

El Marketing y sus Aplicaciones a la Realidad Peruana



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Gina Pipoli de Butrón

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

El Marketing y sus Aplicaciones a la Realidad Peruana

Gina Pipoli de Butrón



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

© Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

**EL MARKETING Y SUS APLICACIONES A LA REALIDAD
PERUANA**

Gina Pipoli de Butrón

1a. Edición: marzo 1995, marzo 1996, marzo 1997

2a. Edición: setiembre 1999, agosto 2003

Diseño de la carátula: Rafael Romero Pinillos

I.S.B.N.: 84-89293-91-0

Depósito Legal N° 1501052003-3667



71920



BIBLIOTECA UP

BUP - CENDI

Pipoli de Butrón, Gina

El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana. -- 2a. ed. --
Lima, Universidad del Pacífico, 2003. -- (Biblioteca Universitaria)

/MERCADEO/EMPRESAS/ESTUDIOS DE CASOS/PERÚ/

658.8 (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

*A mis padres,
a mi esposo,
a mis hijos Piero y Giuliana.*

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	29
INTRODUCCIÓN	31
I. El marketing del siglo XXI	33
1. El marketing del siglo XXI	35
1.1 Naturaleza y alcance	35
1.2 Importancia	37
1.3 Concepto	38
1.4 Administración de mercadotecnia y su evolución	39
1.4.1 Etapa de orientación a la producción	39
1.4.2 Etapa de orientación a las ventas	39
1.4.3 Etapa orientada a la mercadotecnia	40
1.4.4 Etapa de responsabilidad social y orientación al ser humano	40
2. Ambiente de mercadotecnia	40
2.1 Macroambiente externo	41
2.1.1 Demografía	41
2.1.2 Condiciones económicas	41
2.1.3 Competencia	43
2.1.4 Factores sociales y culturales	45
2.1.5 Factores políticos y legales	47
2.1.6 Tecnología	48
2.2 Microambiente externo	49
2.2.1 El mercado	49
2.2.2 Proveedores	49
2.2.3 Intermediarios	49
2.3 Ambiente interno de una organización	50

3.	Planeación estratégica de la mercadotecnia	50
3.1	Planeación estratégica de la compañía	51
3.2	Planeación estratégica de mercadotecnia	52
3.2.1	Análisis de la situación	52
3.2.2	Establecimiento de los objetivos de la mercadotecnia	52
3.2.3	Posicionamiento y ventaja diferencial	53
3.2.4	Selección del mercado meta	54
3.2.5	La mezcla de mercadotecnia	54
3.2.6	Planes anuales de mercadotecnia	55
4.	Resumen	55
5.	Preguntas	57
6.	Ejemplo	58
	Caso: Empresa Supermercados S.A.	58
	Caso: Cebichería El Pollo Marino	59
II.	Sistema de información e investigación de mercados	63
1.	Sistema de información de mercadotecnia	65
1.1	Concepto	65
1.2	Ventajas	67
1.3	Necesidades de un SIM	68
1.4	Bases del SIM	69
1.5	Subsistemas del SIM	70
1.5.1	Sistema de contabilidad interno	70
1.5.2	Sistema de inteligencia de mercadotecnia	71
1.5.3	Sistema de ciencias administrativas de mercadotecnia	71
1.6	Flujos de información	72
1.6.1	Informes periódicos	72
1.6.2	Informes especiales	73
2.	Investigación de mercados	73
2.1	Definición	73
2.2	Tipos de investigación	74
2.2.1	Investigación exploratoria	74

2.2.2	Investigación concluyente	74
2.2.3	Investigación de desempeño	75
2.3	Proceso de investigación	75
2.3.1	Definición del objetivo	76
2.3.2	Necesidad de información	76
2.3.3	Identificar las fuentes de información	76
2.3.4	Estimar el tiempo y el costo	77
2.3.5	Diseñar la muestra	77
2.3.6	Recopilación de información	78
2.3.7	Análisis de la información	78
2.3.8	Presentación de los resultados	78
2.4	Tipos de información de mercadotecnia	79
2.4.1	Datos primarios	79
2.4.2	Datos secundarios	80
2.5	Muestreo	82
2.5.1	Beneficios del muestreo	82
2.5.2	Conceptos del muestreo	83
2.5.3	Procedimiento muestral	84
2.6	Errores comunes de la investigación	89
2.6.1	Error de información	89
2.6.2	Error por definición del problema	90
2.6.3	Error de experimentos	90
2.6.4	Error de análisis	90
2.7	Evaluación y control de la investigación de mercados	90
2.8	Conclusiones	91
3.	Paralelo entre el SIM y la investigación de mercados	91
3.1	SIM	91
3.2	Investigación de mercados	92
4.	Resumen	92
5.	Preguntas	93
6.	Ejemplo	94
	Caso: Productora Alpes S.A.	94
	Enlaces de interés	102

III. El comportamiento del consumidor	103
1. El comportamiento del consumidor	105
2. Importancia del comportamiento del consumidor	105
3. Dificultades en el análisis del comportamiento del consumidor	106
4. Niveles de reconocimiento de la compra	106
4.1 Entiende las razones de su elección y no duda en comunicarlas	106
4.2 Conoce las razones de su elección pero prefiere no reconocerlas dentro de la sociedad	107
4.3 No conoce las razones de su elección	107
5. Factores importantes para el análisis del comportamiento del consumidor	107
5.1 Motivación	108
5.1.1 Escala de necesidades	108
5.1.2 Otras consideraciones	109
5.2 La actitud	110
5.3 La cultura	111
5.3.1 Las subculturas	112
5.4 Las clases sociales	113
5.5 Los grupos de referencia	113
5.6 Aprendizaje	114
5.7 Personalidad y autoconcepto	115
6. El proceso de compra	115
6.1 Existe un motivo	116
6.2 Reconocimiento de alternativas	116
6.3 Elección del nivel de participación	116
6.4 Evaluación de alternativas	117
6.5 Decisión de compra	117
6.6 Situación posterior a la compra	117
7. Resumen	118
8. Preguntas	119
9. Ejemplo	119

IV. El mercado industrial	121
1. Naturaleza e importancia del mercado industrial	123
1.1 Definición	123
1.2 Importancia	123
2. Características de los mercados industriales	124
2.1 Estructura del mercado	124
2.2 Estructura de la demanda	124
2.2.1 La demanda es derivada	125
2.2.2 La demanda es inelástica	125
2.2.3 La demanda fluctúa ampliamente	125
2.3 Naturaleza de la unidad compradora	125
2.4 Tipos de decisiones y de procesos de decisión	125
3. Determinantes de la demanda	126
3.1 Número y tipo de usuarios industriales	126
3.1.1 Mercado vertical	126
3.1.2 Mercado horizontal	126
3.2 Poder adquisitivo de los mercados industriales	127
3.2.1 Sector industrial	127
3.2.2 Sector minero	127
3.2.3 Sector agrícola	127
3.3 Motivos de compra de los usuarios industriales	127
3.3.1 Factores ambientales	128
3.3.2 Factores organizacionales	128
3.3.3 Factores interpersonales	128
3.3.4 Factores individuales	128
4. El proceso de compra industrial	129
4.1 Situaciones de compra	129
4.1.1 Recompra directa	129
4.1.2 Recompra modificada	129
4.1.3 Compra nueva	129
4.2 Etapas del proceso de compra industrial	130
4.2.1 Reconocimiento del problema o necesidad	130
4.2.2 Determinación de las necesidades del producto	130
4.2.3 Descripción de especificaciones del producto	130
4.2.4 Investigación de proveedores	130
4.2.5 Obtener las propuestas de proveedores	130

4.2.6	Selección del proveedor o grupo de proveedores	131
4.2.7	Selección de una rutina de pedidos	131
4.2.8	Evaluación del funcionamiento del producto	131
5.	Resumen	131
6.	Preguntas	132
7.	Ejemplo	132
V.	Pronóstico de la demanda del mercado	135
1.	Introducción	137
2.	Importancia	137
2.1	El mercado	138
2.2	El pronóstico de la demanda	138
3.	Conceptos importantes	138
3.1	El potencial de mercado	138
3.2	El potencial de ventas	138
3.3	El producto	139
3.4	Los períodos de pronósticos de ventas	139
4.	Métodos de pronóstico de demanda	139
4.1	Métodos de pronóstico de ventas	139
4.1.1	Método descendente	140
4.1.2	Método de reconstrucción	140
4.2	Métodos de pronóstico de demanda	140
4.2.1	Análisis del factor de mercado	140
4.2.2	Encuesta de las intenciones de compra	140
4.2.3	Mercadotecnia de pruebas	141
4.2.4	Ventas pasadas y análisis de tendencias	141
4.2.5	Opinión de la fuerza de ventas	141
4.2.6	Juicio de ejecutivos	142
5.	Resumen	142
6.	Preguntas	143

7. Ejemplo	143
Caso: Telepunto	144
VI. Estrategias de mercadotecnia	149
1. Estrategias corporativas	152
1.1 Para mercados actuales	152
1.1.1 Penetración del mercado	153
1.1.2 Desarrollo del producto	153
1.1.3 Integración vertical	153
1.2 Para nuevos mercados	154
1.2.1 Desarrollo del mercado	154
1.2.2 Diferenciación sinérgica	154
1.2.3 Diversificación de conglomerados	155
1.3 Múltiples	155
1.4 Problemas	155
2. Estrategias competitivas	155
2.1 Liderazgo en costos	155
2.2 Diferenciación	157
2.3 Alta segmentación	158
3. Estrategia de líder de mercado	158
3.1 Expansión del mercado total	159
3.2 Protección de la porción del mercado	159
3.2.1 Defensa de la posición	160
3.2.2 Defensa de los flancos	160
3.2.3 Defensa preventiva	160
3.2.4 Defensa de contraofensiva	161
3.2.5 Defensa móvil	161
3.2.6 Defensa por contracción	161
3.3 Expansión de la porción del mercado	162
4. Estrategia de reto de mercado	162
4.1 Definición del objetivo estratégico y del competidor	162
4.2 Elección de una estrategia de ataque	163
4.2.1 Defensiva	163
4.2.2 Ofensiva	165
4.2.3 Al flanco	167
4.2.4 Cerco	169

4.2.5 Evasión	170
4.2.6 Guerrillas	170
5. Estrategia de seguidor del mercado	172
5.1 Seguidor cercano	172
5.2 Seguidor a distancia	173
5.3 Seguidor selectivo	173
6. Estrategias de nicho de mercado	173
7. Resumen	174
8. Preguntas	175
9. Ejemplo	176
VII. Segmentación y selección del mercado meta	177
1. Segmentación	179
1.1 Definición	179
1.2 Ventajas y limitaciones	179
1.2.1 Ventajas	179
1.2.2 Limitaciones	179
1.3 Condiciones para una buena segmentación	180
1.4 Bases para la segmentación	181
1.5 Variables de segmentación	181
1.5.1 Geográficas	181
1.5.2 Demográficas	181
1.5.3 Psicográficas	185
1.5.4 Conductista	186
1.6 Bases para segmentar los mercados industriales	190
1.6.1 Tipo de cliente	191
1.6.2 Tamaño del cliente	191
1.6.3 Tipo de la situación de compra	191
2. Selección del mercado meta	192
2.1 Selección del mercado meta	192
2.2 Estrategias de cobertura del mercado	192
2.2.1 Mercadotecnia indiferenciada	193
2.2.2 Mercadotecnia diferenciada	193
2.2.3 Mercadotecnia concentrada	194

2.2.4	Estrategia de segmentos múltiples	194
2.2.5	Elección de una estrategia	195
2.3	Identificación del segmento atractivo del mercado	196
3.	Resumen	196
4.	Preguntas	197
5.	Ejemplo	198
	Caso: Fat S.A.	198
VIII.	Producto	203
1.	Definiciones	205
2.	Niveles de producto	205
2.1	Producto básico	205
2.2	Producto real	206
2.3	Producto aumentado	206
3.	Clasificación de los productos	206
3.1	Clasificación según durabilidad y tangibilidad	206
3.1.1	Bienes no duraderos	206
3.1.2	Bienes duraderos	207
3.1.3	Bienes de servicios	207
3.2	Clasificación según su uso final	207
3.2.1	Bienes de consumo	207
3.2.2	Bienes industriales	208
4.	Ciclo de vida	210
4.1	Etapa de introducción	210
4.2	Etapa de crecimiento	212
4.3	Etapa de madurez	213
4.4	Etapa de declinación	214
4.5	Innovación del producto	215
5.	Desarrollo de nuevos productos	216
5.1	Nuevos productos	216
5.1.1	Función totalmente nueva	216
5.1.2	Mejora sustancial	216

5.1.3	Usar de otro modo	216
5.1.4	Simple imitación	217
5.2	Estrategias de desarrollo de nuevos productos	217
5.3	Proceso de desarrollo de nuevos productos	218
5.3.1	Generación de ideas	219
5.3.2	Selección preliminar y evaluación de ideas	220
5.3.3	Análisis del negocio	220
5.3.4	Desarrollo del producto	220
5.3.5	Pruebas de mercado	221
5.3.6	Comercialización	221
5.4	Criterios del fabricante y del intermediario para los nuevos productos	222
6.	Proceso de adopción y difusión del nuevo producto	223
6.1	Etapas del proceso de adopción	223
6.1.1	Conocimiento	223
6.1.2	Interés	223
6.1.3	Evolución	223
6.1.4	Prueba	223
6.1.5	Adopción	224
6.1.6	Confirmación posterior a la adopción	224
6.2	Características que influyen en la velocidad del proce- so de adopción	224
6.3	Etapas del proceso de difusión	224
6.3.1	Innovadores	225
6.3.2	Primeros adoptadores	225
6.3.3	Mayoría temprana	225
6.3.4	Mayoría tardía	225
6.3.5	Rezagados	225
7.	Mezcla y línea de productos	226
7.1.	Estrategias de la mezcla de productos	226
7.1.1	Expansión de la mezcla de productos	227
7.1.2	Contracción de la mezcla de productos	227
7.1.3	Posicionamiento del producto	227
7.1.4	Precios altos y bajos	229
7.2	Obsolescencia planeada y moda	230
7.2.1	Obsolescencia tecnológica o funcional	230
7.2.2	Obsolescencia de estilo	230
8.	Marca de productos	231

