejemplo de ello. La evolución tecnológica constante los ha llevado a mantenerse actualizados. Sus sistemas les dan acceso a información en tiempo real a nivel grupo y por unidad de negocio.

El área de sistema de Grupo Elektra está integrada por más de 700 personas que conforman equipos especializados en diferentes ramas, quienes trabajan las 24 horas de los 365 días del año. Las capacidades más importantes de sus sistemas son: una red satelital digital que vincula todas sus sucursales y oficinas centrales en tiempo real, lectores de huellas y cámaras digitales en ventanilla y lectores de huellas digitales en cajeros automáticos para seguridad de las operaciones.

Otro elemento importante es la creación de TiendaElektra.com, un proyecto innovador enfocado a satisfacer las necesidades de las familias mexicanas, tomando como única guía las prioridades, las exigencias y los estilos de vida de sus clientes.

La misión de la TiendaElektra.com plantea: “Alcanzar la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proveedores y empleados. Para alcanzar esto, nuestras claves se encuentran cimentadas en la renovación, el control y la actualización constante, sin dejar de lado el alto sentido de atención y servicio que nos distinguen. Nuestra principal preocupación no es sólo la de ofrecer una amplia gama de productos, sino

la de hacer uso de todos los recursos que nos brinda la tecnología para ser propositivos, informativos, prácticos y humanos”.

La visión que la TiendaElektra.com se ha planteado asegura: “Ser el principal y más completo Punto de Referencia y de Venta, tanto para clientes como proveedores del grupo, de tal manera que la perspectiva que se tiene del comercio y de la base de datos electrónica cambie completamente. Como es costumbre, continuaremos creando e innovando para marcar las pautas en el mercado y, así, seguir formando parte de la vida de cientos de familias mexicanas, a quienes servimos con un alto sentido de responsabilidad, compromiso, ética y valor”.

Todos aquellos que son, de una u otra manera, parte activa en este proyecto, son fieles a los valores que rigen a Grupo Elektra: “Amor por México, aprendizaje, confianza, esfuerzo, familia, generosidad, honestidad, libertad, pasión, respeto y tolerancia”.⁵

De la estrategia al plan anual

10.4

Las estrategias establecen el objetivo general y la forma en que las organizaciones se comportan, mientras que los planes tácticos u operativos consignan los detalles que hacen falta para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

Los planes operativos incluyen objetivos, programas y presupuestos. Analicemos cada uno.

Los **objetivos anuales** se ubican en el corazón mismo de la implantación de la estrategia, especialmente cuando las que se establecen son estrategias funcionales detalladas. Estos objetivos identifican con precisión qué es lo que se debe lograr cada año para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización; al mismo tiempo, proporcionan objetivos específicos a los gerentes para determinar cómo habrá de ser el desempeño de la organización en el siguiente año.

De esta forma, los objetivos aclaran las labores de los gerentes y les otorgan una mejor comprensión del papel que juegan en la estrategia de la organización. Los objetivos anuales les plantean un reto a los gerentes, les ayudan a identificar el propósito de sus acciones y logran que se produzca un aumento en la motivación. Al mismo tiempo, proporcionan una base cuantitativa de supervisión del desempeño y facilitan la detección de problemas de realización.

Los objetivos anuales bien diseñados están ligados a los objetivos de largo plazo de la organización. Es muy importante que cuantifiquen el desempeño en térmi-

nos absolutos, de modo que sean claros los resultados de una UEN. Algunas áreas, como producción, se prestan de manera natural a este tipo de medición; no obstante, las mediciones deben realizarse en todos los indicadores de desempeño de la función de marketing y de la organización en general.

Otro punto importante del diseño es la forma relativa en que los objetivos anuales de las distintas UEN interactúan entre sí. Los gerentes deben coordinar los objetivos anuales de la organización, resolver sus contradicciones, establecer prioridades y diseñar objetivos para reforzarlos entre sí. A menudo el área de marketing cuenta con un objetivo anual claramente definido de entrega oportuna a los clientes; sin embargo, no podrá cumplirlo a menos que el área de producción tenga objetivos compatibles, que consideren el tiempo de entrega y un adecuado nivel de inventario.

Los gerentes deben participar en el proceso de fijación de los objetivos anuales, con la finalidad de asegurarse de que sean realistas y para eliminar los errores que se hayan cometido en su diseño. La participación de los gerentes brinda otro beneficio potencial: permite que los conflictos políticos se planteen y resuelvan antes de que comiencen a interferir con la implantación de la estrategia.

Un **programa** comprende un grupo relativamente extenso de actividades:

- Las actividades principales que se requieren para conseguir un objetivo.
- La unidad o el miembro de la organización encargado de cada actividad.
- El orden y la sincronización de cada actividad.
- El tiempo en el que se realizará cada actividad.

Los proyectos son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas acerca de las asignaciones y el tiempo.

Los **presupuestos** son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas acciones en un periodo específico. Ante todo, son medios para estimar la inversión que se requiere en las diversas perspectivas de una organización, como se muestra en la tabla 10.1.

Los planes tácticos u operativos también incluyen: políticas y procedimientos.

Una *política* es una guía general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especifica las acciones que pueden realizarse y las que no se permiten. De ese modo, canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con sus objetivos. Algunas políticas se refieren a asuntos muy importantes, como las que requieren estrictas condiciones sanitarias en los lugares donde se producen o se empacan medicamentos o alimentos. Otras se ocupan de cosas de menor relevancia, como las relacionadas con la puntualidad de los empleados.



Generalmente las políticas se establecen de manera formal y deliberada por los gerentes de alto nivel. Las políticas se fijan porque se piensa que:

- Incidirán en la eficiencia de la organización.
- Algún aspecto de ellas refleja los valores personales de quienes las formulan.
- Resolverán algún conflicto o una confusión que se haya presentado en el nivel operativo.

Las políticas también pueden surgir informalmente en niveles inferiores de la organización a partir de un conjunto de decisiones que sobre el mismo tema se tomaron en un periodo. Por ejemplo, si el espacio de una oficina se asigna una vez y otra basándose en la antigüedad de los empleados, esa costumbre llegará a convertirse en una política. Para una compañía, una política de comunicación abierta, que refuerce la recopilación de datos para tomar decisiones es muy importante. En los últimos años las políticas se han establecido por factores del ambiente externo, tales como los lineamientos del gobierno.

TABLA 10.1. VINCULACIÓN, A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO, DE LAS PERSPECTIVAS EN LA ORGANIZACIÓN

Perspectiva socios
Para satisfacer a los accionistas ¿Cuál objetivo financiero se debe alcanzar?
Perspectiva clientes
Para alcanzar los objetivos financieros ¿Cuáles necesidades del cliente se deben satisfacer?
Perspectiva procesos internos
Para satisfacer a los clientes y accionistas ¿Cuáles procesos empresariales se deben mejorar?
Perspectiva aprendizaje y crecimiento
Para lograr los objetivos ¿Cómo debe aprender e innovar el personal de la organización?

Fuente: adaptado a partir de las iniciativas de Kaplan y Norton en *Estrategia y planes para la empresa*, de Antonio Francés, Pearson Educación de México.

El **procedimiento** ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo o periódicamente. Así, el departamento de devoluciones de una gran tienda de descuentos puede tener una política de “entregar un comprobante sin precio, que ampara las compras para regalo; en el caso de devoluciones, se realizarán con una sonrisa, en todas las mercancías devueltas con el cupón, independientemente de la fecha en que se haya realizado la compra”.

El procedimiento de los dependientes que manejan las devoluciones, aplicando tal política, consistirá entonces en una serie de pasos como los siguientes: sonríe al cliente, verifique que el comprobante ampara una compra para regalo, compruebe el estado de la mercancía... y así sucesivamente. Estas instrucciones detalladas guían a los empleados que realizan tales actividades y ayudan a asegurar una manera uniforme de tratar una situación específica.

En resumen, los procedimientos establecen cuáles acciones deben llevarse a cabo y en qué orden. A pesar de que los procedimientos puedan parecer un burocratismo, son herramientas para la implantación de la estrategia, así como para organizar y coordinar la labor del personal.

En términos generales, un plan operativo o anual en el área de marketing incluye los siguientes elementos:

- a) *Resumen ejecutivo.* En un par de hojas se presenta un panorama general de la propuesta de plan para una rápida revisión.
- b) *Situación actual de marketing.* Presenta los datos más relevantes de:
 - El macroentorno (tendencias generales relacionadas con el futuro de la línea de productos).
 - El mercado meta (tamaño y crecimiento del mercado en unidad y valor en varios años anteriores, en forma global y por segmentos geográficos, también incluye información sobre las necesidades, las percepciones y la conducta de compra del cliente).
 - Los productos (muestra las ventas, los precios, los márgenes de contribución y las utilidades netas de cada producto principal de la línea correspondientes a años anteriores).
 - La competencia (en cuanto a los principales competidores se describen tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos, estrategias de marketing y cualquier otra característica que ayude a la composición de sus intenciones y su comportamiento).
 - La distribución (tamaño e importancia de cada canal de distribución).
- c) *Análisis de oportunidades y alternativas.* Identifica las principales oportunidades y amenazas, las cualidades, los defectos y las características que afronta el producto.
- d) *Objetivos tácticos, operativos o anuales.* Define los objetivos a los que quiere llegar el plan en lo que se refiere a volumen de ventas, porción de mercado y ganancias. La vinculación entre los objetivos de marketing y finanzas se observa claramente en la tabla 10.1.
- e) *Estrategia de marketing.* Presenta el enfoque de marketing general que se utilizará para lograr los objetivos del plan. Generalmente incluye:
 - Mercado meta
 - Posicionamiento
 - Línea de productos
 - Canales de distribución

- Fuerza de ventas
 - Servicio
 - Publicidad
 - Promoción de ventas
 - Precio
 - Investigación y desarrollo
 - Investigación de marketing
- f) *Programas de acción.* Responde a las preguntas: ¿qué y cuándo se hará, así como cuánto costará?
- g) *Estado de pérdidas y ganancias proyectado.* Pronostica los resultados financieros que se esperan obtener del plan.
- h) *Controles.* Indica cómo se dará seguimiento al plan.

Cómo evitar que fracasen los planes

10.5

La razón principal por la que fracasan la planeación en general y la planeación estratégica en particular es porque no se utiliza para conducir a la organización. Algunas causas específicas por las que fracasa la planeación estratégica son:

- a) *Administración insuficientemente diferenciada de los objetivos futuros.* Cuando la labor cotidiana no se separa de los planes importantes, la gente tiene muchas dificultades para balancear los recursos entre las actividades urgentes y las importantes; dado que las primeras representan un problema de corto plazo, tienden a enfocarse a ellas; al final, cuando no se llega a los resultados, la respuesta más común es: “No he tenido tiempo”.

Esta incapacidad para separar el trabajo diario de los objetivos importantes también es una razón de la frustración del trabajador. Desde su punto de vista, dichos objetivos importantes sólo agregan más trabajo y hasta que tal aspecto sea resuelto, la organización seguirá manejándose atendiendo sólo las “urgencias”.

Para resolver el dilema, la gerencia y los empleados necesitan definir los elementos esenciales del trabajo del departamento, el área o la responsabilidad de cada grupo. Después, los recursos deben asignarse para apoyar las actividades en proceso, entre las que se incluyen, desde luego, los objetivos de largo plazo. También es importante hacerle ver al trabajador que lo que hace en el corto plazo tal vez no sea tan importante como lo será seguir la ruta trazada y lo que se espera de ésta en el largo plazo.



- b) *Misión y valores poco concretos, enlazados débilmente a la organización.* Una misión efectiva se enfoca en mercados y clientes, no en productos y servicios. Debe ser específica, alcanzable y motivadora. La forma más sencilla de misión es: "Satisfacer las necesidades... de los clientes... mediante...". La primera parte de la misión describe el tipo de negocio en que está la empresa, mientras que la segunda describe las estrategias clave para lograr los objetivos de la organización.

Se debe evitar complicar la misión con calificativos, valores, mediciones y otras declaraciones. Hay que tener una misión sencilla para que la gente logre recordarla.

Responda las preguntas siguientes para probar si su misión es concreta: ¿Puede ser recordada? ¿Manifiesta un verdadero enfoque en el cliente? ¿Permite identificar quién y qué es lo más importante para la organización?

Después de establecer la misión, debe desplegarse en toda la organización. Si el despliegue es efectivo, todos y cada uno podrán describir cómo su trabajo encaja y apoya la misión de la compañía. Cuando la gente sabe por qué está haciendo lo que hace y de qué forma apoya a la organización, se motiva y es capaz de actuar independiente y creativamente para cumplir la misión.

También tienen que establecerse mediciones de desempeño en cada nivel desplegado. Se requiere recolectar datos para establecer un desempeño típico o normal para después establecer límites para las actividades e índices de desempeño, lo que permitirá que los procesos sean, casi totalmente, manejados por los mismos trabajadores. Mientras el desempeño se mantenga dentro de los límites esperados, la gerencia puede tener confianza en que el desempeño es correcto y concentrarse en los objetivos del plan estratégico.

- c) *Visión y estrategias vagas, así como un débil enlace con la empresa.* La misión describe *cuál* es el negocio de la compañía, mientras que la visión describe *cuál debería ser* el negocio del futuro. Las visiones apelan a las emociones, a la vez que describen el futuro en términos de metáforas, símbolos y sentimientos. Una visión es una imagen muy poderosa que atrae a la gente hacia ella.

Antes de comenzar su exigente preparación de muchos años para las Olimpiadas, los atletas se ven a sí mismos subiendo lentamente los escalones del podio de premiación para la ceremonia, sienten la medalla de oro alrededor de su cuello y escuchan el Himno Nacional de su país. En más de una ocasión, esta visión los ayudará a vencer las exigencias para transformarse en los más grandes atletas del mundo. Quienes integran las organizaciones también necesitan tener su visión. El efecto es exactamente igual. Cuando las cosas se ponen difíciles, la visión proporciona la motivación y la tenacidad para apoyar el esfuerzo.

A veces la visión también se conoce como intento estratégico. Aquellos que no son líderes del mercado tienden a visiones en las que vencen a un competidor clave. Quienes son únicos en un mercado tienden a visiones más amplias; por ejemplo, la visión de una compañía distribuidora de

artículos de tlapalería en una pequeña localidad de su país será: “Proporcionar todos los artículos y servicios de tlapalería en la región”.

Si se pretende que la visión guíe todo cambio organizacional y las actividades de mejora, la forma ideal de hacerlo es capturar la visión en un objetivo de largo plazo. Luego habrán de identificarse de tres a cinco actividades clave que aseguren que la visión se logrará. Este objetivo de largo plazo es el punto de partida para el proceso de planeación anual, el cual identifica los aspectos esenciales que deben lograrse *este año* para concretar la visión. Todas las otras actividades y los demás procesos críticos tienen que desplegarse en todas las áreas de la organización. Los *responsables* de estas actividades y tales procesos críticos deben estar claramente identificados y brindarles apoyo para que cuando se realicen las mediciones de desempeño se logre monitorear el progreso.

- d) *Carencia de datos relevantes cuando se realizó el proceso de desarrollo del plan.* Generalmente las reuniones de planeación estratégica se llevan a cabo fuera de la empresa, en intensas sesiones de dos o tres días. Aunque esta técnica mejora el trabajo del grupo gerencial, tiene la desventaja de que no se cuenta con los datos necesarios, lo que lleva a que las opiniones tomen el lugar de los datos. La persona con más habilidad para comunicarse (a veces sólo posee la voz más fuerte) tiende a dominar e influir en la dirección del grupo. El consenso se hace difícil porque no se pueden separar las opiniones de quien las emite; por ejemplo, si la mayor parte del grupo tiene muy en alto las opiniones de una persona es muy probable que confunda sus juicios con hechos.

Es mejor realizar las reuniones en la empresa y, en lugar de una sola sesión larga, considerar la posibilidad de efectuar varios encuentros en un periodo de una a dos semanas. Cuando los datos se presentan y se analizan, es común que respondan las interrogantes y también que generen nuevos cuestionamientos.

Para una reunión de planeación estratégica, los datos relevantes deben mostrar las tendencias en las áreas de ventas, y la satisfacción del cliente, así como la de los competidores y la dirección que están tomando, además de las tendencias tecnológicas, las tendencias de los proveedores de productos y servicios, y las ventajas competitivas clave de la organización.

Los datos tienen que analizarse hasta que las oportunidades clave sean obvias para todos los participantes. Enfocarse en los datos permite aislar las individualidades del proceso de toma de decisiones y fortalece la capacidad de los integrantes para tomar decisiones apoyados en información.

- e) *Ausencia de seguimiento periódico y mejoramiento del proceso de planeación.* No importa qué tan bueno pueda ser un plan, si su progreso no se evalúa periódicamente, el plan fracasará. La gente quiere trabajar en aquellas cosas que son importantes. Si nadie pregunta acerca de progreso del plan, la gente percibirá que las actividades derivadas de él no son importantes. Por esto el proceso de seguimiento es quizás el más importante en el éxito de la planeación.



El seguimiento efectivo debe calendarizarse. Una agenda de reuniones para el seguimiento es adecuada para comunicar cuándo se realizará el seguimiento. La gente necesita saber que el seguimiento siempre ocurrirá y qué se espera de ellos cuando presenten el estado de los *aspectos fundamentales* de su área, así como de los *objetivos futuros* de los que son responsables en el plan estratégico. Si la dirección general no demuestra que valora el proceso de seguimiento, los empleados tampoco lo van a valorar, pues nadie quiere trabajar en algo que no es importante.

En general, el seguimiento debe contemplar los aspectos siguientes:

- Realizarse de forma regular.
- Utilizar datos reales para evaluar el desempeño; no deben emplearse opiniones ni anécdotas.
- Mantener un clima honesto y de apertura.
- Primero evaluar los aspectos básicos del negocio y después la información sobre las actividades que se consideran esenciales para el futuro del plan.
- No se necesitan presentaciones “adornadas”, pero sí válidas y confiables.

Es importante que el proceso de seguimiento incluya datos específicos. Por ello deben eliminarse afirmaciones como: “Hemos realizado progresos” o “continuaremos nuestros esfuerzos”, porque no dan evidencia objetiva del verdadero progreso. Usar indicadores válidos para cuantificar el avance ayuda a concentrarse en los aspectos esenciales. Es fundamental promover planteamientos como: “¿Por qué no hemos logrado la meta?”, pues darán pauta para analizar los factores que ayuden a explorar las alternativas para mejorar.

Quien conduzca la evaluación debe mantener una actitud calmada, así como un clima de apertura, honestidad y apoyo; si se ataca al responsable del proceso cada vez que no alcanza una meta, este comportamiento lo llevará a omitir datos que considere negativos para su desempeño, lo que acabará con el proceso de evaluación.

Las evaluaciones de seguimiento requieren que el responsable del proceso lleve a la reunión los datos de soporte necesarios. Generalmente se evalúan primero los aspectos básicos del negocio, si se comportan como se espera, esta actividad debe ser relativamente rápida; pero si el desempeño de alguno de los aspectos básicos del negocio no cumple con los límites previstos durante el periodo evaluado, el responsable del proceso tiene que describir la situación y las acciones tomadas para resolver el problema y prevenir que se vuelva a presentar.

Después se evalúan los progresos para alcanzar los objetivos estratégicos. Esta evaluación se debe hacer comparando lo que se esperaba lograr contra lo que realmente se logró. Toda desviación tiene que analizarse de manera profunda hasta encontrar su causa y discutir las implicaciones para el futuro, hasta llegar a acuerdos sobre los resultados esperados en el periodo hasta el próximo seguimiento.

A medida que transcurre el año, es posible que sea obvio que los objetivos no van a alcanzar (es importante tomar en cuenta que algunos productos tienen ventas estacionales y probablemente ocurrirán en un periodo corto que aún no se completa), lo cual se puede deber a cambios en el ambiente de negocios que, a la vez, requieran cambios en los planes, o también por subestimar los recursos necesarios. Si esto ocurre, el proceso de seguimiento habría de utilizarse para documentar los cambios, en lugar de modificar innecesariamente el plan actual o crear un nuevo plan anual.

Ejercite su aprendizaje

1. ¿Cuáles son las razones por las que se requiere establecer objetivos en la organización?
2. ¿A qué pueden deberse las brechas de desempeño en la organización y cómo es posible corregirlas?
3. Identifique el que considere su principal problema actual, ya sea de negocios o personal; a través del proceso de planeación, conviértalo en una oportunidad.
4. Diseñe un plan táctico u operativo que incluya objetivos, programa, presupuesto, políticas y procedimientos.
5. Explique cómo prevenir las principales causas por las que fracasan los planes estratégicos.

Bibliografía

Francés, Antonio, (2006), *Estrategia y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral*, México: Pearson Educación de México.

Goodstein D., Leonard, Nolan M., Timothy y Pfeiffer J., William, (1998), *Planeación estratégica aplicada*, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Lerma Kirchner, Alejandro, (2003), *Planes estratégicos de dirección*, México: Gasca Sicco.

Porter Michael, E., (1982), *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: Compañía Editorial Continental.

Porter Michael, E., (2002), *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 2a. ed., México: Compañía Editorial Continental.

Wheelen L., Thomas y Hunger J., David, (2007), *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y caos*, 10a. ed., México: Pearson Educación de México.

Referencias Bibliográficas

¹ <http://www.grupoelektra.com.mx/Business/>, consultado el 5 de enero de 2008.

² <http://www.grupoelektra.com.mx/Business/>, consultado el 5 de enero de 2008.

³ <http://www.grupoelektra.com.mx/Business/>, consultado el 5 de enero de 2008.

⁴ Ley Federal de Protección al Consumidor, Nueva ley publicada en el *Diario Oficial de la Federación*, el 24 de diciembre de 1992, Texto vigente, última reforma publicada *DOF* el 6 de junio de 2006, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/113.doc>, consultado el 10 de enero de 2008.

⁵ <http://www.grupoelektra.com.mx/Business/>, consultado el 5 de enero de 2008.

Medición y evaluación del marketing

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el capítulo, el alumno podrá:

- Diseñar indicadores que permitan medir el desempeño de marketing.
- Identificar las principales causas de desviaciones del plan.
- Evaluar el desempeño de marketing para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Caso de estudio

Nike, un jugador de carrera larga



En 1957 Bill Bowerman se inició como entrenador de Phil Knight, un atleta de la Universidad de Oregon, Estados Unidos (EU). Los primeros zapatos deportivos se elaboraron en el sótano de la casa de los padres de Phil; luego los llevaría él mismo en su vehículo para venderlos en la Universidad los días de competencia. La segunda parte de la historia arranca en 1962, cuando el economista Phil Knight demuestra en un estudio que si se desplaza la producción hacia Japón se podrían aumentar de tal forma los beneficios que incluso se acabaría con

la hegemonía de Adidas en el mercado estadounidense. Después de su graduación viaja a Japón y se reúne con la compañía Onitsuka Tiger. Cuando le preguntaron a quién representaba, Knight improvisó el nombre Blue Ribbons Sports. Así nació la sociedad BRS/Tiger, precursora de Nike.

En 1967, el entrenador Bowerman desarrolla el primer zapato para correr, hecho con una capa de nylon liviana y duradera; cuatro años después (1971), la estudiante de diseño Carolyn Davidson diseña el *swoosh* (logotipo de Nike), por el que recibe 35 dólares. En 1969, Knight renuncia a su trabajo de contador para contratar a 20 empleados y varias subdistribuidoras minoristas, con lo que BRS logra un ingreso de 300 mil dólares.

En 1972 BRS se convierte en Nike y lanza su marca en las pruebas de calificación olímpicas, después de una disputa que concluye con la ruptura entre BRS y Tiger. Canadá fue el primer mercado extranjero. En 1974, el nuevo Waffle Trainer, con la suela de *bowerman*, se convierte en el zapato de entrenamiento de mayor venta en Estados Unidos. La compañía se expande a Australia e inaugura su primera fábrica en Exeter, New Hampshire. El número de empleados llega a 250 y los ingresos a 4.8 millones de dólares.

En 1978, John McEnroe, experto jugador de tenis, firma un contrato con Nike Inc. Los zapatos Nike se venden en América del Sur y en Europa. Al año siguiente, el zapato Tailwind presenta las cápsulas de amortiguación Nike-Air y se lanza al mercado la primera línea de ropa deportiva Nike. En 1980, Nike ofrece al público 2 millones de dólares en acciones ordinarias e inaugura su laboratorio de investigación deportiva en Exeter, el número de empleados llega a 2,700 y los ingresos a 269 millones. En 1981, Nissho Iwai y Nike forman

Nike-Japan con 3,000 empleados y los ingresos de la compañía aumentan a 457.7 millones. Al año siguiente, la línea de ropa deportiva se incrementa a más de 200 modelos y las ventas a 70 millones de dólares.

En 1983, Joan Benoit rompe el récord mundial en el maratón de mujeres con calzado Nike, justo antes de que 23 atletas apoyados por Nike ganaran medallas en la inauguración de los campeonatos mundiales de atletismo en Helsinki, Finlandia. Un año después, en las Olimpiadas de Los Ángeles, Carl Lewis gana cuatro medallas de oro y Joan Benoit triunfa en el primer maratón olímpico de mujeres. Las ventas internacionales dan un salto a los 158 millones de dólares. En 1985, Michael Jordan, el novato del equipo de baloncesto Chicago Bulls, respalda la línea de zapatos Air Jordan y la ropa deportiva. Una disminución en las ganancias ocasiona un “ajuste de cinturones”, con la finalidad de reducir los costos y el inventario; sin embargo, los empleados aumentan a 4,200.

En 1986, los ingresos llegan a 1.07 mil millones de dólares, y aunque bajan, al año siguiente, a 877 millones, los zapatos Nike-Air colocan a la marca como el líder tecnológico en la industria. El zapato Air-Max permite que los atletas vean por primera vez las cápsulas de amortiguación Nike-Air. El dispositivo de estabilidad Footbridge, creado en 1988, simplifica los zapatos y les da estabilidad. Nike abre nuevos horizontes con la adquisición de Cole-Haas.

La campaña “Just do it” inicia su segundo año en 1989. Las ventas de Nike aumentan gracias al respaldo de los atletas, al enfoque que se da a los productos al considerarlos artículos de colección y al lanzamiento de la versión más reciente del zapato para baloncesto Air Jordan. El ingreso neto de Nike llega a los 167 millones de dólares.

En 1990, el floreciente mercado internacional ayuda a que Nike supere los 2,000 millones en ingresos consolidados. Se inaugura el Nike World Campus en Beaverton, Oregon, y el primer Nike Town abre sus puertas en Portland, Oregon. Al año siguiente supera los 3 mil millones de ingresos totales. El zapato para correr Air presenta un ajuste personalizado y el entrenamiento múltiple pasa al aire libre con el zapato Air Max y la ropa deportiva FIT de Nike. En 1992 los ingresos internacionales suman más de 1,000 millones, con lo que se convierten en el 33% de los ingresos totales de Nike, y gracias a un acuerdo con la organización de atletismo de EU, todos los competidores de pista estadounidenses usarán ropa deportiva Nike. Al año siguiente se forma el equipo de protección del ambiente de Nike. Los ingresos llegan a 3,900 millones de dólares.

En 1994, con la compra de Canstar Sport Inc. (que cambiaron a Bower), se forma la división de equipamiento de Nike para producir patines de ruedas en línea, aparatos de protección, pelotas, anteojos y relojes para hockey. El alto rendimiento de la ropa deportiva de Nike lleva a otro año excelente, en el que obtienen casi 32% de los ingresos de 6,500 millones.

En 1995, Nike bate los récords de la industria una vez más, con ingresos por 4,800 millones. Nike mantiene su presencia en el campo de juego, firmando acuerdos de licencia con la National Football League (NFL) y con los Vaqueros de Dallas; llegarán a cinco equipos patrocinados. El calzado Zoom Air introduce una nueva era para las cápsulas de Nike-Air: aerodinámicas, perfil bajo y muy veloces. Al año siguiente, Mary Pierce gana el torneo abierto de Australia y en las Olimpiadas de Atlanta se expone el dominio mundial de los atletas y equipos apoyados por Nike. Brasil se une a Nike en la preparación para la Copa del Mundo de 1998.

Nike Town New York abre sus puertas

Nike Asia da un salto al pasar de 300 millones de dólares en 1996 a 800 millones en 1997. Se inicia la construcción de dos centros de atención a clientes principales en las afueras de Seúl, Corea, y de Tokio, Japón. China se convierte en un país fuente con un mercado vital para Nike. La expansión de World Campus continúa con planes para dar cabida a 7,100 de los 16,000 empleados de Nike.

Cuando el equipo estadounidense de baloncesto de mujeres pasa de amateur a profesional, Nike patrocina a la NBA y selecciona atletas en la ABL; los zapatos Air GX y Air Foamposite ofrecen nuevos niveles de comodidad a los jugadores de fútbol y baloncesto, respectivamente. Los analistas de la industria predicen que los ingresos de Nike llegarán a más de 9,000 millones, lo que sucedió en 1997, y se da el debut de Nike Timing, con la introducción del reloj para correr Triax.

1998 comienza con el triunfo de los Broncos en el Superbowl, con uniformes de un estilo actual y diseño completamente nuevo, especial para las exigencias del juego moderno. En junio, el planeta vuelve su mirada hacia Francia, donde se desarrollará la Copa del Mundo y los ojos se fijan en el jugador más valioso de la Selección Nacional de Brasil, Ronaldo, quien usa un zapato para jugadores de fútbol americano, el Mercurial, diseñado para alcanzar una velocidad deslumbrante y dar toque perfecto.

En 1999, Bill Bowerman deja su puesto en el directorio de Nike y muere al año siguiente. Phill Knight establece un programa con fondos por un millón de dólares en su honor, con la finalidad de invertirlos en la renovación de pistas de atletismo para jóvenes alrededor del mundo. Los Juegos Olímpicos de 2000 dieron a Nike la perfecta oportunidad para presentar productos sorprendentes, entre los que se incluye el zapato de clavo más liviano jamás fabricado, el traje aerodinámico y el termo regulador Swift Suit, la camiseta reciclable maratón single y el novedoso sistema de amortiguación llamado Nike Shox.¹

Nike llegó a México en tres etapas. Primero, Calzado Canadá maquiló zapatos de fútbol en Guadalajara en 1970, que llamaron "Mundial 70". Funcionó sin mayores problemas; no obstante, en EU el hule de las suelas no resistió y se cuarteaba con facilidad, por lo que se acabó la relación. La segunda etapa

de Nike en México es a partir de 1980, cuando Grupo Atenas se encargó de comercializar calzado para atletismo y tenis; sin embargo, se concentró sólo en algunos modelos, lo que generó confusión entre los consumidores, por lo que Nike decidió establecerse como subsidiaria para México 1992, con productos para basquetbol y tenis; en 1993 agregó futbol y ropa deportiva; a finales de ese año empezaron a llegar a México los primeros accesorios de Nike: relojes y lentes, entre otros. Por último, Nike Inc. se inaugura en la ciudad de México en 2001, con el objetivo de dar servicio al corporativo en la unidad de negocio del sector textil en el continente Americano.²

Mark Parker, el nuevo gerente comercial de Nike, presentó en 2007 un plan ambicioso con el objetivo de incrementar sus beneficios en un 50% en los próximos cinco años. Explicó a los inversionistas cómo la compañía pretende ganar 23,000 millones de dólares antes de 2011.

11.1 Gestión de marketing



Uno de los principales propósitos del control del plan anual es asegurar que la organización logre las ventas (o ingresos), las utilidades (o beneficios) y los otros objetivos establecidos en su plan. Esencialmente, el proceso de control se aplica a todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta el vendedor, y se lleva a cabo en cuatro etapas:

- Fijar objetivos para un determinado periodo (mes, trimestre, semestre).
- Seguimiento de la operación.
- Identificar las causas de desviaciones respecto del desempeño deseado.
- Empezar acciones correctivas para cerrar las brechas entre los objetivos y el desempeño real.

Los responsables de marketing utilizan seis herramientas para revisar el desempeño de un plan: análisis de ventas, análisis de la participación en el mercado, análisis de gastos contra ventas, seguimiento de la satisfacción del cliente, auditoría de marketing y análisis financiero. Dada la importancia del análisis financiero, le hemos destinado un taller (en el Apéndice A) para que usted ejercite sus habilidades en la materia. Las otras cinco herramientas las estudiaremos a continuación.

Análisis de ventas

El *análisis de ventas* consiste en cuantificar y evaluar las ventas reales, tanto en unidades como en valor monetario, en relación con los objetivos de ventas. Algunos de los principales cálculos al respecto son los siguientes:

- Variación en el comportamiento de las ventas de la empresa en el periodo.
- Variación en el comportamiento de las ventas por línea por trimestre.
- Cobertura de la cuota mensual de ventas por línea.
- Cobertura de la cuota mensual de ventas por vendedor.

Para realizar los análisis utilizaremos las ventas de los últimos tres años de la compañía Eléctricos de Escritorio. La empresa maneja cinco productos que importa de Estados Unidos; el producto A es el único de la línea que denominaremos Básicos, el producto B es el único de la línea Medio, mientras que los productos C, D y E pertenecen a la línea Superior. En cuanto a los vendedores, los cálculos se facilitan, en este caso, porque cada producto lo maneja un vendedor distinto.