8.1	Definición	231
8.1.1	Nombre de marca	232
8.1.2	Logotipo	232
8.1.3	Marca registrada	232
8.1.4	Licencia	232
8.1.5	Marcas compartidas	232
8.2	Importancia de la marca	233
8.3	Selección de un nombre de marca	233
8.3.1	Características de un buen nombre de marca	233
8.3.2	Uso genérico de los nombres de marca	234
8.4	Estrategias de marca	234
8.4.1	Estrategias del fabricante	234
8.4.2	Estrategias del intermediario	236
8.5	Concesión de marcas	237
9.	Empaque de productos	237
9.1	Estrategias de empaque	237
9.1.1	Cambio de empaque	238
9.1.2	Empaque en la línea de productos	238
9.1.3	Empaque para reuso	238
9.1.4	Empaque múltiple	238
9.2	Problemas referentes al empaque	239
10.	Etiquetado de productos	239
10.1	Clasificación de etiquetas	240
10.1.1	Las etiquetas de marca	240
10.1.2	Las etiquetas de grado	240
10.1.3	Las etiquetas descriptivas	240
11.	Otras características importantes del producto	240
11.1	Diseño	240
11.2	Color	241
11.3	Calidad del producto	241
11.4	Servicio al cliente	242
12.	Resumen	242
13.	Preguntas	244
14.	Ejemplo	245
	Caso: Empresa Peruana de Cerveza	247



IX. Precio	249
1. Naturaleza del precio	251
1.1 Definición	251
1.1.1 Desde el punto de vista del comprador	251
1.1.2 Desde el punto de vista del vendedor	251
1.2 Importancia de los precios	252
1.2.1 Para la economía	252
1.2.2 Para la empresa	252
2. Proceso de fijación de precios	252
2.1 Objetivos en la fijación de precios	253
2.1.1 Objetivos de venta	253
2.1.2 Objetivos de utilidades	255
2.1.3 Objetivos competitivos	255
2.2 Factores que influyen en la determinación del precio	255
2.2.1 Demanda estimada	255
2.2.2 Costos	256
2.2.3 Competencia	257
2.2.4 Participación meta en el mercado	258
2.2.5 Consideraciones internacionales	258
2.3 El costo	259
2.3.1 Costo fijo	259
2.3.2 Costo variable	259
2.3.3 Costo total	259
2.3.4 Costo marginal	259
2.4 Métodos de fijación de precios	260
2.4.1 Fijación de precios por costo más utilidad	260
2.4.2 Precios basados en el equilibrio entre oferta y demanda	261
2.4.3 Establecimiento de precios en relación con el mercado	262
2.4.4 Fijación de precios en función del mercado	263
2.5 Análisis del punto de equilibrio	263
3. Políticas de fijación de precios	264
3.1 Política de sobrevaloración de precios o de desceme	264
3.2 Política de penetración	265
3.3 Política de fijación de precios por prestigio	266
3.4 Fijación de precios por liderazgo en el precio	266

4.	Ajustes del precio	266
4.1	Fijación psicológica de precios	266
4.2	Fijación de precios par-impar	266
4.3	Fijación de precios para la línea de productos	267
4.4	Fijación del precio de nuevos productos	267
4.5	Fijación de precios de productos maduros	268
4.6	Fijación de precios de productos en descenso	268
5.	Administración del precio	268
5.1	Descuentos	268
5.1.1	Descuento por volumen	268
5.1.2	Descuento por pago en efectivo	269
5.1.3	Descuentos comerciales	269
5.1.4	Descuentos promocionales	270
5.1.5	Descuentos estacionales	270
5.2	Alquileres o arrendamiento	270
5.3	Fijación de precios según el punto geográfico	270
5.3.1	Fijación del precio libre a bordo	270
5.3.2	Fijación de precios con cargo de envío	271
5.3.3	Fijación de precios desde el punto de origen	271
6.	Guerra de precios	271
6.1	Cambios de precio hechos por la empresa	271
6.2	Reacción ante los cambios de precio de la competencia	272
7.	Resumen	273
8.	Preguntas	275
9.	Ejemplo	275
	Caso: Restaurante Mozarelli	276
X.	Promoción	279
1.	Promoción	281
1.1	Definición e importancia	281
1.2	Métodos promocionales	281
1.2.1	Venta personal	281
1.2.2	La publicidad	282

1.2.3	La propaganda	282
1.2.4	La promoción de ventas	282
1.2.5	Las relaciones públicas	282
1.3	Propósitos de la promoción	282
1.4	Proceso de comunicación	283
1.5	Definición y papel de la mezcla promocional	284
1.5.1	Naturaleza del mercado	284
1.5.2	Naturaleza del producto	285
1.5.3	Etapa del ciclo de vida del producto	285
1.5.4	Fondos disponibles	285
1.6	Selección de la estrategia de empujón o tirón	286
1.7	Determinación del presupuesto promocional	286
1.7.1	Porcentaje de las ventas	287
1.7.2	Uso de todos los fondos disponibles	287
1.7.3	Seguir a la competencia	287
1.7.4	Tarea u objetivo	287
1.8	Concepto de campaña	287
2.	Publicidad	288
2.1	Definición e importancia	288
2.2	Tipos de publicidad	289
2.2.1	Publicidad del producto e institucional	289
2.2.2	Publicidad de demanda primaria y demanda selectiva	289
2.2.3	Publicidad cooperativa	290
2.3	Objetivos de la publicidad	291
2.4	Presupuesto	291
2.5	Campaña de publicidad	292
2.5.1	Criterios de selección de los medios	292
2.5.2	Características de los medios	293
2.6	Creación de anuncios	294
2.7	Evaluación del esfuerzo publicitario	295
2.7.1	Métodos para medir la eficacia de la publicidad	295
3.	Venta personal	296
3.1	Definición e importancia	296
3.2	Objetivos de la venta personal	297
3.3	Ventajas y desventajas	297
3.4	Diseño de la fuerza de ventas	298
3.5	Trabajos de la venta personal	299

3.6	Características de los trabajos de venta	299
3.7	Proceso de la venta personal	299
3.7.1	Búsqueda de posibles clientes	300
3.7.2	Calificación del prospecto	300
3.7.3	Presentación del mensaje	300
3.7.4	Servicio a los clientes postventa	300
3.8	Administración estratégica	301
4.	Promoción de ventas	302
4.1	Definición e importancia	302
4.2	Objetivos	303
4.3	Determinación del presupuesto	303
4.4	Selección de los instrumentos	304
4.5	Evaluación de la promoción de ventas	304
4.6	Instrumentos de la promoción de ventas	305
4.6.1	Muestras gratuitas, cupones y obsequios	305
4.6.2	Exhibiciones y demostraciones en el punto de venta	305
4.6.3	Promoción comercial	306
4.6.4	Convenciones de negocios y exposiciones mercantiles	306
4.6.5	Concursos, rifas y juegos	306
5.	Relaciones públicas y propaganda	306
5.1	Definición e importancia	307
6.	Resumen	308
7.	Preguntas	310
8.	Ejemplo	310
	Caso: Margarina Corina	312
XI.	Plaza	315
1.	Distribución	317
1.1	Definición	317
1.1.1	Intermediarios	317
1.1.2	Canales de distribución	318
1.1.3	Importancia de los intermediarios	318

1.2	Importancia de la distribución en el plan de mercadotecnia	319
1.3	Canales de distribución	319
1.3.1	Funciones esenciales de los integrantes del canal	319
1.3.2	Principales canales de distribución	321
1.3.3	Sistema de mercadotecnia vertical	322
1.3.4	Sistema de mercadotecnia horizontal	323
1.3.5	Factores que afectan la elección de canales	323
1.3.6	Diseño de canales de distribución	324
1.3.7	Administración de canales de distribución	326
1.3.8	Cooperación, conflictos y competencia entre canales	327
1.3.9	Algunos canales de distribución para el caso peruano	327
2.	Minoristas	328
2.1	Definición	328
2.1.1	Naturaleza	328
2.1.2	Importancia	328
2.2	Tipos de minorista	329
2.2.1	Por volumen de ventas	329
2.2.2	Por línea de producto	329
2.2.3	Por forma de propiedad	330
2.2.4	Por precios	331
2.2.5	Por método de operación	331
2.2.6	Por agrupamiento de tiendas	332
2.3	Decisiones de mercadotecnia	333
2.3.1	Mercado meta	333
2.3.2	Surtido de productos y servicios	333
2.3.3	Precios	333
2.3.4	Promoción	333
2.3.5	Plaza	333
3.	Mayoristas	334
3.1	Definición	334
3.1.1	Naturaleza	334
3.1.2	Importancia	334
3.2	Tipos de mayorista	335
3.2.1	Comerciantes mayoristas	336
3.2.2	Sucursales y oficinas de venta	337
3.2.3	Corredores y agentes	337

3.3	Decisiones de mercadotecnia	337
3.3.1	Mercado meta	338
3.3.2	Surtido de productos	338
3.3.3	Fijación de precios	338
3.3.4	Promoción	338
3.3.5	Lugar	338
4.	Resumen	338
5.	Preguntas	339
6.	Ejemplo	340
	Caso: Arrecife S.A.	341
XII.	Ventas	345
1.	Estrategias corporativas	347
1.1.	Planificación	347
1.2	Organización	347
1.3	Provisión de recursos	347
1.4.	Dirección	348
1.5.	Control	348
2.	Organización de ventas	349
2.1	Políticas de ventas	349
2.1.1	Ventajas de una política de ventas	349
2.1.2	Características de una política de ventas	350
2.1.3	Tipos de políticas de ventas	350
2.2	Estructuras típicas de organización de ventas	352
2.2.1	Organización por territorios geográficos	352
2.2.2	Especialización por línea de producto	353
2.2.3	Especialización por tipos de clientes	354
3.	Planeamiento de ventas	354
3.1	Potencial de mercado y de ventas	354
3.1.1	Mercado potencial	355
3.1.2	Potencial de ventas	355
3.2	Planeación de ventas: pronóstico de ventas	355
3.2.1	Pronóstico de ventas	355
3.2.2	Técnicas básicas para obtener el potencial	356

3.3	Presupuesto del departamento de ventas	357
3.3.1	Presupuesto de ventas	358
3.3.2	Presupuesto de gastos de ventas	358
3.3.3	Presupuesto publicitario	358
3.3.4	Presupuesto de gastos administrativos	359
3.4	Magnitud de la fuerza de ventas	359
3.5	Territorios de ventas	360
3.5.1	Asegurar la cobertura adecuada del mercado potencial	360
3.5.2	Aumentar el interés y la efectividad de los vendedores	360
3.5.3	Control y evaluación de las actividades de los vendedores	361
3.5.4	Facilidad de desarrollar otras funciones directivas del Departamento de Mercadotecnia	361
3.5.5	Reducción de los costos de ventas	361
3.5.6	Mejorar las relaciones con los clientes	361
4.	Reclutamiento y selección de vendedores	364
5.	Capacitación de los vendedores	367
5.1	Metas de los programas de capacitación	367
6.	Supervisión de la fuerza de ventas	369
6.1	Factores que determinan el grado de supervisión	370
6.2	Personal de supervisión	371
6.2.1	El jefe de ventas o adjuntos en la central	371
6.2.2	El jefe de ventas en la sucursal	371
6.2.3	Inspectores territoriales	371
6.3	Métodos de supervisión	372
6.4	Cuotas de ventas	372
6.4.1	Indican los puntos fuertes o débiles de la estructura de ventas	373
6.5	Tipos de cuotas	374
6.5.1	Cuota de volumen de ventas	374
6.5.2	Cuotas de beneficio	374
6.5.3	Cuotas de gasto	375
6.5.4	Cuotas de actividad	375
6.6	Compensación de la fuerza de ventas	376
7.	Resumen	380

8. Preguntas	381
9. Ejemplo	381
XIII. Organización del Departamento de Mercadotecnia	383
1. Evolución del Departamento de Mercadotecnia	385
1.1 Departamento de Ventas sencillo	385
1.2 Departamento de Ventas con funciones auxiliares	386
1.3 Departamento de Mercadotecnia separado	386
1.4 Departamento Moderno de Mercadotecnia	387
1.5 Compañía Moderna de Mercadotecnia	388
2. Formas para organizar el Departamento de Mercado- tecnia	388
2.1 Organización funcional	388
2.2 Organización geográfica	389
2.3 Organización de la Gerencia de Producto	389
2.3.1 Ventajas	390
2.3.2 Desventajas	390
2.4 Organización de la Gerencia de Mercado	390
2.5 Organización de la Gerencia de Producto/Mercado	391
3. Resumen	391
4. Preguntas	393
5. Ejemplo	393
Caso: Arroz del Porte	394
XIV. Mercadotecnia en áreas especiales	399
1. Mercadotecnia de servicios	401
1.1 Precisiones sobre el concepto de servicios	401
1.2 Importancia de los servicios	402
1.3 Características de los servicios	403
1.3.1 Intangibilidad	404
1.3.2 Indivisibilidad	404
1.3.3 Heterogeneidad	404
1.3.4 Caducidad y fluctuación de la demanda	404

1.4	Estrategia y mezcla de mercadotecnia en los servicios	405
1.5	Perspectivas futuras de la mercadotecnia de servicios	405
2.	Mercadotecnia social	406
2.1	Naturaleza de las organizaciones no lucrativas	406
2.2	Importancia de la mercadotecnia social	407
2.3	Desarrollo de un programa estratégico para la mercadotecnia social	408
2.3.1	Análisis del mercado meta	408
2.3.2	Planeación del producto	409
2.3.3	Determinación del precio	410
2.4	Mercadotecnia política	410
2.5	Perspectivas futuras de la mercadotecnia social	411
3.	Mercadotecnia internacional	412
3.1	Razones del comercio internacional	412
3.2	Estructuras y variables de la mercadotecnia internacional	413
3.3	Programa estratégico de la mercadotecnia internacional	414
3.3.1	Investigación de mercados	414
3.3.2	Análisis del mercado internacional	414
3.3.3	Planeación de los productos para los mercados internacionales	416
3.3.4	Fijación de precios en los mercados internacionales	416
3.3.5	Sistemas de distribución internacional	416
3.3.6	Publicidad en los mercados internacionales	417
3.4	Importancia y perspectivas futuras de la mercadotecnia internacional	418
4.	El futuro de la mercadotecnia	418
4.1	Críticas contra la mercadotecnia	418
4.2	El movimiento de defensa del consumidor	419
4.3	Orientación social de la mercadotecnia	419
4.4	Oportunidades para la mercadotecnia	420
4.5	Ampliación del concepto de mercadotecnia	421
5.	Resumen	421

6. Preguntas	422
7. Ejemplo	422
Caso: Banco Continente	424
Diversos enlaces de interés	428
Bibliografía	429

AGRADECIMIENTOS

Cuando uno decide aceptar el reto de escribir un libro, uno no tiene idea de la magnitud de esta tarea, sino hasta que está totalmente inmerso en ella. Es entonces cuando uno toma conciencia de su verdadera dimensión, del esfuerzo que implica y de la importancia que tiene el trabajo en equipo para alcanzar el objetivo fijado.

Por ello, en estas líneas, quisiera destacar el trabajo profesional y serio de aquellas personas que participaron de una u otra manera en la elaboración de este libro.

En primer lugar quiero destacar de manera muy especial la colaboración y el apoyo incondicional, durante todo el trabajo de preparación de esta segunda edición, de Jorge Lacherre, puesto que sin su invalorable ayuda no hubiera sido posible la realización de esta obra.

En segundo lugar deseo agradecer a Giovanni Hurtado, Jefe de Prácticas de los cursos de Mercadotecnia, quien ha colaborado mucho en esta versión con sus aportes y sugerencias.

En tercer lugar agradezco a mis alumnos del curso de Mercadotecnia y Mercadotecnia Avanzada en la Universidad del Pacífico (de manera especial a César Huamán, Patricia Higa, Pierre De Olarte, Víctor Falcón, Sandra Dietman, Johan Báez, Melisa Cox, Fiorella Figueroa, Tania Lama, Aldo Ortega, José Miguel Bresani, Mariajosé Gonzales, Benjamín Huamán, José Antonio Labarthe, Eduardo Broncano, Nancy Linares, Patricia Medina, Úrsula Álvarez, Aldo Arámbulo, Gisella Ayre, Úrsula Figueroa, María Teresa Santos, Silvia Córdova, Mónica García, Franciso León, Nancy Martínez, Renzo Alfaro, Sarita Cusirramos, Ana Paula Mizrahi, Adriana Paredes, Jaime

Rojas, Paola Díaz, Alex Ho Yon, Magnolia López de Castilla, Rosa Olivera, Jéssica Saavedra, Francisco Gonzales, Raúl Hiraoka, Javier Kishimoto, Michael Rockes, Eduardo Patrón), quienes con sus opiniones, trabajos e intervenciones me ayudaron a descubrir lo que realmente necesita el estudiante de Mercadotecnia para aprender este tema, no sólo la teoría, sino también su aplicación en la práctica.

Gina Pipoli de Butrón

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo cambiante y sumamente dinámico, donde el desarrollo de los pueblos y el avance tecnológico imponen nuevos patrones de consumo y nuevos mecanismos para entender a un consumidor que día a día se torna más exigente.

En el marco de esta vorágine de cambios, el marketing ha jugado un rol preponderante en el mundo empresarial, puesto que la concepción de los negocios está cambiando: luego de la supremacía de las finanzas, durante las últimas décadas, se ha dado paso al consumidor para satisfacer sus necesidades de la manera más eficiente posible.

Es así que el marketing ha pasado de ser un área inexistente o subvalorada en la empresa a convertirse en uno de los departamentos de mayor jerarquía dada su reconocida importancia para lograr el éxito en los negocios.

Nos encontramos a punto de ingresar a un nuevo milenio que presenta una serie de retos y posibilidades, con el predominio de la tecnología y de las comunicaciones. Por ello, la mercadotecnia deberá ayudarnos a identificar oportunidades en este mundo cambiante.

En este contexto, se hace particularmente necesario contar con textos de marketing que contribuyan a difundir los conceptos de esta importante rama de la administración de empresas. Las estrategias que se diseñen en la empresa deberían tener como marco de referencia al marketing, para asegurar que la razón de ser de la empresa sea tener consumidores satisfechos. Las utilidades vendrán como consecuencia de este objetivo central pues, al tener buenos productos, las ventas aumentarán y la empresa alcanzará sus objetivos de lucro.

Este libro pretende compensar el vacío existente en el país de bibliografía nacional sobre marketing. Es por ello que se ha elaborado

este texto con una característica particular que lo diferencia de cualquier otro texto de marketing extranjero: su aplicación a la realidad nacional. En efecto, *El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana* no es sólo una presentación teórica de conceptos de marketing, sino que cada capítulo contiene una serie de ejemplos, casos y aplicaciones sobre empresas y productos peruanos, así como direcciones de páginas web para la mayor profundización de algunos temas.

I. EL MARKETING DEL SIGLO XXI

1. El marketing del siglo XXI

1.1 Naturaleza y alcance

¿Qué es lo que en los últimos años de aguda crisis económica y social ha hecho sobresalir a algunas empresas, como es el caso de E. Wong o el Banco Wiese?

Quizás la mejor respuesta es que ambas empresas desean para sus clientes un servicio superior y de mayor calidad, innovando y desarrollando nuevos productos o servicios. Estas compañías están orientadas a la mercadotecnia.

Teniendo en consideración la coyuntura actual en el país, la atención ha tendido a centrarse crecientemente en la administración financiera y legal, dejando un tanto de lado lo que sucede en el entorno de la empresa. La mayoría de los recursos están siendo mal empleados, puesto que sólo se analiza el desarrollo interno de la empresa, descuidándose el entorno dentro del cual se desempeña. Hoy en día, se necesita empresarios que tengan una visión muy amplia, que tomen decisiones rápidas y que actúen de manera eficiente y eficaz.

La mercadotecnia genera ingresos que se utilizan para producir bienes y servicios. El reto que enfrentan las empresas es precisamente generar estos recursos satisfaciendo las necesidades de los consumidores, obteniendo utilidades y actuando de una manera socialmente responsable.

En todo caso, la mercadotecnia no se limita a las transacciones comerciales entre empresas lucrativas. Siempre que cualquier persona trate de persuadir a otra de hacer algo, se está realizando una actividad de mercadotecnia. Esto mismo hacen las asociaciones no lucrativas; CEDRO, por ejemplo, que trata de persuadir a las personas para que no consuman drogas, al hacerlo está realizando labores de mercadotecnia.

La gran mayoría de alimentos consumidos en Lima provienen de la sierra central. Para que los limeños puedan consumirlos, se han realizado actividades de mercadotecnia que han generado diverso tipo de utilidad. Al transportar los alimentos hacia Lima, se ha creado una utilidad de lugar; posteriormente, se almacenan en Lima para su futura venta creando una utilidad de tiempo. Finalmente, cuando estos alimentos son vendidos, se crea una utilidad de posesión.

1.3 Concepto

El concepto de mercadotecnia se basa en tres fundamentos:

- a) Todo el accionar de la compañía debe orientarse al cliente.
- b) La meta de la empresa debe ser un volumen rentable de ventas.
- c) Todas las actividades de mercadotecnia deben coordinarse en forma organizacional.

El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente que los competidores. En el lenguaje cotidiano, un concepto de la mercadotecnia muy usado es: "el cliente siempre tiene la razón".

Es por ello que la siguiente afirmación de Kotler adquiere especial validez:

"El mercado tiene muchas demandas. Los vendedores deben aplicar un pensamiento moderno de mercadotecnia para desarrollar una oferta que atraiga y satisfaga a los consumidores"⁴.

4. Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, 3a. Ed., México: Editorial Mc. Graw Hill, 1983, p. 18.

"La mercadotecnia es un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales"³.

1.2 Importancia

En la actualidad, casi todos los países reconocen la importancia de la mercadotecnia. En el Perú, recién en los últimos años, se le ha empezado a dar importancia debido a que los empresarios nacionales modernos han entendido que la mercadotecnia es una pieza clave para vender sus productos, satisfaciendo las necesidades de los consumidores en una actividad socialmente responsable, aunque este último punto aún no se ha desarrollado mucho.

La interacción que genera la mercadotecnia en la sociedad contribuye a la creación de cinco tipos de utilidad:

- a) **Utilidad de forma:** es la transformación física que se le da a un producto. Esta utilidad se obtiene, por ejemplo, cuando de la madera se construye un mueble. La mercadotecnia interviene porque ayuda a tomar las decisiones de la forma, el color, etc.
- b) **Utilidad de lugar:** se realiza cuando los clientes tienen acceso a un producto elaborado en otro lugar.
- c) **Utilidad de tiempo:** se crea cuando los consumidores pueden obtener un producto cuando lo desean.
- d) **Utilidad de posesión:** se realiza cuando se transfiere la propiedad de un producto.
- e) **Utilidad de imagen:** es el valor subjetivo que una persona le brinda a cierto producto, generalmente ello ocurre con artículos de lujo.

3. Stanton, William y Charles Futrell, *op. cit.*, p. 6.

La gran mayoría de alimentos consumidos en Lima provienen de la sierra central. Para que los limeños puedan consumirlos, se han realizado actividades de mercadotecnia que han generado diverso tipo de utilidad. Al transportar los alimentos hacia Lima, se ha creado una utilidad de lugar; posteriormente, se almacenan en Lima para su futura venta creando una utilidad de tiempo. Finalmente, cuando estos alimentos son vendidos, se crea una utilidad de posesión.

1.3 Concepto

El concepto de mercadotecnia se basa en tres fundamentos:

- a) Todo el accionar de la compañía debe orientarse al cliente.
- b) La meta de la empresa debe ser un volumen rentable de ventas.
- c) Todas las actividades de mercadotecnia deben coordinarse en forma organizacional.

El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente que los competidores. En el lenguaje cotidiano, un concepto de la mercadotecnia muy usado es: "el cliente siempre tiene la razón".

Es por ello que la siguiente afirmación de Kotler adquiere especial validez:

"El mercado tiene muchas demandas. Los vendedores deben aplicar un pensamiento moderno de mercadotecnia para desarrollar una oferta que atraiga y satisfaga a los consumidores"⁴.

4. Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, 3a. Ed., México: Editorial Mc. Graw Hill, 1983, p. 18.

El concepto de mercadotecnia expresa el compromiso de la **compañía** hacia la soberanía del consumidor. En términos generales, una **compañía** orientada a las ventas manipula la demanda para ajustarla a **su oferta**. En cambio, una **compañía** orientada a la mercadotecnia **manipula** la oferta para ajustarla a la voluntad de la demanda del **consumidor**.

1.4 Administración de mercadotecnia y su evolución

Cuando se habla de administración de mercadotecnia, se habla del **concepto** de mercadotecnia en acción. Desde la revolución industrial, la **administración** de la mercadotecnia ha pasado por tres etapas y ahora **empieza** a aparecer una cuarta.

1.4.1 Etapa de orientación a la producción

La planeación y, en general, las actividades de la **compañía** giran **alrededor** del Departamento de Producción. La función del Departamento de Ventas se limita simplemente a vender lo que se produce a un **precio** fijado por el Departamento de Producción. En el Perú, pasamos por esta etapa en la época de recesión, cuando las **compañías** que producían bienes de primera necesidad sólo se dedicaban a la **producción**, ya que éstos se vendían solos. Un ejemplo de este caso sería la **Compañía Siderperú**, la cual al no tener competencia y ser un monopolio de una industria tan importante tiene una demanda suficiente y constante; le basta con preocuparse por la **producción** del acero, sin tener que realizar ninguna tarea de mercadotecnia. El Departamento de Producción absorbe la gran mayoría de los recursos de la **compañía**.

1.4.2 Etapa de orientación a las ventas

En esta etapa ya no es suficiente fabricar productos, sino más bien **venderlos**. Las actividades de la **compañía** giran **alrededor** de las ventas. Las campañas promocionales son muy importantes en esta etapa. En el Perú, la **compañía Hogar** es un ejemplo de empresa orientada a las ventas. Su función primordial es vender una gran cantidad de artículos para el hogar, y es por eso que su Departamento de Ventas es el más importante de la **compañía**.