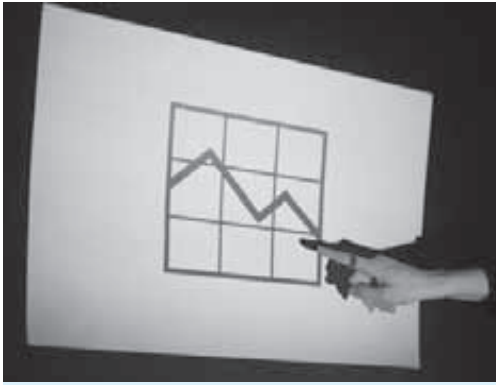
La organización proyectó, a finales de 2005, sus ventas para 2006 con un incremento de 10%, tomando en cuenta que se avecinaba el final del sexenio y por experiencia esperaban una reducción en las ventas, mientras que para el año 2007 se incrementarían respecto de 2006 en 15 por ciento.

TABLA 11.1 COMPORTAMIENTO MENSUAL DE LAS VENTAS EN UNIDADES POR PRODUCTO DE 2005 A 2007

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
Producto 2005													
A	4,910	1,897	3,097	1,100	1,699	13,436	8,200	10,888	7,977	11,559	1,054	5,036	70,853
B	8,054	8,819	11,615	5,269	6,160	38,984	32,122	20,420	20,632	29,723	14,039	3,771	199,608
C	322	596	1,527	471	2,732	6,804	308	1,066	2,516	1,890	1,310	1,407	20,949
D	1,227	1,667	1,511	699	782	4,025	3,424	1,953	3,700	3,762	1,114	1,714	25,578
E	1,307	1,404	1,504	704	93	6,539	550	735	1,763	1,888	2,190	1,836	20,513
Producto 2006													
A	9,974	6,890	2,427	11,799	18,397	9,304	20,234	11,685	10,878	11,682	2,301	5,103	120,674
B	21,445	14,046	17,586	23,453	42,058	45,456	57,778	33,912	27,598	17,660	6,650	5,618	313,260
C	1,375	1,869	1,789	1,164	5,277	2,153	1,442	1,827	2,717	1,695	2,317	618	24,243
D	1,074	1,757	1,134	1,471	2,907	1,883	4,348	1,215	2,036	1,279	2,015	507	21,626
E	1,391	3,165	1,626	2,392	4,961	7,266	4,194	637	2,355	1,184	1,632	442	31,245
Producto 2007													
A	2,168	6,940	5,126	6,908	15,623	21,500	13,145	12,344	11,776	10,455	2,568	6,790	115,343
B	20,313	13,378	15,567	20,313	40,778	44,112	53,900	30,134	25,398	15,155	6,500	5,418	290,966
C	1,262	2,063	2,545	905	8,598	1,615	1,300	1,600	2,334	1,600	2,980	790	27,592
D	620	914	2,433	1,469	2,004	7,079	5,022	1,768	2,998	1,100	1,800	287	27,494
E	1,058	5,826	2,847	1,095	5,722	4,359	3,134	865	3,007	1,440	1,100	324	30,777

Procederemos a realizar los análisis en unidades vendidas; sin embargo, se debe tomar en cuenta que los resultados podrían llevarnos a interpretaciones muy diferentes si el análisis de las ventas se basara en el valor monetario, por lo que siempre es recomendable realizar los análisis, tanto en unidades como en valor monetario.

a) *Variación en el comportamiento de las ventas de la empresa en el periodo.*



En la tabla 11.2 se muestra la variación en las ventas anuales de cada uno de los productos en los tres años, que se obtuvo de la última columna de la tabla 11.1, donde se muestran los totales vendidos en cada año. Posteriormente se calcularon las variaciones en 2006 respecto de 2005 y las variaciones en 2007 respecto de 2006; las variaciones se determinan de esta manera porque así se estimaron los pronósticos. Si, por ejemplo, las ventas de 2007 se hubieran pronosticado respecto de 2005, en el caso del producto A, en lugar de una reducción del 4% se tendría un incremento en las ventas de 63 por ciento.

TABLA 11.2 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS Y CONTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS (2005-2007)

Producto	2005		2006		2007		2006/2005	2007/2006
	Ventas en unidades	Contribución al total (%)	Ventas en unidades	Contribución al total (%)	Ventas en unidades	Contribución al total (%)	Variación (%)	Variación (%)
A	70,853	21%	120,674	24%	115,343	23%	70%	-4%
B	199,608	59%	313,260	61%	290,966	59%	57%	-7%
C	20,949	6%	24,243	5%	27,592	6%	16%	14%
D	25,578	8%	21,626	4%	27,494	6%	-15%	2.7%
E	20,513	6%	31,245	6%	30,777	6%	52%	-1%
Total	339,506	100%	513,054	100%	494,179	100%	51%	-4%

Los hallazgos son:

- En la penúltima columna que muestra la relación entre las ventas en 2006 respecto del año anterior: en general, las ventas fueron mucho mejor de lo que se pronosticó; por ejemplo, mientras se esperaba en las ventas totales un incremento de 5%, éste fue de 51%; sin embargo, el comportamiento no fue igual para todos los productos. Mientras para el producto A el incremento alcanzó 70%, el producto D no sólo no lo logró, sino que se redujo 15 por ciento. Esta tabla muestra lo importante que es el análisis por producto. Si sólo nos interesara saber qué ocurrió con las ventas totales de la compañía, pasaríamos por alto el problema que se presentó con el producto D.

- El comportamiento de las ventas del producto D, en 2007, estuvo lejos de las expectativas; aunque tuvo un incremento del 27% respecto del año anterior, habría que tomar en cuenta que en 2006 se habían reducido sus ventas respecto de 2005, así que el incremento no es relevante.
 - Lo anterior significa que el producto C es el único que en los últimos dos años viene mostrando un comportamiento superior al que se esperaba en 2005.
 - En los demás productos, aunque hay una reducción de hasta el 7%, venían de incrementos importantes.
 - La conclusión principal es que los pronósticos de ventas deben revisarse, porque no son acertados, y también analizar lo que ocurre en el mercado. Probablemente, puesto que se trata de productos importados de Estados Unidos, su precio se ha incrementado y el consumidor ha resultado más sensible a este cambio que a la situación económica en México, aunque tiene que haber otras explicaciones. ¿Cuáles serían?
- b) *Variación en el comportamiento de las ventas por línea por trimestre.* Ver los resultados al final del año puede resultar muy tarde, así que lo siguiente será analizar el comportamiento en las ventas por línea y trimestre, como se muestra en las tablas 11.3 y 11.4. Nuevamente, la base para el cálculo de los valores es la tabla 11.1, donde se agruparon los productos por línea y por meses, empezando en enero —dependiendo del ciclo de la empresa, los meses se llegan a agrupar de otra manera; por ejemplo, hay compañías que inician operaciones en abril y sus ciclos de ventas en ese mes y terminan en marzo del siguiente año— o realizar cálculos más generales, agrupándolos por semestre, o más específicos, agrupándolos por bimestre. Estos resultados ayudarían a mejorar los pronósticos de ventas.

TABLA 11.3 CONTRIBUCIÓN DE LA LÍNEA A LAS VENTAS TRIMESTRALES (2005-2007)

Línea	Enero-marzo	Abril-junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
Total	16.4%	33.7%	34.9%	15.0%
Básicos	19.7%	22.1%	22.9%	28.1%
Medio	59.4%	59.0%	64.5%	51.9%
Superior	20.8%	18.9%	12.6%	20.0%

TABLA 11.4 CONTRIBUCIÓN TRIMESTRAL A LAS VENTAS DE CADA LÍNEA (2005-2007)

Trimestre	Básicos	Medio	Superior
Enero-marzo	14.2%	16.3%	19.9%
Abril-junio	32.5%	33.2%	37.0%
Julio-septiembre	34.9%	37.6%	25.6%
Octubre-diciembre	18.4%	13.0%	17.5%

Los hallazgos son:

- Las ventas se incrementan de manera muy importante en el segundo trimestre, en el que las ventas totales llegaron a representar 33.7% en el periodo de análisis (2005-2007), y en el tercer trimestre, 34.9% (primer renglón tabla 11.3).
- Sin embargo, si analizamos la contribución de cada línea por trimestre (tabla 11.3), veríamos que en el primer trimestre la contribución de la línea Medio fue de 59.4%, situación que se mantiene en el segundo trimestre. No obstante, en el tercer trimestre se incrementa hasta 64.5%, mientras que la línea Superior se reduce a 12.6% y en el último trimestre se produce un cambio en todas las líneas. La línea Básicos alcanza su nivel más alto de ventas (28.1%), la línea Medio se reduce a su punto más bajo de contribución con 51.9% y la línea Superior se recupera para ubicarse, prácticamente, en el mismo nivel del primer trimestre.
- Otro análisis se desprende de la tabla 11.4. Como se observa, las variaciones por trimestre de las línea Básicos y Medio son muy similares al comportamiento de las ventas totales; sin embargo, la línea Superior contempla un incremento en el segundo trimestre (37%) para bajar después, hasta representar en el último trimestre sólo 17.5% de las ventas.

La conclusión principal es que las ventas por línea no se comportan de la misma manera durante los trimestres, lo cual es positivo, porque la empresa, aunque tiene más de la mitad de las ventas en una sola línea, actualmente integrada por un solo producto, le funciona la diversificación en otras líneas pues le ayuda a compensar sus ingresos a lo largo del año.

Lo que se requiere es asignar los recursos de manera adecuada para impulsar las ventas de acuerdo con las épocas del año en las que hay más demanda. El análisis también lleva a reconocer que los pronósticos de ventas no se pueden realizar de manera global, sino por línea de producto y probablemente por producto, como lo veremos a continuación.

- c) *Cobertura de la cuota mensual de ventas por línea.* Tomando en cuenta que la empresa pronosticó sus ventas para 2006, con un incremento de 10% respecto de 2005, y que para 2007 las consideró 15% más altas que en 2006, las tablas 11.5 a 11.7 muestran para cada línea de productos qué porcentaje de las ventas se cubrieron realmente. Los porcentajes se obtienen de dividir la venta real entre la venta pronosticada para el mes y para cada producto. Específicamente en este ejemplo, el análisis fue por línea, aunque debemos recordar que las líneas Básicos y Medio sólo tienen un producto cada una.

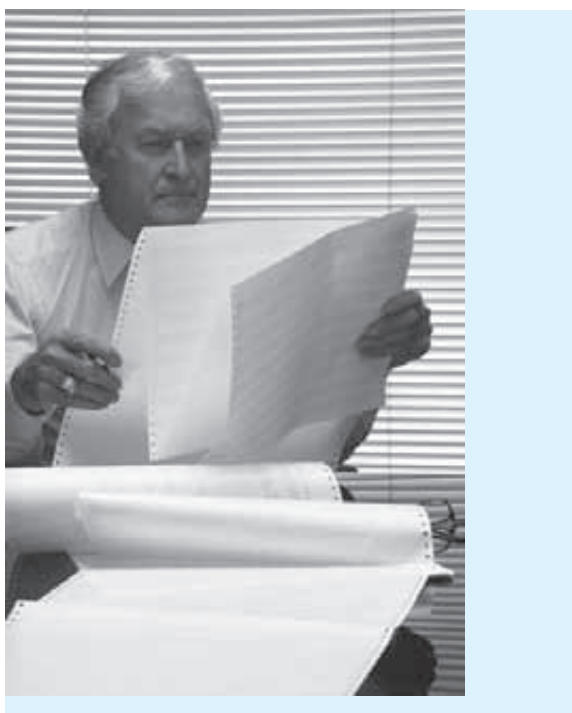


TABLA 11.5 COBERTURA MENSUAL DE LA CUOTA DE VENTAS EN UNIDADES DE LA LÍNEA BÁSICOS DE 2006 A 2007

Básico	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
2006	185%	330%	71%	975%	984%	63%	224%	98%	124%	92%	198%	92%	155%
2007	19%	88%	184%	51%	74%	201%	56%	92%	94%	78%	97%	116%	83%

TABLA 11.6 COBERTURA MENSUAL DE LA CUOTA DE VENTAS EN UNIDADES DE LA LÍNEA MEDIO DE 2006 A 2007

Medio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
2006	242%	145%	138%	405%	621%	106%	164%	151%	122%	54%	43%	135%	143%
2007	82%	83%	77%	75%	84%	84%	81%	77%	80%	75%	85%	84%	81%

TABLA 11.7 COBERTURA MENSUAL DE LA CUOTA DE VENTAS EN UNIDADES DE LA LÍNEA SUPERIOR DE 2006 A 2007

Superior	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
2006	122%	168%	91%	244%	331%	59%	212%	89%	81%	50%	118%	29%	105%
2007	67%	113%	150%	60%	108%	100%	82%	100%	102%	87%	86%	78%	97%

Los hallazgos son:

- Como se observa en la tabla 11.5, en 2006 la cobertura de la cuota de ventas de la línea Básicos se superó en siete de los 12 meses, particularmente abril y mayo fueron muy importante para el resultado anual, sobre todo para compensar el bajo desempeño de junio y marzo. Como esta línea sólo cuenta con un producto y un solo vendedor, se requiere hablar con él para saber qué hizo de marzo a junio.

Al año siguiente el desempeño del vendedor fue muy bajo; desde diciembre de 2006 no cumplió con su cuota de ventas hasta marzo, cuando la excedió en 84% y después en junio, cuando no sólo la alcanzó, sino que la duplicó para volver a incumplirla, pero sólo en diciembre volvió a superar su cuota. Contar con la información nos permite profundizar en el comportamiento del vendedor para ayudarlo.

- La línea Medio también tiene un solo producto, que en los tres años representa 60% de las ventas del periodo, y un solo vendedor, que en 2006 sólo incumplió su cuota de ventas en octubre y noviembre, mientras que el resto del año incluso la excedió (en mayo sus ventas fueron 5.21 veces mayores a su cuota); sin embargo, en 2007 ni un solo mes cumplió su cuota, lo que redujo su desempeño anual a cumplir, con 81% de la cuota anual. La situación es difícil, la compañía está prácticamente en sus manos.

- En lo que se refiere a la línea Superior, en 2006 los vendedores no alcanzaron la cuota en la mitad de los meses; si no hubiera sido por el desempeño en abril y mayo, no se habría superado ligeramente (5%) su cuota anual.

La trayectoria que traían los llevó a que en 2007 no alcanzaran a cumplir la cuota y se quedaran 3% debajo de lo pronosticado. Probablemente el análisis que sigue explique lo que ocurrió en esta línea al realizar un análisis por producto/vendedor.

En conclusión, el análisis muestra que para esta compañía no sólo son importantes el segundo y tercer trimestres, sino que los resultados de ventas que deben cuidarse particularmente ocurren en mayo y junio, por lo que se tiene que hablar con los vendedores para saber qué está ocurriendo, así como qué problemas hay en el almacén, en la entrega del producto o en la facturación.

- d) *Cobertura de la cuota mensual de ventas por vendedor.* Por último, se trata de conocer la contribución de los vendedores a una línea de producto, aunque en nuestro ejemplo sólo se puede aplicar en la línea Superior, porque las otras dos líneas están atendidas por un solo vendedor. Las tablas 11.8 a 11.10 reflejan los porcentajes de cumplimiento de las cuotas de ventas mensuales por vendedor, puesto que cada uno atiende un producto de la línea.

Generalmente las ventas de un producto recaen en un grupo de vendedores, por lo que también este tipo de análisis es importante para conocer las fortalezas y las debilidades de cada vendedor, las cuales los llevan a presentar determinado desempeño. Conocer tal información permitirá tomar las decisiones correctas para lograr los objetivos de la empresa e incluso mejorar en el establecimiento de los objetivos.

TABLA 11.8 COBERTURA MENSUAL DE LA CUOTA DE VENTAS EN UNIDADES DEL PRODUCTO C DE 2006 A 2007

Producto C	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
2006	388%	285%	107%	225%	176%	29%	426%	156%	98%	82%	161%	40%	105%
2007	80%	96%	124%	68%	142%	65%	78%	76%	75%	82%	112%	111%	99%

TABLA 11.9 COBERTURA MENSUAL DE LA CUOTA DE VENTAS EN UNIDADES DEL PRODUCTO D DE 2006 A 2007

Producto D	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
2006	80%	96%	68%	191%	338%	43%	115%	57%	50%	31%	164%	27%	77%
2007	50%	45%	187%	87%	60%	327%	100%	127%	128%	75%	78%	49%	111%

TABLA 11.10 COBERTURA MENSUAL DE LA CUOTA DE VENTAS EN UNIDADES DEL PRODUCTO E DE 2006 A 2007

Producto E	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
2006	97%	205%	98%	309%	489%	101%	693%	79%	121%	57%	68%	22%	138%
2007	66%	160%	152%	40%	100%	52%	65%	118%	111%	106%	59%	64%	86%

Los hallazgos son:

- El vendedor que maneja el producto C se encuentra en un buen estándar de desempeño, 5% superior a la cuota en 2006 y 1% menos al de 2007.
- En estos dos años, las cuotas anuales de los vendedores de los productos D y E se compensaron; sin embargo, en 2006 la cuota de D fue 23% menor, que se vio compensada por el 38% más en el producto E; mientras que en 2007 la situación se invierte, el vendedor de D supera 11% su cuota anual de ventas y el vendedor de E se queda 14% debajo de su cuota.

En conclusión, el análisis muestra lo importante que es realizar estimaciones de ventas dependiendo de las temporadas del producto; también es relevante considerar que los vendedores de cada producto requieren determinados apoyos, pues si no se otorgan oportunamente, se puede dar el “canibalismo”, lo que significa que la misma empresa con un producto se “come” las ventas de otro u otros.

Este problema se agudiza a medida que la compañía crece, porque en ese caso se dejan las ventas de un producto en un gerente que trata de incrementar los resultados de su producto, pero si el gerente de ventas no fija objetivos para la empresa, resultará muy difícil.

Otros análisis son muy importantes, como la relación entre productos donde los márgenes de utilidad son mayores, o con márgenes de utilidad menores. Por ejemplo, el caso que nos ocupa.

Otro de los análisis se refiere a los clientes: ¿Cuántos nuevos clientes se han incorporado? ¿Cuáles han dejado de serlo? ¿Cuál es el valor promedio de la cuenta de cada uno? Analizar las causas de las altas y bajas es otro problema que tiene que ver con la evaluación de la satisfacción del cliente, que se analiza más adelante en este capítulo.

Perspectiva global

Las estrategias de Nike



Al inicio de 2007, Nike sorprendió cuando ofreció a la Federación Alemana de Fútbol la suma de 778 millones de dólares para patrocinar a su equipo nacional durante 10 años. Fue considerado un movimiento audaz que molestó a su rival Adidas, quien patrocinaba desde tiempo atrás al equipo alemán.

La estrategia a largo plazo se basa en la reestructuración de la gerencia, redefiniendo la relación de Nike con respecto a su estructura de gerencia, rear-

mando la relación de Nike con sus clientes de forma cada vez más dinámica y agregando 100 locales nuevos de la compañía en todo el mundo en tres años.

“Estamos cambiando fundamentalmente la manera de organizar la compañía”, dijo Parker y agregó: “La empresa estará enfocada a ser más competitiva”. Mientras que los analistas y los inversionistas aplauden la nueva estrategia de Nike, algunos se preguntan si la organización puede cumplir estos objetivos.

El propósito de tales cambios apunta a hacer crecer 53% las ventas anuales en los próximos cinco años, es decir, un promedio anual de 8%, y que las ganancias se incrementen 15% al año. Para llegar al objetivo, Nike planea elevar de 12% a 15% la participación de sus ventas totales correspondientes a sus tiendas minoristas.

La estrategia se resumiría en la reorganización de la marca en diferentes divisiones: zapatos para correr, para basquetbol, futbol, para ejercicio y deportivos en general, con la expectativa de que estos segmentos justifiquen un 75% del crecimiento de la marca. Previamente la compañía había dividido la marca de fábrica en tres segmentos: calzado, ropa y equipo.

La firma se focalizará en los mercados emergentes y en nuevas adquisiciones. Sin embargo, el presidente de Nike, Charlie Denson, dijo que la compañía puede llegar a tener ganancias de 23 millones de dólares sin necesidad de realizar nuevas adquisiciones.

Con respecto a China, consideran que pueden convertir a Nike en el mercado más importante, detrás de Estados Unidos, con un potencial de 1,000 millones de dólares en ventas. En India las ventas crecieron 49% desde 2006. Los ejecutivos de Nike también tomarán en cuenta a Brasil y Rusia para su expansión, considerados como grandes pilares para su crecimiento.

Con respecto al sector minorista, los ejecutivos de Nike expusieron que la compañía planea sacar del sector el 15% del total de sus ventas. El segmento incluye sus propios locales y fábricas *outlets*, que los ejecutivos consideran van a tener un gran incremento durante los próximos cinco años.

Para la inversión en el sector minorista, Nike aumentará sus gastos de capital de 475 millones de dólares anuales, según lo que informó Gary DeEstafano, presidente de las operaciones globales. “Ésta no es Nike *versus* los minoristas, precisó, es una estrategia para un mayor crecimiento.”³

Análisis de participación en el mercado

Las ventas de la compañía no indican cómo funciona en relación con sus competidores. Para este propósito se requiere dar seguimiento a su participación en el mercado; si ésta aumenta, significa que la compañía está superando a sus competidores; por el contrario, si disminuye, está dejando su mercado a los competidores.

Sin embargo, tales conclusiones del análisis de la participación en el mercado están sujetas a ciertos requisitos:

- La suposición de que las fuerzas externas afectan del mismo modo a todas las compañías con frecuencia no es correcta. Por ejemplo, una amplia difusión de las consecuencias de fumar puede hacer pensar a las empresas que las ventas totales de cigarrillos disminuirán, pero no del mismo modo para todas, porque las que venden mejores filtros sufrieron un daño de menor magnitud.
- La suposición de que el desempeño de una empresa puede evaluarse comparándolo con la eficiencia promedio de todas las compañías no siempre es válida: el desempeño de una compañía debe compararse con el de sus competidores más directos.
- Si una nueva empresa entra a la industria, se reducirán las participaciones de las compañías existentes en el mercado. Una disminución en la participación en el mercado de una compañía no necesariamente significa que a ésta le va a ir peor que a las demás. La pérdida depende del grado en el que la nueva empresa daña los mercados específicos de aquélla.
- Es importante calcular la participación de mercado en unidades, pero también en pesos, principalmente porque algunas veces una disminución de participación en el mercado obedece a que, por ejemplo, una compañía, con la finalidad de mejorar sus utilidades, puede dejar a algunos clientes o productos que no le reportan ganancias.
- Para realizar una adecuada interpretación de la participación en el mercado es necesario considerar periodos de al menos un año, porque de otra forma una reducción en la participación de mercado podría explicarse por razones de menor importancia, tales como una gran venta el último día del mes o a inicios del mes siguiente.

Los mercadólogos tienen que interpretar con todo cuidado los movimientos de la participación en el mercado por línea de producto, tipo de cliente, región y otras divisiones. Una forma útil de analizar los movimientos de la participación en el mercado se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Participación en el mercado general} = \text{Penetración entre los clientes} \times \text{Lealtad de los clientes} \times \text{Selectividad de los clientes} \times \text{Selectividad de precios}$$

Donde:

- Penetración entre los clientes: es el porcentaje de todos los consumidores que le compran a esta compañía.
- Lealtad de los clientes: significa las compras que le hacen a esta empresa.

- Selectividad del cliente: es el tamaño de la compra promedio que realizan los clientes en la compañía.
- Selectividad de precios: es el precio promedio que carga esta empresa.
Si la participación de la compañía en el mercado en valor (pesos, dólares) disminuye durante el periodo de análisis, el resultado de la fórmula anterior puede explicarse por cuatro opciones:
- La compañía perdió parte de sus clientes.
- Una menor penetración entre los clientes, es decir, le compran a esta firma una porción más pequeña de sus provisiones totales y hay menor lealtad del cliente.
- Los consumidores restantes de la compañía son de menor tamaño debido a una menor selectividad de clientes.
- El precio de la empresa se ha deslizado en relación con los de la competencia o la menor selectividad de precios.

Al dar seguimiento a estos factores al transcurrir el tiempo, la organización está en posibilidad de diagnosticar la causa subyacente de los cambios en las participaciones en el mercado. Suponiendo que al iniciarse y terminar el periodo se tuvieran los siguientes datos:

Participación en el mercado general	=	Penetración entre los clientes	x	Lealtad de los clientes	x	Selectividad de los clientes	x	Selectividad de precios
Inicio del periodo 30%	=	60%		50%		80%		125%
Final del periodo 27%	=	55%		50%		75%		130%

Es evidente que la disminución en la participación en el mercado se debe principalmente a la pérdida de clientes, es decir, a la disminución en la penetración entre los consumidores que realizaban compras mayores al promedio (baja en la selectividad de clientes). El mercadólogo ahora puede investigar por qué se perdieron estos clientes.



Análisis de gastos contra ventas

El control del plan anual requiere asegurar que la compañía no gaste en exceso para lograr sus objetivos de ventas. La relación más importante que debe vigilarse es la de gastos de marketing contra ventas. En una empresa, dicha relación fue de 30% y consistió de cinco componentes de la relación de gastos contra ventas: fuerza de ventas contra ventas (20%), publicidad contra ventas (10%), ventas contra promoción de ventas (10%), ventas contra investigación de mercados (5%) y ventas contra administración de ventas (5%).

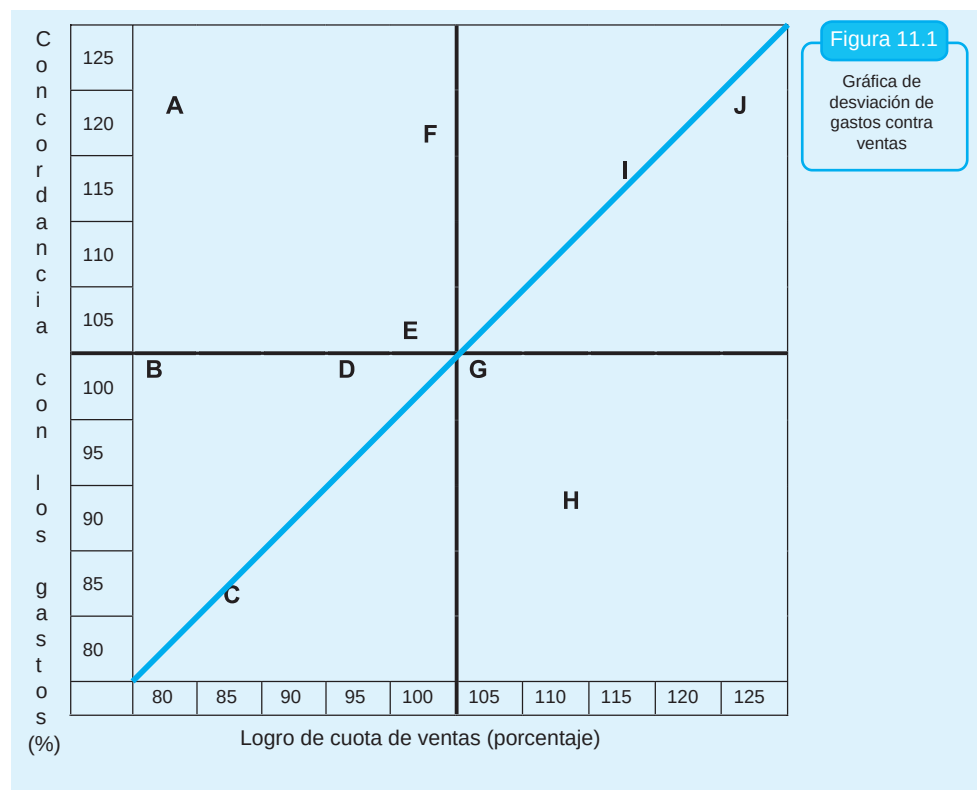
La administración necesita controlar estas relaciones de gastos de marketing. Por lo general, presentarán pequeñas fluctuaciones que pueden ser ignoradas; sin embargo, las fluctuaciones fuera del rango normal son preocupantes. A las fluctuaciones de un periodo a otro se les llega a dar seguimiento en una gráfica de control; cualquier variación se explica mediante una de dos posibilidades:

Posibilidad 1: La compañía sigue teniendo un buen control de gastos, situación que representa uno de esos sucesos que rara vez ocurren.

Posibilidad 2: La compañía perdió el control de sus gastos y debe descubrir la causa.

Si se acepta la posibilidad 1, no se realiza ninguna investigación para determinar si el entorno se modificó. El riesgo de no investigar es que pudo haber ocurrido un cambio real y la compañía se rezagará. Si se acepta la posibilidad 2, se investigará el entorno con el riesgo de que la investigación no descubra nada, lo que significará una pérdida de tiempo y esfuerzo. Las siguientes observaciones, aun dentro de los límites de control, deben vigilarse.

Cuando una relación de gastos respecto de ventas se sale de control, se requiere de datos no agregados para dar seguimiento al problema. Se puede utilizar una *gráfica de desviación de gastos contra ventas*. La figura 11.1 muestra el desempeño de ventas en distintos estados del país, la línea diagonal representa la relación constante entre la consecución de la cuota de ventas y los gastos presupuestados ejercidos (en porcentajes). Por ejemplo, el estado G logró superar en 5% su cuota de ventas y estuvo ligeramente abajo del nivel esperado de gastos. El estado I ex-



cedió su cuota de ventas prácticamente en el mismo nivel que sus gastos, por lo que se podría decir que están muy relacionados. Los estados con más problemas son A, F y E. Por ejemplo, el estado A logró alrededor del 80% de su cuota y sus gastos fueron 20% mayores a los presupuestados. El siguiente paso es preparar una gráfica para cada estado problemático que muestre los logros de los representantes de ventas; por ejemplo, el mal desempeño del estado A puede estar relacionado con uno o algunos representantes de ventas.

¿Un conflicto ético?

El lado oscuro de Nike



Profundizar en el funcionamiento en la empresa Nike equivale a descubrir un poco cómo funciona hoy el capitalismo a nivel mundial: por un lado, el Nike World Campus de Oregon, central del consorcio en Estados Unidos (EU), es un parque de casi 300 mil metros cuadrados con oficinas para “jóvenes creativos”, con salarios altos y horarios flexibles; por el otro lado, las fábricas en los países del sudeste asiático, en donde se produce calzado para Nike, Reebok y Adidas, en jornadas de trabajo de 12 horas, con salarios bajos, horas extra obligatorias y, en parte, un estilo paramilitar de dirección.

A Nike le gusta presentarse a sí misma como un mito. Todo gira en torno a la promesa: “Cualquiera puede lograrlo”,

así que “Just do it” (Simplemente, hazlo). Al consorcio le pertenecen los bocetos, el diseño, el marketing y la distribución. La fase de producción se subcontrata a empresas de países en donde se dan las mejores condiciones de explotación.

Ninguno de los jóvenes que trabajan en Nike lleva traje ni corbata. Para los empleados de Nike, el mundo fuera del World Campus es “el mundo real”. Fuera del “muro de protección” —como se conoce a la franja de hierba sobre la que a cualquier hora del día se puede ver a alguien haciendo *footing*— está América. Dentro del muro se encuentra el mundo Nike. En los siete edificios, cada uno con el nombre de una estrella deportiva, donde no está permitido fumar, la compañía paga más a los empleados que van a trabajar en bicicleta o en patines “en línea” y es muy bien visto practicar un par de horas al mediodía en el gimnasio Bo Jackson.

Nike sólo posee dos fábricas en EU, pero están cerradas temporalmente y la producción casi se realiza totalmente en Asia. Nike tiene en todo el mundo 5,300 empleados, mientras que en Asia más de 200,000 personas producen para ellos. Siempre buscan los costos salariales más bajos y las condiciones laborales más inseguras. Nike entró en este proceso en la década de 1970 con Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur. En 1980, el 90% de la producción se realizaba en los dos primeros países. Cuando allí suben los salarios y las luchas laborales aumentan, la producción se desplaza a Malasia, Tailandia, Indonesia y Filipinas. A principios de 1990 se comienzan a desplazar de nuevo, ahora hacia las zonas de economía especial del sur y este de la costa de China, pero también hacia Vietnam. En 1996, el 34% de la producción de Nike venía de China, 36% de Indonesia, 12% de Corea del Sur, 10% de Tailandia, 5% de Taiwán y 2% de Vietnam. Esta historia fue escrita con la mano de obra del sudeste asiático, además, mayoritariamente femenina. Cuando en abril de 1997 se elevó en Indonesia el salario mínimo, el portavoz de Nike, Jim Small, dijo: "...Indonesia podría llegar a un punto en el que su encarecimiento la expulsará del mercado".

Poco antes de las elecciones presidenciales de 1992, sindicatos y productores textiles estadounidenses iniciaron una campaña bajo el lema "Just do it and bring jobs back to the United States" (Simplemente hazlo y trae los puestos de trabajo de vuelta a Estados Unidos). En sus carteles podía leerse: "Phil Knight, Spike Lee, Michael Jordan y Bo Jackson son millonarios gracias a los miles de estadounidenses que perdieron sus puestos de trabajo". Michael Jordan, por ejemplo, convertido en imagen de marca de Nike, cobraba millones de dólares al año.

Pero Nike es sólo una de las empresas que explotan la diferencia en salarios, derechos sociales y organización sindical que se da con respecto a los países empobrecidos. Fue tal el impacto de una campaña en Holanda que denunciaba la subcontratación textil hacia el llamado Tercer Mundo, donde puso a C&A como ejemplo, que al final la opinión pública acabó pensando que era la única empresa "mala" y el resto eran correctas. Pero por desgracia hay muchas más, como Adidas, cuyo espectacular relanzamiento no se explica de manera exclusiva por sus nuevas estrategias de marketing, sino por el cierre de sus centros de producción en Europa y el envío del 65% de su producción a Asia. En EU han surgido domicilios particulares o *sweat shops* (pequeños o medianos talleres) donde básicamente mujeres, casi todas inmigrantes, trabajan en difíciles condiciones al margen de cualquier regulación laboral o salarial.

La organización no gubernamental (ONG) estadounidense Vietnam Labor Watch viajó en marzo de 2004 a ese país asiático. Su objetivo era comprobar las condiciones laborales de las fábricas que producen artículos Nike

en Vietnam. Visitó cuatro de las cinco que funcionan desde 1995. El 90% de la producción la realizaban mujeres. La mayor parte venían del campo y tenían entre 15 y 28 años. El objetivo principal de la visita era la fábrica Sam Yang, en la ciudad de Ho Chi-Minh, que pertenece a un empresario coreano. Las empleadas recién contratadas, durante los tres primeros meses de trabajo recibieron 18% menos de lo que señala el salario mínimo de Vietnam, lo que a menudo ni siquiera les alcanza para pagar la comida y el alquiler.

En las entrevistas que realizaron con las empleadas, casi todas contaban que recibían una ayuda extra de sus familias. Las cuotas de producción diarias eran inalcanzables; casi todos los días se tenían que realizar horas extra. Una semana de 60 horas es normal. La media anual es de 500 horas extra, cuando en Vietnam la ley sólo permite 200. Los niveles de salubridad y seguridad laboral son malos. Muchas de las 6,000 trabajadoras reconocieron haber perdido peso, así como padecer jaquecas y fatiga desde que trabajan para Sam Yang. En la cadena de montaje, una y otra vez hay mujeres que se desvanecen porque están agotadas, el calor es fuerte y el aire enrarecido por el pegamento y la pintura. Las autoridades sanitarias de Ho Chi-Minh señalan en un informe que en Sam Yang se superan los límites permitidos de ruido, así como los de concentración de tulio en el aire. Incluso en un informe de uso interno, realizado por Ernst & Young, citado el 7 de noviembre de 1997 en *The New York Times*, se afirma que en algunos lugares de esta planta se superaban en 177 veces los niveles legales de sustancias cancerígenas y que el 77% de las empleadas padecían problemas respiratorios.

La dirección de la empresa es además autoritaria y, en parte, paramilitar. Las trabajadoras sólo pueden ir al baño una vez por turno y dos veces a beber agua. A menudo hay encargados que acosan sexualmente a las empleadas o les imponen castigos colectivos. Los conflictos laborales también suceden. En marzo de 1996 fueron a la huelga casi mil empleadas de esta fábrica porque un superior les había pegado a varias compañeras. Tras otra huelga, en octubre de 1996, la dirección despidió un gran número de trabajadoras, pero por la presión recibida tuvo que readmitirlas. En marzo de 1997, unas 300 empleadas realizaron una huelga. Casi todas estas protestas se originan por despidos arbitrarios, castigos, horas extra forzadas y los bajos salarios.

Vietnam Labor Watch toma parte en una campaña, junto con otras ONG, para reivindicar un control independiente de las condiciones de trabajo en los países emergentes, el cumplimiento de los derechos laborales fijados por la Organización Mundial del Trabajo y el desmantelamiento de las *sweat shops* en EU. Su objetivo es que el “consumidor crítico” fuerce a estos consorcios a que se cumplan los derechos laborales, lo que se vería

compensado con una especie de *label social*, una especie de etiqueta en las prendas como símbolo de producto “políticamente correcto”.

Nike intenta contrarrestar las campañas negativas. Entre 1985 y 1993 triplicaron su gasto publicitario para limpiar su imagen. De acuerdo con Clean Clothes Campaign, hubiera bastado con que Nike redujera estos gastos en 3.5% para que las empleadas de las fábricas de China e Indonesia duplicaran su salario. Sin embargo, le resulta más lucrativo realizar el Campeonato del Mundo de Fútbol Infantil (Nike Premier Cup) para adolescentes de 14 y 15 años.

En septiembre de 1997, Nike dejó en suspenso el contrato que tenía con cuatro empresas de Indonesia, cuando la tan contestada dictadura de Suharto cumplía 31 años, según Nike, por incumplir las exigencias en cuanto a correctas condiciones laborales. Con ello no sólo limpiaban su imagen pública, sino que se mudaban a China, donde los costos salariales son aún más bajos.⁴

Control de la eficiencia

Como producto de un análisis financiero es posible determinar las causas de las escasas utilidades en productos, territorios o mercados, así como llevar a cabo una administración eficiente de la fuerza de ventas, de la publicidad, de la promoción de ventas y de la distribución. Analicemos cada uno.

- a) *Eficiencia de la fuerza de ventas.* Los gerentes de ventas requieren dar seguimiento a los siguientes indicadores para evaluar la eficiencia de la fuerza de ventas en sus territorios:
- Número promedio de llamadas por ventas por vendedor por día.
 - Costo promedio de gastos de transporte de ventas.
 - Costo de capacitación por vendedor.
 - Porcentaje de pedidos por cien visitas de ventas.
 - Cantidad de clientes nuevos y perdidos por periodo.
 - Valor promedio de los estratos de clientes.
 - Razones de los principales productos vendidos.



- Composición de las ventas por producto y línea de producto.
- Costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales.

Los resultados en estos indicadores llevan a preguntas como las siguientes: ¿Los representantes de ventas hacen suficientes llamadas diarias? ¿Gastan demasiado dinero por visita de ventas? ¿Se recupera la inversión en capacitación? ¿Cierran suficientes pedidos por cada cien llamadas? ¿Generan clientes nuevos suficientes y conservan a los antiguos?

Cuando una compañía inicia la investigación de la eficiencia de la fuerza de ventas, con frecuencia llega a detectar áreas que requieren mejoras. Un análisis de las funciones de los vendedores puede llevar a descubrir que están realizando funciones de menor valor, las cuales les quitan tiempo de sus actividades fundamentales, lo que lleva a la contratación de personal especializado para cada actividad o a buscar formas de reducir la relación entre tiempo productivo y tiempo ocioso, con lo que se mejora el desempeño general de la organización.

- b) *Eficiencia de la publicidad.* Muchos gerentes sienten que es casi imposible medir qué obtienen a cambio de su presupuesto para publicidad. Sin embargo, deberían tratar de dar seguimiento a, cuando menos, las siguientes estadísticas:

- Costo de publicidad por cada millar de audiencia a la que llega el medio.
- Porcentaje de público que notó, vio, relacionó y leyó los anuncios impresos.
- Opiniones del consumidor respecto del contenido y la efectividad del anuncio.
- Mediciones, tanto previas como posteriores, de actitudes hacia el producto.
- Número de visitas a Internet para conocer información de la compañía.
- Costo por investigación de medición de audiencia.

La gerencia puede emprender diversas acciones para mejorar la eficiencia de la publicidad, incluyendo un mejor trabajo para posicionar el producto, definir los objetivos de la publicidad, hacer pruebas preliminares de los mensajes, utilizar la Internet, hacer mejores compras en medios y realizar pruebas posteriores al lanzamiento de la publicidad.

- c) *Eficiencia de la promoción de ventas.* Esta actividad incluye múltiples acciones para estimular el interés del comprador, así como pruebas del producto. Con la finalidad de mejorar la eficiencia de la promoción de ventas, la gerencia debería registrar los costos y el impacto en ventas de cada promoción y observar, en particular, las siguientes estadísticas:

- Porcentaje de ventas que se realizan con cada oferta.
- Costos de exhibidor por unidad monetaria (pesos, dólares) de ventas.
- Porcentaje de cupones que se hicieron valer.
- Número de personas interesadas en un producto, resultado de una demostración.

Esta evaluación es una función fundamental del gerente de marketing, quien necesita analizar los resultados de distintas promociones de ventas y

asesorar a los gerentes de producto acerca de las promociones más efectivas a las que puede recurrir.

- d) *Eficiencia en la distribución.* La gerencia necesita buscar la economía en sus actividades de distribución, para lo que dispone de varias herramientas que mejoran el control de inventarios, la ubicación de las bodegas y los modos de transporte. Un problema que surge con frecuencia es que la eficiencia en la distribución llega a disminuir cuando la compañía registra incrementos significativos en las ventas.

Sucede que un sistema de distribución se pone a prueba cuando se incrementan repentinamente los pedidos, lo que provoca que la compañía se rezague para entregarlos en las fechas prometidas; lo anterior hace que los clientes hablen mal de la compañía y a la larga disminuyen las ventas. Normalmente la gerencia responde aumentando los incentivos a la fuerza de ventas, con el propósito de asegurar más pedidos; los vendedores los obtienen, pero la compañía, de nuevo, no es capaz de cumplir con las fechas de envío que promete, porque no se ha corregido el problema de fondo: el sistema de distribución. La empresa necesita detectar el verdadero cuello de botella e invertir con el objetivo de aumentar la capacidad de distribución.

Marketing en la era electrónica

Zapatos deportivos a su medida



Se permite personalizar y diseñar al gusto del comprador los distintos modelos de su material deportivo: ahora se podrán llevar unos zapatos de deporte Nike con el nombre del propietario o el de su deportista favorito, con el color que quiera y el estilo que más le guste. Lo mismo ocurrirá con camisetas, mallas y pantalones de deporte, entre otros productos.

En la página Web de Nike, el cliente puede diseñar los zapatos a su gusto, eligiendo el color de la suela, de la tela, de la lengüeta e incluso de los cordones. El precio de las zapatillas varía entre los 80 y los 100 euros.

Por lo pronto sólo está disponible por Internet; aunque se pretende expandir dicha campaña a todo el material deportivo de la firma Nike, de momento se ha iniciado con el calzado deportivo, con lo que se intenta sondear la aceptación entre los consumidores. Por lo que es posible deducir de las palabras de uno de sus máximos dirigentes, esta campaña tendrá un gran resultado de ventas. La innovación de Nike alcanzará su máximo apogeo

durante la campaña de Navidad. Poder elegir el diseño de los zapatos llama mucho la atención, principalmente entre los adolescentes.

Otra gran novedad es el acuerdo entre Nike y Apple, que se han unido con la finalidad de producir un sistema que integre el calzado de carrera de Nike con el iPod Nano de Apple. Así, el iPod Nano se convierte en monitor, preparador personal y compañero de entrenamiento. Además de escuchar música, los atletas verán cuántos kilómetros han recorrido y qué velocidad han llevado, así como la cantidad de calorías consumidas.

Nike también ha desarrollado una nueva línea de ropa, diseñada específicamente para usar con los iPods. Sin embargo, algunos analistas no creen que esto resulte ser muy benéfico para la firma de ropa deportiva. Un anterior intento de Nike de conectarse con la electrónica no fue exitoso, nos referimos al acuerdo con Phillips; ahora que se ha terminado fue Apple la que se asoció con Nike, ofreciéndole ayuda en el diseño de su calzado, para lograr que esta vez la colaboración logre prosperar.

Un sensor insertado en los zapatos transmitirá al iPod toda la información que interesa: tiempo que lleva realizando ejercicio, música, consejos, todo con tecnología inalámbrica. Ambas compañías consideran que será un éxito, pues apuntan al mismo segmento de mercado y sus seguidores son muy fieles.

El modelo Air Zoom Moire es el primero en incorporar el *kit* deportivo del iPod Nano Nike, un revolucionario invento para deportistas y amantes de la música. El precio estimado del *kit* es de 21 euros; se lanzó al mercado a principios de 2008. Incluye un pequeño transmisor que encaja dentro del calzado y un receptor conectado al iPod. Los usuarios pueden ver la información en la pantalla del iPod o recibirla a través de sus audífonos. Una vez completada la carrera, les será posible subir los datos de su recorrido a un *blog on line*, que estará disponible en el sitio www.nikeplus.com.⁵

Seguimiento de la satisfacción del cliente



Además de las medidas de control cuantitativo que ya se han explicado, se requieren medidas cualitativas que ayuden a la gerencia a prever cambios en la participación de mercado. Las compañías que se mantienen alertas establecen sistemas para dar seguimiento a las actitudes y el grado de satisfacción de los clientes, los distribuidores y los otros grupos de interés. Al dar seguimiento a los niveles de cambio en las preferencias del cliente y su grado de satisfacción antes que afecten las ventas, la administración puede empre-

der acciones de inmediato. Los principales sistemas para dar seguimiento al grado de satisfacción del cliente se describen a continuación.

- a) *Sistema de quejas y sugerencias.* Es muy importante darles efectivamente las facilidades a los clientes para que expongan sugerencias y expresen sus quejas. Algunas librerías colocan buzones bajo un letrero que dice: “No queremos escuchar tu queja... queremos leerla”. El problema con este tipo de letreros es que más que una invitación a exponer la queja es negarse a escuchar, así que sea creativo al escribir su invitación para conocer quejas y sugerencias, pero tenga cuidado de que esto no se convierta en una limitante.

También hay restaurantes que cuando el cliente se retira le preguntan qué le pareció el servicio y los alimentos, pero sólo si fueron satisfactorios le permiten registrar su opinión en una enorme libreta; el cliente no se sentirá considerado con la presión de dar una opinión que, tal vez, no está dispuesto a dejar por escrito. En caso de que el servicio no haya sido de su agrado, no le permiten registrar sus comentarios; algunas veces tampoco se esfuerzan por atenderlo correctamente. Sucede que a veces la queja no proviene de los alimentos o del servicio, sino de la persona de la caja y su implacable libreta que sólo está disponible para quienes opinan que todo estuvo bien.

Algunas empresas incluso establecen líneas telefónicas gratuitas nacionales e internacionales (número 800) de atención a clientes para resolver dudas, hacer sugerencias o quejarse. Cualquiera que sea el medio, lo importante es que verdaderamente esté dispuesto a escuchar y a atender al cliente, porque tal recurso puede convertirse en una fuente de ideas que le permitan a la empresa actuar más rápido para resolver problemas.

- b) *Encuestas de satisfacción de los consumidores.* Es muy difícil que una compañía llegue a la conclusión de que puede obtener un panorama completo de la satisfacción o insatisfacción de los clientes con sólo poner en operación un sistema de quejas y sugerencias, por lo que es necesario llevar a cabo regularmente estudios de satisfacción del cliente, sobre todo si consideramos que algunos estudios han descubierto que los consumidores se muestran insatisfechos con una de cada cuatro compras que realizan y que apenas el 5% de ellos manifiesta su queja por este hecho. Si agregamos que el usuario considera que su queja no será atendida o que no puede quedar en evidencia que fue engañado, comprará menos y cambiará de proveedor, por lo que, con el tiempo, la empresa perderá a sus clientes.

Se requiere enviar cuestionarios o hacer llamadas telefónicas a una muestra aleatoria de los clientes para saber cuál es su opinión acerca de diversos aspectos del desempeño de una empresa; asimismo, es posible solicitar opiniones de los compradores acerca de los competidores.

La satisfacción de los clientes se mide de distintas maneras. Preguntando directamente: “Indique qué tan satisfecho está con el servicio”; además, se les puede preguntar qué tanto esperan un producto determinado, cuál ha sido su experiencia (satisfacción derivada). Otra forma consiste en pedirles que mencionen cualquier problema que hayan tenido con la oferta y seña-

len las mejoras que sugieren (análisis de problemas). También se les llega a solicitar a los entrevistados que califiquen varios elementos de la oferta, en términos de la importancia de cada uno, y qué tan bien se desempeñó la organización en cada elemento (calificación de importancia desempeño); este último procedimiento ayuda a la organización a saber si su desempeño es deficiente en algunos elementos importantes y si es excesivo respecto de elementos cuya importancia no es tan relevante.



Mientras se recaba la información acerca de la satisfacción de los clientes, también es útil hacer preguntas adicionales para cuantificar la “intención de volver” a comprar; en condiciones normales, será alta si la satisfacción del consumidor también lo es.

A la vez, resulta útil cuantificar la probabilidad o voluntad de que el cliente recomiende la compañía y la marca a otras personas. Una calificación de palabra muy positiva indica que la empresa está generando un nivel alto de satisfacción entre sus clientes.

- c) *Personas disfrazadas de compradores.* Otro procedimiento útil para conocer acerca de la satisfacción de los clientes consiste en contratar personal que actúe como comprador potencial y reporte sus hallazgos en relación con los puntos favorables y las deficiencias que experimentó al adquirir los productos de la compañía y de los competidores. Estas personas también pueden fingir que tienen problemas, con la intención de probar si el personal de ventas de la empresa maneja bien la situación. Por ejemplo, quejarse acerca de la devolución de una prenda en alguna tienda de departamentos para verificar de qué forma se maneja tal queja.

No sólo las empresas pueden utilizar personas disfrazadas de compradores, los gerentes deben salir de sus oficinas e intervenir en actividades de venta de su propia compañía y de la competencia donde no se les conoce, así como experimentar de primera mano el trato que reciben como clientes. Una variante consiste en que el administrador llama a su propia empresa para plantear distintas dudas o quejas para conocer en qué términos se maneja su llamada.

- d) *Análisis de clientes perdidos.* Las empresas deben comunicarse con los clientes que han dejado de comprar o que han cambiado de proveedor para enterarse de lo que ocurre. Cualquier organización que pierde un cliente tendría que iniciar acciones inmediatas para saber en qué han fallado; en el caso de pequeñas empresas, el personal generalmente sabe a qué atribuir la pérdida del cliente, lo importante es tomar acciones correctivas.

No sólo es importante realizar entrevistas a los clientes “que se pierden”, sino también dar seguimiento a la cantidad de compradores perdidos, lo cual, en caso de que aumenten, indica con claridad que la compañía no está satisfaciendo a sus clientes.

Al cuantificar la satisfacción de los clientes es preciso tomar en cuenta las siguientes precauciones:

- Clarificar, sin extenderse y llegar al detalle, qué pretendemos decir cuando nos referimos, por ejemplo, a la satisfacción en la entrega del bien o servicio.
- Es necesario dejar claro cuáles son los motivos de la satisfacción, porque pueden ser diferentes incluso para una misma persona en distintos momentos.
- También es importante verificar que el servicio se otorga bien todo el tiempo, no sólo cuando se aproxima la fecha de la evaluación.
- Es primordial evitar que el cliente piense que si da una evaluación baja al servicio obtendrá beneficios adicionales a los que ya tiene.

Control estratégico

Las compañías necesitan llevar a cabo periódicamente una revisión crítica de sus objetivos de marketing y nivel de eficiencia. En el área de marketing es factible la rápida obsolescencia de objetivos, políticas, estrategias y programas. Cada empresa debe evaluar con regularidad su enfoque estratégico hacia el mercado. Se cuenta con dos herramientas: *revisión del índice de eficiencia de marketing* y *auditoría de marketing*.

- a) *Revisión del índice de eficiencia de marketing*. La revisión de la eficiencia en cada división debe incluir, entre otras actividades: evaluar la orientación hacia el cliente, la fortaleza del marketing en cada área de negocios de la empresa, mejorar el desempeño a través de planes de largo plazo y definir indicadores que muestren el desempeño de cada área de mercado.

Los primeros indicadores acerca de la eficiencia de marketing son el crecimiento de ventas, la participación en el mercado y el desempeño que genera utilidades. Los buenos resultados pueden deberse a que una división está en el lugar correcto en el momento propicio y no a que su gerencia de marketing sea eficiente. Las mejoras en esa división logran aumentar los resultados haciendo que pasen de buenos a excelentes. Otra división llega a tener malos resultados a pesar de una excelente planeación de marketing. Reemplazar a los gerentes actuales quizá sólo empeore las cosas.

La eficiencia de marketing de una compañía o división se refleja en el grado en el que presenta los siguientes cinco atributos principales:

- Filosofía enfocada al cliente.
- Organización de marketing integrada.
- Información de marketing.
- Orientación estratégica.
- Eficiencia operativa.

Cada atributo es susceptible de medirse. La tabla 11.11 presenta un instrumento de calificación de eficiencia de marketing con base en estos cinco

atributos. El cuestionario es para que lo respondan los gerentes y después se suman los puntos asignados a cada opción de respuesta.

Las calificaciones bajas en algún atributo indican que debe ser atendido. Así, las gerencias de divisiones pueden establecer un plan para corregir sus debilidades en marketing más importantes.

TABLA 11.11 INSTRUMENTO PARA CALIFICAR LA EFICIENCIA DE MARKETING (MARCAR SÓLO UNA RESPUESTA EN CADA PREGUNTA)

Filosofía del cliente	
A. ¿La gerencia reconoce la importancia de diseñar la compañía para satisfacer la demanda y los deseos de los mercados elegidos?	0. La gerencia piensa más que nada en términos de vender productos actuales y nuevos a cualquiera que los compre.
	1. La gerencia piensa, sobre todo, en términos de servir a una amplia gama de mercados y a necesidades con la misma eficiencia.
	2. La gerencia piensa en términos de satisfacer la demanda y los deseos de mercados bien definidos, así como a segmentos de mercado elegidos por su crecimiento a largo plazo y su potencial de utilidades para la compañía.
B. ¿La gerencia desarrolla distintos planes de marketing y ofertas para distintos segmentos del mercado?	0. No.
	1. Algo.
	2. En gran medida.
C. ¿La gerencia tiene un punto de vista total del sistema de marketing (proveedores, canales, competencia, clientes, entorno) para planear su negocio?	0. No. La gerencia se concentra en la venta y el servicio de sus clientes inmediatos.
	1. En alguna medida, la gerencia tiene un punto de vista amplio de sus canales, aunque la mayor parte de sus actividades están dedicadas a vender y dar servicio a los clientes inmediatos.
	2. Sí. La gerencia tiene un punto de vista total del sistema de marketing; además, reconoce los riesgos y las oportunidades que generan para la compañía las modificaciones en cualquier parte del sistema.
Organización de marketing integrada	
D. ¿Hay un alto nivel de control e integración de las principales funciones de marketing?	0. No. Las ventas y otras funciones de marketing no están integradas en la alta administración; hay algunos conflictos improductivos.
	1. En alguna medida. Hay una integración y un control formales de las funciones de marketing principales, pero la coordinación y la cooperación no son satisfactorias.
	2. Sí. Las principales funciones de marketing se integran con eficiencia.
E. ¿La gerencia de marketing trabaja bien con las gerencias de investigación, fabricación, compras, distribución física y finanzas?	0. No. Hay quejas de que el departamento de marketing no es razonable en las demandas y los costos que asigna a otros departamentos.
	1. En alguna medida. Las relaciones son amistosas, aunque cada departamento más bien funciona para satisfacer sus propios intereses.
	2. Sí. Los departamentos cooperan efectivamente y resuelven las cuestiones para la totalidad de la compañía.
F. ¿Qué tan bien organizado está el proceso de desarrollo de productos nuevos?	0. El sistema está mal definido y mal manejado.
	1. El sistema existe formalmente, pero no está afinado lo suficiente.
	2. El sistema está bien estructurado y opera sobre el principio de trabajo de equipo.

Información de marketing

- G.** ¿Cuándo se realizaron los últimos estudios de investigación de marketing de clientes, influencia de compra, canales y competidores?
0. Hace varios años.
 1. Hace unos cuantos años.
 2. Recientemente.
- H.** ¿Qué tanto conoce la gerencia el potencial y las utilidades de distintos segmentos de mercado, clientes, territorios, productos, canales y tamaños de pedidos?
0. Los desconocen.
 1. Algo.
 2. Muy bien.
- I.** ¿Cuáles son las actividades para medir y mejorar la efectividad del costo de los distintos gastos de marketing?
0. Las actividades son pocas o nulas.
 1. Algunas actividades.
 2. Muchas actividades.

Orientación estratégica

- J.** ¿Hasta qué grado hay una planeación de marketing formal?
0. La gerencia realiza poca o ninguna planeación de marketing formal.
 1. La gerencia desarrolla un plan de marketing anual.
 2. La gerencia desarrolla un plan de marketing anual detallado y un plan estratégico a largo plazo que se actualiza cada año.
- K.** ¿Qué tan buena es la estrategia de marketing actual?
0. No es clara.
 1. Es clara y representa una continuación de la estrategia tradicional.
 2. Es clara e innovadora; se basa en datos y está bien razonada.
- L.** ¿En qué medida existen un pensamiento y una planeación para emergencias?
0. La gerencia no piensa o piensa muy poco en las emergencias.
 1. La gerencia piensa en las emergencias, aunque tiene pocos planes formales para enfrentarlas.
 2. La gerencia identifica formalmente las emergencias más importantes y desarrolla planes de emergencia.

Eficiencia operativa

- M.** ¿Con qué eficiencia se comunica e instrumenta la estrategia de marketing?
0. Poca.
 1. Regular.
 2. Buena.
- N.** ¿La gerencia realiza un trabajo eficaz con sus recursos de marketing?
0. No. Los recursos de marketing son inadecuados para que el trabajo se realice.
 1. En alguna medida. Los recursos de marketing son adecuados, pero no se optimizan.
 2. Sí. Los recursos de marketing son adecuados y se utilizan con eficiencia.
- O.** ¿La gerencia demuestra una buena capacidad para reaccionar rápida y eficientemente ante los desarrollos repentinos?
0. No. La información de ventas y del mercado no está muy actualizada y la reacción de la administración es lenta.
 1. En alguna medida. La gerencia recibe información de ventas y mercado más o menos actualizada; el equipo de reacción de la gerencia es variable.
 2. Sí. La gerencia instala sistemas que proporcionan información actualizada y tiene un tiempo de reacción muy rápido.

Calificación total

0 – 5 = Ninguna	16 – 20 = Buena
6 – 10 = Mala	21 – 25 = Muy buena
11 – 15 = Regular	26 – 30 = Superior

Fuente: Philip Kotler, "From sales Obsession to Marketing Effectiveness", en *Harvard Business Review*.

La auditoría de marketing



Si reflexionamos acerca de qué es una auditoría de marketing (AM), en qué consiste y cuáles son sus beneficios reales, nos daremos cuenta de que, ante todo, es una excelente herramienta que examina de forma detallada, sistemática, independiente y periódica el entorno de marketing de una organización o de sus unidades de negocio, así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que pretende identificar áreas problemáticas y oportunidades para sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia del marketing. En general, la AM

proporciona información que en los buenos momentos ayuda a que la situación se torne aún más rentable, mientras que en las situaciones difíciles ayuda a superar las crisis, tanto internas como producto de la turbulencia en el entorno o de la falta de adaptación a la situación prevaleciente en el sector industrial.

Ante esta realidad surgen dos interrogantes. Primero, ¿es necesaria una AM para realizar una administración efectiva? Segundo, ¿es realmente esta herramienta capaz de ofrecer buenos resultados?

Comencemos por la última pregunta. La auditoría de marketing es una herramienta de trabajo que permite a la empresa analizar y evaluar los programas y las acciones de la gestión de marketing, así como su adecuación al entorno. Dicho de forma más práctica, examina todas las áreas de la compañía, mientras averigua las oportunidades y amenazas, o lo que es aún más importante, indica las áreas de mejora para aumentar la rentabilidad de la empresa. Así, la respuesta a la primera pregunta sería que la efectividad de la AM no se deriva de la herramienta en sí, sino del uso que se le dé.

Esto significa que el proceso de AM es muy importante para que la herramienta pueda ofrecer los resultados esperados. Cuando el auditor acude a la compañía, lo primero que debe saber es quiénes van a ser sus interlocutores y sus fuentes de información. Además, tiene que cumplir con requisitos como:

- Periódica: aunque la periodicidad de la auditoría depende del tamaño de la empresa, lo cierto es que una AM nunca puede ocurrir de manera aislada, sino que debe ser regular e independiente de la situación económica del mercado o de la organización.

- **Sistemática:** debe seguir una secuencia ordenada en cada una de las fases necesarias para realizar el diagnóstico.
- **Completa o detallada:** debe analizar cada una de las variables que influyen en los resultados desde el punto de vista de marketing y ventas.
- **Independiente:** debe garantizar un análisis objetivo. La mejor forma de lograr la objetividad es encargándola a profesionales especializados externos, pero que se involucren plenamente con su operación y mantengan una buena comunicación con la organización.

En términos generales, la AM se lleva a cabo en tres fases:

- * **Auditoría del entorno (macro e interno).** Es lo que constituye el punto de partida. La obtención de información contrastada en esta fase es fundamental, porque nos permite tener una idea clara de dónde está la empresa y con qué cuenta para aprovechar las oportunidades que se le presentan en el mercado, así como para superar las debilidades de su propia estructura.
- * **Análisis del proceso de marketing.** Se trata de analizar cada etapa del proceso: estrategia, organización, sistemas y productividad de marketing.
- * **Análisis de las funciones de marketing.** Consiste en analizar las principales funciones (productos, precios, distribución, promoción y fuerza de ventas).

La tabla 11.12 proporciona un ejemplo de las principales preguntas que se plantean en la auditoría de marketing.

TABLA 11.12 AUDITORÍA DE MARKETING

1. Auditoría del entorno	
1.1 Auditoría del macroentorno	
a)	Demográfico: ¿cuáles son los principales desarrollos y las tendencias demográficas que presentan oportunidades y riesgos para la organización?
b)	Económico: ¿cuáles son los principales acontecimientos en ingresos, precios, ahorros y crédito que afectarán a la organización?
c)	Ecológico: ¿cuál es el panorama para el costo y la disponibilidad de recursos naturales y energía que necesita la organización?
d)	Tecnológico: ¿cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y proceso?
e)	Político: ¿cuáles son las modificaciones en las leyes y los reglamentos que pueden afectar la estrategia y las tácticas de marketing?
f)	Cultural: ¿cuál es la actitud del público hacia las transacciones y los productos de la organización?
1.2 Auditoría interna	
a)	Mercado: ¿qué sucede con el tamaño, el crecimiento, la distribución geográfica y las utilidades del mercado?
b)	Clientes: ¿cuáles son las necesidades y los procesos de compra de los clientes?
c)	Competencia: ¿quiénes son los principales competidores y cuáles son sus objetivos, estrategias, cualidades, defectos y participación en el mercado?
d)	Distribución e intermediarios: ¿cuáles son los principales canales de distribución para llevar el producto hasta el consumidor?

- e) Proveedores: ¿cuál es el panorama de la disponibilidad de los principales recursos que se utilizan en la producción?
- f) Facilitadores: ¿cuál es el panorama de costos y cuál la disponibilidad para los servicios de transporte, instalaciones de bodegas y recursos financieros?
- g) Públicos: ¿cuáles son los públicos que representan oportunidades particulares o problemas para la organización?

2. Auditoría del proceso de marketing

2.1 Auditoría de la estrategia

- a) Misión: ¿está claramente formulada la misión de la empresa en términos orientados al mercado?
- b) Objetivos: ¿los objetivos de marketing están lo suficientemente bien formulados para guiar los planes de marketing?
- c) Estrategia: ¿la administración articuló una estrategia de marketing clara para lograr sus objetivos?

2.2 Auditoría de la organización

- a) Estructura formal: ¿el responsable de marketing tiene suficiente autoridad y responsabilidad hacia las actividades de la organización que afectan la satisfacción del cliente?
- b) Estructura funcional: ¿hay buena comunicación y buenas relaciones laborales entre los departamentos de marketing y ventas?
- c) Eficiencia de interfaces: ¿hay problemas entre marketing, operaciones, investigación y desarrollo, compras, finanzas, contabilidad y el departamento legal que necesiten atención?

2.3 Auditoría de sistemas

- a) Sistemas de información: ¿el sistema de inteligencia de marketing produce información precisa, suficiente y oportuna acerca de los desarrollos del mercado respecto de clientes, prospectos, distribuidores, competidores, proveedores y diversos públicos?
- b) Sistemas de planeación: ¿el sistema de planeación de marketing está bien concebido y se utiliza efectivamente?
- c) Sistemas de control: ¿los procedimientos de control son adecuados para asegurar que se logran los objetivos del plan anual?
- d) Sistemas de desarrollo de productos nuevos: ¿la compañía está bien organizada para recabar, generar y presentar ideas de nuevos productos?

2.4 Auditoría de productividad

- a) Análisis de utilidades: ¿cuáles son las utilidades de los distintos productos, mercados, territorios y canales de distribución de la organización?
- b) Análisis de eficiencia en costos: ¿hay alguna actividad de marketing que parezca tener costos excesivos y logren emprender acciones que los reduzcan?