1.4.3 Etapa orientada a la mercadotecnia

Las compañías se orientan a satisfacer los deseos del cliente y a buscar rentabilidad a largo plazo. Las compañías primero averiguan qué es lo que quiere el cliente para después producirlo. El Departamento de Mercadotecnia es ahora responsable de algunas actividades que antes se le asignaban a otros departamentos, como el control de inventarios, servicios de almacén, y poco a poco este departamento llega a realizar la planeación del producto. Para llevar a cabo con éxito todo lo estipulado en el concepto de mercadotecnia, es necesario que la alta dirección *fomente al resto de la compañía*. La empresa de supermercados E. Wong encaja en este grupo porque, primero, ha analizado qué es lo que busca el cliente en un supermercado y, después, lo ha implementado. Es por ello que brinda una amplia gama de servicios no relacionados con el giro del negocio.

1.4.4 Etapa de responsabilidad social y orientación al ser humano

Las condiciones socioeconómicas de las dos últimas décadas han determinado que la administración de la mercadotecnia en los países desarrollados ingrese a una fase de orientación social. Las presiones externas (descontento de los consumidores, fuerzas político-legales, preocupación por el medio ambiente, etc.) son tan fuertes que han obligado a las empresas modernas a actuar de una manera socialmente responsable para tener éxito. Ello se refleja en un cambio de actitud social que ha pasado del materialismo al humanismo. Estas empresas buscan el bienestar en el largo plazo. La compañía que produce el agua de mesa San Luis ha llegado a esta etapa; su campaña promocional está orientada al cuidado y la preservación del medio ambiente.

2. Ambiente de mercadotecnia

El ejecutivo de hoy en día debe conocer perfectamente el entorno de su empresa para una adecuada toma de decisiones. El sistema de mercadotecnia debe operar dentro del marco de referencia de fuerzas que constituyen el entorno del sistema. Existen dos tipos de fuerzas: las fuerzas internas, controladas por la gerencia, y las externas que por lo general no se pueden controlar.

2.1 Macroambiente externo

Los factores no controlables por la gerencia se pueden dividir en **seis** grupos:

2.1.1 Demografía

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y **su** distribución. La mejor fuente de este tipo de información está **constituida** por el censo y sus proyecciones. En estos momentos se está **trabajando** con las proyecciones del último censo. Las características de **la** población peruana no difieren mucho de las poblaciones de América **Latina**. Su distribución tiene forma de pirámide, donde la base **representa** a la juventud. El fenómeno de la migración ha provocado que **la** población de las ciudades se incremente drásticamente en los últimos **cincuenta** años. Por ello, existen compañías que realizan su publicidad **dirigida** a este segmento de la población, como es el caso de la última **publicidad** de Magia Blanca.

Son muchas las consecuencias que el fenómeno de la migración **produce** sobre la mercadotecnia. Muchas empresas dirigen su **publicidad** a la mujer debido al nuevo rol que ha tomado en la sociedad. Las **empresas** que producen alimentos han tenido que entrar al mercado de **alimentos** sanos debido a la nueva tendencia de consumo.

2.1.2 Condiciones económicas

El ambiente económico afecta directamente a todas las compañías, puesto que **de** él depende el nivel de consumo de las personas. El Perú **ha** experimentado una aguda crisis económica, la cual ha tenido una importante repercusión en todas las esferas comerciales. En el ambiente económico influyen especialmente cinco factores que explicaremos a continuación.

2.1.2.1 Etapa de los ciclos de los negocios

El ciclo tradicional de los negocios pasa por cuatro etapas: prosperidad, recesión, depresión y recuperación. La prosperidad es el

período en el cual la compañía experimenta un crecimiento económico. En él la compañía entra en nuevos mercados, amplía sus programas de mercadotecnia y agrega nuevos productos y servicios a este programa. Desafortunadamente, muchas de las empresas del Perú no se encuentran en esta etapa. No obstante, una empresa que sí ha alcanzado el ciclo de prosperidad es E. Wong. Esta empresa ha crecido violentamente en los últimos años, ha entrado en nuevos mercados y ha agregado nuevos productos y sobre todo servicios, como los de correo, farmacia o revelado de fotos.

La mayoría de las empresas del Perú se encuentran en la etapa de recesión o depresión. La crisis económica ha llevado a la gran mayoría de consumidores a un período de retracción, en el cual las ventas y, por ende, la producción han disminuido notoriamente. El sector industrial del Perú se encuentra en este período.

En la recuperación económica, las empresas son impulsadas poco a poco a la etapa de prosperidad, debido al restablecimiento de la confianza de los consumidores quienes, al ver crecer sus ingresos disponibles, elevan su nivel de gasto.

2.1.2.2 Inflación

La inflación es el aumento sostenido del nivel de precios. Este fenómeno presenta serios problemas en la administración del sistema de mercadotecnia, pues dificulta enormemente la fijación de precios y el control de costos. Además, disminuye el poder adquisitivo de los consumidores. El Perú ha sufrido las graves consecuencias de la inflación y de la hiperinflación, sobre todo en la década de los ochenta. Esta etapa destruyó toda estructura de costos y disminuyó considerablemente el poder adquisitivo de los consumidores.

2.1.2.3 Tasas de interés

Las tasas de interés repercuten directamente en todas las compañías, puesto que determinan el nivel de inversión de un país. Con tasas altas, los préstamos necesarios para invertir son muy caros y, además, las compras a largo plazo disminuyen debido a su encarecimiento. En

la actualidad, las tasas del mercado en el Perú son muy altas, lo que determina niveles de inversión muy bajos.

2.1.2.4 Tipo de cambio

El tipo de cambio es el precio en soles de una unidad monetaria extranjera, generalmente el dólar estadounidense. Este indicador económico repercute directamente en la economía, sobre todo en la industria, ya que el tipo de cambio va a determinar el precio de los insumos a importar. También el sector exportador se ve afectado, pues requiere de un tipo de cambio alto para incrementar sus exportaciones.

2.1.2.5 Indicadores de producción

El PBI y el PNB son los indicadores más usados para medir la producción. Mientras que el PBI mide lo producido por agentes económicos peruanos o extranjeros dentro del Perú, el PNB mide lo producido por agentes económicos peruanos en el Perú o en el extranjero.

2.1.3 Competencia

Todo buen ejecutivo debe tener una adecuada visión de la competencia que enfrenta su empresa. Desde 1990, año en el cual se liberalizó el mercado nacional, las empresas en el Perú han enfrentado una competencia mucho más fuerte. Éste ha sido un factor determinante para un mejor desarrollo de la mercadotecnia en el país. Con la liberalización antes mencionada, entró a tallar otro elemento cuyo desarrollo estaba deprimido en el Perú: la competencia internacional. Los ejecutivos peruanos han tenido que adaptarse a este nuevo entorno para que sus empresas puedan sobrevivir. Tenemos el caso de la industria nacional que, ante la avalancha de importaciones, tuvo que adecuar su estrategia de mercadotecnia al nuevo entorno. Para entender mejor el concepto de mercadotecnia, se analizará dos aspectos de la competencia: tipos de competencia y estructuras de mercado.

2.1.3.1 Tipos de competencia

Generalmente, las empresas compiten en tres niveles diferentes. En el primer nivel, la competencia proviene de compañías que tienen productos directamente semejantes. Así, Leche Condensada Nestlé compete con Leche Condensada Gloria. En el segundo nivel, la competencia proviene de productos sustitutos. Por ejemplo, los comerciantes de café compiten con los de té. En el tercer nivel, todas las compañías compiten por el escaso poder adquisitivo del público. Este nivel es muy significativo en el Perú dada la grave crisis económica que estamos atravesando. De esta manera, la competencia que afronta un fabricante de telas puede ser la compra de medicamentos o la de alimentos.

2.1.3.2 Estructuras competitivas del mercado

En las economías con mercados libres existen varios tipos de estructuras competitivas de mercado: competencia pura, competencia monopolística, oligopolio y monopolio. El tipo de competencia influye mucho en un programa de mercadotecnia.

- a) **Competencia pura:** es una situación de mercado donde hay una gran cantidad de vendedores y compradores con toda la información del mercado. Cada vendedor comercializa el mismo producto (productos homogéneos) y hay total libertad para salir o entrar al mercado. Este tipo de competencia rara vez se alcanza, por lo cual esta situación no ha llegado a desarrollarse en el Perú.
- b) **Competencia monopolística:** se tiene una estructura similar a la de la competencia pura, pero existe una diferencia fundamental: los compradores y los vendedores cuentan con una información escasa del mercado. Cada vendedor trata de adquirir una ventaja sobre los otros competidores, como diferencias en el producto, marca, promoción, etc. Lo que se busca es que los clientes encuentren una diferencia atractiva en determinado producto y lo compren. Este tipo de competencia es el que prevalece en el Perú. Un ejemplo puede ser el de los detergentes nacionales, donde cada empresa busca diferenciarse del resto. Ace introdujo

la idea de los puntos azules y, al ser imitado, lanzó al mercado el Ace Limón, lo cual también fue seguido por la competencia.

- c) **Oligopolio:** existen sólo unos cuantos grandes vendedores que comercializan productos semejantes y obtienen casi todas las ventas de la industria. Existen muchas barreras para el ingreso de nuevas empresas. Esta estructura se presenta en la industria cervecera del Perú.
- d) **Monopolio:** existe sólo una gran firma vendedora. Generalmente, en el caso peruano, se trata de una compañía estatal como Petroperú o Electroperú. Los monopolios son objeto de muchas restricciones por parte del Estado y, muchas veces, se prohíbe la entrada de nuevas compañías.

2.1.4 Factores sociales y culturales

El ambiente sociocultural afecta de manera significativa a los sistemas de mercadotecnia. Los grandes cambios en los patrones socioculturales ocurridos en el mundo -en menor medida en el Perú- han hecho aun más compleja la tarea de un ejecutivo de mercadotecnia. A continuación, se analizarán los cambios más importantes.

2.1.4.1 Preocupación por la calidad de vida

El gran desarrollo industrial que han alcanzado los países industrializados de occidente, ha cambiado los viejos patrones culturales de la calidad de vida. Ya no se busca la cantidad de productos, sino las cualidades como el valor y la durabilidad. Así, han surgido movimientos de defensa del consumidor. De igual manera, existe una gran preocupación por el cuidado del medio ambiente y la contaminación. En el Perú, estos cambios apenas se están efectuando, aunque todavía de una manera tímida. El peruano común está más preocupado por la condición económica o por el terrorismo. Pero aun así, un ejecutivo de mercadotecnia no puede pasarlo por alto.

2.1.4.2 Papel de las mujeres

El papel de las mujeres en la sociedad generalmente ha estado estereotipado, pero en los últimos años su rol en la sociedad ha cobrado mucha mayor importancia, participando en muchas actividades que antes no realizaba. Ante esto, los ejecutivos de mercadotecnia han tenido que reenfocar sus estrategias e inclusive se han lanzado muchos productos y servicios exclusivos para damas como el servicio de taxis Lady's Car. También existen productos especializados en los diferentes roles de la mujer en la sociedad, siendo el más importante el de la mujer que trabaja y es madre, por lo cual surgen artefactos electrodomésticos que le facilitan la labor en el hogar, como el horno de microondas.

2.1.4.3 Actitudes ante el cuidado físico y la ingestión de alimentos

En los últimos años ha surgido un gran interés por el cuidado físico y el de la salud. En el campo del cuidado físico, han surgido una gran cantidad de gimnasios y centros de aeróbicos, lo cual está muy de moda. Asimismo, se está construyendo ciclovías en algunos lugares de Lima y nuevos campos deportivos.

También se han realizado grandes cambios en los patrones de consumo de alimentos, aunque en el Perú han ocurrido en menor medida. Ante los nuevos descubrimientos, los cuales relacionan los problemas cardíacos y algunos tipos de cáncer con algunos alimentos, los consumidores se preocupan más de su dieta, consumiendo mayor cantidad de alimentos con poca sal y bajos en grasa, alimentos ricos en vitaminas y minerales con alto contenido de fibra. De esta manera, se lanzan al mercado nuevos productos relacionados con estos cambios. Por ejemplo, Milkito lanzó al mercado su nuevo Milkito Light con bajo contenido de calorías.

2.1.4.4 Compra impulsiva

Por compra impulsiva se entiende una compra no planeada y esto ha surgido con la entrada al mercado de los centros comerciales. Aquí, los consumidores entran a comprar un producto (compra planeada) y, ante la gran variedad de productos ofrecidos, encuentran uno que les

gusta y lo compran. Ante la tendencia de la compra impulsiva, se ha atribuido considerable importancia a las campañas promocionales para que el público entre a una tienda. Con el fin de aprovechar este tipo de compra, los supermercados colocan al lado de las cajas registradoras diferentes artículos (golosinas, revistas, maquinas de afeitar, etc.) que los clientes generalmente comprarán impulsivamente, mientras esperan en la cola para pagar.

2.1.4.5 Deseo de comodidad

Frente a una gran cantidad de productos, el cliente va a buscar el que más le acomode, así como productos listos y fáciles de usar. Se examinan también planes adecuados de crédito para pagarlos, como por ejemplo el Plan Ahorro Carsa. Asimismo, se exploran productos en varios tamaños y formas que se vendan en una tienda cercana, que tenga un horario de atención más largo. Es por esto que los bancos ampliaron sus horas de servicio y el Supermercado Mass atiende las 24 horas del día.

2.1.5 Factores políticos y legales

Las compañías reciben en gran medida el influjo de los procesos político-legales de la sociedad, más aún cuando el Estado ha tenido mucha participación en la economía, como lo que ha venido sucediendo en las tres últimas décadas. Según los empresarios peruanos, éste ha sido un factor limitante que ha restringido mucho las actividades empresariales en el Perú. Los procesos político-legales se pueden agrupar en cinco categorías:

2.1.5.1 Políticas monetarias y fiscales

Todos los sistemas de mercadotecnia se ven afectados en gran medida por el gasto gubernamental y la cantidad de dinero en la economía. Los sistemas peruanos se han tenido que ajustar al drástico cambio que ocurrió en 1990. Se pasó de una política monetaria y fiscal expansiva a una restrictiva.