3. Auditoría de funciones de marketing

- a) Productos: ¿cuáles son los objetivos de las líneas de productos? ¿Son sólidos?
- b) Precios: ¿cuáles son los objetivos, las políticas, las estrategias y los procedimientos en la fijación de precios?
- c) Distribución: ¿cuáles son los objetivos y las estrategias de cobertura y servicios de mercado? ¿Son adecuados?
- d) Anuncios, promoción de ventas y publicidad: ¿cuáles son los objetivos publicitarios? ¿Se asigna el presupuesto correcto a publicidad? ¿La publicidad es efectiva?
- e) Fuerza de ventas: ¿cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas? ¿Es lo suficientemente grande para lograr los objetivos de la organización?

Fuente: adaptado de Kotler, *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, 2007.

Ejercite su aprendizaje

1. ¿Cuánto del éxito de Nike lo podría explicar por el control de marketing?
2. Suponiendo que lo nombraran gerente del producto E de la compañía Eléctricos de Escritorio, descrito al principio del capítulo, realice una estimación de las ventas para el periodo 2008 a 2010.
3. Mida la participación de mercado de Adidas en el mercado de ropa deportiva.
4. ¿Cuál es la utilidad de los estudios de satisfacción del cliente para un pequeño negocio? ¿Quién debe realizarlos y cómo?
5. ¿Cuál es la importancia de que toda la empresa se enfoque al cliente? ¿Con cuáles indicadores puede medir un estudio de eficiencia en marketing?
6. ¿Qué es una auditoría de marketing y cuáles áreas abarca?

Bibliografía

- Hughes G., David, (1986), *Mercadotecnia: planeación estratégica*, México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lambin, Jean-Jacques, (1987), *Marketing estratégico*, España: McGraw-Hill de México.
- Lerma Kirchner, Alejandro, (2003), *Planes estratégicos de dirección*, México: Gasca Sisco.
- Matamala S., Ricardo y Muñoz C., Jesús Antonio, (1994), *Administración por políticas: Hoshin-Kanri*, Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Porter, Michael E., (1982), *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: Compañía Editorial Continental.

Referencias Bibliográficas

- ¹ Historia de la Nike en http://www.ciao.es/Nike_marcas_de_ropa_deportiva__Opinion_867835, revisado el 20 de agosto de 2006.
- ² Nike en <http://unilatina.tripod.com/nike2.htm>, revisado el 5 de diciembre de 2006.
- ³ Nike se propone una ambiciosa meta de expansión; ¿es factible alcanzarla?, información tomada de http://www.adnmundo.com/contenidos/economia/nike_futuro_ganacias_plan_080207.html, revisado el 8 de febrero de 2007.
- ⁴ Tomado de Nike EZ en http://www.nodo50.org/ekintza/article.php3?id_article=177, revisado el 14 de diciembre de 2006.
- ⁵ "Nike y Apple se unen", en http://www.neoteo.com/tabid/54/ID/1036/Title/Nike_y_Apple_se_unen/Default.aspx, revisado el 10 de diciembre de 2008.

Apéndice A

Taller de análisis financiero de la función de marketing

Análisis financiero de la función de marketing

Cuando las organizaciones alcanzan sus metas comerciales es probable que los directivos no sientan interés en realizar un análisis numérico profundo que permita saber si éstas vienen aparejadas con el logro de las metas financieras. Cómo saber si, al lograr un incremento en las ventas, no se han aumentado también los gastos, lo cual repercute en las utilidades.

En el ámbito de la función de marketing no es frecuente referirse a las cifras de costos, activos o pasivos. Generalmente, cuando se presentan problemas con el cumplimiento de las metas previstas, las explicaciones son tan superficiales como: “Hubo falta de apoyo por parte de los minoristas”; “existió mayor agresividad por parte de los competidores” o “se presentaron actitudes no previstas por parte de los consumidores en alguna zona”.

Tales explicaciones podrían estar dejando de lado el análisis de las causas subyacentes y ocultarían la incidencia de problemas tácticos o estratégicos que deben atenderse. Veamos algunos casos útiles para aclarar lo que se ha mencionado.

Una campaña publicitaria destinada a combatir las actitudes negativas hacia un producto también elevarían las expectativas del consumidor; si éstas no se ven satisfechas, puede producir el efecto contrario, es decir, incrementar la insatisfacción y reducir en mayor medida las ventas del producto.

Una promoción orientada a impulsar las ventas en el canal minorista puede causar en los consumidores un cambio en el posicionamiento de la marca, principalmente si se trata de una marca *premium*, lo cual repercutiría en una reducción de las utilidades.

Si en respuesta a las acciones de los competidores, la empresa realiza una extensión de línea o rediseño de envase, necesariamente aumentará sus costos e incluso llegaría a *canibalizar* los ingresos por ventas de la línea actual de productos.

Todos estos casos nos llevan a reflexionar sobre preguntas tan sencillas como:

- ¿Cuánto cuesta aumentar los ingresos de la empresa?
- ¿Cuáles son los elementos del producto que más aprecia el cliente? ¿Está dispuesto a pagar por ellos y cuánto pagaría?
- ¿Cuál es el valor agregado de la cadena de distribución?
- ¿Cuáles factores de la mezcla promocional tienen más impacto en el crecimiento de los ingresos por ventas?

Para responder a estas y otras preguntas vamos a realizar diversos ejercicios que le permitan comprender los tres tipos de cifras relativas a los ingresos:

- Las *cifras de situación* permiten a los ejecutivos identificar las fuentes y el tamaño de los ingresos para cada producto, cliente y equipo de ventas. Este tema lo analizamos con profundidad en el capítulo 11; aunque sólo lo

hicimos en términos de unidades vendidas, ahora complementaremos con las ventas en valor; por ejemplo, pesos de México.

- Las *cifras de respuesta* describen cómo los ingresos suben o caen en respuesta a los cambios en factores como el precio, así como las características del producto o la promoción.
- Las *cifras de límite* demarcan precisamente los límites de la demanda por producto; una vez que el consumidor ha quedado satisfecho del producto, cambia la moda o se agota el poder de compra.



Para entender las cifras, es preciso señalar que los costos son elementos activos y causan directamente efectos futuros. La relación entre volumen, es decir, unidades producidas (bienes o servicios), y los costos generalmente es lineal; mientras que los ingresos son resultado pasivo, y a menudo indirecto, de actividades pasadas, de modo que para comprenderlos hay que retroceder en el tiempo y analizar las diversas acciones que lograron influir en las ventas actuales y las relaciones no lineales que las rigen. Por ejemplo, un aumento inicial de 10% en el gasto de marketing llega a generar sólo 2% de aumento en los ingresos; nuevos aumentos de 10% no necesariamente generarán otros aumentos de 2%. Cuando los retornos decrecientes entran en juego, la forma no lineal del gráfico egresos *versus* ingresos es crucial para determinar el monto ideal que se debe gastar para maximizar las utilidades.

Para comprender mejor la relación entre los costos y los ingresos, es posible afirmarse que los costos son una realidad desde el momento en que ocurre su erogación, en tanto que los ingresos son una expectativa, que podrá materializarse dependiendo de diversos factores.

Las cifras de situación

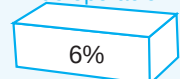
La Compañía Mexicana de Productos Químicos ha tenido el historial de ventas en sus seis líneas de productos (A, B, C, D, E, F) de 2002 a 2007, el cual se muestra en la tabla A1. Realice el análisis de las cifras de situación, ahora que cuenta con las ventas en valor (se encuentran reflejadas en dólares, porque todos sus productos son de importación) y en unidades.

Utilice el modelo de pronóstico que considere más adecuado para el comportamiento de los datos de la tabla A1 y pronostique las ventas por línea de producto hasta 2010; luego repita el análisis de las cifras de situación. ¿A cuáles conclusiones llega?

TABLA A1 VENTAS DE LA COMPAÑÍA MEXICANA DE PRODUCTOS QUÍMICOS POR LÍNEA DE PRODUCTO 2002-2007

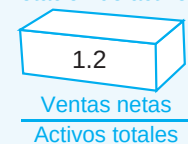
Ventas 2002			Ventas 2003		Ventas 2004	
Producto	Dólares	Unidades	Dólares	Unidades	Dólares	Unidades
A	314,731	15,524	289,775	18,477	8,590,075	252,787
B	0	0	0	0	4,493,898	3,768,015
C	4,568,853	123,853	3,071,616	123,171	2,470,955	68,979
D	6,936,110	2,348,363	2,554,795	2,092,547	401,819	475,943
E	693,125	110,331	300,324	112,820	848,018	450,904
F	0	0	0	0	759,010	16,749
Ventas 2005			Ventas 2006		Ventas 2007	
Producto	Dólares	Unidades	Dólares	Unidades	Dólares	Unidades
A	4,377,791	235,393	12,886,861	920,592	2,383,150	311,368
B	6,387,203	3,071,469	8,172,204	3,861,139	3,730,220	1,889,217
C	4,629,058	146,921	5,488,973	180,530	1,089,391	57,335
D	318,552	34,961	562,371	98,388	301,987	54,862
E	822,991	1,401,279	422,042	869,905	173,971	353,741
F	145,616	55,705	413,065	1,969,557	127,508	1,178,876

Margen de utilidad
de operación



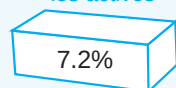
X

Rotación de activos



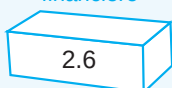
=

Rendimiento sobre
los activos



X

Apalancamiento
financiero



=

Rendimiento
sobre el valor neto

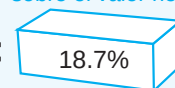


Figura A1

Modelo
financiero de
rendimiento
sobre el valor
neto



Las cifras de respuesta

Las relaciones de gastos contra ventas deben ser analizadas en un marco de referencia financiero general para determinar cómo y dónde la compañía gana más. Los gerentes de marketing recurren con mayor frecuencia al análisis financiero para encontrar estrategias rentables, no sólo estrategias para propiciar ventas.

El análisis financiero es utilizado por la administración para identificar los factores que afectan *la tasa de rendimiento sobre valor neto* de la empresa. Los principales factores que aparecen en la figura A1 fueron explicados en el capítulo 2, por lo que se le pide que calcule el rendimiento sobre el valor neto con los datos de las tablas A2 y A3.

El ejercicio muestra la importancia que tienen dos estados de posición financiera fundamentales: el balance general y el estado de resultados. A continuación ilustraremos las etapas del análisis de la rentabilidad de marketing.

TABLA A2 ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Ingresos		66,530,330.90
	Ventas	66,556,536.90
	Devoluciones sobre venta	26,206.00
Costos		50,006,520.90
	Compras	50,883,435.54
	Descuentos sobre compras	876,914.64
Utilidad bruta		16,523,810.00
Gastos de operación		10,967,424.86
	Gastos de administración	6,212,449.34
	Gastos de venta	4,754,975.54
Utilidad antes de otros ingresos y gastos		5,556,385.14
Otros ingresos y gastos		(14,185.14)
	Productos financieros	105,835.38
	Gastos financieros	118,544.36
	Otros gastos	1,476.16
Utilidad neta		5,542,200.00

TABLA A3 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Activo	Parcial	Total
Efectivo y depósitos en bancos	6,526,826	
Cuentas y documentos por cobrar	20,682,868	
Contribuciones por pagar	33,100	
Otros activos circulantes	4,766,018	
Activo circulante		32,008,812
Mobiliario y equipo de oficina	626,244	
Depreciación acumulada. Mobiliario y equipo de oficina	(277,846)	
Equipo de cómputo	839,088	
Depreciación acumulada. Equipo de cómputo	(406,616)	
Equipo de transporte	1,822,326	
Depreciación acumulada. Equipo de transporte	(1,374,804)	
Activo fijo		1,228,392
Activo total		33,237,204
Pasivo		
Cuentas y documentos por pagar	21,229,474	
Otros pasivos	3,161,836	
Pasivo a corto plazo		24,391,310
Capital contable		
Capital social	120,000	
Resultados de ejercicios anteriores	3,183,698	
Utilidad del ejercicio	5,542,200	
Capital contable		8,845,898
Pasivo y capital		33,237,208

El subdirector de marketing de una compañía que fabrica muebles de madera quiere calcular la rentabilidad de las ventas de sus productos en tres tipos de canales de ventas: mueblerías, tiendas departamentales y tiendas propias. En la tabla A4 aparece de forma simplificada su estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados. Para construirlo se requieren los siguientes pasos.

Paso 1. Identificar los gastos funcionales. Suponiendo que se incurre en los gastos que aparecen en la tabla A4 para vender el producto, anunciarlo, empacarlo, facturar, distribuirlo y luego cobrarlo, el primer objetivo es medir el monto de los gastos en que incurre cada actividad.

Suponga que la mayor parte de los gastos de nómina se debieron a representantes de ventas y el resto se asignaron a un gerente de publicidad, al empaque y ayuda para envío, además del contador de la oficina. Supongamos, asimismo, que los 186,000 pesos se dividen en 102,000; 24,000; 28,000 y 32,000 pesos, respectivamente. En la tabla A5 se describe la asignación de los gastos de nómina a estas cuatro actividades.

TABLA A4 ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS) SIMPLIFICADO

Ventas	\$ 1,200,000
Costo de artículos vendidos	780,000
Margen bruto	\$ 420,000
Gastos	316,000
Salario	\$186,000
Renta	60,000
Suministros	70,000
Utilidad neta	\$ 104,000

En la tabla A5 también aparecen los gastos de renta de 30,000 pesos asignados a las cuatro actividades. Como los representantes de ventas no trabajan en la oficina, ninguno de los gastos de renta del edificio se asigna a ventas. La mayor parte de los gastos para la oficina y el equipo rentado se relacionan con el empaque y el envío. Una pequeña parte del espacio la utilizan el gerente de publicidad y el contador de la oficina.

TABLA A5 GASTOS FUNCIONALES (PESOS)

Cuentas	Total	Ventas	Publicidad	Empaque y envío	Facturación y cobro
Salarios	186,000	102,000	24,000	28,000	32,000
Renta	60,000		8,000	40,000	12,000
Abastecimiento	70,000	8,000	30,000	28,000	4,000
Total	316,000	110,000	62,000	96,000	48,000



Por último, la cuenta de abastecimiento cubre material promocional, material de empaque, compras de combustible para envío y papelería para la oficina. Los 70,000 pesos en esta cuenta son reasignados al uso funcional que se da al abastecimiento. La tabla A5 resume la forma en que los 316,000 pesos se tradujeron en gastos funcionales.

Paso 2. Asignación de los gastos funcionales a las entidades de marketing. La siguiente tarea es medir cuántos gastos funcionales se relacionan con las ventas mediante cada tipo de canal. Considere las actividades de venta. La actividad de ventas se refleja en el valor en pesos en cada canal. Este número aparece en

la columna de ventas de la tabla A6. En conjunto, durante ese periodo se hicieron 5,500 llamadas de ventas. Como los gastos totales de ventas sumaron 110,000 pesos (véase tabla A6), los gastos de venta por llamada promediaron 20 pesos.

Los gastos publicitarios pueden asignarse según la cantidad de anuncios que se ponen en cada canal de venta. Si se dividen los 62,000 pesos que suman los gastos publicitarios entre los 2,000 anuncios realizados, el costo promedio de cada uno es de 31 pesos. Los gastos de empaque y envío se asignaron según la cantidad de pedidos hechos por cada tipo de canal; esta misma base se utiliza para asignar los gastos de facturación y cobranza.

TABLA A6 BASES PARA ASIGNAR GASTOS FUNCIONALES A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Tipo de canal	Ventas	Publicidad	Empaque y envío	Facturación y cobro
Mueblerías	4,000	1,000	1,000	1,000
Tiendas propias	1,300	400	420	420
Tiendas departamentales	200	600	180	180
Subtotal	5,500	2,000	1,600	1,600
Gastos funcionales	110,000	62,000	96,000	48,000
Número de unidades	2,750	2,000	1,600	1,600
Igual a	20	31	60	30

Paso 3. Elaborar un estado de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing. En esta etapa ya es posible preparar un estado de pérdidas y ganancias para cada tipo de canal de ventas. Los resultados se muestran en la tabla A7. Como las mueblerías representaron la mitad del total de ventas (600,000 pesos de un total de 1,200,000 pesos), a este canal se le carga la mitad del costo de los artículos vendidos (390,000 pesos de un total de 780,000). Esto deja un margen bruto de utilidad de 210,000 pesos en las mueblerías. De esta cantidad habrán de deducirse las proporciones de gastos funcionales que consumieron las mueblerías. De acuerdo con la tabla A6, las mueblerías recibieron 4,000 de un total de 5,500 llamadas de ventas.

Tomando en cuenta el valor promedio de 20 pesos por llamada, tiene que cargarse a las mueblerías un total de 80,000 pesos de gastos de ventas. En la tabla A6 también se ilustra que las mueblerías fueron la meta de 1,000 anuncios. A un promedio de 31 pesos por anuncio, las mueblerías representan 31,000 pesos de publicidad. Este mismo razonamiento se aplica para calcular la porción de los demás gastos funcionales que deben cargarse a las mueblerías. El resultado es que las mueblerías representan 201,000 pesos de los gastos totales. Si se resta esto del margen bruto, la utilidad de ventas a través de mueblerías es de sólo 9,000 pesos.

Este análisis se repite para los demás canales. La compañía pierde dinero al vender a través de tiendas propias y virtualmente todas sus utilidades provienen de sus ventas mediante las tiendas departamentales. Observe que las ventas brutas a través de cada canal no son un indicador confiable de las utilidades netas que se obtienen en cada canal.

TABLA A7 ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y UTILIDADES) POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN (PESOS)

	Mueblerías	Tiendas propias	Tiendas departamentales	Total de la compañía
Ventas	600,000	200,000	400,000	1,200,000
Costo de artículos vendidos	390,000	130,000	260,000	780,000
Margen bruto	210,000	70,000	140,000	420,000
Gastos				
Ventas (20 pesos por llamada)	80,000	26,000	4,000	110,000
Publicidad (31 pesos por anuncio)	31,000	12,400	18,600	62,000
Empaques y envío (60 pesos por pedido)	60,000	25,200	10,800	96,000
Facturación (30 pesos por pedido)	30,000	12,600	5,400	48,000
Gastos totales	201,000	76,200	38,800	316,000
Utilidad o pérdida neta	9,000	(6,200)	\$101,200	104,000

La pregunta sería: ¿cómo determinar la mejor acción correctiva? Aunque parezca que lo mejor es que se eliminen las tiendas propias y tal vez las mueblerías como puntos de venta, para concentrarse en las tiendas de departamentos. Primero se deberían responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué grado los clientes compran la marca a partir del tipo de canal de ventas donde se vende?
- ¿Cuál es la utilidad de las tiendas propias? ¿Así se dio a conocer la marca? Ahora que ya es conocida, ¿se pueden eliminar estos canales? ¿El cliente compra en tiendas de departamentos porque tiene a la venta productos de prestigio? Tal vez, ¿conoce el comprador las tiendas de la compañía?
- ¿Cuáles son las tendencias respecto de la importancia de estos tres canales?
- ¿Qué tan eficientes fueron las estrategias de marketing de la empresa dirigidas a cada uno de los tres canales?

Con base en las respuestas, la gerencia de marketing puede evaluar varias opciones:

- Establecer un cargo especial por el manejo de pedidos pequeños: esta acción supone que los pedidos pequeños son la causa de la escasa rentabilidad de las tiendas propias y las mueblerías. Generalmente, el costo administrativo por transacción es el mismo para un pedido pequeño que para uno grande.

- Dar más apoyo promocional a las tiendas propias y a las mueblerías. Lo anterior supone que los gerentes de estas tiendas podrían aumentar sus ventas con mayor capacitación o material promocional.
- Reducir el número de llamadas de ventas y la cantidad de publicidad que se destina a las tiendas propias y a las mueblerías. Esto parte de suponer que pueden ahorrarse algunos costos sin dañar seriamente las ventas a través de estos canales. Una medida para racionalizar los gastos de publicidad destinados a las mueblerías consistiría en asignar un presupuesto individual por mueblería, calculado como un porcentaje sobre las ventas realizadas por cada mueblería.
- No hacer nada. Esto supone que las actividades actuales de marketing son óptimas y que las tendencias de la misma apuntan hacia una inminente mejora en cuanto a utilidades en los canales más débiles, o que eliminar cualquier canal reduciría las utilidades debido a repercusiones sobre los costos de producción o la demanda.
- No abandonar ningún canal en sí, sino sólo las unidades de ventas al detalle más débiles de cada canal: lo anterior parte de la suposición de que un estudio detallado de costos revelará que hay tiendas propias y mueblerías rentables cuyas utilidades se ven afectadas por un mal desempeño de otras tiendas en estas categorías. Esto nos recuerda que los promedios pueden no ser objetivos cuando se promedia un desempeño excepcional con uno pésimo.

En general, el análisis de rentabilidad de marketing indica la rentabilidad relativa de canales, productos, territorios y otras entidades de marketing. Esto no demuestra que el mejor curso de acción radique en eliminar las unidades de marketing no rentables ni tampoco capta la posible mejora en rentabilidad, en caso que se eliminen estas entidades marginales.

Costo directo contra costo total

Hay otro elemento de juicio mucho más importante que afecta el análisis de rentabilidad. La pregunta es si se deben asignar costos totales o sólo costos directos o susceptibles al seguimiento para evaluar la eficiencia de una entidad de marketing. El ejemplo anterior soslayó este problema al suponer sólo costos simples que entran dentro de las actividades de marketing. No obstante, este aspecto no puede omitirse en el análisis real de rentabilidad. Es necesario distinguir tres tipos de costos:

- Costos directos: pueden asignarse directamente a las entidades de marketing adecuadas. Por ejemplo, las comisiones de ventas son un costo directo en el análisis de rentabilidad de los territorios, representantes de ventas o clientes. Los gastos en publicidad son un costo directo en un análisis de utilidad de productos, en la medida que cada anuncio promueve sólo un producto de la compañía. Otros costos directos para propósitos específicos son los salarios de la fuerza de venta, abastecimientos y viáticos.

- Costos comunes susceptibles de seguimiento: pueden asignarse sólo indirectamente, pero sobre una base plausible, a las entidades de marketing. En el ejemplo se analizó la renta de este modo. El espacio de oficina de la empresa era necesario para tres actividades de marketing distintas; el cálculo se realizó con base en la cantidad de espacio de oficina que se requería para cada una.
- Costos comunes no susceptibles de seguimiento: son aquellos cuya asignación a las entidades de marketing es altamente arbitraria. Considere los gastos de “imagen corporativa”. Determinarlos de manera uniforme a todos los productos sería arbitrario, porque los productos no se benefician por igual de la imagen corporativa. Asignarlos proporcionalmente a las ventas de los diversos productos sería arbitrario, porque las ventas relativas de productos reflejan muchos factores, además de la formación de imagen corporativa. Otros ejemplos típicos son costos comunes difíciles de asignar, como los salarios de la alta administración, los impuestos, los intereses y otro tipo de gastos.
- Nadie discutirá que se incluyan los costos directos en el análisis de costos de marketing. Hay cierta controversia acerca del aspecto de costos comunes



susceptibles de seguimiento. En éstos se integran costos que podrían modificarse con la escala de la actividad de marketing y costos que no cambian. Si la compañía que fabrica muebles deja de vender a las mueblerías, es probable que siga pagando la misma renta por razones contractuales. En este caso sus utilidades no se incrementarían de inmediato en una cantidad igual al monto de la pérdida actual al vender a las mueblerías (3,100 pesos). Las cifras de utilidades tienen más significado cuando es posible eliminar los costos susceptibles de seguimiento.

La controversia más importante se refiere a si se deben asignar o no costos comunes susceptibles de seguimiento a las entidades de marketing. Esta asignación se conoce como enfoque de costos totales; sus defensores argumentan que todos los costos deben ser asignados, en última instancia, para determinar la verdadera rentabilidad. No obstante, este argumento confunde el uso de la contabilidad para los reportes financieros con su uso para la toma de decisiones administrativas. El costo total tiene tres defectos principales:

- La rentabilidad relativa de distintas entidades de marketing puede modificarse de manera radical cuando se reemplaza una forma arbitraria de asignar costos comunes susceptibles de seguimiento por otra. Esto deteriora la confianza puesta en la herramienta.
- La arbitrariedad desmoraliza a los gerentes de marketing, quienes sienten que su desempeño se juzga en términos adversos.

- La inclusión de costos comunes no susceptibles al seguimiento deteriorarían los esfuerzos respecto del control real de costos. La administración operativa es más eficiente en controlar costos directos y costos comunes susceptibles de seguimiento. Las asignaciones arbitrarias de costos comunes no susceptibles de seguimiento pueden hacer que pasen la mayor parte de su tiempo combatiendo las asignaciones de costo arbitrarias en lugar de administrar bien los costos susceptibles de seguimiento.

Las compañías muestran un creciente interés en utilizar la contabilidad de costo con base en las actividades (CBA) para interpretar la verdadera rentabilidad de distintas actividades. Esta herramienta puede dar a los gerentes de marketing una clara imagen de la forma en que productos, marcas, clientes, instalaciones, regiones o canales de distribución generan utilidades y consumen recursos.

Para mejorar la rentabilidad, los gerentes de marketing pueden examinar formas de reducir los recursos que se requieren para realizar diversas actividades o hacer que los recursos sean más productivos, o bien, se adquieran a un menor costo. Como opción, la gerencia llega a elevar los precios de productos que consumen grandes cantidades de recursos de apoyo. La contribución de la CBA radica en persuadir a la empresa de que no utilice sólo costos de mano de obra o costos estándar de materiales para asignar el costo completo a la captación de los costos reales de apoyo a productos, clientes y otras entidades individuales.

Flujos de efectivo

Otro aspecto que es muy importante para asignar los costos es identificar la manera como serán cubiertos en el tiempo y de dónde saldrán los recursos para cubrirlos, lo cual incluye la elaboración de un flujo de efectivo.

Los flujos de efectivo no sólo se pueden elaborar para cubrir un periodo de tiempo determinado; por ejemplo, un año; también son de gran utilidad para administrar los recursos monetarios de un proyecto de corta duración; por ejemplo, de cuatro meses —como el que se muestra en la tabla A8— generalmente se dividen en dos, por un lado los costos variables y por otro los costos fijos. Para el ejemplo de la tabla A8, desde la perspectiva de su país, conteste las siguientes preguntas:

- ¿A cuánto asciende el costo de ventas?
- ¿Qué tan buena o no es la contribución marginal?
- Respecto del proyecto: ¿qué criterio se consideró con los gastos generales?
- ¿Considera que se incluyeron todos los gastos o se omitieron algunos? En este segundo caso, ¿cuáles y cómo afectarán la contribución marginal?
- Analice detalladamente los conceptos de sueldos, impuestos sobre nómina y otras prestaciones. ¿Son correctos o hay omisiones? En tal caso, ¿cuáles son los errores y cuáles las omisiones?

TABLA A8 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Concepto	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total	%
Ventas totales	200,000	150,000	100,000	50,000	500,000	100.0%
Ingreso proyecto A	200,000	150,000	100,000	50,000	500,000	100.0%
Comisión	10,000	7,500	5,000	2,500	25,000	5.0%
Vendedor Y	10,000	7,500	5,000	2,500	25,000	5.0%
Ingreso neto	190,000	142,500	95,000	47,500	475,000	95.0%
Costo variable	37,000	67,400	58,200	40,500	203,100	40.6%
Coordinador del proyecto	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000	12.0%
Coordinador senior	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000	12.0%
Costo de investigadores senior	9,500	9,500	9,500	9,500	38,000	7.6%
Investigador A senior	4,500	4,500	4,500	4,500	18,000	3.6%
Investigador B senior	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000	4.0%
Costo de Investigadores junior	12,000	12,000	12,000	12,000	71,500	14.3%
Investigador A junior	4,000	4,000	4,000	4,000	16,000	3.2%
Investigador B junior	4,000	4,000	4,000	4,000	16,000	3.2%
Investigador C junior	4,000	4,000	4,000	4,000	16,000	3.2%
Otros costos de encuesta	500	5,500	7,000	0	12,500	2.5%
Viáticos para entrevistadores		5,500	5,500		11,000	2.2%
Procesamiento de datos			1,500		1,500	0.3%
Reportes y presentación			2,000	4,000	6,000	1.2%
Otros costos sesiones de grupo	0	25,400	12,700	0	38,100	7.6%
Cámara y videograbaciones		20,000	10,000		30,000	6.0%
Regalos		5,400	2,700		8,100	1.6%
Subtotal	153,000	75,100	36,800	7,000	271,900	54.4%
Gastos generales	3,214	3,214	3,214	3,214	12,856	2.6%
Contribución Marginal	149,786	71,886	33,586	3,786	259,044	51.8%
Gastos generales	32,140	31,841	31,842	31,843	127,666	25.5%
Sueldos	\$5,500	\$5,500	\$5,500	\$5,500	\$22,000	4.4%
-Secretaria	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$16,000	3.2%
-Mensajero	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$6,000	1.2%
Impuestos sobre nómina	\$670	\$670	\$670	\$670	\$2,680	0.5%
-IMSS	\$250	\$250	\$250	\$250	\$1,000	0.2%
-SAR	\$300	\$300	\$300	\$300	\$1,200	0.2%
-Otros impuestos	\$120	\$120	\$120	\$120	\$480	0.1%
Prestaciones	\$270	\$270	\$270	\$270	\$1,080	0.2%
-PAM	\$50	\$50	\$50	\$50	\$200	0.0%

CONTINÚA TABLA A8 FLUJO DE EFECTIVO DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Concepto	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total	%
-Fondo de ahorro	\$120	\$120	\$120	\$120	\$480	0.1%
-Entrenamiento	\$100	\$100	\$100	\$100	\$400	0.1%
Renta	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$32,000	6.4%
Electricidad y agua	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$8,000	1.6%
Teléfono	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$6,000	1.2%
Papelería	\$500	\$200	\$200	\$200	\$1,100	0.2%
-Papel	\$200	\$200	\$200	\$200	\$800	0.2%
-Copias	\$200	\$200	\$200	\$200	\$800	0.2%
-Misceláneos	\$100	\$100	\$100	\$100	\$400	0.1%
Mantenimiento	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$4,000	0.8%
-Limpieza	\$800	\$800	\$800	\$800	\$3,200	0.6%
-Reparaciones	\$100	\$100	\$100	\$100	\$400	0.1%
-Otros	\$100	\$100	\$100	\$100	\$400	0.1%
Automóviles	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$9,600	1.9%
-Arrendamientos	\$500	\$500	\$500	\$500	\$2,000	0.4%
-Seguros	\$300	\$300	\$300	\$300	\$1,200	0.2%
-Gasolina	\$800	\$800	\$800	\$800	\$3,200	0.6%
-Servicios	\$300	\$300	\$300	\$300	\$1,200	0.2%
-Casetas/estacionamiento	\$500	\$500	\$500	\$500	\$2,000	0.4%
Administración	\$2,500	\$2,501	\$2,502	\$2,503	\$10,006	2.0%
-Contabilidad	\$2,500	\$2,501	\$2,502	\$2,503	\$10,006	2.0%
Seguros	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$6,400	1.3%
-Empresarial	\$800	\$800	\$800	\$800	\$3,200	0.6%
-Equipo eléctrico	\$800	\$800	\$800	\$800	\$3,200	0.6%
Sistemas	\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$1,400	\$5,600	1.1%
-Mantenimiento	\$600	\$600	\$600	\$600	\$2,400	0.5%
-Consumibles	\$800	\$800	\$800	\$800	\$3,200	0.6%
Mensajería	\$600	\$600	\$600	\$600	\$2,400	0.5%
-Transportación	\$500	\$500	\$500	\$500	\$2,000	0.4%
-Correo	\$100	\$100	\$100	\$100	\$400	0.1%
Otros gastos	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$14,000	2.8%
-Suscripciones	\$500	\$500	\$500	\$500	\$2,000	0.4%
-Libros	\$500	\$500	\$500	\$500	\$2,000	0.4%
-Publicidad y promoción	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$8,000	1.6%
-Otros gastos	\$500	\$500	\$500	\$500	\$2,000	0.4%
Gastos no deducibles	\$700	\$700	\$700	\$700	\$2,800	0.6%

Apéndice B

Taller de legislación
para la protección
del consumidor
en países
seleccionados de
América Latina

Legislación para la protección del consumidor en países seleccionados de América Latina

Cuando se piensa en la actividad comercial y en su inmenso poder creativo, que permite diseñar prácticamente cualquier estrategia para alcanzar el mercado, habrá de referirse a que tal libertad se ejerce en el marco de una legislación que establece una normatividad para proteger al consumidor, como debió ocurrir en los siguientes casos.

Una de las empresas protagonistas del mayor escándalo global en 2007 fue la compañía estadounidense Mattel, el más grande fabricante mundial de juguetes, la cual tuvo que retirar del mercado de Estados Unidos 9 millones de juguetes tóxicos con personajes tan populares como Barbie y su perro Tanner, así como Barney: teléfono buenos modales, con el que por lo general se entretienen niños menores de seis años, además de Batman.



A nivel del mercado mundial, se calcula que la cifra de juguetes de Mattel afectados por esta decisión se eleva a un total de 18.2 millones de dólares. Robert Eckert, director ejecutivo de Mattel, señaló al respecto: “La seguridad de los niños es nuestra principal preocupación. Nos disculpamos ante cada una de las personas que puedan haberse visto afectadas”.