2.1.5.2 Leyes sociales establecidas por organismos normativos

Cualquier ley que limite el accionar de una compañía va a afectar su sistema de mercadotecnia. Por ejemplo, en el Perú, es obligatorio el uso de un Agente de Aduana para realizar cualquier despacho de importación o exportación.

2.1.5.3 Relaciones gubernamentales con industrias individuales

En esta categoría se encuentran los beneficios que el Estado le brinda a un sector industrial o individual, como los subsidios o las tarifas y cuotas de importación. Este tipo de relaciones ha disminuido notablemente debido a la política de liberalización del mercado emprendida en 1990.

2.1.5.4 Legislación relacionada específicamente con la mercadotecnia

Este tipo de normas, generalmente, busca regular y conservar la competencia y proteger al consumidor. Recientemente se han promulgado dos leyes al respecto: una para crear y regular un nuevo organismo que supervise y regule las promociones televisivas para proteger al consumidor; y, la otra, que permite la libre importación de promociones televisivas.

2.1.5.5 El suministro de información y la compra de productos

En esta área, los ejecutivos de mercadotecnia venden productos al Estado y reciben información de él. Por ejemplo, el Estado peruano es un gran comprador de papel y a la vez brinda mucha información a través del INEI.

2.1.6 Tecnología

La tecnología ha revolucionado la vida del ser humano y la mercadotecnia se ha visto considerablemente afectada. La tecnología ha creado nuevas industrias como las compañías aéreas, ha modificado en gran medida otras como las compañías de radio y televisión y ha estimulado la creación de industrias no relacionadas con la nueva

tecnología como la de los artefactos domésticos, con la cual se ha **reducido** el trabajo del ama de casa y ésta puede dedicar más tiempo a **otras actividades**.

Pero, desgraciadamente, también a traído consigo problemas, **siendo** el más grave el de la contaminación. De igual manera, muchos **cuestionan** el efecto en los patrones de estudio y comportamiento que el **televisor** y los juegos de vídeo tienen sobre los niños.

2.2 Microambiente externo

El microambiente externo es el campo donde la empresa desarrolla sus actividades, éste se ve influido básicamente por tres factores: **mercado**, **proveedores** e **intermediarios**. Estos factores generalmente no son controlables por la compañía, pero ésta puede ejercer presión sobre ellos de acuerdo con su tamaño y poder.

2.2.1 El mercado

Analizar el mercado y cómo llegar a él es el objetivo final de la mercadotecnia, pero ¿qué es el mercado? El mercado se puede definir como el conjunto de personas u organizaciones que se agrupan regularmente para entablar relaciones comerciales, con el fin de satisfacer sus deseos y necesidades.

2.2.2 Proveedores

Los proveedores son el primer eslabón en la cadena de producción de un artículo y, como tales, son de mucha importancia. Para el desarrollo de un buen sistema de mercadotecnia es indispensable una buena relación entre la compañía y sus proveedores, sobre todo en épocas de escasez como la que se vive actualmente en el Perú. Tener una buena coordinación con los proveedores facilita en gran medida la planeación de la compañía compradora.

2.2.3 Intermediarios

Los intermediarios se dividen en dos grupos: **revendedores** y **facilitadores**. Los primeros son los que compran productos para luego

venderlos, colaborando en el flujo de éstos. Por ejemplo, existen muchos intermediarios entre el productor agrícola y el minorista. Los facilitadores son los agentes que prestan servicios como transporte o almacén, que apoyan el flujo de los productos, como por ejemplo, las empresas aéreas de transporte de carga.

Se puede dar el caso en el que una empresa decida prescindir de los intermediarios y trate directamente con los proveedores o venda directamente a los clientes. Estos casos son reducidos debido a que los intermediarios son especialistas en su campo y como tales pueden ofrecer un buen servicio a bajos costos, además de agilizar el flujo de productos.

2.3 Ambiente interno de una organización

Los factores ambientales externos no son los únicos que influyen en un programa de mercadotecnia. Los factores internos controlables representan otro grupo de fuerzas que influyen directamente en la compañía. Entre ellos, se encuentran la capacidad de planta, la liquidez, la ubicación, etc.

3. Planeación estratégica de la mercadotecnia

Todo proceso de administración, aplicado a la mercadotecnia, atraviesa por tres etapas: la planeación de un programa de mercadotecnia, su realización y, por último, la evaluación de sus resultados. En este capítulo se analizará la primera etapa, la etapa de la planeación estratégica de mercadotecnia.

Para el buen desarrollo de un programa de mercadotecnia, los ejecutivos de la empresa deben preparar antes un plan estratégico para la compañía en su conjunto, para luego realizar una planeación estratégica de cada una de las divisiones funcionales de la compañía, entre ellas la de mercadotecnia.

Planeación es decidir qué hacer en el futuro, cómo hacerlo, dónde, cuándo y quién debe hacerlo. La planeación estratégica puede definirse como el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos de

una organización a sus oportunidades de mercadotecnia. En el Perú, planear es muy difícil. El entorno en el cual se desenvuelven las empresas es tan complejo y cambiante que hace de la planeación una tarea muy difícil, pero a la vez muy necesaria.

La planeación se puede llevar a cabo en tres niveles, dependiendo del tamaño de la empresa o la diversificación de sus productos o servicios.

3.1 Planeación estratégica de la compañía

La planeación estratégica de la compañía consiste en adaptar los recursos a las oportunidades de mercadotecnia en el largo plazo, enfocando a la empresa como un todo. Este plan va a guiar y proporcionar un rango de acción general a la empresa. Va a empezar por lo más general, para pasar a lo específico, definiendo la misión de la compañía. Ello equivale a contestar la siguiente pregunta: ¿en qué negocio estamos o deberíamos estar? La respuesta se convierte en un útil instrumento de relaciones públicas. Generalmente, se ha respondido en términos de producción, como en el caso de Petroperú quien produce petróleo y derivados; pero resulta mucho más útil definir la misión en términos de mercadotecnia, en función de los beneficios que se está vendiendo y de las necesidades que se desea satisfacer. Por ejemplo, Petroperú vende energía, de esta manera se estaría ampliando el campo de acción de la compañía y quedaría abierto el espacio a innovaciones en cuanto a energía se refiere.

El siguiente paso es la selección de los objetivos organizacionales. Estos objetivos sirven de pauta para la planeación en niveles inferiores y para evaluar el desempeño de la empresa. Por ejemplo, para 1992, el objetivo organizacional del Banco Wiese fue establecerse como el segundo banco del país, en captaciones y colocaciones, teniendo ya definido el plan de acción de la empresa como un todo. Sin embargo, muchas empresas grandes y medianas cuentan con varios productos o negocios que se organizan en divisiones, éstas se conocen como UEN. Cada unidad realiza su propio plan y luego se ve a la empresa como una cartera de negocios. Para realizar esto, cada unidad debe cumplir con los siguientes requisitos:

3.2.4 Selección del mercado meta

En esta etapa, la gerencia analiza los mercados potenciales a los que puede dirigirse, selecciona su mercado meta y, luego, determina en qué medida y en qué forma quiere segmentarlo.

3.2.5 La mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia es la combinación de siete elementos conocidos como las "cuatro p's", las cuales constituyen la esencia de todo el programa de mercadotecnia. Los cuatro elementos son: producto, precio, promoción, plaza (distribución). Adicionalmente existen otras tres p's: público, planeación y posicionamiento. Ante la amplia gama de combinaciones, la gerencia debe seleccionar la combinación que mejor se adapte a su ambiente, satisfaga sus mercados meta y cumpla con las metas organizacionales y de mercadotecnia.

3.2.5.1 Producto

Esta parte de la mezcla incluye la planeación y el desarrollo de los productos para comercializarlos. Tomar la decisión de cambiar el producto o crear uno nuevo dependiendo del mercado. Así, por ejemplo, tenemos que la compañía Gloria decidió agregar un producto a comercializar: Atún Gloria.

3.2.5.2 Precio

La gerencia debe seleccionar el precio adecuado para su producto, así como las estrategias de descuentos, pagos de flete y otras variables vinculadas a los precios.

3.2.5.3 Promoción

Las principales actividades de promoción son publicidad, venta personal y promoción de ventas. Por ejemplo, la empresa de artefactos para el hogar Lux emplea muy bien las ventas personales.

3.2.5.4 Plaza

En esta parte de la mezcla, la gerencia debe seleccionar y administrar los canales comerciales por medio de los cuales sus productos llegarán al mercado, así como desarrollar un sistema de distribución adecuado para el transporte de sus productos a través de los canales ya establecidos.

3.2.5.5 Público

El consumidor es la base del concepto de mercadotecnia y su objetivo final. La satisfacción de los deseos del cliente señala la justificación de la mercadotecnia de la empresa.

3.2.5.6 Planeamiento

Como se ha visto, el planeamiento resulta indispensable para realizar cualquier programa de mercadotecnia.

3.2.5.7 Posicionamiento

Es la imagen del producto en la mente del consumidor. Esta imagen se manifiesta a través de la interrelación del resto de elementos de la mezcla de mercadotecnia.

3.2.6 Planes anuales de mercadotecnia

Los planes anuales de mercadotecnia representan la culminación de la planeación estratégica de mercadotecnia. Éstos constituyen una serie de planes en el corto plazo y cada uno es la guía maestra que abarca la actividad de mercadotecnia de un año en determinada unidad de negocio de la compañía.

4. Resumen

En términos generales, se puede decir que la mercadotecnia está constituida por todas las actividades tendientes a generar y facilitar cualquier intercambio, cuya finalidad sea satisfacer las necesidades y

deseos humanos. El intercambio no sólo abarca bienes y servicios, sino también ideas, personas, lugares, etc.

Analizando la mercadotecnia con mayor detalle se concluye que:

"La mercadotecnia es un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades entre los mercados meta a fin de alcanzar los objetivos de la organización"⁵.

La mercadotecnia genera cinco tipos de utilidad: forma, lugar, tiempo, posesión e imagen.

El concepto de mercadotecnia se basa en tres fundamentos: todo el accionar de la compañía debe orientarse al cliente, la meta de la empresa debe ser un volumen rentable de ventas y todas las actividades de mercadotecnia deben coordinarse en forma organizacional.

La evolución de la mercadotecnia pasa por cuatro etapas: orientación a la producción, orientación a las ventas, orientación a la mercadotecnia y etapa de responsabilidad social y orientación al ser humano.

El sistema de mercadotecnia ha de operar dentro de un marco de referencia de fuerzas que constituye el entorno del sistema. Existen dos tipos de fuerzas: las fuerzas internas, que son controlables por la gerencia, y las externas que, en general, no son controlables por la gerencia. Los factores no controlables son básicamente seis: demografía, condiciones económicas, competencia, factores sociales y culturales, factores legales y políticos y, por último, tecnología.

El microambiente externo es el campo donde la empresa desarrolla sus actividades y en él influyen básicamente tres factores: mercado, proveedores e intermediarios.

El ambiente interno de una organización está conformado por los factores controlables por la gerencia.

5. Stanton, William y Charles Futrell, *op. cit.*, p. 6.

Limitada tanto por su ambiente externo como interno, la compañía debe administrar su sistema de mercadotecnia. Este proceso incluye la planeación de las metas y las estrategias, la realización de los planes y, por último, la evaluación de los resultados de la mercadotecnia.

La planeación estratégica global es un aspecto esencial para el desarrollo de las actividades de la compañía; es el proceso de adaptar los recursos de la compañía a sus oportunidades en el largo plazo. Para lograrlo, es necesario definir la misión de la organización, establecer los objetivos organizacionales, realizar un análisis de la cartera de la organización y, por último, diseñar las estrategias organizacionales para alcanzar los objetivos.

El proceso de planeación estratégica de mercadotecnia consiste en efectuar un análisis de la situación, fijar las metas de mercadotecnia, seleccionar los mercados meta, diseñar la mezcla apropiada de mercadotecnia y preparar un plan anual de mercadotecnia.

La mezcla de mercadotecnia es una combinación de su producto, precio, promoción, plaza, planeación, público y posicionamiento.

5. Preguntas

- 1) Explique el concepto de mercadotecnia.
- 2) Dé algunos ejemplos de creación de las cinco utilidades.
- 3) Nombre algunas compañías peruanas que se encuentran en la etapa de responsabilidad social.
- 4) Explique la repercusión de los cambios de las tasas de interés en el Perú.
- 5) Especifique los factores macroambientales que afectan el programa de mercadotecnia de:
 - E. Wong.
 - Universidad del Pacífico.

- Inka Kola.
- Leche Gloria.

6) Identifique algunas empresas peruanas divididas en unidades estratégicas de negocios.

6. Ejemplo

En el Perú se dio, y se sigue dando, un fenómeno que ilustra muy bien cómo el ambiente de una empresa puede influir en su programa de mercadotecnia. Este fenómeno fue la aparición del cólera. La ciudadanía tuvo mucho temor de consumir productos como pescados, mariscos y, sobre todo, agua que no haya tenido un tratamiento de purificación, después de pasar por la Atarjea. Se utilizaron todos los medios de comunicación para prevenir a la gente del cólera y aconsejarle cocer bien sus alimentos y hervir el agua. Pero la gente seguía desconfiando.

Ante esto, las compañías de gaseosas y aguas purificadas vieron la gran oportunidad que tenían y comenzaron a promocionar con gran fuerza sus productos. Los niveles de venta de estas compañías se incrementaron considerablemente.

Quizás las más beneficiadas fueron las compañías que ofrecen agua purificada como San Luis o San Antonio. Estas dos compañías, que son las líderes del mercado, aprovecharon la aparición del cólera para aumentar las ventas de sus productos tradicionales, como agua de mesa y bidones de agua pura, y también para lanzar al mercado nuevos envases que hacen más práctico el consumo de este tipo de productos.

Caso: Empresa Supermercados S.A.

La empresa Supermercados S.A. fue creada en la década de los ochenta. Empezó como una pequeña tienda ubicada en una zona muy comercial de Lima Metropolitana. Con el transcurso de los años, esta pequeña empresa creció y se convirtió en una de las más grandes e importantes del país.

Durante el período 1985-90, bajo el gobierno de Alan García, el país experimentó una hiperinflación. Para Supermercados S.A. esta situación fue una

oportunidad que supo aprovechar. Con la inflación aumentó el valor de los inventarios, es decir que sin vender se ganaba. La empresa se benefició con este hecho, puesto que en ese momento contaba con una gran cantidad de inventarios. Sin embargo, cabe resaltar que, por otro lado, el aumento de la inflación redujo el poder adquisitivo de los consumidores, quienes dirigieron sus compras hacia productos de primera necesidad (arroz, azúcar, leche, etc.).

La empresa cuenta con un gran número de productos importados y el tipo de cambio, como se sabe, afecta a éstos considerablemente. Un mayor tipo de cambio encarece dichos productos, lo que obliga a la empresa a incrementar sus precios. Por esta razón, la empresa debe tener en cuenta esta variable.

Supermercados S.A., en esta época de recesión, ha lanzado promociones como la de precios especiales para las carnes durante un determinado día de la semana; no obstante, la recesión reduce las ventas de la compañía.

Actualmente el gobierno intenta cerrar el déficit existente en la balanza comercial a través de una disminución de las importaciones. La manera en que se está dando este hecho es mediante el enfriamiento de la economía. Así pues, el gobierno ha retirado la liquidez del sistema financiero a través de la emisión de bonos, los cuales son comprados por los bancos. Esto último genera que los bancos dispongan de menos dinero para prestar (a las empresas) y que, por ende, la tasa de interés aumente.

La variable económica es de suma importancia, puesto que la empresa debe prever que en el corto plazo la tasa de interés seguirá subiendo y, en consecuencia, tiene que planear sus estrategias también en función de esta variable.

Caso: Cebichería El Pollo Marino

La Cebichería El Pollo Marino es una empresa creada a mediados de 1990 por los señores Víctor Paredes Guerra y Andrés "lenguadito" Gómez, inversionistas chalacos.

Al momento de crearla, ellos invirtieron una cantidad bastante importante de dólares, pues advertían que a pesar de la crisis por la que atravesaba el país, el consumo de pescados y mariscos se mantenía constante. Pensaron dirigirse a clientes de la clase alta. Si bien es cierto que los restaurantes en general no estaban pasando por un buen momento, los señores Víctor Paredes y Andrés Gómez estaban entusiasmados con la idea de abrir un nuevo restaurante y, además, decían que eso era para lo que habían nacido y lo único que sabían.

La inversión incluía la compra de un local amplio de dos pisos ubicado en una zona estratégica de Lima. Se contrataron los servicios de quince mozos, cuatro ayudantes de cocina y una cajera. Los mismos dueños desempeñaban las funciones administrativas. A pesar de no haber tenido estudios superiores de administración, los dueños insistieron en organizar ellos mismos la cebichería y no quisieron buscar asesoría.

El negocio prosperó gracias a una gran y efectiva campaña publicitaria en medios de comunicación dirigidos a la clase alta. Trabajaban día y noche en dos turnos. En el día, la clientela estaba compuesta principalmente por gerentes y altos funcionarios de muchas empresas y entidades importantes ubicadas en ese lugar. En la noche, la atención era principalmente para personas que residían en las urbanizaciones aledañas, pertenecientes a la clase alta. Además, la clientela estaba integrada también por un grupo de expertos culinarios a los cuales había llegado la fama de la dupla de cocineros peruano-japonesa, quienes preparaban tanto platos típicos peruanos como mezclas con comida japonesa del mar. El menú había sido elaborado con la participación de los dos cocineros y los dueños; cada uno aportó lo que creía que los clientes iban a consumir. El menú base era el siguiente:

- Cebiche de lenguado
- Cebiche de corvina
- Cebiche mixto
- Cebiche "El Pollo Marino"
- Jalea de mariscos
- Arroz con mariscos
- Pejerrey al sillao
- Mariscos en salsa de Osaka
- Pulpo al olivo
- Tiradito de corvina
- Cangrejos rellenos
- Langostinos en salsa de *sake*

Además se incluía el "Plato del Día" que variaba según lo que quisieran preparar los cocineros.

A pesar de la atención diurna y nocturna, la cebichería no se daba abasto para la atención de sus muchos clientes.

El segundo piso estaba reservado para banquetes organizados a pedido de empresas o particulares. Muchos de los clientes habituales realizaban sus reuniones en esta planta, así como recepciones de todo tipo, inclusive se podía

acondicionar el segundo piso para realizar convenciones que eran muy redituables para la empresa.

La atención satisfacía ampliamente las expectativas de los consumidores, con lo cual el prestigio y la clientela crecían considerablemente.

A pesar de que la cebichería se encontraba en una zona comercial altamente competitiva, donde muchas otras cebicherías y restaurantes se disputaban la clientela, no había quién pudiese igualarlos en cuanto al lujo y al atractivo del local ni a la originalidad de los platos.

Todo ello incentivó a los propietarios, quienes decidieron introducir innovaciones en sus platos. Después de pensarlo mucho, el señor Paredes, aprovechando que se acercaba el verano, recomendó el cebiche de conchas negras y la jalea de camarones y langostinos. Estos platos tuvieron una gran aceptación y, para principios del verano de 1991, el restaurante producía grandes utilidades.

Los dueños estaban muy entusiasmados y empezaron a buscar lugares para abrir un nuevo local. Querían que fuera en una zona no tan competitiva, pero sí residencial para seguir dirigiéndose al mismo tipo de clientes.

Se firmaron convenios con los mejores hoteles de Lima para que éstos entregaran folletos publicitarios a los turistas que tuvieran, ya que los dueños de la cebichería querían captar este nuevo mercado. Lo que más les interesaba eran los ejecutivos de compañías extranjeras, pues éstos generalmente vienen con los gastos pagados y no escatiman dinero en sus almuerzos y comidas de negocios.

Esta situación cambió drásticamente con la crisis económica y luego cuando, en febrero de ese mismo año, apareció la epidemia del cólera. El consumo de pescados y mariscos bajó de manera considerable y puesto que El Pollo Marino sólo servía esta clase de productos, su clientela desapareció y enfrentaron grandes pérdidas.

Ante esta situación, los propietarios decidieron introducir algunos platos que no tuvieran pescados o mariscos como el cau-cau o el tacu-tacu, junto a sus platos tradicionales.

Los nuevos platos tuvieron una regular aceptación debido a la identificación del restaurante con los pescados y mariscos que producían un rechazo inmediato en los consumidores. El Pollo Marino seguía dando grandes perdi-

das. Fue por ello que los propietarios decidieron dejar de lado los pescados y mariscos y dedicarse exclusivamente a la comida criolla. Por tanto, tuvieron que contratar nuevos cocineros y despedir a la dupla peruano-japonesa. Debido a la situación económica de la empresa, también se vieron obligados a reducir personal.

Para tratar de aumentar los ingresos, se introdujo el nuevo menú económico sin pescados y mariscos que tuvo una buena acogida, sobre todo por la gran cantidad de empleados que trabajaban por esa área.

No obstante, los costos habían bajado y la venta de menús era buena, pero la utilidad seguía s Twenty-two points, plus triple-word-score, plus fifty points for using all my letters. Game's over. I'm outta here.iendo negativa.

Un amigo le comentó a los dueños que las pollerías habían aumentado sus ventas con la aparición del cólera, por lo cual decidieron servir pollos a la brasa a bajos precios.

Se tuvo que rediseñar la cocina y algunos ambientes para servir los nuevos platos. La calidad disminuyó, pues la clientela no era selecta. Los dueños no sabían qué hacer.

Enlaces de interés

Planeación estratégica de marketing

SPSSMR	http://www.spss.com/datamine
Decision Analyst Inc.	http://www.decisionanalyst.com
Sawtooth Software, Inc.	http://www.sawtoothsoftware.com
ECRM	http://www.ecrm-epps.com
Interpretive Software, Inc.	http://www.interpretive.com

II. SISTEMA DE INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. Sistema de información de mercadotecnia

Hoy en día, muchas empresas generan y recopilan información en forma ordenada con la finalidad de estar actualizadas con respecto a los factores cambiantes del medio ambiente, y estar capacitadas para realizar un adecuado planeamiento estratégico con el fin de lograr las metas de la organización.

1.1 Concepto

El concepto de Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM) se puede definir como el proceso por medio del cual se canaliza información, tanto de fuera como de dentro de la organización, para ser almacenada, analizada, procesada y finalmente recuperada para que los gerentes puedan tomar decisiones de mercadotecnia.

El SIM recopila información por medio de procedimientos y métodos para que ésta pueda ser utilizada en la toma de decisiones de la mercadotecnia. Lo que pretende este sistema es proporcionar datos constantes reales y necesarios para la toma de decisiones.

En la actualidad, muchas compañías se han dado cuenta de la importancia que tiene el hecho de orientar la planeación hacia los clientes, tratando de obtener ventas rentables a corto y largo plazo. Para lograr este propósito lo que hacen es captar toda la información posible del mercado, la actitud, gusto y otros factores que puedan determinar el comportamiento de los consumidores. Es así que luego de almacenar y procesar una gran cantidad de datos, las empresas están listas para la toma de decisiones en planes y programas de mercadotecnia. A este método organizado de recolección de datos se le conoce como Sistema de Información de Mercadotecnia.

Las funciones del SIM son las siguientes:

- a) Recopilación de información: algunos libros la consideran, otros no. Incluye información que no es de mercadotecnia. Contiene activida-

des tales como la recopilación de datos, el procesamiento de éstos, eliminación, almacenaje y recuperación. En resumen, se encuentran todos los datos que posee la compañía sobre todas las áreas.

- b) Clasificación: tiene como objetivo reducir y transformar los datos en información útil para quienes toman las decisiones. Si no existiera esta función, la información con la que se cuenta sería inútil. Las organizaciones utilizan a menudo un método sencillo y conceptual que les permite analizar cada tipo de información en función del papel que ésta representa en el mercado. Por ejemplo, la información podría clasificarse de la siguiente manera:

i) Datos internos:

- Reportes de visitas del vendedor.
- Información de productos recientemente introducidos en el mercado.
- Información sobre el ciclo de los productos existentes en el mercado.
- Datos financieros y costos por productos y período de tiempo.
- Informes escritos de los vendedores.
- Informes de crédito de los clientes.
- Datos detallados sobre gastos de mercadotecnia proporcionados por el Departamento de Contabilidad.
- Estudios de mercado pasados.

ii) Información externa secundaria:

- Información gubernamental, tal como la explosión demográfica clasificada por áreas.
- Información comercial.
- Información sobre impuestos.
- Pronósticos de mercado.

iii) Información externa primaria:

- Análisis sobre la estructura del mercado.
- Actividades de marketing de la competencia.
- Información sobre el mercado de prueba.

- c) **Medición y análisis:** una de las formas más frecuentes de medición es la observación. Entre otras cosas incluye estudios sobre recordación de publicidad, número de quejas semanales, los resultados de ventas, así como la participación en el mercado, mercado por mercado y producto por producto. El análisis suele estar basado en los métodos tradicionales de investigación mercadológica.
- d) **Modelos de decisión:** es otro medio para resolver problemas. Existen dos tipos de modelos: el modelo de simulación y el modelo de asignación. El modelo de simulación consiste en un sistema dinámico que ayuda a evaluar las opciones que se tienen para tomar una decisión. El modelo de asignación se utiliza para asignar los recursos para mercadotecnia. Otros modelos permiten asignar los fondos dedicados al desarrollo de productos, al establecimiento de ventas y a la determinación de cuotas de ventas.
- e) **Sistemas de información de resultados:** quizá el uso más común del SIM es el sistema de información. La mayoría de compañías que afirman poseer un SIM cuentan con sistemas de comunicación para costos, embarques, ventas y pedidos. En resumen, se trata de una forma de registrar resultados.

1.2 Ventajas

En el proceso de recopilación de información para un SIM, se pueden encontrar las siguientes ventajas:

- a) Los estudios que se realizan sobre el mercado se dan en forma continua.
- b) Se ofrecen análisis tendenciales, mediante la comparación de los antiguos datos con los nuevos, pudiéndose lograr, por ejemplo, proyecciones de ventas y toma de decisiones al respecto.
- c) Prever problemas a futuro para poder orientarse hacia posibles soluciones, y así facilitar la toma de decisiones de la gerencia.

- d) Se usan modelos matemáticos y estadísticos para obtener datos más exactos y reales que permitan presentar reportes e informes precisos a la gerencia.
- e) Con los datos obtenidos en forma estructurada y sistemática, lo que se busca básicamente es que la empresa esté preparada para reaccionar adecuadamente ante cualquier cambio que se pueda producir tanto dentro como fuera de la empresa. Es decir, si por ejemplo la empresa A baja el precio del producto por debajo del de la empresa B, qué pasaría en el mercado si ésta mantiene su precio. Quizás bajaría su nivel de ventas o tal vez se mantendría porque la calidad del producto B es reconocido por el consumidor.