Para Nancy Nord, presidenta de la Comisión para la Seguridad de los Productos de Consumo (CPSC, por *Consumer Product Safety Commission*) de EU, la disculpa no basta; indicó que esta masiva retirada de juguetes es la más grande de la historia de la comisión y que “no hay excusa para que en los juguetes de este país se detecte plomo. La CPSC emprenderá acciones para terminar con esa situación”.

Era la segunda ocasión, en menos de un mes, que Mattel retiraba voluntariamente, por motivos de seguridad, juguetes fabricados en China. El 1 de agosto, la división Fisher-Price de Mattel anunció la salida mundial de 1.5 millones de juguetes con personajes como Dora la exploradora, así como los muñecos Big Bird y Elmo, del programa de televisión *Plaza Sésamo*, que también habían sido fabricados en China y eran tóxicos por estar recubiertos con pintura con altos niveles de plomo.

En este segundo programa de retiro mundial, Mattel incluyó algunos juguetes que contienen imanes, como muñecas, figuras y set de juegos, porque se ha comprobado que tales elementos magnéticos pueden desprenderse y ser ingeridos por los niños.

Mattel además deberá sacar de España más de 500 mil juguetes fabricados en China, en donde se incluyen 10 mil unidades del automóvil Sarge, porque contienen niveles de plomo superiores a los permitidos en ese país.

En Nicaragua, el Ministerio de Salud ordenó destruir varios modelos de juguetes de Mattel; en otros países, como El Salvador, Costa Rica y Colombia; de la misma forma, se están retirando de las tiendas de los supermercados tales productos tóxicos.

En Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual (Indecopi), a través de un comunicado de prensa, indicó que verificaría que Mattel y sus distribuidoras cumplieran con el compromiso de permitir que los consumidores devolvieran los juguetes tóxicos donde los compraron, o en otras tiendas sin necesidad de mostrar facturas, y que los cambiaran por otros en buen estado, de acuerdo con el valor de cada juguete y con un plazo hasta el 30 de noviembre de 2007.

En cuanto a los primeros siete tipos de juguetes de la línea Fisher Price de Mattel (Granja Plaza Sésamo; triciclo para el agua de Ernie, autos de carrera *Plaza Sésamo*; Amigos de Barney, dúo musical; Barney: teléfonos buenos modales; Surtido vehículos Avatar, y figuras chocadoras Avatar), que ingresaron al país y estaban contaminados con plomo, el Indecopi señaló que había verificado su retiro total del mercado nacional.ⁱ

Cuando se trata de un volumen tan grande, que afecta a la población infantil, encontrar responsables es difícil, porque están involucrados la compañía contratante, los proveedores en China y las autoridades de cada uno de los países que reciben los productos. Mientras Jim Walter, vicepresidente en Seguridad de Calidad de Mattel, indicó que han pedido a los fabricantes que utilicen pinturas de proveedores aprobados y en sus instalaciones cuenten con procedimientos para verificar si contienen elementos perjudiciales para la salud: "...en este caso en particular, nuestros procedimientos no fueron seguidos como lo establecen nuestros estándares. Estamos investigando la causa para asegurarnos que este episodio no se repita en el futuro".

Alida Romero, directora de mercadeo de Mattel para Latinoamérica Norte, señaló: "No tenían cómo calcular cuántos artículos se llevaron a cada una de las regiones de Venezuela; a nivel nacional tienen entre 400 y 500 puntos de venta en los que se distribuyen los productos Mattel. Un total de 22 tienen la sustancia tóxica [y] Mattel cuenta con uno de los procesos de control de calidad más exhaustivos de la industria juguetera, y realiza muchas pruebas a sus productos. En el caso particular, los juguetes se fabricaron en una empresa china, que utilizó una pintura que no estaba aprobada por Mattel, por su alto contenido de plomo, lo cual no es aceptable para los estándares de calidad". Sin embargo, "el problema está localizado en una fecha de producción (desde el 19 de abril de 2007) que tiene un código (desde el 1097_{LF} hasta el 1877_{LF}), por medio del cual el consumidor puede identificar si el juguete está o no contaminado", pero cae en contradicción porque entonces sí sabían dónde estaba localizado el problema y de cualquier forma continuaron con la distribución.

En el caso específico de Venezuela, de acuerdo con Divis Antúnez, director de la Contraloría Sanitaria adscrita al Ministerio de Salud, los productos retirados serían remitidos al Instituto Nacional de Higiene, con la finalidad de verificar si correspondían al lote de los 10 mil juguetes con alto contenido de plomo distribuidos en el país por la empresa Mattel.ⁱⁱ

La agencia oficial Xinhua informóⁱⁱⁱ que la empresa Mattel expresó al gobierno chino sus excusas por verse obligada a retirar millones de juguetes fabricados en China y aceptó asumir su responsabilidad en los diseños defectuosos.

Según la fuente oficial, las excusas fueron de Thomas Debrowski, alto directivo del gigante de los juguetes, en su reunión con Li Changjiang, ministro de la Administración General de Supervisión de Calidad y Cuarentena (AQSIQ, *Administration for Quality Supervision, Inspection and Quarantine*).

El portavoz de Mattel admitió, según Xinhua, que la mayoría de los juguetes fueron retirados por defectos de diseño, no por la fabricación china. El 27 de agosto, el gobierno chino culpó a la firma Mattel de retirar 85% de los juguetes por defectos y 15% porque registraron un exceso de plomo en la pintura, así que era culpa de los productores chinos.^{iv} “Del total de 20.2 millones de juguetes devueltos por Mattel, un 85% se debió al diseño del productor estadounidense y se fabricó sobre la base de los requisitos del importador”, aclaró Li a la prensa.

Li explicó que había visto en persona algunos de estos juguetes y que “tenían graves problemas” en su diseño: “Este tipo de juguetes habrían sido devueltos en cualquier país”. La pregunta sería: ¿si lo había visto, por qué continuaron y no se lo hicieron ver a Mattel, el importador?

Antes el Ministerio de Comercio responsabilizó de la mayor parte de las devoluciones del material fabricado en China por Mattel a un cambio de la norma internacional sobre la fabricación de juguetes que contenían pequeños imanes fáciles de ser ingeridos por los niños.

Otro caso es el que Dolores Rovati^v difundió en Internet,^{vi} en el que Toys “R” Us^{vii} retiró baberos con altos niveles de plomo fabricados en China. Además de que se venden juguetes peligrosos para la salud de los niños, ahora también les colocamos alrededor de su cuello baberos con cantidades excesivas de plomo, que ingenuamente creemos que han pasado todas las pruebas de seguridad necesarias.

Pero resulta que no. El Center for Environmental Health^{viii} (CEH) denunció que algunos baberos de vinilo que vende Toys “R” Us contienen entre tres y cuatro veces más plomo que los niveles permitidos, por lo que forzaron a la cadena a retirarlos de todas las tiendas en Estados Unidos. El CEH puntualizó que el vinilo es un plástico venenoso que no es apropiado colocar alrededor del cuello de un bebé.

Los baberos los promocionaron junto al juguete Koala Baby y las marcas Especially for Baby y Disney Baby, importados todos por Hamco Baby Products.

Rovati señaló: “Desconozco si estos productos se venden también en otros países, pero de ahora en adelante comenzaré a desconfiar de los productos para niños fabricados en China, por lo que usaré los baberos de tela”.

Estos ejemplos muestran cómo, a pesar de los esfuerzos que se realizan en todos los países por darle al consumidor elementos para su defensa, aún falta mucho por hacer.



Particularmente la Asociación de los Consumidores para la Defensa de sus Derechos ha dado buenos resultados. Uno de los primeros movimientos de consumidores nace en Estados Unidos, en 1928, con la fundación de una organización denominada Unión de Consumidores. Sin embargo, hasta el 15 de marzo de 1962, en un mensaje pronunciado por el presidente John F. Kennedy, se hizo oficial el reconocimiento de los derechos del consumidor.^{ix}

En lo que respecta a Europa, fue en 1942 cuando se creó el Consejo Danés del Consumidor, que se extendió a partir de 1960 por distintos países del continente; por ejemplo, en Francia está el Instituto Nacional del Consumo. En la actualidad en los países europeos basta nombrar la posibilidad de ir a la oficina de Protección al Consumidor para que de inmediato el proveedor busque solucionar los problemas, así es de efectivo.

En América Latina, México es el país pionero en la política de defensa y promoción de los derechos de los consumidores. El 5 de febrero de 1976 entró en vigor la Ley Federal de Protección al Consumidor; a partir de entonces le han seguido otros países que, aprovechando las experiencias, han avanzado muy rápido en la defensa y educación de los consumidores. No obstante, aún tienen un gran trecho por recorrer, sobre todo para enfrentar las acciones fraudulentas de grandes empresas que operan en todo el mundo.

La Organización de las Naciones Unidas, en asamblea general, aprobó, en 1985, una serie de directrices internacionales para la protección del consumidor, con la finalidad de crear un marco de referencia para la formulación y el fortalecimiento de las políticas y leyes, de manera que entre los países se incremente la cooperación internacional, sobre todo en el actual contexto de internacionalización de las relaciones políticas y económicas y la introducción de nuevas tecnologías.

En general, la experiencia internacional en materia de protección de los derechos del consumidor demuestra el uso creciente de modalidades simplificadas de interposición y resolución de demandas y reclamos, que actúan por medio de procedimientos extrajudiciales de arbitraje y conciliación. Instancias de esta naturaleza se encuentran vigentes en países como Dinamarca, Holanda, España, Reino Unido, Irlanda, Portugal, India y México.^x

A continuación se refieren los esfuerzos que, en materia de protección del consumidor, se han instituido en Argentina, Chile, Colombia, México y Venezuela, así como situaciones específicas que le permitirán ejercitar su conocimiento de la legislación en materia de protección al consumidor.

Legislación y regulaciones de la actividad comercial en Argentina

- a) Legislación argentina de protección del consumidor^{xi}. En Argentina la ley número 24.240 de Defensa del Consumidor, de fecha 22 de septiembre de 1993, estableció en la Autoridad de Aplicación –la Secretaría de Industria, Comercio y Minería– la organización de tribunales de arbitraje para que actuaran como árbitros de derecho en la resolución de las controversias que se suscitaren entre los consumidores y los proveedores de bienes y servicios, así como una instancia de solución cuando se presuman situaciones de violación de los derechos del consumidor o posibles infracciones a la ley citada.

En cumplimiento de tal mandato, como Autoridad de Aplicación, la ex Secretaría de Industria, Comercio y Minería, ahora Secretaría de Defensa de la Competencia y del Consumidor, creó el Sistema Nacional de Consumo, a través del decreto No. 276/98, firmado el 11 de marzo de 1998.

Las principales características del Sistema Nacional de Consumo son:

- **Voluntariedad:** el sometimiento de las partes al sistema es voluntario para las partes. Hay dos alternativas de acceso, según se trate de consumidores o proveedores de bienes o servicios: i) oferta pública de adhesión al Sistema, por medio del cual los proveedores de bienes y servicios expresan su compromiso previo de aceptar la jurisdicción arbitral para todos los eventuales reclamos de los consumidores referidos a las transacciones efectuadas entre las partes, y ii) acuerdo arbitral, por medio del cual el consumidor efectúa el reclamo que se canaliza a través de la solicitud de arbitraje –compromiso arbitral– y el proveedor acepta el arbitraje, con lo que se da el acuerdo arbitral con la finalidad de resolver el conflicto suscitado.
- **Simplicidad y rapidez:** el proceso arbitral tiene una duración máxima de cuatro meses, prorrogables exclusivamente por acuerdo de las partes.
- **Neutralidad y equilibrio entre las partes:** los tribunales arbitrales se conforman con un árbitro institucional, un árbitro representante de las asociaciones de consumidores y un árbitro representante de las cámaras empresariales, lo que garantiza y preserva el equilibrio entre las partes. Se establecen estrictos requisitos de idoneidad y solvencia para quienes actúen como árbitros; por ejemplo, deben contar como mínimo con título profesional y una experiencia de cinco años en el ejercicio de la profesión.
- **Carácter vinculante y ejecutivo:** es la naturaleza que asume para las partes el laudo emitido por el tribunal arbitral que tiene autoridad de cosa juzgada. Las partes conservan como único medio de impugnación la acción o el recurso de nulidad, en los supuestos de arbitraje de derecho.
- **Autoridad de Aplicación:** el sistema funciona actualmente en el ámbito de la Secretaría de Defensa de la Competencia y del Consumidor, que se encarga de supervisar el Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo, que administra el Registro de Árbitros Sectoriales e Institucionales. Asimismo, tiene la responsabilidad de propiciar la adhesión en sus jurisdicciones de las provincias y del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- **Competencia:** los tribunales de arbitraje de consumo son competentes para tratar casos en los que pueda existir una violación de los derechos emanados de la ley número 24.240 de Defensa del Consumidor, así como de otra ley, todo decreto o toda resolución que establezcan derechos de



consumidores o usuarios. Sin embargo, no llegan a ser puestos a consideración de los tribunales de arbitraje de consumo aquellas cuestiones que cuenten con sentencia judicial firme; las que se encuentren unidas a otras que no puedan ser motivo de arbitraje; las expresamente excluidas y aquellas de las que se deriven daños físicos, psíquicos y/o la muerte del consumidor o sobre las que exista la presunción de la comisión de delito.

- b) *Ley de rotulado de productos.* La ley número 22.802 de Lealtad Comercial legisla sobre aspectos del rotulado de productos que se comercializan en el mercado argentino, tanto de origen nacional como importado. Establece como obligatoria la indicación de la denominación del producto, su calidad, el contenido neto de la presentación y el país del cual es originario.

Además, reglamentaciones particulares para diversos tipos de productos establecen requerimientos adicionales acerca de la composición o la conservación de prendas textiles; la lista de ingredientes y la fecha de vencimiento en alimentos; los materiales constitutivos de calzado y muebles, entre otros. Determina, asimismo, las tolerancias admitidas en los contenidos netos de los productos envasados, tanto en unidades como en masa y volumen.



También permite establecer, mediante su reglamentación, las condiciones de seguridad a cumplir por aquellos productos que no se encuentren regidos por otras leyes. Así, se cuenta con resoluciones referidas a juguetes, electrodomésticos, componentes electrónicos, extintores, cubiertas para automóviles, etcétera.

De igual manera, la reglamentación establece obligaciones de acuerdo con las características de los bienes o los servicios ofrecidos, así como la información acerca de la garantía con que cuentan.

La reglamentación de esta ley comprende 135 resoluciones actualmente vigentes, agrupadas en siete segmentos: generales, alimentos, productos químicos, automotores, electrodomésticos, indumentaria y varios.

- c) *Las prohibiciones respecto de la publicidad de bienes muebles, inmuebles o servicios.* Están establecidas en la ley número 22.802 de Lealtad Comercial, capítulo III, artículo 9. Entre otras, está prohibida la publicidad que mediante inexactitudes u ocultamientos pueda inducir a error, engaño y/o confusión en cuanto a las características, el origen, la calidad, el precio, el uso y las condiciones de comercialización de bienes o servicios.

Las empresas que llevan a cabo promociones mediante premios deberán tomar en cuenta que está prohibido organizar concursos o sorteos en los que la participación se condicione a la adquisición del producto o servicio. Además, está prohibida la entrega de premios, en razón directa o indirecta de la compra o de la contratación de un servicio, cuando dichos premios estén subordinados al azar.

Los concursos con intervención del azar se encuentran reglamentados y sólo se permiten cuando sea posible participar sin obligación de compra, según lo establecen el decreto número 1.153/97 y la resolución SICyM número 89/98.

Quienes organicen concursos que no violen lo dispuesto por el artículo 10 de la ley número 22.802, los deberán realizar siguiendo las condiciones que se establecen en este decreto, es decir: “Deberán disponer la entrega gratuita del elemento requerido para la participación en por lo menos un local ubicado en cada ciudad capital de provincia y en cada localidad con más de 50 mil habitantes. La entrega de ese elemento se deberá efectuar durante por lo menos cuatro horas continuas, diurnas y diarias en los días hábiles que dure la promoción”.

Los requisitos mencionados se darán por cumplidos cuando el organizador establezca medios alternativos para facilitar la participación en el concurso sin obligación de compra. Tales alternativas deberán aumentar la cobertura geográfica establecida en el decreto y duplicar el horario de atención fijado por dicha norma.

Para la publicidad de las promociones y los concursos se deberán incluir frases como las siguientes: “Sin obligación de compra” y “Consulte en los locales de venta”, en forma destacada y de fácil lectura y/o audición para el consumidor. También se incluirán la lista de premios a adjudicar, las fechas de inicio y fin del concurso y los requisitos completos para la participación.

Para la publicidad de concursos en radio, televisión o cine, cuya duración exceda los 20 segundos se informará: “Promoción sin obligación de compra” y “Consulte bases y condiciones en (indicar medio)”. Además, las fechas de duración de la promoción y su alcance geográfico.

Una vez concluida la promoción en un plazo no mayor de 10 días hábiles, se deberán divulgar la lista de ganadores y el destino que se dará a los premios no adjudicados. La lista de ganadores se conservará durante tres años a disposición de la Autoridad de Aplicación, también la constancia de recepción de premios y la de los no adjudicados.

Cada local donde se venda el producto promocionado en el concurso deberá contener la siguiente información: lista completa de premios, probabilidad matemática de adjudicación de los premios, gastos que queden a cargo del ganador, fechas de inicio y fin de la promoción y su alcance geográfico, requisitos completos para la participación, mecanismo detallado de la adjudicación de premios, medios de difusión por los que se comunicará la lista de ganadores (premios de 1,000 pesos o mayores), fecha de entrega y destino previsto para los premios no adjudicados.

Si el organizador no logra exhibir esta información en locales de venta, podrá publicarla en el diario de mayor circulación en el lugar donde se realice la promoción por lo menos una vez cada cinco semanas.

En materia de precios, no es obligatorio incluirlos en la publicidad, aunque en caso de hacerlo deberá sujetarse a las siguientes condiciones: por unidad de venta, de forma clara, visible, horizontal y legible.

El precio se debe expresar en pesos convertibles de curso legal en Argentina o en dólares estadounidenses; será el precio de contado en efectivo,

y corresponderá al que deba pagar el consumidor final, incluidos los impuestos: IVA, DNT, tasas de embarque, etcétera. También se habrán de aclarar los diferentes medios de pago: tarjetas de crédito, cupones de pago, boletos u otra forma.

En los precios financiados se tendrá que indicar precio de contado, precio total financiado, anticipo (si lo hubiera), cantidad y monto de las cuotas, y tasa de interés efectiva anual aplicada calculada sobre el precio de contado.

Además se deberá aclarar modelo, tipo o medida y marca del bien y razón social del oferente, así como su domicilio en el país. Toda esta información para los consumidores tiene que ser fácil de ver y comprender.

En caso de que el financiamiento ofrecido no sea otorgado por el oferente se deberá aclarar, tanto en la exhibición como en la publicidad, el nombre de la entidad responsable. Si el financiamiento corresponde a un plan de ahorro previo, tendrá que anunciarse tal circunstancia.

A la hora de exhibir información en cualquier medio de publicidad, sea éste gráfico o televisivo, la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de Argentina estableció, por medio de la resolución número 789 reglamentaria de la Ley de Lealtad Comercial, los requisitos que habrán de cumplirse a partir del 25 de febrero de 1999.

Debido a la frecuente aparición de avisos publicitarios que exhiben información relevante en letra muy pequeña y en muchos casos en sentido vertical, lo que dificulta la lectura y la interpretación, se determinó la obligación de brindar información completa y veraz para el consumidor, a la vez exige que sea fácilmente identificable y visible. Con tal propósito se estableció que toda publicidad difundida en un medio gráfico, ya sea periódico, folleto o en carteles en la vía pública, tendrá que cumplir con las exigencias de tamaño de letra, de contraste de colores y de sentido de la escritura. En el caso de la publicidad en televisión, se exige además un tiempo mínimo de permanencia de la información que se difunde.

Tales exigencias se imponen para todas las empresas de bienes y/o servicios que realicen ofertas por medio de cualquier publicidad gráfica y/o visual, con lo que se busca preservar la salud, la seguridad y el interés de los consumidores o usuarios.



- d) *Legislación en materia de productos dañinos para la salud.* La ley número 24.788 considera bebida alcohólica a "...aquellas que contengan alcohol, cualquiera que sea su graduación". Asimismo, establece que todas las bebidas alcohólicas que se comercialicen tienen que consignar en sus envases, en lugar visible, las siguientes leyendas: "Beber con moderación" y "Prohibida su venta a menores de 18 años", debiendo declarar la graduación alcohólica que corresponda a su contenido. En la publicidad de estos productos también se habrán de colocar ambas leyendas.

La ley número 23.344 regula esencialmente la publicidad respecto del tabaco para fumar, que debe cumplir con las siguientes condiciones:

- No se debe realizar por radio y televisión entre las 0 y las 22 horas.
- No puede dirigirse a menores de 18 años de edad.
- Se prohíbe realizarla en escuelas, espectáculos y actividades en donde el público sea en su mayoría menor de edad.
- No pueden participar figuras del ambiente artístico cuyo público sea mayoritariamente menor de edad.
- Los modelos publicitarios no tienen que maquillarse como menores de edad ni hablar como ellos.
- No es posible mostrar personas que fuman desmesuradamente.
- Además, establece que los productos destinados a fumar tienen que llevar en sus etiquetas, envases o marquillas la siguiente etiqueta: “El fumar es perjudicial para la salud”.

e) *Legislación de defensa del consumidor en medios electrónicos.* En Argentina no existe legislación específica sobre comercio electrónico; sin embargo, las operaciones de compraventa a través de Internet están comprendidas en las generalidades de la ley. Toda la normativa de protección del consumidor es aplicable a las operaciones que se realizan con empresas radicadas en Argentina. En particular, hay que tomar en cuenta las siguientes normas genéricas que comprenden las operaciones de comercio electrónico:

- Ley número 24.240, artículos 32 al 35. Define la venta domiciliaria, por correspondencia y otras. Establece el plazo de cinco días para deshacer la operación. Esta información debe ser consignada por escrito en todo documento que, con motivo de la venta, le sea dispensada al consumidor.
- Ley número 24.787, artículo 1. Determina que se publiquen el nombre, el domicilio y el número de CUIT del oferente.
- Decreto 1798-94, artículos 32 al 34. Incluye, dentro de la venta domiciliaria, a la que se efectúe por medio postal, de telecomunicaciones, electrónico o similar. Aclara que para ejercer el derecho de deshacer la operación, el consumidor no debe haber utilizado el producto.
- Resolución 906, artículo 4. Especifica el texto que se debe incluir en los documentos de venta, informando al consumidor que tiene cinco días para deshacer la transacción.

Los medios de pago a través de la red son diversos y están evolucionando rápidamente para ofrecer mayor seguridad. Se debe hacer una distinción importante, en la mayoría de los casos, que cuando se compra por Internet no se hacen pagos electrónicos sino pedidos electrónicos. Es decir, al entrar al local virtual, se elige el producto y se pide al comercio que lo envíe. Después llega el producto y entonces se realiza el pago; algunas veces con la tarjeta de crédito, otras en efectivo o con cheque. Algo diferente es realizar pagos electrónicos, es decir, cuando nuestra orden de pago también viaja por la red.

Muy distinta es la situación cuando en una página en Internet enviamos una orden de pago con los datos de la tarjeta de crédito; la información comienza a viajar por vía telefónica y por Internet. Los datos viajan encriptados, es decir, no pueden ser interceptados ni leídos si no se cuenta con las claves de seguridad necesarias. Para lo cual se habrá de usar un sistema llamado Secure Sockets Layer (SSL). Dicha tecnología brinda una conexión segura que mantiene los datos privados durante la transmisión en Internet; sin embargo, tal tecnología no autentifica ninguna de las partes involucradas en la transacción.

En cuanto a la orden, puede ir a un intermediario o directamente al servidor de la compañía en la que se hizo la compra. La seguridad que brinda el encriptado de los datos es sólo hasta el momento en que llegan al otro lado, donde los recibe algún operador de la empresa a la que compramos. Una vez que la compañía los recibe, los tipos de fraude posibles son similares a los que hay en cualquier otra transacción realizada con tarjeta de crédito.

Algunas compañías adoptan otros métodos para proteger más la seguridad de los datos de la tarjeta de crédito al momento de llenar la orden de compra, sólo piden los últimos tres dígitos y la fecha de vencimiento de la tarjeta. Luego de mandar la orden, la empresa le da al comprador un número de teléfono y/o fax para que llame y envíe el resto de los números.

Es importante tomar en cuenta que una vez que se haya hecho un pago con tarjeta de crédito, no se podrá deshacer la operación de compra pidiéndole al banco que cancele la operación. El banco es ajeno a los problemas que llegan a surgir por no haber recibido los bienes que se compraron, si éstos no son de calidad, o cualquier otro problema que se presente.

En la actualidad hay un nuevo sistema de débito automático de las cuentas bancarias, que funciona del siguiente modo: el cliente se dirige al cajero automático con una clave personal y un nombre de usuario; estos datos podrán usarse exclusivamente para órdenes de pago electrónicas.

Visa International y MasterCard International, con el apoyo de otras instituciones financieras, desarrollan un sistema avanzado de encriptación llamado *Secure Electronic Transaction* (SET). Está compuesto por un sistema de certificación digital provisto por los emisores de las tarjetas y una en-

criptación. SET permite autenticar la identidad de ambos, el comercio y el poseedor de la tarjeta, con lo cual aseguran que ni el comercio ni el banco del consumidor vean el número de la tarjeta del comprador.

La siguiente situación es para que usted reflexione acerca de las implicaciones de protección para el consumidor en Argentina. Responda a las preguntas para ejercitar su conocimiento en la materia.

Vivo en Tucuman, Argentina; esta semana recibí el reclamo de pago de una factura de servicios públicos que ya había abonado con anterioridad.



¿Es verdad que tengo derecho a percibir una indemnización equivalente al 25% del monto que me reclaman?

Además, el reclamo de pago que me hacen en la factura de servicios es por un importe que supera en 75% el promedio de gastos que había realizado en los últimos 24 meses. ¿Es verdad que puedo depositar el importe equivalente al promedio de mi consumo y que la compañía tendrá la obligación de verificar si el consumo facturado fue efectivamente realizado, y hasta que esto no suceda la empresa no puede cortarme el servicio alegando falta de pago?

Legislación y regulaciones de la actividad comercial en Chile

En Chile se instituyó el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac), un servicio público funcionalmente descentralizado y desconcentrado territorialmente en todas las regiones del país, con personalidad jurídica y patrimonio propios, sujeto a la vigilancia de la Presidencia de la República a través del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.^{xii}

El Sernac debe velar por el cumplimiento de las disposiciones de la ley número 19.496, que, entre otras, incluye: formular, realizar y fomentar programas de información y educación al consumidor; llevar a cabo, a través de laboratorios o entidades especializadas de reconocida solvencia, análisis selectivos de los productos que se ofrezcan en el mercado en relación con su composición, su contenido neto y sus otras características; está obligado a dar cuenta detallada y pública de los procedimientos y la metodología utilizados para efectuar las funciones contenidas en esta ley; también se encarga de recopilar, elaborar, procesar y publicar información para que el consumidor conozca mejor las características de la comercialización de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado; realiza y promueve investigaciones en el área de consumo, y vela por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la protección de los derechos de los consumidores.

Los proveedores estarán obligados a proporcionar al Sernac los informes y antecedentes de los bienes o servicios que ofrecen al público, que les sean solicitados por escrito y que tengan relación con la información básica comercial, definida en el artículo 1 de la ley número 19.496.

En lo que respecta a la Ley de Protección de los Derechos de los Consumidores (número 19.496), del 7 de febrero de 1997, tiene por objetivo normar las relaciones entre proveedores y consumidores, establecer las infracciones en perjuicio del consumidor y señalar el procedimiento aplicable.

En su título II acerca de las disposiciones generales, la ley señala: “El consumidor tiene derechos fundamentales, irrenunciables”, que también implican deberes:

- **Derecho a la libre elección:** el consumidor debe tener la posibilidad de elegir, entre varios productos o servicios, aquel que más convenga a sus necesidades, intereses o gustos. Para ello es imprescindible que exista y se respete la libre competencia. Implica el deber del consumidor de celebrar sus operaciones de consumo con el comercio formal y establecido.

- Derecho a una información veraz y oportuna: el consumidor debe tener la información necesaria para una adecuada elección. Para ello la ley establece diversas obligaciones del proveedor y sanciones en el caso de no cumplirlas. Esto representa el deber de informarse responsablemente.



- Derecho a no ser discriminado arbitrariamente: el consumidor no puede ser excluido o tratado de manera inadecuada en razón de su edad, religión, sexo, ideología, raza o condición socioeconómica. En contrapartida, su obligación consiste en no hacer denuncias carentes de fundamento en contra de proveedores, formuladas con propósitos distintos al reconocimiento de estos derechos.

- Derecho a la seguridad en el consumo y a la protección de la salud y del medio ambiente: todo producto o servicio ofrecido en el mercado debe estar exento de riesgos

para la integridad, salud o la vida de los consumidores, tanto en sus efectos inmediatos como de largo plazo. Tampoco tiene que significar un daño para el medio ambiente. La obligación implica el deber de adoptar las medidas para evitar riesgos derivados del uso o consumo de los bienes o servicios.

- Derecho a reparación e indemnización: habrá de ser adecuada y oportuna en caso de daños materiales y morales por incumplimiento a lo dispuesto en esta ley. Para ello se establece un procedimiento judicial especial y rápido, además de la posibilidad de que el consumidor recurra al Sernac, para lo cual se establece un procedimiento judicial especial y rápido, además de la posibilidad de que el consumidor recurra al Sernac para que éste efectúe gestiones que permitan una solución amistosa antes de llegar a juicio. Implica el deber de exigir la reparación o indemnización por tales actos, de acuerdo con los medios establecidos en la ley.
- Derecho a la educación para un consumo responsable: los derechos de dicha ley serían letra muerta si el consumidor no estuviera informado y educado para su ejercicio. Este derecho es de responsabilidad, del consumidor individual o agrupado en organizaciones de consumidores o del Estado, a través del Sernac. Es deber del consumidor buscar los medios posibles para obtener esta información educativa.

Otros aspectos importantes que establece dicha ley son la constitución y las funciones de las organizaciones para la defensa de los derechos de los consumidores, las cuales se constituyen con el propósito fundamental de obligar a los proveedores, entre otros, a respetar los términos, las condiciones y las modalidades conforme a las que se ofreció o se estableció el convenio con el consumidor para la entrega del bien o la prestación del servicio.

La ley también incluye las Normas de Equidad en las Estipulaciones y en el Cumplimiento de los Contratos de Adhesión. En éstas se establecen:

- Las responsabilidades por incumplimiento, en donde se hace referencia principalmente a las infracciones a quienes cobran un precio superior al exhibido, informado o publicitado, o cuando la cantidad o el contenido neto de un producto son inferiores a los indicados en el envase o empaque, o cuando los productos sujetos a normas de seguridad o calidad obligatorias no cumplan con las especificaciones. En general, comete infracción a las disposiciones de la ley número 19.496 el proveedor que, en la venta de un bien o en la prestación de un servicio, actúe con negligencia y cause menoscabo al consumidor por fallas o deficiencias en calidad, identidad, sustancia, procedencia, seguridad, peso o medida del bien o servicio.
- Otros casos en los que se hacen acreedores a sanción son los espectáculos públicos, incluidos los artísticos y deportivos, que pongan en venta una cantidad de localidades que supere la capacidad del recinto, por lo cual serán sancionados con multa de 100 a 300 unidades tributarias mensuales; una sanción igual se aplicará a la venta que supere la capacidad en los servicios de transporte de pasajeros, con excepción del aéreo.
- En los casos en que las infracciones a lo dispuesto en la ley número 19.496 no tuvieran señalada una sanción diferente, les corresponderá una multa de hasta 50 unidades tributarias mensuales.
- La publicidad falsa difundida por medios de comunicación masiva, que incida en las cualidades de productos o servicios que afecten la salud o la seguridad de la población o el medio ambiente, hará incurrir al anunciante infractor en una multa de hasta 200 unidades tributarias mensuales; en caso de reincidencia (proveedor sancionado por cometer infracciones dos veces o más dentro del mismo año calendario), podría elevarse al doble.
- Quien suspenda, paralice o no preste un servicio previamente contratado, por el cual se pague derecho de conexión, de instalación, de incorporación o de mantenimiento, será castigado con multa de hasta 150 unidades tributarias mensuales; si el servicio fuera de alcantarillado, agua potable, gas, energía eléctrica, teléfono o recolección de basura o elementos tóxicos, los responsables pagarán una multa de hasta 300 unidades tributarias mensuales.

El Tribunal tendrá en cuenta, especialmente para la aplicación de las multas, el monto de lo disputado y las facultades económicas del infractor.