1.3 Necesidades de un SIM

Hoy en día, son cada vez más las organizaciones que al tener que enfrentar todo tipo de contingencias, ya sean internas o externas, se ven en la necesidad de actualizarse apropiadamente, para así estar en capacidad de prever problemas y encontrar para ellos diferentes alternativas de solución. Por ello, las necesidades de contar con un sistema de información son:

- a) Anteriormente, la mercadotecnia en sí sólo abarcaba los departamentos de publicidad y de ventas; sin embargo, actualmente está ampliando su campo de trabajo a contabilidad, finanzas y otros que se interrelacionan entre sí, los cuales trabajan en conjunto con el Departamento de Mercadotecnia. Debido a esto, las operaciones organizativas se han tornado mucho más complejas y se ha elevado el nivel de dificultad para la toma de decisiones.
- b) Ahora, las compañías desarrollan nuevos productos más rápido que antes, por lo cual es evidente que las decisiones a tomar, basadas en datos actuales, deban ser más rápidas, ya que se pueden evitar posibles contingencias provenientes del mismo mercado o que la empresa se perjudique por perder tiempo y no tomar las precauciones necesarias. Por ejemplo, Milkito lanza al mercado un yogur con un nuevo sabor que causa sensación entre los consumidores, entonces si en contrapartida Yoleit decide hacer algo similar, deberá estar muy bien informado acerca de las

preferencias del público y de los cambios en el mercado para lanzar su producto en el menor tiempo posible.

- c) Son cada vez más escasos los recursos que la empresa puede utilizar, por lo que hay que tomar en cuenta que ésta no puede darse el lujo de mantener productos o líneas de productos que no signifiquen utilidades, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos de la organización. De esta manera, el SIM nos avisa si existe este tipo de problemas para realizar las modificaciones adecuadas o, en caso extremo, eliminar el producto, evitando así que la empresa pueda tomar riesgos mayores.
- d) La falta de información por parte de la gerencia constituye un serio problema, puesto que los consumidores se vuelven cada vez más exigentes y desean productos de primera calidad. Por tanto, la compañía debe informarse, tratando de satisfacer lo mejor posible al cliente, quien es la base de la organización.
- e) Actualmente, es mucha la información que existe, por lo cual se aprovechan los avances tecnológicos de la computación para actualizar y clasificar la información requerida por la compañía.

1.4 Bases del SIM

El Sistema de Información de Mercadotecnia se basa principalmente en los siguientes puntos:

- a) **La eficiencia:** las tareas realizadas por este sistema deberán ser óptimas; de los datos recolectados se seleccionarán únicamente los necesarios para la organización.
 - b) **Capacidad de reacción:** se deberá responder rápidamente a requerimientos de informes especiales, pues dependiendo de la velocidad de respuesta, la gerencia podrá tomar decisiones convenientes o perder oportunidades importantes.
 - c) **La informática:** es un medio muy importante para el logro de la eficiencia, la rapidez en el proceso, el manejo de datos y la mejor manera de acceso y almacenamiento de información.
-

- d) **La constancia:** se debe captar los datos tanto de fuera como de dentro de la organización, pero de manera continua para evitar que se escape información. Asimismo, debe tratar de evitarse la filtración fuera de la organización, es decir, cuidar la información almacenada.

1.5 Subsistemas del SIM

Para la toma de decisiones, la gerencia utiliza flujos de información que provienen del medio ambiente y son proporcionados por el SIM, el cual a su vez consta de los siguientes subsistemas:

1.5.1 Sistema de contabilidad interno

En este sistema se realizan los estudios contables de la empresa, de modo que los ejecutivos estén preparados para cualquier eventualidad que se pueda presentar en el manejo de entrada y salida de mercadería. Podemos tomar como referencia que el departamento de pedidos, por ejemplo, debe procesar las órdenes rápidamente para que el almacén pueda despachar la mercadería tan pronto como le sea posible. Es así que las organizaciones deben diseñar sofisticados sistemas de información de ventas, a fin de que puedan tomar medidas rápidas para no perjudicarse.

Es necesario puntualizar que si una empresa X no registrara contablemente sus pedidos en forma sistemática y ordenada, podrían surgir graves problemas para la compañía, como mala facturación de la mercadería o ineficiente distribución de los pedidos.

De otra manera, supongamos que la empresa X desea pedir un crédito razonable a algún banco. Éste para otorgarle dicho crédito necesitará conocer la situación financiera de la empresa, para lo cual hará un análisis detallado con la información recopilada por la misma, como los márgenes de utilidad de los últimos cinco años o los índices de rentabilidad y liquidez, los cuales reflejan en qué medida la empresa es suficientemente solvente para pagar el préstamo.

Por otro lado, es importante considerar que para que la empresa pueda determinar cuáles son sus necesidades de información, ésta podría tener un comité encargado de evaluar qué información es la que realmente necesitan los ejecutivos para la toma de decisiones.

1.5.2 Sistema de inteligencia de mercadotecnia

Este sistema se encarga básicamente de informar constantemente a los ejecutivos de la empresa acerca de cualquier cambio en el mercado o en el medio ambiente, así como del comportamiento de la competencia y las variaciones en los gustos de los consumidores.

Existen varias formas de conocer el ambiente. D'onofrio, por ejemplo, desea saber cuál de todos sus helados es el más consumido, entonces decide realizar un estudio a través del cual podrá conocer en orden de prioridad qué helado tiene más demanda; es decir, se basa en un análisis preestablecido. Otro ejemplo puede ser el de un vendedor de *jeans*, quien sin propósito alguno se va dando cuenta de cuál marca de *jeans* tiene más salida en el mercado y de acuerdo con ello hace los pedidos de mercadería.

Para que se pueda cumplir con los objetivos de la organización y que el sistema, en esa medida, pueda perfeccionarse, es necesario incentivar a los miembros de la misma a transmitir todo tipo de información a la gerencia. Es muy frecuente la dispersión de datos que pueden ser relevantes para la toma de decisiones. Por ejemplo, se le podría decir a los vendedores que el que acumule mayor información proveniente del medio ambiente a fin de mes, será recompensado con una bonificación extraordinaria.

Asimismo, se puede contratar a elementos externos que puedan proveer información fidedigna acerca del mercado y la competencia. Por ejemplo, la Cía. Johnson & Johnson desea saber el nivel de ventas que tienen los champúes Silkience y Suave en Lima. Para ello, la firma establece contacto con los autoservicios más importantes con el fin de que busquen la información requerida y se la transmitan.

1.5.3 Sistema de ciencias administrativas de mercadotecnia

En muchas organizaciones, los administradores hacen uso de modelos de decisión para entender los cambios que se podrían dar ante posibles decisiones. De esta manera, se podría predecir posibles contingencias de la empresa y del medio ambiente externo.

Existen modelos de decisión que buscan elegir la mejor decisión entre varias alternativas, como los de optimización. Por ejemplo, una empresa deseará hallar el volumen de ventas óptimo tal que en los resultados finales no haya ni ganancia ni pérdida, es decir, utilidad cero.

Además, existe otro tipo de modelos: i) los verbales, donde las variables y sus relaciones están expresadas en prosa; ii) los modelos gráficos, que expresan simbólicamente a los verbales como los diagramas de flujo lógico o los diagramas de planeación de red, entre otros.

No obstante, los modelos más utilizados en las empresas son los matemáticos, pues son más precisos y exactos, como por ejemplo los de programación lineal. Si la ROYAL S.A. desea minimizar sus costos en la producción de determinado artículo, deberá establecer un modelo con variables definidas, como el costo de la materia prima o el de la mano de obra directa; sus relaciones y restricciones, como con qué cantidad de azúcar cuenta para la producción de un año.

1.6 Flujos de información

En el sistema de información de mercadotecnia es muy importante considerar los flujos internos y la relación que tienen con el resto de la organización. Los datos recabados ingresan por fuentes diferentes y corresponden a diversos campos: ambientales, competencia, compradores, tecnología, proveedores, aspectos legales y otros elementos internos de la compañía. Luego, esta información es procesada dentro del sistema utilizando herramientas y procedimientos para después formar parte de los reportes e informes.

Asimismo, estos informes pueden ser de dos tipos:

1.6.1 Informes periódicos

Son de carácter curricular, constantes y constituyen información de manejo diario. Por ejemplo, se pueden referir a la evolución del producto en comparación con el de la competencia; las ventas diarias en las diferentes ubicaciones geográficas, para determinar qué zona es la que necesita de más publicidad o de promociones especiales para incentivar la compra del producto, etc.

1.6.2 Informes especiales

Son pedidos por la gerencia para el análisis de un caso específico o en respuesta a preguntas específicas de la misma. Podemos referirnos al caso en el que la gerencia de una compañía desee proyecciones de ventas asumiendo que el precio se eleva en un 10%, o a los diversos medios de publicidad que se han utilizado en los últimos dos años.

2. Investigación de mercados

2.1 Definición

Se puede definir la Investigación de Mercados como un enfoque sistemático y objetivo, que busca captar información del medio ambiente externo para que sea aplicable a la toma de decisiones gerenciales. Cuando decimos "sistemático" nos referimos a que el proyecto de investigación se debe realizar en forma organizada, a fin de evitar cualquier distorsión en la canalización de la información. La "objetividad" se refiere a que el desarrollo de la búsqueda de los elementos informativos debe ser lo más imparcial e insensible posible.

Generalmente, un proyecto de investigación se realiza cuando en la organización se van a tomar decisiones de mercadotecnia, como la introducción de un nuevo producto al mercado, abandonar un canal de distribución o cambiar un mensaje promocional. Podemos mencionar el caso del agua mineral "San Antonio". En los últimos años, su mercado abarcaba gente de todas las edades; sin embargo, advirtieron que se necesitaba un cambio. Por ello, decidieron hacer una investigación de mercado para saber a qué segmento dirigirse y cuáles habían sido las variaciones en el comportamiento del consumidor. Luego de realizada la investigación, se dieron cuenta de que el mercado más adecuado era el de la gente joven que se preocupa mucho por su salud y por mantener una buena figura. De esta manera, lanzaron una fuerte campaña publicitaria con una modelo muy conocida en el medio y con un nuevo slogan, "SAN ANTONIO está en línea", captando así la atención del público consumidor.

2.2 Tipos de investigación

Cuando se van a tomar decisiones en la organización, se necesita determinada información para realizar el proyecto de investigación. Dependiendo del tipo de información requerida, la investigación de mercados se clasificará en tres tipos:

2.2.1 Investigación exploratoria

Este tipo de investigación se adecua a situaciones en las que los gerentes buscan nuevos enfoques e ideas relacionadas con determinada situación. Cuando se ha realizado la investigación, se pueden identificar las líneas de acción alternativas que se deberán evaluar más adelante. Asimismo, es necesario precisar que este tipo de investigación busca obtener información en el menor tiempo y con el menor gasto posible, utilizando fuentes secundarias de datos, entrevistas a expertos o una simple observación.

Como un ejemplo, podríamos imaginarnos que Gelatinas Royal desea segmentar su mercado a estratos sociales más bajos, requiriendo lanzar los mismos productos en bolsitas de plástico para que sean más económicos y cambiar de nombre. Para ello, enviarían investigadores a diferentes puntos de venta de la ciudad, mayormente donde se encuentren los ambulantes. De esta manera, los investigadores podrían observar y determinarían qué tanto es consumida la gelatina por la clase baja, con lo cual podrían identificar qué líneas de acción son las más apropiadas.

2.2.2 Investigación concluyente

El objetivo de la Investigación Concluyente es suministrar información al gerente que ayude a evaluar y seleccionar la línea de acción. Con este tipo de investigación se utilizarán procedimientos formales, como la elaboración de un cuestionario bien detallado y un plan formal de muestreo.

Por ejemplo, supongamos que Silkience desea introducir un nuevo producto y quisiera saber qué efecto causaría en el consumidor un champú elaborado sobre la base de papaya. Se pone en contacto con expertos en investigación, quienes deciden realizar el estudio con la elaboración de minuciosas encuestas. Así, los gerentes podrán determinar

a qué segmento del público dirigirse y también qué tipo de campaña publicitaria requerirán.

2.2.3 Investigación de desempeño

Luego de haber seleccionado la línea de acción que se va a utilizar, es necesaria una investigación del desempeño para ver que es lo que está pasando y controlar los programas de mercadotecnia, evitando cualquier desviación en el plan.

Continuando con el ejemplo anterior, supongamos que Silkience ya lanzó su champú de papaya al mercado con una fuerte campaña publicitaria dirigida a personas de cabello graso. La firma desea saber qué tanto ha aumentado su participación de mercado con este nuevo producto, para lo cual hará uso de la investigación de desempeño determinando qué tan efectiva ha sido su ejecución de mercadotecnia.

2.3 Proceso de investigación

Es importante resaltar que para lograr un adecuado proyecto de investigación se requiere el seguimiento de pasos que actúan en forma interdependiente. De esta manera, a continuación, vamos a mencionar y explicar cada uno de los pasos que se deberán seguir para resolver el problema o problemas que se presenten en la organización.

Pasos del Proceso de Investigación
1. Definición del objetivo.
2. Necesidad de información.
3. Fuentes de información.
4. Estimar costo y tiempo.
5. Diseñar la muestra.
6. Recopilar información.
7. Análisis de la información.
8. Resultados.

2.3.1 Definición del objetivo

En un proyecto de investigación es primordial que los investigadores sepan claramente qué es lo que están buscando y qué tratan de determinar como objetivo. Generalmente, este objetivo consiste en definir el problema que tiene la organización.

Supongamos que una compañía X ha disminuido su nivel de ventas en los últimos dos años, aunque su participación en el mercado ha aumentado en 2%. Entonces, el objetivo definido podría ser encontrar los factores que promovieron este aumento en el mercado.