En el título III, acerca de las disposiciones especiales en materia de información y publicidad, se considera que es un infractor de la ley número 19.496 el que:

- A sabiendas o debiendo saberlo y a través de cualquier tipo de mensaje publicitario induce a error o engaño respecto de: los componentes del producto; la idoneidad del bien o servicio para lo que se pretende satisfacer; el precio del bien o la tarifa del servicio, su forma de pago y, en su caso, el costo del crédito; las condiciones en que opera la garantía y su condición de no producir daño al medio ambiente, a la calidad de vida y de ser reciclable o reutilizable.
- También incurre en falta el que, estando obligado a rotular los bienes o servicios que produzca, expendo o preste, no lo haga o falte a la verdad en la

rotulación; además, será sancionado con multa de cinco a 50 unidades tributarias mensuales.

- Los proveedores tendrán que dar a conocer al público los precios de los bienes que expendan o los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características se regulen convencionalmente. El precio deberá indicarse de un modo claramente visible y que permita al consumidor de manera efectiva el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo. De igual manera, se enunciarán las tarifas de los establecimientos de prestación de servicios. El monto del precio habrá de comprender el valor total del bien o servicio, incluidos los impuestos correspondientes.



- En las denuncias que se formulen por publicidad falsa, el tribunal competente de oficio o a petición de parte podrá disponer la suspensión de la publicidad cuando la gravedad de los hechos y los antecedentes acompañados lo ameriten. Podrá, asimismo, exigir al anunciante que realice la publicidad apropiada para enmendar errores o falsedades.
- La información básica comercial de los servicios y de los productos de fabricación nacional o de procedencia extranjera, así como su identificación, sus instructivos de uso y sus garantías, y la difusión que de ellos se haga, deberán efectuarse en idioma castellano en términos comprensibles y legibles, conforme al sistema general de pesos y medidas aplicables en Chile, sin perjuicio de que el proveedor o anunciante llegue a incluir, adicionalmente, esos mismos datos en otro idioma, con otra unidad monetaria o una medida diferente.
- La información que se consigne en los productos, las etiquetas, los envases, los empaques, o en la publicidad o difusión de los bienes y servicios, deberá ser susceptible de comprobación y no contendrá expresiones que induzcan a error o engaño al consumidor. Expresiones tales como “garantizado” y “garantía”, sólo podrán ser consignadas cuando se señalen en qué consisten y la forma en que el consumidor llegue a hacerlas efectivas.
- En los casos de publicidad falsa o engañosa, el denunciante podrá solicitar al juez competente que se exija, en caso necesario, del respectivo medio de comunicación utilizado en la difusión de los anuncios o de la correspondiente agencia de publicidad, la identificación del anunciante o responsable de la emisión publicitaria.
- En toda promoción u oferta se deberá informar al consumidor sobre las bases de la misma y el tiempo o plazo de su duración. En caso de que el proveedor se niegue al cumplimiento de lo ofrecido, el consumidor podrá requerir del juez competente que ordene su cumplimiento forzoso.

- Cuando se trate de promociones en donde el incentivo consista en la participación en concursos o sorteos, el anunciante deberá informar al público sobre el monto o el número de premios y el plazo en que pueden reclamarlos. El anunciante está obligado a difundir adecuadamente los resultados de los concursos o sorteos.
- En toda operación de consumo en que se conceda crédito directo al consumidor, el proveedor deberá poner a disposición de éste la siguiente información: el precio de contado, la tasa de interés que se aplique sobre los saldos y la tasa de interés monetario en caso de incumplimiento; el monto de cualquier pago adicional, las alternativas de monto y número de pagos a efectuar y su periodicidad, así como el sistema de cálculo de los gastos que genere la cobranza extrajudicial de los créditos y las modalidades y los procedimientos de dicha cobranza. Requiere cuidado especial que los montos permitidos de intereses y gastos de cobranza no rebasen lo establecido en las leyes vigentes.
- En lo que respecta a las normas especiales en materia de prestación de servicios, se establece que su objetivo sea la reparación de cualquier tipo de bien, el plazo por el cual se hace responsable del servicio o reparación y los plazos para reclamar por daños ocasionados por el servicio y las responsabilidades de un proveedor que actúa como intermediario en la prestación de un servicio.
- Las disposiciones relativas a la seguridad de los productos y servicios ponen especial atención en los productos cuyo uso resulte potencialmente peligroso para la salud o integridad física de los consumidores, o para la seguridad de sus bienes, por lo que se le solicita al proveedor incluir, en instructivos anexos, las indicaciones necesarias para que su empleo se efectúe con la mayor seguridad posible; en el caso de la prestación de servicios riesgosos, se requiere adoptar las medidas necesarias para crear condiciones de seguridad. La sanción por incumplimiento de tales obligaciones es una multa hasta por 200 unidades tributarias mensuales.

El título IV de la ley número 19.496 señala que para su aplicación se encuentra el juez de la policía local de la comunidad en que se realizó el contrato respectivo o, en su caso, donde se haya cometido la infracción o haya dado inicio a su ejecución. Desde luego, sin perjuicio de que los consumidores que consideren lesionados sus derechos puedan reclamar ante el Sernac, quien dará a conocer al proveedor respectivo el motivo de inconformidad, con la finalidad de que voluntariamente logre concurrir y proponer las alternativas de solución que estime convenientes.

Tomando en cuenta la respuesta del proveedor, el Sernac promoverá un entendimiento voluntario entre las partes. El documento en que dicho acuerdo haga constar la acción del reclamante para perseguir la responsabilidad contractual del proveedor tendrá carácter de transacción extrajudicial y se extinguirá una vez cumplidas sus estipulaciones.

La demanda respectiva deberá presentarse por escrito y no requerirá de un abogado habilitado. Recibida la demanda, el juez decretará una audiencia oral de averencia, contestación y prueba. La audiencia deberá tener lugar cinco días después

de notificada la demanda. Para los efectos de la ley número 19.469, el representante del proveedor es la persona que ejerce habitualmente funciones de dirección o administración por cuenta o representación del proveedor.

La audiencia será conducida personalmente por el juez; en ella podrán comparecer las partes sin necesidad de apoderado o abogado habilitado. Cuando las partes deseen rendir prueba testimonial, tendrán la posibilidad de presentar la lista de testigos en la misma audiencia o en el día hábil que la preceda. Rendida la prueba o practicadas las medidas para tratar de resolver lo mejor posible la controversia, el juez deberá dar su fallo dentro de los cinco días siguientes a aquel en que se haya notificado a las partes para oír sentencia.

Es importante señalar que declarada una denuncia judicial como temeraria por sentencia firme, los responsables serán sancionados con multa de hasta 50 unidades tributarias mensuales. En caso de reincidencia, la multa sería doble. Además, los autores de los daños deberán enfrentar su responsabilidad civil. En lo no previsto en este título IV, el procedimiento se sujetará a las normas contenidas en la ley número 18.287, ante los juzgados de la policía local.

Algunas leyes que es importante conocer son:

- Ley número 19.659: establece modificaciones a la Ley del Consumidor (19.496) y al Código Penal sobre las cobranzas extrajudiciales; fue publicada en el *Diario Oficial* el 27 de diciembre de 1999.
- Ley número 18.168, Ley General de Telecomunicaciones, publicada en el *Diario Oficial* el 2 de octubre de 1982.
- Apéndice de la ley número 18.223: establece normas de protección al consumidor y deroga decreto número 280 de 1974. Publicado en el *Diario Oficial* el 10 de junio de 1983.
- Reglamentos relacionados con los derechos del consumidor presentados por los ministerios de Economía, Fomento y Reconstrucción, Salud, y Transporte y Telecomunicaciones:
 - ◆ DS número 369 (1996): reglamenta normas sobre extintores portátiles;
 - ◆ DS número 297 (1992): aprueba el Reglamento de Rotulación de Productos Alimenticios Envasados;
 - ◆ DS número 170 (1987): aprueba Reglamento de Rotulación de la Harina de Trigo;
 - ◆ DS número 197 (1987): Reglamento de Rotulación de Productos Plásticos;
 - ◆ DS número 26 (1984): aprueba el Reglamento de Rotulación y Símbolos para el Cuidado de los Textiles, Rotulación de Tejidos y Rotulación del Vestuario;
 - ◆ DS número 374 (1997): fija el límite permisible de plomo en pinturas;
 - ◆ DS número 977 (1996): aprueba el Reglamento Sanitario de los Alimentos;
 - ◆ DS número 1.876 (1995): aprueba el Reglamento del Sistema Nacional de Control de Productos Farmacéuticos, Alimentos de Uso Médico y Cosmético;
 - ◆ DS número 556 (1997): Reglamento sobre Tramitación y Resolución de Reclamos de Servicios de Telecomunicaciones.

La siguiente situación es para que usted reflexione acerca de las implicaciones de protección para el consumidor en Chile. Responda a la siguiente pregunta para ejercitar su conocimiento en la materia.

En un viaje de negocio a Santiago de Chile, mi esposo tuvo un accidente; cuenta, como todo chileno, con el Seguro Obligatorio de Accidentes Personales. En el momento en que ocurrió el percance se encontraba solo y no pudo anotar la patente del vehículo infractor; cuando lo encontraron lo llevaron a dejar constancia en la unidad policial más cercana al lugar del accidente, de ahí lo llevaron al hospital y 15 días después solicitó al Ministerio Público (fiscalía), Juzgado de Policía Local o Juzgado de Garantía —no recuerdo bien a cuál instancia recurrió— el certificado en el que se indicaban los datos del accidente de acuerdo con el parte que hizo el día que ocurrió, para presentarlo en la compañía de seguros. Un mes después del accidente, cuando ya se había restablecido de sus lesiones, fue a dar aviso a la compañía aseguradora y a entregarle las facturas de los gastos por atención médica, farmacéutica y psicológicos, junto con la solicitud de exámenes y las recetas de medicamentos, así como el certificado que acreditaba la naturaleza y grado de su incapacidad, todos emitidos por el médico tratante.

De acuerdo con la publicidad de la compañía aseguradora —y no sé si también de acuerdo con la ley— debieron pagarle lo que había gastado en un plazo de 10 días a partir de que presentó sus documentos. Sin embargo, esto ocurrió hace seis meses; por lo mismo, la compañía aseguradora no le quiere pagar porque alega que dio aviso y entregó las boletas para la devolución fuera de tiempo, además de que los gastos del psicólogo son improcedentes.

Uno de los carabineros que acudió al accidente, al ver el estado en el que se encontraba mi esposo, buscó en el Registro Civil la información de la compañía aseguradora y les avisó, pero ellos nunca acudieron a buscarlo al hospital hasta que mi esposo fue a sus oficinas. ¿Podemos reclamar el seguro al que tenemos derecho?

Legislación en Colombia

- a) Con la finalidad de dotar al consumidor colombiano de normas que le proporcionen los instrumentos legales necesarios para hacer valer sus derechos frente a los proveedores, en 2000 el Ministerio de Desarrollo presentó ante el Congreso de la República el proyecto de ley número 115, en el que se expide el Estatuto de Defensa del Consumidor.^{xiii}

Este proyecto, en su capítulo acerca de las normas generales, entre otras, regula los derechos y las obligaciones surgidas por las relaciones de consumo, los contratos de adhesión, las cláusulas abusivas, la responsabilidad por producto defectuoso y el funcionamiento de las organizaciones de consumidores en todo el territorio colombiano.



Establece, como derechos y deberes de los consumidores: obtener y difundir información, divulgación y educación precisas e idóneas respecto de la calidad, la cantidad, la composición, la forma de uso y el precio de todos los productos que se pongan en circulación, así como los riesgos que puedan derivarse de su consumo o utilización, los mecanismos de protección de sus derechos y las formas de ejercerlos; reclamar directamente ante el productor o proveedor, así como obtener reparación integral, oportuna y adecuada de todos los daños sufridos; protección de la publicidad engañosa; organizarse para proteger sus derechos e intereses, elegir a sus representantes; participar y ser oídos por los poderes públicos; ser tratados equitativamente sin discriminación.

En lo que respecta a sus deberes, establece: informarse respecto de la calidad de los productos, así como de las instrucciones que suministre el productor o proveedor en relación con su adecuado uso o consumo, conservación e instalación; dar un uso razonable al producto, y obrar de buena fe frente a productores, proveedores y autoridades públicas.

En el título II, acerca de las obligaciones de los productores, el capítulo I se refiere a la información mínima que deben proporcionar los proveedores y la entrega de constancias; en el capítulo II, relativo a la publicidad, se prohíbe la que es engañosa; además, establece la obligación del anunciante a cumplir con los términos de su publicidad, regula los anuncios de promociones y ofertas; en el capítulo III se protegen las garantías que tiene el consumidor, la vigencia de la garantía, sus términos, la extensión del plazo de la garantía; señala, asimismo, los responsables de otorgarla, la expedición de constancias de reparación, las opciones en caso de incumplimiento de la garantía, el otorgamiento de garantías suplementarias y los casos en los que queda exonerado el proveedor de reparación; en el capítulo IV, relativo a la responsabilidad por productos defectuosos, se señalan, en primer término, el alcance de la responsabilidad y los casos en que se debe reparar el daño, incluida la reparación del daño moral, así como las acciones de demanda en representación de los consumidores.

El título III se divide en cinco capítulos; en el primero trata la validez de los contratos de adhesión, en el II se refiere a aquellas cláusulas abusivas que producen un desequilibrio injustificado y significativo en perjuicio del consumidor y las que, en las mismas condiciones, afecten el tiempo, modo o lugar en que el consumidor puede ejercer sus derechos. El capítulo III alude únicamente a la fuerza vinculante o a las obligaciones de quien realice promociones y ofertas. En el IV se estudian las estipulaciones especiales de las operaciones a plazo y los casos en los que se suspende el pago de la obligación. En el último capítulo se analizan los deberes especiales del productor en las ventas a domicilio.

En el título IV queda claramente legislado el Sistema Nacional de Defensa del Consumidor; con tal propósito, se divide en siete capítulos. En el primero se refiere a la competencia de las autoridades jurisdiccionales; en el segundo, al procedimiento judicial; el capítulo III, relativo a las acciones populares de grupo que se realicen con la finalidad de proteger los derechos de los consumidores, establece que se regirán por lo señalado en la ley

número 472 de 1998. En el caso de que no se dé en primera instancia una solución, el capítulo iv establece procedimientos alternativos para la solución de conflictos.

En el capítulo v se detallan los organismos públicos de defensa del consumidor y los procedimientos administrativos conducentes; en ellos, merece mención especial el artículo 55, relativo a las sanciones por violación a las disposiciones de esta ley o la inobservancia a las instrucciones que las autoridades administrativas impartan; por ejemplo, se multa por cada infracción hasta por 2,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de imponerse la sanción; cierre definitivo o temporal del establecimiento de comercio, hasta por 180 días, en caso de reincidencia; o la liquidación de la empresa y la prohibición de ejercer el comercio por un periodo no superior a 15 años.

En el capítulo vi, relativo a las organizaciones de consumidores, de acuerdo con su ámbito territorial, se establece que éstas podrán ser de carácter zonal, municipal, de distrito, departamental o nacional; de ellas será posible que formen parte una o varias entidades profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles y benéficas o de utilidad común no gubernamental de idéntica cobertura espacial, tanto urbanas como campesinas, de que trata el artículo 103 de la *Constitución Política de Colombia*. La función de estas organizaciones, en cooperación con las autoridades, son: la racionalidad de los precios de los productos de acuerdo con las normas aplicables y la equidad en las condiciones de los sistemas de financiamiento; observar las garantías que se deben ofrecer a los consumidores, así como la exactitud de las pesas, las medidas y los volúmenes de las mercancías, la protección de los arrendatarios, la conservación de los recursos naturales y el ambiente, y la veracidad de la publicidad que anuncia los productos, entre otras.

En el capítulo vii se establece que tanto los productores como los proveedores, de acuerdo con las disposiciones contenidas en la ley, sean condenados a la reparación patrimonial en favor de uno o varios consumidores, o aun sin mediar condena, lleve a cabo tal reparación; en este caso se podrá actuar contra el productor o proveedor responsable. Para seguir este “proceso de reparación” se establece la competencia de los jueces, la competencia territorial, los trámites del proceso y la caducidad de la acción. Por último, señala que, de conformidad con el numeral 10 del artículo 150 de la *Constitución Política de Colombia*, se reviste a la Presidencia de la República de facultades extraordinarias para expedir decretos con fuerza de ley relativos a obligaciones de los proveedores y la protección contractual en los sectores cuya naturaleza amerite un tratamiento especial, así como la creación de un esquema per-



manente de difusión de derechos, enseñanza, educación y apoyo a los consumidores en el ejercicio de sus derechos; para el cumplimiento de las normas que tienen por objeto la protección y la defensa de los consumidores de bienes y servicios, la Confederación Colombiana de Consumidores conservará su carácter de órgano consultivo del gobierno.

- b) Otro de los grandes esfuerzos en materia legal que se han realizado en Colombia es la legislación relativa al comercio electrónico. El 18 de agosto de 1999 se decretó la ley número 527, por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, el comercio electrónico y las firmas digitales; además, se establecen las entidades de certificación.

La ley número 527 se divide en cuatro partes. La primera se divide, a la vez, en tres capítulos; en el número 1, relativo a las disposiciones generales, se establece el ámbito de aplicación; define los términos del mensaje de datos, comercio electrónico, firma digital, entidad de certificación, intercambio electrónico de datos (EDI, por *Electronic Data Interchange*) y sistema de información; que para su interpretación se tienen que tomar en cuenta su origen internacional, la necesidad de promover la uniformidad de su aplicación y la observancia de la buena fe. También señala que, salvo disposiciones en contrario, las relaciones entre partes que generan, envían, reciben, archivan o procesan de alguna otra forma mensajes de datos, podrán ser modificadas mediante acuerdo; asimismo, se reconocen efectos jurídicos, validez o fuerza obligatoria a todo tipo de información en forma de mensaje de datos.

En el capítulo II, relativo a la aplicación de los requisitos jurídicos de los mensajes de datos, se establece que cuando cualquier norma requiera que la información conste por escrito, ese requisito quedará satisfecho con

un mensaje de datos, si la información que éste contiene es accesible para su posterior consulta; otros asuntos tratados son los relativos a la firma, la información presentada y conservada en su forma original, integridad de un mensaje de datos, la admisibilidad y la fuerza probatoria de los mensajes de datos (véase las disposiciones del capítulo VIII del título XIII, sección tercera, libro segundo del Código de Procedimiento Civil), el criterio para valorar la fuerza probatoria de un mensaje de datos, la conservación de los mensajes de datos y documentos, y la conservación de mensajes de datos y archivo de documentos a través de terceros.



En el capítulo III, relativo a la comunicación de los mensajes de datos, se regulan la formación y la validez de los contratos, el reconocimiento de partes de los mensajes de datos, las atribuciones de un mensaje de datos, la presunción del origen de un mensaje de datos, la concordancia entre el mensaje de datos enviado y el recibido, los mensajes de datos duplicados, los acuses de recibido, también la presunción de

recepción de un mensaje de datos, sin olvidar que las consecuencias jurídicas del mensaje de datos se regirán conforme a las normas aplicables al acto o negocio jurídico contenido en dicho mensaje. Otros temas tratados son los relativos al tiempo del envío y de la recepción de un mensaje de datos; por último, se señala lo relativo al lugar del envío y la recepción del mensaje de datos.

En la parte II, relativa al comercio electrónico en materia de transporte de mercancías, se establecen –sin perjuicio de lo dispuesto en la primera parte de esta ley– los actos relacionados con los contratos de transporte de mercancías y los documentos de transporte en caso de requerirse.

La parte III se divide en seis capítulos, en los que se refiere a las firmas digitales, los certificados y las entidades de certificación. En el capítulo I señalan los atributos jurídicos de una firma digital; en el II, respecto de las entidades de certificación, se señalan las características y los requerimientos que deben reunir las actividades que le autoriza llevar a cabo la Superintendencia de Industria y Comercio; la remuneración por la prestación de sus servicios y los deberes de las entidades de certificación; la terminación unilateral del acuerdo de vinculación por parte de la entidad de certificación y la cesación de sus actividades.

En el capítulo III se legisla sobre los certificados, ya sea en su contenido, la aceptación de un certificado, su revocación y el término de conservación de los registros. En el IV, relativo a los suscriptores de firmas digitales, se establecen sus deberes y responsabilidades. En el capítulo V se señalan las funciones de la Superintendencia de la Industria y Comercio y las sanciones que llega a imponer, según la naturaleza y la gravedad de la falta; por ejemplo, puede ir desde la amonestación, pasando por multas institucionales hasta por dos mil salarios mínimos legales mensuales vigentes, y personales a los administradores y representantes legales de las entidades de certificación, hasta revocar definitivamente la autorización para operar como entidad de certificación. Por último, en el capítulo VI se contemplan las certificaciones recíprocas y la incorporación por remisión.

En la cuarta parte y última se establece que la Superintendencia de Industria y Comercio contará con un término adicional de 12 meses, contados a partir de la publicación de la presente ley, para organizar y asignar a una de sus dependencias la función de inspección, control y vigilancia de las actividades realizadas por las entidades de certificación, sin perjuicio de que el gobierno colombiano pueda crear una unidad especializada dentro de ella para tal efecto. Además, se indica la prevalencia de las leyes de protección al consumidor y la vigencia de la ley número 527, así como la derogación de las que le sean contrarias.

Reflexione acerca de las implicaciones de protección para el consumidor en Colombia y responda a la pregunta que plantean las situaciones siguientes:

En septiembre de 2007, una amiga compró un celular Sony Ericsson que le costó 700,000 pesos colombianos; al mes el equipo empezó a presentar fallas y lo llevó a Comcel, empresa de telefonía que se lo vendió, para que lo cambiaran.

La empresa lo revisó y le explicó a su amiga que el daño no se ajustaba a las políticas de garantía y que era el resultado del mal uso que ella le había dado. En una carta, la empresa le confirma además que no es la directa responsable de la fabricación y el ensamblaje de los aparatos que venden.

Segura de que las fallas del aparato se debían a imperfecciones del fabricante, y por recomendación de su hermano, viajó hasta la oficina de la Asociación de Consumidores de Cartagena a buscar ayuda, lo que le costó 40,000 pesos colombianos.

Han pasado cinco meses desde entonces y ni la oficina de la Asociación de Consumidores ha logrado que le cambien el celular o le devuelvan el dinero.

Un caso similar vive una compañera de trabajo, quien hace tres meses compró un horno de microondas en el almacén Vivero del Centro Comercial La Castellana. Al mes de uso se le dañó e informó al almacén sobre la falla.

Como tampoco ha logrado que le respondan y menos que solucionen su problema, se fue a la oficina de la Asociación de Consumidores a poner la queja y a esperar a que hagan algo por ella. ¿Usted qué les recomendaría?

Legislación y regulaciones de la actividad comercial en México

La siguiente es la reseña que la Procuraduría Federal del Consumidor realizó para mostrar la evolución que ha tenido la Ley Federal de Protección al Consumidor, con la finalidad de adecuarse a las condiciones cambiantes del mercado.^{xiv}

El 5 de febrero de 1976 entra en vigor la Ley Federal de Protección al Consumidor; con esta acción se enriquece el conjunto de derechos sociales del pueblo mexicano, en virtud de que por primera vez se tutelan los intereses de la población consumidora y se cuenta con un organismo especializado en la procuración de justicia en la esfera del consumo. Dicha ley creó dos organismos: el Instituto Nacional del Consumidor (Inco) y la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco); esta última con el carácter de organismo descentralizado de servicio social, personalidad jurídica y patrimonio propios, así como con funciones de autoridad administrativa, encargada de promover y proteger los intereses de los consumidores.

Las funciones de la Profeco se orientaban a la protección, la asesoría jurídica y la representación de la población consumidora, la conciliación y el arbitraje en los casos de diferencias entre usuarios y proveedores. La experiencia adquirida desde su creación, a través del contacto permanente y directo con los consumidores, evidenció el hecho de que la Ley Federal de Protección al Consumidor contenía algunas omisiones e imprecisiones en su articulado y proporcionaba facultades insuficientes a la institución para velar por el cumplimiento de los preceptos de la propia ley, por lo cual se dieron las siguientes reformas.

El 7 de enero de 1982 se adicionó el artículo 29 bis, con el que se permite a la Procuraduría la regulación de los sistemas de comercialización consistentes en la integración de grupos de consumidores (autofinanciamientos).

El 7 de febrero de 1985 se modifican y adicionan diversos artículos en relación con: competencia, naturaleza jurídica, atribuciones de la Profeco, definiciones y denominaciones, información de bienes y servicios, facultades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (hoy Secretaría de Economía), información comer-

cial que ostentan productos o etiquetas, ventas al consumidor, promociones y ofertas, tasas de interés, operaciones a plazo y a crédito, rescisión de contratos, obligaciones del proveedor, atribuciones del procurador federal del Consumidor, contratos de adhesión, cuantía de multas, servicios de inspección, así como vigilancia y sanciones.

El 12 de enero de 1988 se publican algunas reformas al Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal y al artículo 59 de la Ley Federal de Protección al Consumidor, relativo a las atribuciones de la Procuraduría.

De igual forma, el 4 de enero de 1989 se adicionan a la ley algunos artículos que confieren a la Procuraduría atribuciones y facultades sancionadoras, así como denuncias por violación de precios.

El 6 de febrero de 1991 se publica el Reglamento del capítulo 8 de la Ley Federal de Protección al Consumidor, para establecer las bases de organización y funcionamiento de la Profeco. El día siguiente se realizó la adscripción oficial de las unidades administrativas de la Profeco para que condujeran sus actividades en forma programada con base en las políticas derivadas de la planeación nacional, facilitar a la población el acceso a los servicios y tuvieran una mejor organización y distribución de trabajo dentro de su ámbito de competencia.

Es hasta 1992 cuando se lleva a cabo un cambio sustancial en materia de protección a los consumidores: mediante una nueva ley publicada el 24 de diciembre, la cual concentra los esfuerzos en un solo organismo, se fusiona al Inco con la Profeco para la atención integral de funciones como: orientación y asesoría; recepción, trámite y conciliación de quejas y denuncias; emisión de resoluciones administrativas; registro de contratos de adhesión; verificación y vigilancia de normas oficiales mexicanas, pesas y medidas, instructivos y garantías, así como precios autorizados, establecidos y/o concertados con la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; acciones de grupo; facultades para ordenar la realización de publicidad correctiva; información y orientación a los consumidores.

Posteriormente, mediante acuerdos publicados el 21 de julio y el 23 de septiembre de 1993 en el *Diario Oficial de la Federación*, quedan fuera de la competencia de la Procuraduría Federal del Consumidor las controversias suscitadas en materia de arrendamiento, subsistiendo únicamente su vigencia respecto de los inmuebles arrendados hasta octubre de 1998.

El 5 de agosto de 1994, la Ley Federal de Protección al Consumidor vuelve a ser objeto de ajuste al acondicionársele diversas disposiciones: reforma los artículos 7 y 58 a través de la incorporación de los discapacitados bajo la protección de la ley, previendo aspectos importantes como no negar la venta o prestación del servicio, la no discriminación y la obligación del proveedor de dar facilidades o contar con los dispositivos indispensables para personas con discapacidad.

Con el objetivo de que la Procuraduría estuviera en condiciones de proporcionar los servicios requeridos por los consumidores en las unidades administrativas desconcentradas, fue necesario dotar a las delegaciones de mayores atribuciones, por



lo que se publica, en el *Diario Oficial de la Federación* del 2 de mayo de 1994, el Acuerdo por el que se delegan en los titulares de las delegaciones de la Procuraduría Federal del Consumidor las atribuciones correspondientes. Sin embargo, dicho Acuerdo Delegatorio, y el Reglamento del capítulo 8 de la Ley Federal de Protección al Consumidor, del 6 de febrero de 1991, quedaron sin efecto con las publicaciones, en el *Diario Oficial* del 23 y 24 de agosto de 1994, del Reglamento y del Estatuto Orgánico de la Profeco, respectivamente.

El 23 de mayo de 1996 se expidió el Decreto por el cual se reformó el artículo 5 de la Ley Federal de Protección al Consumidor, al exceptuar al Sistema de Ahorro para el Retiro de la competencia de la Procuraduría.

La Ley Federal de Protección al Consumidor, integrada por 143 artículos básicos y cinco transitorios, agrupados en 15 capítulos bajo los rubros: Disposiciones generales; Acerca de las autoridades; De la información y publicidad; De las promociones y ofertas; De las ventas a domicilio, mediatas o indirectas; De los servicios; De las operaciones de crédito; De las operaciones con inmuebles; De las garantías; De los contratos de adhesión; Del incumplimiento; De la vigilancia y verificación, y En materia de procedimientos, se divide en cuatro secciones: la primera para disposiciones comunes, la segunda para procedimientos conciliatorios, la tercera para procedimientos de arbitraje y la cuarta para procedimientos por infracción a la ley. Los últimos dos capítulos se refieren a las sanciones y a los recursos administrativos. Para complementar esta legislación, existen en México 103 normas oficiales y 34 leyes o reglamentos.

No importa qué tan abundante sea la legislación, lo que una empresa jamás podrá hacer para eximir su responsabilidad es argumentar que actuó por desconocimiento, de ahí la importancia de conocer las obligaciones que tienen los mercadólogos de proceder dentro del marco legal vigente en los países en que operan.

Para una empresa lo fundamental no sólo debe ser vender, sino tener una reputación honorable por su respeto al medio ambiente y, en consecuencia, a los seres humanos que sirve. Una mala imagen por la transgresión de las leyes puede acabar más rápido con una empresa que una mala campaña publicitaria.

La siguiente situación es para que usted reflexione acerca de las implicaciones de protección para el consumidor en México.

En los últimos meses, Telmex me ha cargado al recibo telefónico un servicio de Internet móvil que jamás contraté. Al llamar a atención a clientes, las personas (con una actitud bastante arrogante y grosera) me informaban que no era con ellos con quien debía resolver ese problema.

Me dieron un nuevo número telefónico 01 800 en donde se suponía que debía solicitar la cancelación del servicio. Al llamar a ese número, varias veces tuve que esperar más de 30 minutos para hablar con un asesor o en espera, pues me decían "permítame un segundo". La primera vez que hice la reclamación, después de aproximadamente dos horas y de marcar diferentes números 01 800, me dijeron que el servicio ya había sido cancelado, pero que no podían darme el número de cancelación en ese momento porque su sistema tardaba dos días en generarlo. No soy ingeniero en sistemas, pero en la actualidad no hay un sistema que tarde ese tiempo en generar un número de operación.

Al siguiente mes, en mi recibo telefónico venía de nuevo el cargo más el del mes pasado con su respectivo IVA. Otra vez llamé para reclamar y los tipos de Telmex me dijeron que ellos no veían ese servicio contratado en mi número telefónico y que fuera directamente a arreglarlo en una tienda Telmex.

Asistí a una tienda Telmex y el encargado de Infinitum me dijo que él enviaría un mail a la persona indicada para que cancelara de una vez ese servicio y con esto solicitar la cancelación de los cargos de los dos meses anteriores por ese servicio. Mientras tanto, continué pagando mi recibo telefónico restando la cantidad del servicio que pedí cancelar con su respectivo IVA.

Al tercer mes, venía de nuevo ese cargo y me solicitaban que pagara además el de los dos meses anteriores porque mi recibo presentaba un saldo vencido. Llamé otra vez a Telmex para solicitar la cancelación del servicio y el ajuste a mi favor de esos cargos falsos, pero una persona muy ignorante me dijo: "Nosotros no le regalamos dinero a nadie". ¿Qué puedo hacer ante tanta arbitrariedad e ineficiencia en una compañía transnacional y en la que aparentemente su principal ventaja es la tecnología?

Legislación y regulaciones de la actividad comercial en Venezuela

El 22 de mayo de 1992 entró en vigor en Venezuela la nueva Ley de Protección al Consumidor, mediante la cual se crea el Instituto para la Defensa y Educación del Consumidor (IDEC). A partir del 17 de mayo de 1995, el Congreso de la República decretó la reforma a la ley, la que cambió su nombre por Ley de Protección al Consumidor y al Usuario, por lo que el IDEC pasó a ser el Instituto para la Defensa y Educación del Consumidor y del Usuario (Indecu).^{xv}

El Indecu es el organismo competente para orientar y educar a los consumidores y usuarios, así como para defenderlos frente a las transgresiones a las disposiciones consagradas en esta ley. La competencia del Indecu consiste en:

- Decidir los procedimientos para determinar la comisión de hechos violatorios de la Ley de Protección al Consumidor y al Usuario, los cuales podrán iniciarse de oficio o por denuncia de la parte afectada.
- Fiscalizar e inspeccionar los centros de comercialización y producción.
- Requerir del proveedor de bienes y del prestatario de servicios toda la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
- Efectuar sondeos, encuestas e investigaciones sobre las necesidades y los intereses del consumidor y del usuario.
- Investigar las necesidades y los intereses del consumidor y del usuario, así como la situación del mercado.



- Velar por el cumplimiento de las normas oficiales sobre calidad, medidas, peso o cantidad.
- Organizar a los consumidores y usuarios.
- Velar por que los usuarios de los servicios presenten, en caso de reclamo, las pruebas correspondientes.
- Requerir inspecciones que certifiquen el buen funcionamiento de los instrumentos técnicos destinados a la medición del consumo o del servicio.
- Informar y educar a consumidores, usuarios, proveedores y prestatarios de servicios acerca de sus derechos y obligaciones.
- Estimular al sector privado para que publique revistas de interés para los consumidores y usuarios.

Para los efectos de la Ley de Protección al Consumidor y al Usuario, se consideran como tales a los destinatarios finales que adquieren bienes y/o servicios para su uso. Entre sus derechos se mencionan los siguientes:

- La educación: es el derecho a aprender y adquirir habilidades y destrezas necesarias para ejercer acciones e influir sobre los factores que afectan sus decisiones.
- Ser escuchado: es el derecho a recibir total consideración en la formulación y ejecución de las políticas económicas.
- Ser informado: es el derecho de obtener toda la información necesaria para que pueda hacer una elección o tomar una decisión acertada.
- La seguridad: es el derecho a ser protegido contra productos, procesos de producción y servicios que sean o puedan ser peligrosos para la salud y la vida del consumidor.
- Elegir: es el derecho de seleccionar libremente entre una variedad de productos o servicios, que satisfagan sus necesidades, a la vez que se ajusten a su presupuesto y garanticen la calidad del producto.
- Ser compensado: es el derecho a ser resarcido por un daño causado por una falsa información, bienes defectuosos o servicios insatisfactorios.

Algunos de los artículos que merecen destacarse de la Ley de Protección al Consumidor y Usuario de Venezuela son los siguientes:

En el capítulo I, acerca del objeto y las definiciones de esta ley, se establece que tiene por objeto la defensa, la protección y la salvaguarda de los derechos y los intereses de los consumidores y usuarios, su organización, educación, información y orientación, así como establecer los ilícitos y los procedimientos para la aplicación de las sanciones.

Para los efectos de esta ley, se consideran consumidores y usuarios a las personas naturales o jurídicas que, como destinatarios finales, adquieran, usen o disfruten, a título oneroso, bienes o servicios, cualesquiera sea la naturaleza pública o privada, individual o colectiva, de quienes los produzcan, expidan, faciliten, suministren, presten u ordenen.

No tendrán el carácter de consumidores o usuarios quienes, sin ser destinatarios finales, adquieran, almacenen, usen o consuman bienes y servicios, con la finalidad de integrarlos en proceso de producción, transformación y comercialización.

Para los efectos de esta ley, se consideran proveedores las personas naturales o jurídicas de carácter público o privado que desarrollen actividades de producción, fabricación, importación, distribución, comercialización de bienes, prestación de servicios a consumidores o usuarios por los que cobren precios o tarifas.

En lo que se refiere a las obligaciones del proveedor de bienes y servicios, se consideran: entregar al consumidor factura, comprobante o recibo que acredite la operación realizada o, en su caso, presupuesto firmado por ambas partes del servicio solicitado, debidamente detallado. La factura, el comprobante o el recibo deberán cumplir con las exigencias tributarias procedentes. Los proveedores deberán expedir recibo de los bienes que vendan o del servicio que prestan y no podrán obligar al consumidor o al usuario a la firma de recibos sin las especificaciones que correspondan.

En el caso de los contratos de prestación de servicios, la factura, el comprobante o recibo deberán especificar por separado los componentes, repuestos o materiales empleados, así como el precio de ellos por unidad y el de la mano de obra. En los casos de cambios, adición de piezas o de su rectificación, el prestador del servicio tendrá que anexar a la factura correspondiente copias de las facturas emitidas por el proveedor de la pieza o del servicio de rectificación.

Tratándose de ventas con entrega diferida de un bien, el documento que acredite el contrato deberá indicar, además, el lugar y la fecha en que aquella se llevará a cabo.

Cuando se trate de servicios médico-asistenciales-hospitalarios, la factura respectiva deberá discriminar en forma precisa cada uno de los exámenes practicados a los usuarios y su costo, el valor y las cantidades de cada medicina consumida, el costo de hospitalización, los honorarios de cada profesional y demás servicios prestados al usuario. A tal efecto, en las clínicas y demás sistemas médico-asistenciales tendrá que anunciarse, en forma destacada, el precio diario de las habitaciones, el costo de cada tipo de examen y el valor de los servicios.

Todo proveedor de bienes o servicios estará obligado a respetar términos, plazos, fechas, condiciones, modalidades, garantías, reservas o circunstancias, ofrecidos o convenidos con el consumidor o el usuario para la entrega del bien o la prestación del servicio. Si el proveedor no cumple con dichas obligaciones, el consumidor o usuario tendrá derecho de desistirse de la contratación del servicio o de la compra, quedando el proveedor obligado a reembolsarle el pago recibido.

El proveedor de servicios públicos deberá establecer un mecanismo eficiente de recepción, registro y acuse de recibo de las quejas y reclamos de los usuarios. Asimismo, establecerá y mantendrá un sistema de atención a los usuarios e informará al Indecu, semestralmente o a su requerimiento, sobre el número de las quejas y el resultado de las reclamaciones.

Los intereses económicos de los consumidores y usuarios deberán respetarse en los términos establecidos en la ley; éstos tendrán derecho a ser indemnizados por los daños y perjuicios que demuestren les ocasionó el proveedor.



Un medio con el que cuentan los consumidores y usuarios para la defensa de sus derechos, consagrados en la Ley de Protección al Consumidor y al Usuario, es su participación activa en las asociaciones de consumidores y usuarios. Los objetivos de estas asociaciones son:

- Estimular la organización, educación y participación activa de la población en la defensa de sus intereses sociales y económicos.
- Ejercer las acciones pertinentes para la corrección o sanción de los hechos que puedan constituir violaciones a la ley y sus reglamentos.
- Colaborar con el Indecu en los planes y programas para la protección y educación al consumidor.

Los requisitos para constituir una Asociación de Consumidores y Usuarios son:

- Se formarán con un número mayor a 100 personas. Deberán inscribirse en el Indecu o en la institución que por delegación le corresponda.
- Las asociaciones podrán integrarse para conformar federaciones municipales, regionales y nacionales.
- El patrimonio de las asociaciones de consumidores y usuarios estará constituido por aportaciones de sus socios, donaciones que reciban del Estado o de los particulares, y las que provengan de actividades que realicen para su sostenimiento.
- Tomando como base el artículo II de la citada ley, en ningún caso se podrá incluir como asociaciones a personas jurídicas que persigan fines de lucro, perciban ayudas o subvenciones de empresas o agrupaciones empresariales, que realicen publicidad comercial sobre bienes o servicios o que asuman actividades incompatibles con la defensa del consumidor y del usuario.
- Las sanciones para las asociaciones transgresoras, según lo establece el artículo 102, son: “Las Asociaciones de Consumidores y Usuarios que transgredan las prohibiciones establecidas en el artículo 11 de esta ley serán sancionadas con la cancelación de su inscripción en el registro, mediante decisión motivada por el Indecu, la cual deberá anotarse en el libro respectivo”.

Según lo establece el artículo 77: “Para la comprobación de las infracciones de esta ley, o de las disposiciones dictadas en su ejecución, se constituirá una Junta de Substanciación, conformada por el síndico procurador municipal, quien la presidirá; el presidente de la Junta Parroquial de la localidad donde se cometió la infracción, y el presidente de la Asociación de Consumidores y Usuarios, elegido por las directivas de las asociaciones que funcionen en esa entidad. Esta junta conocerá, igualmente, de los procedimientos de conciliación y arbitraje solicitados por las partes afectadas en sus derechos, a fin de solucionar las controversias entre consumidores, usuarios y proveedores. Las funciones de estas juntas se mantendrán aun después que el Indecu asuma sus funciones en sustitución del Alcalde”.

La siguiente situación es para que usted reflexione acerca de las implicaciones de protección para el consumidor en Venezuela.

En diciembre de 2004 compré un pasaje a la línea aérea Santa Bárbara para trasladarme a Caracas-Madrid-Tenerife y regresar en enero de 2005. Esta línea aérea vende en una espectacular publicidad, que permite a cada uno de los pasajeros la cantidad de dos maletas, con un máximo de 32 kilos cada una, es decir, un total de 64 kilos por persona.

Al regresar de Tenerife a Madrid, la gente de Spanair (línea de conexión en este tramo) me exigió el pago de 40 kilos debido a que el boleto sólo decía 20 kilos. Al hablar con la gente de Santa Bárbara en el aeropuerto de Tenerife, me dijeron que su convenio con Spanair era hasta por 64 kilos, y que les parecía extraña mi situación. Me recomendaron, a riesgo de perder el equipaje, que pagara la insignificante suma (para ellos por supuesto) de 236 euros (600,000 bolívares, al cambio oficial) y que hiciera el reclamo en Caracas.

Así, me dirigí a la Agencia de Viajes Gurea, donde compré el boleto aéreo en Caracas, para hacer el reclamo, y quienes se encargaron de presentarlo a la línea aérea Santa Bárbara.

Después de diversas llamadas, la respuesta que me da Santa Bárbara es que el reclamo no aplica porque el boleto decía menos cantidad de kilos.

¿Cómo resuelvo este fraude a los pasajeros, a quienes les anuncian el beneficio de llevar 64 kilos, pero en el boleto sólo anotan 20, y después, en el exterior, tienen que pagar la diferencia para continuar su viaje?

Fuentes de información

Links sobre comercio electrónico de Argentina:

<http://infoleg.mecon.gov.ar/enlaces/comercioelectronico>

<http://www.ecomder.com.ar/>

<http://www.sfp.gov.ar/conferencia/conferencia.html>

<http://www.oecd.org/dsti/sti/it/consumer/prod/guidelines.html>

<http://www.iadb.org/intal/>

<http://www.cace.org.ar/>

Links de protección del consumidor en Chile:

<http://www.sernac.cl>

www.tramitefacil.gov.cl

http://www.bcn.cl/erecomen/economia/der_con

Links de protección del consumidor en Colombia:

<http://www.sic.gov.co>

<http://www.sic.gov.co/proteccion/proteccion.php>

Links sobre protección del consumidor en México:

http://www.profeco.gob.mx/mi_ley.htm

http://www.profeco.gob.mx/juridico/mi_noms.htm

http://www.profeco.gob.mx/juridico/mi_compl.htm

http://www.profeco.gob.mx/juridico/mi_hist.htm

Links de protección del consumidor en Venezuela:

Instituto para la Defensa y Educación al Consumidor y al Usuario

<http://www.indecu.gov.ve/>

http://www.auyantepui.com/web/gobierno_politica_leyes/instituciones/

<http://www.analitica.com/biblioteca/venezuela/>

Referencias Bibliográficas

ⁱ Arriola, Luis, “Alerta mundial por juguetes tóxicos”, en *La República on line*, Agencias en:

<http://www.larepublica.com.pe/content/view/full/171978/592/>, consultado el 20 agosto de 2007.

ⁱⁱ Rojas, Lourdes, “Mattel reconoce que diez mil juguetes tóxicos siguen en el país”, en *El Tiempo*,

<http://www.aporrea.org/actualidad/n99518.html>, consultado el 14 de agosto de 2007.

ⁱⁱⁱ “China no es culpable de los juguetes tóxicos de Mattel”, en EFE Pekín, en:

<http://www.adn.es/dinero/20070921/NWS-0687-Gobierno-Mattel-responsabilidad-defectuosos-disenos.html>, consultado el 21 de septiembre de 2007.

^{iv} El sábado 11 de agosto se suicidó Zhang Shuhong, director de la empresa juguetera china Lee Der Industrial Co. Ltd., donde se habían manufacturado parte de estos juguetes.

^v <http://www.bebesymas.com/autor/dolores-rovati/>, consultado el 18 de agosto de 2007.

^{vi} http://es.noticias.yahoo.com/rtrs/20070818/tbs-baberos-china-695618d_1.html, consultado el 18 de agosto de 2007.

^{vii} <http://www.toysrus.com/Investor/pr/081707.html>, consultado el 18 de agosto de 2007.

^{viii} <http://www.cehca.org/>

^{ix} <http://www.proinco.net/apestan/asociaciones.html>

^x Elaborado con información de las páginas: <http://www.elfuero.com/lealtad.html> y

<http://www.elfuero.com/consumidor.html>

^{xi} La legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sancionó, el 4 de abril de 2002 con carácter de ley, el Procedimiento Administrativo para la Defensa de los Derechos del Consumidor y del Usuario, consultado en: <http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes>, 17 de octubre de 2007.

^{xii} Elaborado con información obtenida en: <http://www.sernac.cl/derechos/ley-19496.html>

^{xiii} Elaborado con información obtenida de las páginas:

<http://www.Normatividad/Leyes/Ley472-98.htm> y <http://eltiempoterra.com.co/proyectos/ecomerce>

^{xiv} Elaborado con información de las páginas: http://www.profeco.gob.mx/mj_ley.htm y

http://www.profeco.gob.mx/juridico/mj_hist.html

^{xv} Elaborado con base en información de la página: <http://www.indecu.gov.ve/leg.html>

Índice analítico

A

- Análisis de oportunidades, véase investigación de mercados, 41-46, 64, 393
 - a corto plazo, 41-42
 - a largo plazo, 41-42
 - proceso de dirección del marketing en el, 41-42
 - sistema confiable de información en, 41-42
 - sistema de inteligencia de, 41-42
 - macroambiente, 41-42
 - microambiente, 41-42

C

- Cadena del valor, 28-30, 93, 96, 324
 - actividades primarias de apoyo en, 28-29
 - abastecimientos, 28-29
 - administración del personal, 28-29
 - desarrollo de tecnología, 28-29
 - infraestructura de la empresa, 28-29
 - actividades primarias en, 28-29
 - logística externa, 28-29
 - logística interna, 28-29
 - marketing y ventas, 28-29
 - operaciones, 28-29
 - servicio, 28-29
 - disgregar, 28, 30
 - actividades estratégicas, 29, 30
 - procesos centrales de la empresa, 29, 30
 - modelo analítico de Porter de la, 93
 - sistema superior de valor en, 30
 - ventaja competitiva en, 29
 - directa, 29
 - indirecta, 29
- Casos de estudio, 4, 38, 126, 168, 208, 244, 286, 332, 366, 402
 - marketing en la era de la electrónica, 114, 159, 195, 235, 277, 314, 350, 389, 422
 - sistema de información del marketing, 84
 - ¿Un conflicto ético?, 22, 139, 173, 217, 264, 309, 336, 385, 417
- Ciclo de vida de un producto, 223-227, 323
 - administración del, de un, 227
 - acciones colectivas de una empresa, 227
 - adaptar exitosamente las estrategias del marketing, 227
 - curvas de ventas, 227
 - ganancias, 227
 - predecir la forma del, 227
 - aplica a una categoría genérica de productos, 224
 - crecimiento, 223, 225, 226
 - declinación, 223, 226, 227
 - desaparece la necesidad del producto, 227
 - etapa inevitable, 227
 - la gente se cansa del producto, 227
 - surge un nuevo producto, 227
 - determinar ambiente de la competencia, 223
 - estrategias del marketing, 223
 - introducción, 223, 225, 226
 - investigación y desarrollo, 223, 225, 226
 - madurez, 223, 225, 226
 - relacionado con el mercado, 227
 - un mercado en particular, 227
- Ciclo de vida familiar, 143-144
- Clasificación de los mercados, 128-139
 - punto de vista de intermediación, 130
 - agentes corredores, 130-131
 - exportación, 130-131
 - importación, 130-131
 - mayoristas, 130-131

- mercado revendedor, 130-131
- minoristas, 130-131
- punto de vista de la competencia, 138
 - competencia monopolística, 138
 - competencia oligopólica, 138
 - competencia pura, 138
 - monopolio, 138
- punto de vista de los servicios, 130, 132-137
 - características de los servicios, 134, 135
 - características diferenciales, 132
 - consecuencias de la intangibilidad, 134
 - demandas más exigente y segmentada, 132
 - desarrollo tecnológico, 132
 - desregulación en algunos sectores, 132
 - dinamismo del sector, 132
 - estrategias de los servicios, 135-137
 - forma de prestación, 134
 - incremento de la competencia, 132
 - industrialización del servicio, 132
 - mercado de la salud, 131, 132
 - mercado de turismo, 131, 132
 - mercado financiero, 131, 132
 - naturaleza de la oferta y la demanda, 134
 - naturaleza del servicio, 133
 - singularización de la prestación, 133
 - tipo de relación, 133
- punto de vista del consumidor, 128
 - mercado del consumidor, 129
 - mercado industrial, 129
 - mercado institucional o gubernamental, 129
- punto de vista geográfico, 128-129
 - mercado global, 128
 - mercado internacional, 128, 129
 - mercado local, 128
 - mercado nacional, 128
 - mercado regional, 128-129
- punto de vista legal o formal, 137
 - mercado ambulante, 137
 - mercado negro, 138
- tendencias básicas del término marketing, 10
 - comercialización, América del Sur, 10
 - marketing, 10
 - mercado, América del Norte y Centro 10
 - mercadotecnia en, México, 10
- Código de barras (UPC), 221, 223, 294
- Código Universal del Producto (UPC), 221, 223, 294
 - características de etiqueta, 222
 - clave para México del, 221
- Comercio electrónico, 7, 25, 57, 146, 195, 196, 198, 235-236, 278-279, 458-470
 - infancia y adolescencia, 196
 - Internet, 195
 - perfil de los usuarios, 196
 - tecnologías de la información y la comunicación (TIC), 196
- Comportamiento del consumidor, 46, 106, 107, 135, 168, 170-173, 176, 179, 187, 189, 191, 192, 193, 198, 200-201
 - adopción de nuevos productos, 194, 198
 - características del producto, cinco en el, 198
 - controlar la tasa de adopción, 198
 - divulgación de las innovaciones, 198
 - etapas de adopción de un producto nuevo, 199
 - liderazgo, 198
 - macroproceso, 198
 - microproceso, 198

- Comportamiento del consumidor, (*cont.*)
 nuevas políticas de fijación del producto, 198
 término innovación, 198
 tiempo, 198
 adopción de prácticas del marketing por organizaciones no lucrativas, 170
 alta tasa de fracasos de nuevos productos, 170
 aprendizaje y participación, 179
 claves, 179
 dos teorías de aprendizaje, 179
 motivación, 179
 teoría de partición (o involucramiento), 180
 teorías cognoscitivas, 179, 180
 teorías del comportamiento, 179
 categorías subculturales, principales, 193
 religión, 193
 ubicación geográfica, 193
 ciclos de vida más cortos del producto, 170
 clasificación de necesidades, 172
 necesidades adquiridas, 172
 necesidades innatas, 172
 compra de los niños, 168
 ávidos de productos nuevos, 169
 comida chatarra, 173
 consumismo, 173
 desarrollos tecnológicos, 169
 diabetes mellitus, 174
 en punto de venta, 184
 enfermedades cardiovasculares, 174
 hipercolesterolemia, 174
 hipertensión arterial, 174
 la edad del especialista, 169
 mercado infantil, 185
 obesidad, 174
 ocio ligado al consumo, 168
 productos específicos para niños, 169
 rol influyente, 175
 tarjetas de débito, 169
 comunicación y, 186-187
 audiencia, 186
 barreras de comunicación, 186
 consumidores finales, 186
 credibilidad, 186
 emisores de publicidad, 186
 fuente de comunicación, 186
 impersonal, 186
 intermediarios de venta, 186
 interpersonal, 186
 objetivos de la campaña, 186
 publicidad comparativa, 187
 selección de medios, 186
 consumismo, 49, 172, 173-175
 comida chatarra, 173
 enfermedades degenerativas, 174
mass media, 174
 niños, 173
 crecimiento de la segmentación, 170-173
 dinámica de grupo y referencia del, 187
 interacción, 187
 la credibilidad, 188
 seis tipos básicos del, 187
 tres tipos de grupos de referencia en el marketing, 188-191
 disponibilidad de computadoras y técnicas estadísticas sofisticadas, 170-173
 elementos penetrantes de la cultura en el, 193
 la escuela, 193
 la familia, 193
 la iglesia, 193
 estrategias y medir el marketing, 170
 grupos de referencia, 188
 el hombre común, 188
 las celebridades, 188
 los expertos, 188
 incorporación de la mujer al campo laboral, 170
 influencia de la cultura, 192-194
 análisis intercultural, 194
 elementos penetrantes, 193
 principales categorías subculturales, 193
 rango de procedimientos de medición, 193
 subcultura, 193
 valores centrales, 193
 influencia personal y liderazgo de opinión, 194-195
 autodesignante, 194-195
 informante, 194-195
 líder de opinión, 194-195
 objetivo, 194-195
 proceso de liderazgo, 195
 sociométrico, 194-95
 valor estratégico de segmentar audiencias, 195
 interdisciplinario, 170-171
 la antropología cultural, 170-171
 la economía, 170-171
 la psicología social, 170-171
 la psicología, 170-171
 la sociología, 170-171
 juguetes, 184
 la percepción, 148, 178-180, 186, 192, 296, 322, 323, 374
 autoimagen, 178-179
 concepto de riesgo percibido, 178-179
 estímulos, 179
 interpretación de los estímulos, 178
 selección de consumidores de los estímulos, 178
 umbral absoluto, 178-179
 umbral diferencial o diferencia apenas notable (DAN), 179
 la personalidad, 26, 145, 153, 171, 176-177, 181, 182, 192, 460, 471
 logro, 177
 pirámide de las necesidades de Maslow, 176
 poder de afiliación, 177
 tres teorías de la personalidad, 176
mass media, 174
 mayor aplicabilidad de planes estratégicos, 170
 mercado infantil, 185
 motivación, 172
 naturaleza del, 180
 actitudes, 181
 componente cognoscitivo, afectivo y de voluntad, 181
 estrategias de los cambios de actitudes, 181
 medición de actitudes, 181
 modelo tricomponente de actitudes, 181
 modelos de actitudes, 181
 modelos de atributos múltiples, 181
 predisposición adquirida, 180
 teoría de la disonancia cognoscitiva, 182
 niveles socioeconómicos, 167, 187, 189-191
 distribución porcentual de niveles socioeconómicos, 167, 187, 189-191
 evolución de la distribución porcentual de niveles socioeconómicos, 190-191
 jerarquía de niveles socioeconómicos (NSE), 167, 187, 189-190
 medición de los NSE, 189
 perfiles de los NSE, 190
 regla AMAI, 190
 para la segmentación de mercados, 170
 preocupación por el medio ambiente, , 48, 61, 62, 129, 170, 172, 173, 176, 178, 193, 199, 201, 217, 245, 461, 462, 473
 protección del, 170, 186, 450-478
 psicográficos del, 183
 batería de afirmaciones, 182
 estilo de vida o actividades, intereses y opiniones (AIO), 182
 inventarios psicográficos, 183
 investigación psicográfica, 182
 perfiles psicográficos, 183
 relación con campañas de promocionales, 183
 relación con estrategia de marketing, 183
 relación con posicionamiento y reposicionamiento, 183
 relación con segmentación de mercados, 183
 rápida introducción de nuevos productos, 21, 43, 45, 170, 194, 198, 216, 232-233, 238, 276, 281
 seis tipos básicos del, 187-191
 la familia, 187, 188
 las amistades, 187
 los grupos de acción del consumidor, 187

- los grupos de compras, 187
 - los grupos de trabajo, 187
 - los grupos sociales formales, 187
- toma de decisiones, 85, 86-87, 93, 97, 117-118, 189-199, 201, 236, 325, 344, 350, 371-373, 375, 382, 391, 396, 445
- conceptos sociales, psicológicos y culturales, 199
- esfuerzos del marketing, 199
- modelo de decisión, 199
- modelo del comportamiento según Engel-Kollat-Blackwell, 200
- modelos de comportamiento, 201
- modelos de hombre, 199
- rechazar o comprar, 199
- variables del proceso de decisión, 201
- variables del, 176
- Conceptos de marketing, 7, 10-14, 17-28, 30, 31, 78, 170, 171, 184-185, 186, 187, 288, 320-324
- clientes potenciales, 13, 126
- clientes reales, 13, 126
- comunicación, 13, 20
- cuatro P, 12, 20, 33, 44, 138
- desarrollo de las telecomunicaciones, 13
- el cliente, 14-15
- entorno cambiante, 12
- filosofía general, 201, 11
- innovación creativa y calidad, 13
- macromarketing, 12
- marketing e innovación, 24
- mejoramiento de la calidad de vida: macromarketing, 13
- mercadeo, 10
- mercadotecnia, 10
- micromarketing, 12
- sistema, 12
- Cuatro C, del marketing, 19-21
- comunicación, 20
- comunicación integral, 20
- relación entre consumidor y productor, 20
- consumidor, 20-21
- conveniencia, 20-21
- cuatro P, 12, 20, 33, 44, 138
- plaza (distribución), 12, 20, 33, 44, 138, 156, 187, 353, 450, 451
- costo, 20
- Cuatro P, del marketing, 12, 20, 33, 44, 138-139
- plaza, 12, 20, 33, 44, 138, 156, 187, 353, 450, 451
- precio, 12, 33, 44, 88, 90, 94, 95, 96, 129, 130, 134, 135, 136, 138, 145, 156, 158, 193, 211, 212, 214, 216, 221, 226, 227, 228, 233, 235, 236, 237
- producto, 12, 33, 44, 85, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 105, 106, 107, 109, 114, 115, 116, 117, 118, 156, 177, 193, 198, 211, 212, 213, 214, 217, 219, 232
- promoción, 12, 33, 44, 96, 97, 116, 145, 156, 177, 183, 184, 193, 394
- D**
- Diseño de estrategias del marketing, 42-43
- ciclo de vida del producto, 43
- crecimiento, 43
- declinación, 43
- introducción, 43
- madurez, 43
- diferenciación, 42
- organización o empresa, 43
- líder, 43
- seguidora o productora de nichos, 43
- Dribbling*, 251
- E**
- Ecoturismo en México, 229-231
- ecología, 231
- ecoturismo, 208, 210, 218, 229, 230, 231
- Electrónica, era de la, 15, 25, 51, 62, 114, 159, 195, 235, 258, 277, 314, 350, 422, 423
- agencias *on line* en, 161
- agiliza procesos de selección, 160
- bolsas virtuales de empleo, 160
- consulta automática, 160
- costo del rastreo virtual, 160
- información inmediata, 160
- Internet en la, 159
- reduce costos, 159
- tiempo en proceso de selección, 159
- mínima inversión en la, 160
- ahorro, 160
- optimiza procesos en la, 160
- portales de empleo, 161
- gestores de personal, 161
- rastreo de empleo, 161
- usuarios, 161
- programas en la red, 160
- reclutamiento virtual en la, 161
- revolución industrial en la, 160
- amplia función del trabajador, 160
- tecnología en la, 161
- captación de trabajadores, 161
- trabajo sin salir de casa, 159
- Encuesta preelectoral, 98-100
- cercanía con elección, 98
- error estadístico, 99
- error no estadístico, 99
- estado de ánimo y conocimiento, 98
- la campaña, 98
- participación, 99
- Estrategias de cobertura de mercado, 153, 223, 227
- marketing concentrado, 153
- fuerte posicionamiento, 153
- grandes competidores con ventaja, 153
- (PYMES) compitan mejor, 153, 236
- recursos en un segmento, 153
- satisfacer necesidades del segmento, 153
- segmentos muy pequeños, 153
- marketing diferenciado o segmentos múltiples, 153
- marketing no diferenciado, 153
- marketing uno a uno, 154
- Estrategia de distribución, 226, 244-286
- agentes, 272
- canales de, intermediarios, 244
- competidores, 256
- distribución, 245
- gerencia de marketing, 244
- información de marketing, 244
- intercambio, 244
- intermediarios del marketing, 256
- macroentornos, 256
- microentornos, 256
- naturaleza de los productos, 256
- políticas de la compañía, 256
- precio, 245
- promoción, 12, 33, 44, 96, 97, 116, 145, 156, 177, 183, 184, 193, 244, 394
- restricción de canal, 256
- conceptos fundamentales, 244
- corredores, 272
- decisiones de diseño de canal, 254
- canales de distribución necesarios, 255, 393
- canales de marketing, 254
- evolución, 254
- idóneo, 254
- perfeccionamiento, 254
- práctico, 254
- franquicias, 254, 273-282
- asistencia gerencial, 275
- capital de trabajo, 275
- características de una buena franquicia, 281
- clasificación de, de acuerdo con el territorio, 280
- concesión al mayorista por el fabricante, 280
- concesión al minorista por el fabricante, 279-280
- concesión al minorista por la firma de servicios, 280
- derecho de publicidad, 274
- derecho de, 274
- desventajas de las, 278
- distribución exclusiva y la, 279
- elementos para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio, 278-279
- experiencia, 275
- franquiciante, 274
- mercado de las franquicias, 281-283

- Estrategia de distribución, (cont.)
 regalías, 274
 reputación, 274
 tipos de, 279
 utilidades, 275
 ventajas, 274
 ventajas del franquiciante, 275
 ventajas del franquiciatario, 276
 función de distribución sin intermediario, 245
 funciones de los canales de, 245
 actividades de clasificación, 249
 creación de conveniencia, 247
 estandarización de las transacciones, 248
 facilitar la eficiencia del intercambio, 247
 suministro de servicio al cliente, 248
 superar discrepancias, 248
 mercado, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 30-33, 38, 40, 45, 47, 48, 49, 50, 51-52, 55, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 84, 85, 87, 88, 92, 93, 95, 97, 100, 101, 104, 105, 106, 109, 114, 115, 116, 118, 124-162, 170, 171, 182, 184, 185, 186, 191, 193, 194, 195, 198, 200, 211, 217, 221, 222, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 236, 238, 240, 254, 256-291
 número de intermediarios de marketing o intensidad en la cobertura del, 257
 tipos de intermediarios, 257
 objetivo de mercado, 256
 estrategias del minorista, 259
 mercado minorista (*retailing*), 259
 productos a disposición de los consumidores, 244
 tipos de canales, 250, 440
 decisiones de diseño de canal, 254
 integración de canales, 253
 integración vertical o sistema vertical de marketing (svm), 253, 254
 productos de consumo, 250
 productos industriales, 250
- Estrategia de entrada en el mercado, 183, 227-228
 desempeño de la marca, 228
 en el crecimiento de un producto, 228
 ganancias, 228
 mejoras para el producto, 228
 mercados meta confirmados, 228
 número de competidores, 228
 una adecuada, 228
 en la declinación de un producto, 228
 mejorar el producto, 228
 programas de marketing y producción eficientes, 228
 reducir costos al mínimo, 228
 reducir modelos no rentables, 228
 retos grandes, 228
 ventas decrecen, 228
 en la introducción de un producto, 227
 competidores eficaces, 228
 disminuir el interés de competidores dominantes, 228
 inversión cuantiosa, 228
 posición dominante en el mercado, 228
 riesgo grande, 228
 en la madurez de un producto, 228
 desarrollo de nuevos usos del producto, 228
 diseño de una nueva promoción, 228
 extensión de la línea, 228
 modificación del producto, 228
- Estrategias de posicionamiento en el mercado meta u objetivo, 157
 posicionamiento como líder, 157
 liderazgo desde la perspectiva del cliente, 157
 posicionamiento como segundo en el mercado, 157
 buscar un hueco y llenarlo, 157
 hueco de la fábrica, 158
 hueco de los altos precios, 158
 hueco del precio bajo, 158
 tamaño del hueco, 157
- F
- Factores ambientales, marketing y medio ambiente, 57-60
 cambios climáticos a largo plazo, 57-59
 compromiso con el medio ambiente, 61
 industria electrónica limpia, 62
 metales pesados, 61
 policloruro de vinilo (pvc), 61
 respuestas a la contaminación, 60
 opciones de negocios, 60
 retardante de flama bromado, 61
 sin compromiso con el medio ambiente, 62
 variaciones climáticas transitorias, 57-59
- Factores demográficos, marketing y medio ambiente, 49
 edad del consumidor, 49
 generación del consumidor, 49
 la migración, 51
- Factores económicos, marketing y medio ambiente, 51
 estructura de ingresos, 51
 porcentaje de población económicamente activa, 53
 tasa de participación económica, 53
- Factores legales y políticos, marketing y medio ambiente, 56
 crecimiento de los grupos de presión, 56
 nuevas leyes en América Latina, 56-57
 oficinas gubernamentales reguladoras, 56
- Factores sociales, marketing y medio ambiente, 49
 actitudes, 49
 estilos de vida, 49
 actividades, 49
 intereses, 49
 opiniones, 49
 valores, 49
 ambientalistas, 49
 modernistas, 49
 personas de mente abierta, 49
 segmento de tradicionalistas, 49
- Factores tecnológicos, marketing y el medio ambiente, 53
 cambios tecnológicos, 55
 cuestionarios, 55
 ambiente, 55
 datos duros, 55
 instituciones públicas, 55
 tecnología, 55
 países innovadores centrales, 55
 presupuesto para investigación y desarrollo, 55, 394
 responsabilidad por los cambios generados, 55
 sistema permanente de innovación, 55
- G
- Globalización, 84, 140, 148-149, 281, 288, 318, 336, 337, 338, 346
 mujer en la, 148
 actividad extensiva e intensiva, 148
 acumulación capitalista, 149
 bienes a explotar, 149
 jefatura femenina, 149
 preponderancia jerárquica, 149
 requerimientos de sobrevivencia, 148
 subordinación genérica, 148
 investigación de mercados, 89
 estudios comparables, 89
 metodologías globales, 89
 muestreo, 89-90
 recolección de datos, 90
- I
- Impuestos, 445, 446, 447, 457, 463
 DNT, 457
 IVA, 457
 tasas de embarque, 456
- Incorporación de las mujeres al trabajo asalariado, 50
- Índices 55, 118, 190, 232, 395
 ambiente, 55
 ambiente macroeconómico, 56
 calificación crediticia, 56
 despilfarro del gasto del gobierno, 56
 estabilidad macroeconómica, 56
 porcentaje del producto interno bruto (PIB), 56, 132
 Índice de Competitividad para el Crecimiento (gci), 55
 instituciones públicas, 55-56, 129
 contratos, 56
 corrupción, 56
 la ley, 56, 129

- tecnología, 7, 18, 24, 29, 48, 50, 54-56, 61, 95, 140, 143, 268, 282, 311, 315, 316, 321, 323, 324, 325, 388, 390, 423, 431, 459, 474
 - comunicación, 55
 - innovación, 55
 - países innovadores centrales, 55
 - tecnologías de información y comunicación (TIC), 55
- Institucional, el marketing, 17-18, 128, 129, 299, 312-313, 315, 336, 454
 - administración de la imagen, 17-18
 - economía de recursos, 17-18
 - fortalecer su influencia, 18
 - misión social, 18
- Intercambio comercial, 8
- Intercambio, transacciones y relaciones, 30
 - intercambio, 30
 - negociación, 30
 - acuerdo, 30
 - negociación global, 30
 - transacción, 30
 - transferencia, 30
 - condiciones del intercambio, 30
 - dos productos de valor, 30
 - lugar, 30
 - tiempo, 30
- Internet, 20, 25, 27, 50, 85, 107, 111, 159, 160, 161, 195, 196, 197, 235, 236, 237, 262, 277, 278, 287, 288, 290, 297, 313, 314, 316, 320, 325, 350, 360, 361, 368, 421, 422
 - banco en su casa, 322
 - banners* en, 197
 - barra en, 197
 - scroll*, 197
 - barreras espaciales eliminadas por, 161
 - blog on line*, 423
 - bolsas de trabajo en, 161
 - centro de interacción, 325
 - clientes meta y potenciales, 325
 - self-service*, 325
 - compras a través de, 195, 262,
 - compras electrónicas, 263
 - dominios, 288-289
 - com, edu, gov, mil, net, org, 288
 - e-mail*, 320
 - gastos en sitios de, 277
 - host*, 325
 - información libre en, 361
 - internautas, 277
 - marcas en, 260
 - marketing directo en la, 290, 320
 - marketplaces* virtuales, 325
 - métodos de contacto, 111
 - negocios a través de, 277
 - número de visitas en, 421
 - ofertas en, 277
 - precios en, o precios al desnudo, 260
 - reduce costos, 159
 - servicios bancarios en, 368
 - spam* en la, 320
 - sufijo "com", 288
 - sufijo "org", 288
 - tiempo en proceso de selección, 159
 - universidades en la, 350
 - uso de la, para mejores compras, 421
 - ventajas del, 159
 - y la radio, 287
- M**
- Macroambiente, 41, 45, 48, 383
 - alianzas estratégicas corporativas internacionales, 48
 - conformación de bloques comerciales, 48
 - desaparición de los países del bloque socialista, 48
 - desarrollo de las comunicaciones, 48
 - deuda de los países latinoamericanos y Europa Oriental, 48
 - diseminación de estilos de vida global, 48
 - entorno global, 48
 - fragilidad del sistema financiero internacional, 48
 - marco legal, 48
 - medio ambiente, 48
 - mercado, 48
 - nuevo poder de China y otros países, 48
 - penetración de compañías transnacionales, 48
 - política, 48
 - predominio internacional de Estados Unidos, 48
 - privatización de compañías públicas, 48
 - sociedad, 48
 - tecnología, 48
- Mailing*, 5, 320
- Marketing, 7, 14, 17-21, 23-25, 33, 38-40, 41-59, 63-65, 67-68, 69, 71-78, 84, 85-98, 100-114, 115-119, 126, 131-142, 150-154, 159, 161, 170-172, 180, 182-183, 188, 193, 195, 198, 199, 225-228, 232-233, 234, 246, 248, 251-252, 254-257, 259, 263, 268, 270-271, 273, 275, 276-279, 281, 288, 290, 293, 294, 296, 303, 314-316, 320, 324, 339, 342, 343, 350-351, 354, 355, 367, 376, 378, 388, 393, 394, 405, 415, 417, 418, 421-422, 426, 427-429, 431, 436, 437, 439, 440, 442, 443, 445, 446
- actividades del, 41, 88
 - análisis de oportunidades, 41
 - coordinar las áreas funcionales de la empresa, 88
 - crear productos, 88
 - desarrollo de estrategias, 88
 - diseño de estrategias de marketing, 41
 - investigación y selección de mercado meta u objetivo, 41
 - mercados potenciales, 88
 - objetivo, 41
 - organización, implantación y control de actividades del marketing, 41
 - planeación de negocios, 41
 - programa de comunicación con clientes, 88
 - programa permanente de investigación, 88
 - sistema de distribución de embarque, 88
- aplicación del concepto de, 17-19
 - en los servicios públicos, 17
 - institucional, 18
 - para las personas, 18
 - social (para las ideas), 19
- concentrado, 171
- concepto del, 10
- conceptos fundamentales del, 25-33
 - de la necesidad a la demanda, 25
 - intercambio, transacciones y relaciones, 30
 - la cadena del valor, 28
 - mercado, 31
 - mercado meta u objetivo, 32
 - mezcla del marketing, 33
 - productos y satisfacción, 26
 - valor y costo, 27
 - valor y satisfacción para el cliente, 28
- control del, 72
 - diseño de proceso de control, 72-73
 - plan anual, 72, 73-78
 - plan estratégico, 72, 78
 - rentabilidad y eficiencia, 72, 78
- cultura del, 68
 - administrador del, 68
 - asesoría y ayuda exterior, 68
 - compañía orientada hacia el mercado, 69
 - conflictos entre, y demás organizaciones, 69
 - contratar especialistas en, 68
 - modificar estructuras de gratificaciones, 68
 - orientación hacia el cliente, 68
 - programa anual a la excelencia en, 69
 - programas internos de capacitación, 68
 - sistema de planeación de, 68
- desempeño del, 170
- diferenciado, 171
- e innovación, 23
 - 10 características del nuevo, 24
 - idea central: diferenciación, 24
- estrategias de, 153, 183, 223, 227
 - en segmento de mercado meta u objetivo, 153, 223, 227
 - entrada en el mercado, 227
 - marketing concentrado, 153
 - marketing diferenciado o segmentos múltiples, 153
 - marketing no diferenciado, 153
 - marketing uno a uno, 154

- Marketing, (*cont.*)
 estrategia masiva del, 171
 evolución del, 7-9
 era de la electrónica, 159
 era de la producción, 7
 era de la venta, 8
 era del marketing, 8
 era del marketing moderno, 9
 era del marketing social, 8
 era del producto, 7
 evolución del concepto de, 11-14
 función e importancia del, 41
 actividad del, 41
 análisis de oportunidades, 41
 diseño de estrategias, 41, 42
 investigación y selección de mercado meta, 41, 42
 organización, implantación y control de actividades del, 41
 planeación de negocios, 41
 gestión en, y su relación con otras áreas, 67
 compras, 67
 finanzas, 67
 instrumentación del plan, 71
 personal, 67
 planes de apoyo para investigación y desarrollo, 67
 producción, 67
 industrial, 38
 origen del, 7
 intensificación de la competencia, 7
 ventaja sobre la competencia, 7
 otros conceptos del, 19-21
 las cuatro C, 19
 plan del, o plan de negocios, 63
 corto plazo: un año, 63
 elementos de un plan del, 63
 sistema de valor a clientes, 255
 descentralizado, 255
 entrega rápida, 255
 equilibrar necesidades de consumidores y factibilidad, 255
 factibilidad, 255
 mayor surtido, 255
 tradicional, 9
 viral, 20
 audiencias fragmentadas, 21
 campañas, 21
 creación de videojuegos, 21
 maven, 21
 mercado, 21
 y medio ambiente, 48
 demografía, 48
 economía, 48
 factores ambientales, 57
 factores demográficos, 50
 factores económicos, 51
 factores legales y políticos, 56
 factores sociales, 50
 factores tecnológicos, 53
 macroambiente, 48
 Marketing en la era electrónica, 65, 84, 114, 159, 195, 235, 277, 314, 350, 389, 422
 Marketing, era del, 8-9
 consumidor, 8
 enfoque global, 8
 intercambio comercial
 intereses de la sociedad, 8
 rentabilidad de la empresa, 8
 satisfacción de las necesidades, 8
 satisfacción del consumidor, 8
 segmentos de mercado, 8
 Marketing moderno, era del, 9-10
 competencia visible, 9
 demanda previsible, 9
 empresas multinacionales, 9
 grandes corporaciones, 9
 empresa privada, 9
 empresas independientes, 9
 empresas satélite, 9
 informática y, 9
kereitsus (conglomerados), 9
 Mayoristas, 268-269
 actividades de los, 269
 características de los, 269
 aceptación de riesgos, 270
 almacenamiento de productos, 269
 compra y venta, 269
 devoluciones y reparaciones, 270
 financiamiento, 270
 gerencia y asistencia comercial, 270
 transporte, 269
 estrategias de marketing de los, 270
 composición de la mezcla del marketing, 271
 selección de objetivos del mercado, 271
 importancia del mayoreo, 270
 mercado, 268
 papel de los, 268
 tipos de, 271
 comerciales, 271
 de funciones o servicios completos, 271
 de servicio limitado o funciones limitadas, 272
 Menudeo
 tendencias del menudeo, 267
 aceleración de los ciclos de vida, 268
 creciente polarización del comercio minoristas, 268
 expansión de la competencia de precios, 267
 nuevas formas del, 267
 Mercado, 31, 126-150
 clasificación del, 128
 punto de vista de intermediación, 130
 punto de vista de la competencia, 138
 punto de vista de los servicios, 130, 132-137
 punto de vista del consumidor, 128
 punto de vista geográfico, 128
 punto de vista legal/o formal, 137
 conceptos de, 31, 126, 127
 canales de distribución, 126
 cliente, 126
 competencia, 126
 diferentes públicos, 126
 productor, 126
 proveedor, 126
 cuarta estrategia de, 156
 club extensivo, 156
 esencia de, 87
 ciclo pedido-embarque-facturación, 87
 estudios de, 84
 apoyos administrativos, 86, 87
 base de datos, 86
 componentes básicos de, 86
 distribución del mercado por tipo de investigación, 84
 entorno interno, 86
 interconexiones de usuario, 86
 software de aplicaciones, 86
 evolutivo, 85, 86
 flexible, 85
 flujo organizado de información pertinente, 86
 formal, 85, 86
 global, 43
 importancia y diseño del, 85
 investigación de, 28, 41, 64, 68, 75, 92, 97, 100-104, 105 113, 114, 115
 estudios comparables, 89
 entrevista de profundidad, técnicas de, 106
 filas de espera, técnica de, 107
 metodologías globales, 89
 muestreo, 89-90
 recolección de datos, 90
 laboral, 139
 circular conocimiento, 140
 crack, 139
 homogeneidad laboral, 139
 metodología global, 90
 investigación semántica, 92
 metodologías globales, 91
 pretest publicitario, 91
 validación estadística, 92
 minorista (*retailing*), 259
 outsourcing, 85

- plaza, 12, 20, 33, 44, 138, 156, 187, 353, 450, 451
- posicionamiento de los mercados, 154, 183
 - afilarse el mensaje, 155
 - congestionamiento, 156
 - conquista de posiciones, 155
 - consumidor emocional y no racional, 157
 - en la mente del consumidor, 156-157
 - estrategias alternativas para los competidores, 156
 - estrategias de, 157-158
 - explosión de productos, 157
 - mensajes sobresimplificados, 155
 - planteamiento de las bases del consumidor, 156
 - producto existente, 155
 - sistema organizado, 157
 - sobrecomunicación, 155
 - sobresimplificado, 156
 - ventanas en la mente, 157
- precio, 156
- primera estrategia de, 156
 - fortalecer posición actual, 156
- producto, 156
- profesionales universitarios en el, 124
 - crisis económica-estructural, 124
 - desaceleración y crisis del modelo de industrialización, 124
 - desafío de superar la crisis, 125
 - desempleo, 125
 - dinámica de absorción de trabajadores, 125
 - empleo, 125
 - Estado benefactor, 125
 - incorporación laboral de los graduados, 124
 - internacionalización de las economías, 125
 - relación educación-mercado, 125
 - viejo patrón de acumulación, 125
- programas de mejoramiento de la calidad total, 87
- promoción, 156
- segmentación del, 141, 171, 183
 - adaptación de productos, 142
 - base principal del marketing, 141
 - conceptos de, 141
 - identificación del mercado meta u objetivo, 142
 - marketing individual, 142
 - segmentación del mercado de consumo, 143-146
 - segmentación del mercado industrial, 146-147
 - segmentación del mercado internacional, 147
 - segmentación efectiva, 142
 - ubicación del "nicho", 142
 - ventajas de la, 142
- segunda estrategia de, 156
 - apoderarse de una posición desocupada, 156
- sistema integral, 85
 - cualitativa, 84
 - cuantitativa, 84-85
 - registro de información, 85
- subsistemas, 88-89
 - actividades de inteligencia del marketing, 88
 - investigación de mercados, 88
 - registros internos, 88
 - subsistema de apoyo a decisiones, 89
- tercera estrategia de, 156
 - reposicionar a la competencia, 156
- total, 32, 75
- Mercado meta u objetivo, 21, 24, 30, 31, 32, 42-43, 45, 48, 50, 63, 64, 127, 150, 153, 177, 187, 191, 194, 198, 228, 254, 259, 290, 299, 317, 347, 366, 367, 368, 376, 377, 393
 - analizar los segmentos, 150
 - cuantificar mercado meta u objetivo, 32
 - ingresos suficientes, 32
 - interés por la oferta, 32
 - número de compradores, 32
 - oferta de mercado, 32
 - determinación del, 259
 - concepto de la tienda, 259
 - ubicación de la tienda, 259
 - elegir una base de para hacer la segmentación, 150
 - estrategia de cobertura del, 153, 228
 - marketing concentrado, 152
 - marketing diferenciado o de segmentos múltiples, 152
 - marketing no diferenciado, 152
 - marketing uno a uno, 153
 - investigación y selección de, 42
 - grid del producto/mercado, 42
 - segmentación del mercado, 42
 - medición del, 150
 - grupos de interés, 151
 - objetivos, 150
 - segmentos, 150
 - tamaño de, 151
 - mercado disponible, 32
 - mercado disponible calificado, 32
 - mercado penetrado, 32
 - mercado potencial, 32
 - posicionamiento de los mercados, 154
 - conquista de posiciones, 155
 - de un solo beneficio, 156
 - en la mente del consumidor, 156-157
 - estrategias alternativas para los competidores, 156
 - estrategias de, 157-158
 - marco de referencia para el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia, 156
 - mensajes sobresimplificados, 155
 - planteamiento de las bases del consumidor, 156
 - planteamiento que identifica las bases, 156
 - producto existente, 155
 - sobrecomunicación, 155
 - reposicionamiento de la competencia en el, 162
 - era de la tecnología, 162
 - imposibilidad de encontrar un hueco, 162
 - seleccionar el mercado meta, 150
 - seleccionar las variables para la segmentación, 150
 - seleccionar un mercado o una categoría de producto, 150
 - segmentos, 150, 183
 - accesibles, 150
 - diferenciales, 150
 - homogéneos, 150
 - medible, 150
 - sustancial, 150
 - subdivisiones de, u objetivo, 139
 - primario, 139
 - secundario, 139
- Métodos del marketing, discurso, 10
- Mezcla del marketing o mercadotecnia, 32, 33, 44, 50, 115, 156, 193, 260
 - características de la, 260
 - comunicación simbólica con la audiencia, 193
 - cost transparency*, 360
 - creativa, 116
 - cuatro P, 12, 20, 33, 44, 138
 - en el crecimiento de un producto, 228
 - ganancias, 228
 - mejoras para el producto, 228
 - mercados meta confirmados, 228
 - número de competidores, 228
 - una adecuada, 228
 - en la declinación de un producto, 228
 - mejorar el producto, 228
 - programas de marketing y producción eficientes, 228
 - reducir costos al mínimo, 228
 - reducir modelos no rentables, 228
 - retos grandes, 228
 - ventas decrecen, 228
 - en la introducción de un producto, 227
 - competidores eficaces, 228
 - disminuir el interés de competidores dominantes, 228
 - inversión cuantiosa, 228
 - posición dominante en el mercado, 228
 - riesgo grande, 228
 - en la madurez de un producto, 228
 - desarrollo de nuevos usos del producto, 228
 - diseño de una nueva promoción, 228
 - extensión de la línea, 228
 - modificación del producto, 228
 - estrategia de entrada en el mercado, 227
 - desempeño de la marca, 228

Mezcla del marketing o mercadotecnia, (cont.)

- estrategia de precios, 261
- tipo de propiedad, 261
- mezcla, mixtura o *mix*, 12
- plaza, 12, 20, 33, 44, 138, 156, 187, 353, 450, 451
 - canales, 44
 - cobertura, 44
 - inventarios, 44
 - logística, 44
 - regiones, 44
 - surtido, 44
 - transporte, 44
- precio, 12, 33, 44, 88, 90, 94, 95, 96, 129, 130, 134, 135, 136, 138, 145, 156, 158, 193, 211, 212, 214, 216, 221, 226, 227, 228, 233, 235, 236, 237
 - bonificaciones, 44-45
 - descuentos, 44-45
 - lista de precio, 44-45
 - período de pago, 44-45
 - términos de crédito, 44-45
- producto, 12, 33, 44, 85, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 105, 106, 107, 109, 114, 115, 116, 117, 118, 156, 177, 193, 198, 211, 212, 213, 214, 217, 219, 232
 - calidad, 44-45
 - diseño, 44-45
 - empaqué, 44-45
 - garantía, 44-45
 - marca, 44-45
 - servicio, 44-45
 - variedad, 44-45
- promoción, 12, 33, 44, 96, 97, 116, 145, 156, 177, 183, 184, 193, 394
 - fuerza de ventas, 44-45
 - mercadotecnia directa, 44-45
 - promoción de ventas, 44-45
 - publicidad, 44-45
 - relaciones públicas, 44-45
- tipos de minoristas, 260-263
 - casa de venta por catálogo, 261
 - compras electrónicas, 263
 - estrategia de precios, 262
 - máquinas vendedoras, 263
 - minorista de alimentos y medicamentos, 261
 - minorista por correo, 263
 - minorista sin tienda, 262
 - minoristas de puerta en puerta, 263
 - minoristas que trabajan por correo, 263
 - tiendas de combinación, 261
 - tiendas de conveniencia o productos diversos, 261
 - tiendas de departamentos, 260
 - tiendas de especialidades, 260
 - tiendas tradicionales, 260
 - tipo de mercancías, 260
 - tipo de propiedad, 262
 - ubicación, 262
 - venta o no en tiendas, 262
- Modelo analítico de la cadena de valor de Porter, 93
 - datos de logística de entrada, 93
 - logística de salida, 93
 - producción, 93
 - servicio, 94
 - ventas y marketing, 94
- Modelo tradicional del proceso de adopción de un nuevo producto, 199
 - adopción, 199
 - conocimiento, 199
 - ensayo, 199
 - evaluación, 199
 - interés, 199

N

- Necesidad a la demanda, de la, 25-26
 - necesidades humanas, 25
 - el deseo, 25-26
- Niveles socioeconómicos (NSE), 167, 187, 189-190
- Nuevos productos, 21, 43, 45, 170, 194, 198, 216, 232-233, 238, 276, 281

O

- Organización, implantación y control del marketing, 45
 - control de la rentabilidad, 45
 - control del plan de marketing, 45
 - control estratégico, 45

P

- Plan del marketing o plan de negocios, 63, 428
 - acciones concretas, 71
 - diagnosticar un problema, 71
 - evaluar nivel de problemas de la compañía, 71
 - instrumentar planes, 71
 - resultados de la instrumentación, 71
- corto plazo: un año, 63
 - presupuesto, 63
 - procedimiento de acción, 63
 - seguimiento a los avances del plan, 63
- elementos de un, 63
 - análisis de oportunidades, 64
 - controles, 64
 - estado de resultados proyectado, 64
 - objetivos, 64
 - programas de acción, 64
 - resumen ejecutivo, 63
 - situación actual del marketing, 63
 - tácticas del marketing, 64
- Planeación de negocios, 45, 63, 67
 - objetivos del negocio, 45
 - participación, 45
 - penetración, 45
 - posicionamiento, 45
- plan anual, 44
- Plaza, 12, 20, 33, 44, 138, 156, 187, 353, 450, 451
- Personas, marketing para las, 18
 - campaña promocional, 18
 - comportamiento del elector, 19
 - diferenciación de la plataforma electoral, 19
 - segmentación del electorado, 19
 - candidaturas políticas, 18
 - celebridades, 18
- Perspectiva global, 15, 46, 89, 148, 184, 229, 251, 297, 346, 376, 412
- Precio, 12, 33, 44, 88, 90, 94, 95, 96, 116, 129, 130, 134, 135, 136, 138, 145, 156, 158, 193, 211, 212, 214, 216, 221, 226, 227, 228, 233, 235, 236, 237
- Precios, 88, 92, 94, 95, 260
 - en Internet, 260
 - precios al desnudo, 260
- estrategias de, 88, 96
- Proceso de compra, 20, 28
 - comprador, 28
 - consumidor, 28
 - decidor, 28
 - evaluador, 28
 - influyente, 28
 - iniciador, 28
- Proceso de investigación de mercados, 103-119
 - análisis de la información, 112
 - análisis de diferencias y semejanzas, 112
 - análisis de trayectoria, 112
 - parámetros referentes externos, 112
 - tendencia de opinión, 112
 - definición del problema, 103
 - investigación casual, 103
 - investigación descriptiva, 103
 - investigación exploratoria, 103
 - desarrollo del plan de investigación, 104
 - instrumentos de investigación, 108
 - métodos de investigación, 104
 - investigación cualitativa, 104
 - investigación cuantitativa, 104
 - plan muestreo, 109
 - tipos de muestreo, 111
 - unidad de muestreo, 109
 - presentación de los resultados, 112
 - área funcional, 112
 - detalle de la información, 113

- metodología empleada, 113
- nivel jerárquico, 112
- resultados relevantes, 113
- proceso de datos, 112
- recolección de información, 111
 - cuestionario por Internet, 111
 - entrevista personal, 111
 - entrevista telefónica, 111
- técnicas de investigación, 106
 - técnicas cualitativas, 106
 - técnicas cuantitativas, 107
- Producción, era de la, 7
 - capacidad de producción, 7
 - importancia al productor, 7
 - producción de bienes, 7
- Producto, 12, 33, 44, 85, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 105, 106, 107, 109, 114, 115, 116, 117, 118, 156, 177, 193, 198, 211, 212, 213, 214, 217, 219, 232
 - características del, 198
 - características físicas del, 219
 - la compatibilidad, 198
 - la complejidad, 198
 - la posibilidad de experimentar, 198
 - la ventaja relativa, 198
 - lo observable (lo que comunica), 198
 - ciclo de vida de un, 223-227
 - administración del, 227
 - crecimiento, 226
 - declinación, 227
 - introducción, 226
 - investigación y desarrollo, 225
 - madurez, 226
 - relacionado con el mercado, 227
 - código de barras del, (UPC), 221
 - clave para México, 221
 - Código Universal del Producto (UPC), 221
 - de consumo, 213, 250
 - bienes de consumo básico, 213
 - de comparación, 214
 - de conveniencia, 213
 - de emergencia, 213
 - de especialidad, 214
 - de impulso, 213
 - no buscados, 214
 - nuevos no buscados, 214
 - diferenciación del, 216
 - calidad, 216
 - consistencia, 216
 - estilo, 216
 - nivel de calidad, 216
 - precio, 12, 33, 44, 88, 90, 94, 95, 96, 129, 130, 134, 135, 136, 138, 145, 156, 158, 193, 211, 212, 214, 216, 221, 226, 227, 228, 233, 235, 236, 237
 - tamaño, 216
 - elementos del, 219
 - embalaje del, 223
 - empaque del, 223
 - envase del, 222
 - de comunicación, 222
 - de contención, 222
 - dos categorías de, 222
 - estrategias de la marca del, 220
 - etapas del desarrollo de un, nuevo, 234
 - adopción y difusión de, nuevo, 239
 - análisis del negocio, 234, 238
 - categorías de adaptadores, 340
 - comercialización, 234, 239
 - desarrollo de un prototipo, 234, 238
 - generación de ideas, 234, 238
 - pruebas de mercado, 234, 238
 - selección de ideas, 234, 238
 - etiqueta del, 221
 - objetivos de la, 221
 - elementos de la, 221
 - heterogéneos, 214
 - homogéneos, 214
 - imagen del, 216
 - industriales, 250
 - innovación y desarrollo de nuevos, 232-233, 238, 276, 281
 - ciclo de la vida de un, 232-233
 - consecuencias para el marketing, 232-233
 - examinar ciclo de vida de un, 232
 - examinar estilos de un, 232
 - examinar moda de un, 232
 - planeación de nuevos productos, 232-233
 - planear retos y oportunidades, 232
 - satisfacer consumidores, 232
 - marca, 219
 - distintivo de la marca, 219
 - marca registrada, 220
 - nombre de la marca, 219
 - nuevo, 232
 - altos índices de fracasos, 232
 - indigestión de productos, 232
 - mayor selectividad de consumidores, 232
 - necesidad de crecimiento, 232
 - productos de imitación, 233
 - productos innovadores, 233
 - tres categorías de un, 233
 - versiones significativamente diferentes, 233
 - organización del, 215
 - equipo auxiliar, 215
 - equipo pesado, 215
 - materiales de procesos, 215
 - materias primas, 215
 - partes componentes, 215
 - servicio de organizaciones, 215
 - suministro de consumo, 215
 - Producto, era del, 7
 - competencia, 8
 - producto obsoleto, 7
 - Productos y satisfacción, 26
 - especialista en marketing, 26
 - término de producto, 26
 - Promoción, 12, 33, 44, 96, 97, 116, 145, 156, 177, 183, 184, 193, 394
 - Publicidad, 5, 6, 7, 21, 45, 50, 57, 64, 67, 71, 77, 87, 93, 116, 137, 144, 157, 162, 169, 172, 180-187, 192, 193, 240, 246, 259-261, 268, 270, 271, 274, 276, 281, 286, 288, 290-296, 209-309, 311-314, 321, 335, 342, 344, 351, 367, 394, 415, 420-421, 431, 440-445, 448, 455, 457-458, 462-463, 466-469, 472, 473, 477, 478
 - beneficios esperados, 157
 - consumidor emocional no racional, 157
 - degustaciones, 157
 - eleva expectativas en la selección del mercado, 157
 - objetivo de la, 157
 - Publicity, 213-214
 - tipos de, 214
 - PYMES, 236
- R**
 - Reposicionamiento de la competencia, 162
 - era del posicionamiento, 162
 - adquisición externa de un nombre, 162
 - antiguas reglas de publicidad, 162
 - citar nombres, 162
 - cuidado en el nombre del producto, 162
 - nombre con una palabra o iniciales, 162
 - nombre inventado, 162
 - nombre negativo, 162
 - un nombre, un producto, 162
 - valor de anonimato, 162
 - imposibilidad de encontrar un hueco, 162
 - producto con diversas variantes, 162
 - reposicionar a la competencia, 162
- Retailing, mercado minorista, 259
- S**
 - Segmentación de mercado
 - adaptación productos, 142
 - base principal del marketing, 141
 - masiva, 142

- Segmentación de mercado, (*cont.*)
- conceptos de, 141
 - identificación del mercado meta u objetivo, 142
 - de consumo, 142, 143-146, 171
 - segmentación demográfica, 143, 171
 - segmentación por beneficio, 146, 171
 - segmentación psicográfica, 144, 171
 - segmento por ocasión o tasa de uso, 145
 - efectiva, 142
 - industrial, 142, 146-147, 171
 - internacional, 142, 147, 171
 - aspectos económicos, 147
 - aspectos geográficos, 147
 - aspectos legales, 147
 - aspectos políticos, 147
 - local, 147
 - nacional, 147
 - necesidades y comportamientos del mercado, 147
 - productos de exportación, 147
 - regional, 147
 - segmentar el mercado, 147
 - investigación del consumidor para la, 170
 - marketing individual, 142
 - nicho, 142
 - combinación especial de beneficios, 142
 - ubicación del "nicho", 142
 - variables de segmentación, 143
 - ventajas de la, 142
 - certidumbre sobre el tamaño del mercado, 142
 - planeación estratégica, 142
 - tipos de mercados, 142
- Servicios públicos, el marketing en, 17-18
- desregulación, 18
 - monopolios, 18
 - privilegios, 18
 - servicios públicos esenciales, 18
 - sector privado, 18
- Social (para las ideas), el marketing, 19-20
- modificar factores del comportamiento, 19
 - nuevos valores de consumo, 20
- Subsistemas, 95-119
- comité de sistemas de información interna (SI_I), 92
 - gerentes de producto, 92
 - gerentes de ventas, 92
 - representantes de ventas, 92
 - de apoyo a decisiones del marketing, 115, 119
 - herramientas de sistemas, 116
 - software, 115
 - tipos de sistemas, 117
 - información interna, 92
 - base de datos relacional sistematizada y documentada, 94
 - cuentas por cobrar, 92
 - cuentas por pagar, 92
 - inventarios, 92
 - modelo analítico de la cadena de valor de Porter, 93
 - pedidos, 92
 - precios, 92
 - registro de base de datos del vendedor, 94
 - registro de venta de un producto, 94
 - sistema de base de datos relacional, 94
 - ventas, 92
 - inteligencia, 42, 87, 95, 100, 104, 114, 218, 310, 324, 343, 431
 - análisis del entorno, 95
 - datos externos, 95
 - información externa e interna, 95-97, 100
 - inteligencia defensiva, 95
 - inteligencia ofensiva, 95
 - inteligencia pasiva, 95
 - investigación de mercado, 296
 - investigación formal, 97
 - investigación informal, 97
 - perspectiva condicional, 97
 - perspectiva directa, 97
 - servicios de datos de una sola fuente, 96
 - socios comerciales, 95
 - suscripción de datos, 95
 - investigación de mercados, 28, 41, 64, 75, 84, 89-92, 100-119, 143, 183, 194, 294, 415, 448
 - análisis y presentación de la información, 100, 113
 - casual, 102
 - descriptiva, 102
 - descubrimientos relevantes, 100
 - diseño sistemático, 100
 - estudios *delphi*, 107
 - exploratoria, 102
 - factor de capacitación técnica, 101
 - factor económico, 101
 - factor tiempo, 101
 - investigación cualitativa y cuantitativa, 100, 106-107
 - mapping*, 107
 - objetivos de investigación, 100, 101
 - plan de muestreo, 109
 - predictiva, 103
 - presentación de resultados, 112
 - problemas y oportunidades de mercado, 101
 - proceso de datos, 112
 - proceso general de la investigación, 100
 - recabar información, 100
 - recolección, 100, 111
 - reporte final, 101
 - tipos de, 100, 102
 - toma de decisiones, 101
 - procesos de, 103
 - definición del problema e investigación de los objetivos, 103
 - desarrollo del plan de investigación, 104
 - entrevista de profundidad, 106-107
 - focus groups*, sesiones de grupo o discusión moderada, 106
 - instrumentos de investigación, 108
 - investigación exploratoria, 107
 - métodos de investigación, 105
 - observación, 107
 - sesiones, 107
 - técnicas de investigación, 106
- T**
- Técnicas de investigación, 105-114
- técnicas cualitativas, 106
 - especialista en conducta para técnicas antropológicas, 106
 - especialista en conducta para técnicas etnográficas, 106
 - especialista en conducta para técnicas proyectivas, 106
 - técnicas cuantitativas, 105
 - técnicas en América Latina, 106
 - entrevista de profundidad, 106
 - investigación exploratoria, 107
 - la observación, 106
 - sesiones de grupo, *focus groups*, sesiones de discusión moderada, 106
- Tendencias del menudeo, 267-268
- aceleración de los ciclos de vida, 268
 - creciente polarización del comercio minorista, 268
 - expansión de la competencia de precios, 267
 - nuevas formas del, 267
- Toma de decisiones, 85, 86-87, 93, 97, 117-118, 189, 199, 201, 236, 325, 344, 350, 371-373, 375, 382, 391, 396, 445
- V**
- Valor y costo, 27, 28
- características de un producto, 27
 - valor del producto, 27
- Valor y satisfacción del cliente, 27
- fuentes de valor, 28
 - cliente, 28
 - costo, 28
 - proceso de compra, 28
 - nivel de satisfacción del cliente, 28
 - análisis de clientes perdidos, 28
 - encuesta de satisfacción, 28
 - sistema de quejas y sugerencias, 28
 - uso de compradores ficticios, 28
 - valor total, 27
 - costo total del producto, 27