2.3.2 Necesidad de información

Luego de definir el problema, el investigador trata de entender la necesidad de elaborar información de la investigación de mercados. Dicho en otra forma, él buscará conocer bien la situación del problema para determinar qué tipo de información se requiere y así colaborar con la gerencia en la decisión más apropiada. Establecida esta necesidad de información, el investigador desarrollará una lista de cuáles son las necesidades específicas para que la investigación se oriente directamente a la solución del problema, evitando cualquier tipo de desviación en la toma de decisiones.

2.3.3 Identificar las fuentes de información

Luego de definir el objetivo del proyecto de investigación y establecer la necesidad de información, el paso a seguir es el de comenzar a averiguar si la información que se requiere ya está actualizada en forma de datos secundarios, en la compañía o en una fuente externa. Si la información no se puede conseguir de ninguna de las maneras anteriormente mencionadas, entonces se procederá a realizar una propia recopilación de información. Es necesario precisar exactamente cómo se conseguirá la misma. Asimismo, hay que tomar en cuenta que la fuente de información seleccionada sea compatible con el tipo de análisis que se usará una vez terminada la investigación.

Supongamos que aceites CAPRI desea lanzar un nuevo producto llamado aceite *light*, dirigido a aquellas personas que utilizan el aceite

para preparar sus comidas, pero que también están preocupadas por su figura. La información necesaria para asegurarse de que este nuevo producto pueda entrar con fuerza en el mercado, será la referida a los gustos, tipo de aceite preferido por las amas de casa o cuántos hogares limeños cocinan con aceite.

2.3.4 Estimar el tiempo y el costo

Al momento de realizar el estudio, será necesario tomar en cuenta las limitaciones o las restricciones establecidas para el tiempo y el costo. El investigador deberá conocer a fondo qué está permitido y qué no, así como también la finalidad del proyecto, pues la duración del mismo depende de cuán compleja es la situación que se va a enfrentar. Es así como se podrá terminar el proyecto en el plazo fijado con los mejores resultados y con fondos suficientes para finalizar el estudio en condiciones favorables.

Imaginemos que el lanzamiento del champú Clairol "3 en 1" causó tal sensación entre los usuarios que logró acaparar un 23% del mercado. Entonces, Wella preocupado ante esta situación decide proponer un estudio de investigación con el fin de conocer las verdaderas causas de la tendencia del público consumidor, como los nuevos componentes del champú o sólo una buena campaña de marketing. Como desean plantear una estrategia de defensa, Wella querrá que este estudio se elabore en el menor tiempo posible. Los investigadores deberán tener bien definidos los objetivos para lograr el propósito en el plazo establecido.

2.3.5 Diseñar la muestra

Cuando se va a diseñar una muestra hay que considerar, en primer lugar, quién o qué es lo que se va a incluir en la misma, es decir, conocer exactamente de qué población se va a extraer la muestra. Por ejemplo, si lo que se busca en la investigación es saber qué porcentaje de los consumidores fuman la marca de cigarrillos Winston Light, la selección deberá incluir a todos los fumadores, ya sean adolescentes, adultos o personas mayores de ambos sexos.

2.3.6 Recopilación de información

En esta etapa debe tenerse mucho cuidado porque generalmente es aquí donde ocurren más errores, especialmente en el proceso de las entrevistas.

Se debe resaltar el hecho de que los recopiladores de datos usualmente utilizan formatos que tienen instrucciones, con los cuales hay que tener sumo cuidado para evitar la incompreensión del entrevistado.

2.3.7 Análisis de la información

Después de almacenar los datos, el investigador procederá a procesarlos, escoger de la enorme cantidad de datos únicamente la información útil que sea consistente con las necesidades identificadas en el paso 2. El análisis a realizar puede ser:

- a) **Univariado:** examinar cada una de las variables en forma individual.
- b) **Bivariado:** se refiere a un estudio que relaciona y compara dos variables.
- c) **Multivariado:** examina múltiples variables simultáneamente con la ayuda de una computadora.

2.3.8 Presentación de los resultados

Finalmente, los investigadores presentan a la gerencia de la organización un informe que incluye las conclusiones y las recomendaciones respectivas. El informe también va acompañado de una presentación oral. Es preciso que el informe sea presentado de tal forma que el gerente pueda comprenderlo sin complicación alguna y que esté enfocado hacia las necesidades de información que requiere la toma de decisiones de mercadotecnia.

Por otro lado, si los resultados de la investigación señalan que se necesita algún cambio en la estrategia de mercadotecnia, el investigador deberá actuar con cautela en el momento de dar las recomendaciones a la

gerencia. Es importante considerar también el grado de optimismo de la presentación y no llegar a extremos, evitando así perder la credibilidad.

Es necesario, por último, que el investigador conozca si se aplicaron sus recomendaciones, ya que dependiendo de su seguimiento se puede controlar y mejorar el desempeño de la investigación en un futuro.

2.4 Tipos de información de mercadotecnia

Cuando se va a realizar un proyecto de investigación se toman en cuenta dos tipos de información:

2.4.1 Datos primarios

Los datos primarios son los datos originales que se obtienen especialmente para el estudio, es decir, es aquella información generada por el investigador para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Por ejemplo, el gerente de Pasta Pronto realiza una encuesta a los consumidores para conocer su opinión acerca de la calidad y el sabor de sus platillos rápidos.

Generalmente, las fuentes de los datos primarios son:

2.4.1.1 Encuesta

Una encuesta consiste en la recopilación de datos a través de entrevistas. Ésta es una forma muy práctica para determinar las opiniones de un grupo de personas; sin embargo, presenta ciertas limitaciones, como entrevistados que no dan respuestas verdaderas o errores en la elaboración del cuestionario.

Se pueden dar 3 tipos de entrevistas:

- a) **Encuesta en persona:** tiende a ser muy flexible, ya que es más fácil llegar a profundidad a las respuestas de los encuestados.
- b) **Encuesta por teléfono:** se establece contacto con el entrevistado y luego se le hace la entrevista, además existe la ventaja de que el encuestador puede hacer un número indeterminado de llamadas.

- c) **Encuesta por correo:** no intervienen los entrevistadores, simplemente se les manda un cuestionario por correo a los posibles entrevistados y se espera a que ellos lo contesten y lo envíen de la misma forma.

2.4.1.2 Experimentación

Ésta es una forma de obtener datos en la que el investigador se dedica a observar los resultados en una situación determinada y cambia una de las variables en estudio, mientras que las demás se mantienen constantes.

Como un ejemplo, supongamos que se reúne a un grupo de mujeres jóvenes a las que se les presenta unos *jeans* Levis de corte clásico en colores azul y negro para que los examinen, den sus opiniones sobre el producto y se registren sus respuestas. Luego se reúne a un grupo similar de personas y también se les presenta unos *jeans* de los mismos colores, pero con un corte más moderno: con cintura a las caderas y acampanados. A este grupo también se le pregunta sus opiniones. De esta manera, el investigador realiza este experimento con la intención de conocer el comportamiento de los consumidores con respecto a la moda "retro".

2.4.1.3 Observación

Durante la observación no se realizan las entrevistas, sino más bien se presta atención a las acciones de las personas. La observación puede ser personal, por ejemplo se finge ser cliente en una tienda de ropa para ver cómo se comporta el personal de ventas con los clientes. También se puede dar una observación mecánica, como colocar monitores o cámaras eléctricas en las tiendas.

2.4.2 Datos secundarios

Los datos secundarios son aquéllos obtenidos para fines distintos del proyecto de investigación, es decir, no han sido recabados por los investigadores. Estos datos pueden ser internos, como los informes contables, o externos, como informes gubernamentales, revistas o periódicos.

2.4.2.1 Fuentes internas

Los datos secundarios internos existen dentro de la compañía, pero no fueron recopilados a causa del proyecto de investigación. No toda la información está registrada en documentos, también puede estar en experiencias colectivas o en simples observaciones hechas por los gerentes, personal de ventas o distribuidores. Por ejemplo, en el Departamento de Contabilidad podemos recabar información sobre las medidas adoptadas por la empresa para reducir los gastos de venta y de mercadotecnia. Otras fuentes pueden ser los anteriores estudios de investigación de mercados, la correspondencia con clientes o los documentos que correspondan al área de planeación.

2.4.2.2 Fuentes externas

Las principales fuentes de datos secundarios externas son las siguientes:

- a) **Organismos gubernamentales:** el gobierno estatal y el gobierno municipal constituyen una de las más importantes fuentes de información. Como datos, podemos obtener registros tributarios o solicitudes de licencias. Otra forma de obtener información es a través de los resultados de los censos de población, donde aparecen datos demográficos sobre la población por sexo, edad, estado civil u ocupación. Así, si una persona quisiera abrir un restaurante elegante y fino, buscará una zona donde vivan personas de ingresos altos.
- b) **Medios de publicidad:** en esta fuente se incluyen los periódicos, las revistas, las estaciones de radio y la televisión. Como ejemplo podemos mencionar al periódico *Gestión* que diariamente publica la cotización de las acciones en la Bolsa de Valores.
- c) **Asociaciones comerciales:** muchas compañías están vinculadas a una o más asociaciones que reúnen información útil y la publican. Los informes especiales que elaboran generalmente son editados por ellas mismas.

- d) **Organizaciones de investigación en universidades:** actualmente en muchas universidades existen organizaciones alternas que se dedican a la investigación y que luego publican revistas de interés.
- e) **Servicios comerciales:** la información que se adquiere de proveedores externos puede ser general, la cual cubre necesidades de varios usuarios, reunida para un fin particular.
- f) **Empresas privadas:** existen empresas privadas que se dedican exclusivamente a realizar estudios de investigación y son contratadas por personas o entidades comerciales para elaborar alguna propuesta de investigación de mercados.

La información que proviene de fuentes secundarias tiende generalmente a ser menos costosa y es más rápido obtenerla; sin embargo, a veces no es compatible con el problema de la organización.

2.5 Muestreo

El muestreo en sí es una actividad que realizamos todos los días. Por ejemplo, cuando vamos a comprar un auto nuevo elegimos entre todas las marcas que se venden en el país o incluso podemos comprar uno en el exterior; cuando vamos a comprar fruta escogeremos la que más nos gusta o la más fresca.

El muestreo tiene mayor relevancia en una investigación de mercados, puesto que en cada estudio de investigación se requiere seleccionar algún tipo de muestra, buscando que ésta sea representativa de la población definida.

En vez de un muestreo podríamos utilizar un censo, que consiste en realizar el estudio tomando en cuenta todos los elementos que estén disponibles en determinada población. Sin embargo, en todos los casos es recomendable incluirlo porque resulta menos caro que un censo y, además, requiere de menos tiempo.

2.5.1 Beneficios del muestreo

Son muchos los beneficios que ofrece la técnica del muestreo en un proyecto de investigación.

- a) **El uso de una muestra ahorra dinero:** si en vez de encuestar a unas 10,000 personas, elegimos de la población una muestra representativa de unas 100 personas, estaríamos ahorrando dinero en la impresión de los cuestionarios o en la movilidad de los entrevistadores.
- b) **El uso de una muestra ahorra tiempo:** en vez de realizar un censo completo podemos utilizar una muestra, usando así una técnica más rápida para recopilar información.
- c) **El muestreo evita contaminar todos los elementos de la población:** es decir, si utilizamos una muestra en una prueba sobre el consumo de un producto, por ejemplo de la gaseosa SIMBA con sabor a piña, es evidente que este producto quedará fuera de uso luego de captar las opiniones de las personas encuestadas; asimismo cuando se realizan encuestas, las actitudes de los entrevistados se ven afectadas, por ello es más recomendable utilizar una muestra que un censo de toda la población, con el fin de que no se agoten los elementos de los cuales podemos obtener información útil.
- d) **Una muestra podría ser más exacta:** en un estudio de investigación donde se utilice el censo se requerirá un mayor número de entrevistadores o más personas que se encarguen del procesamiento de datos. En cambio, estos requerimientos se verán reducidos si utilizamos una muestra y se podrá contratar personal más especializado. De esta manera, se producirán menores errores y resultados más precisos.

2.5.2 Conceptos del muestreo

2.5.2.1 Población

Es el total de elementos sobre el cual se puede hacer una inferencia teniendo como base la información relativa de la muestra. Un ejemplo de ello, lo constituyen los alumnos de la Universidad del Pacífico, donde las unidades muestrales son cada uno de los alumnos.

2.5.2.2 Muestra

Es la parte o fracción de la población que se elige para ser medida y observada. Continuando con el ejemplo anterior, la muestra elegida podría ser: los alumnos que están estudiando en la Facultad de Economía.

2.5.2.3 Elemento

Es la unidad a la cual se solicita información. Por ejemplo, en un estudio de investigación de consumidores de cigarrillos Marlboro, los elementos son los fumadores que agrupados pueden formar la población en estudio.

2.5.2.4 Error muestral

Cuando en un estudio de investigación se extrae una muestra, se presentarán inevitablemente errores muestrales.

2.5.2.5 Error no muestral

Se presenta tanto en una muestra como en una población y constituye una tendencia a un error direccional.

2.5.2.6 Parámetro

Es una característica de la población en estudio. No se conoce su verdadero valor, ya que es lo que se trata de descubrir con el procedimiento muestral.

2.5.3 Procedimiento muestral

Si se decide extraer una muestra de la población en el proyecto de investigación, se tendrán que seguir determinados pasos del proceso muestral:

Procedimiento Muestral
1. Definición de la población.
2. Método de muestreo a usar.
3. Determinar el tamaño de la muestra.
4. Registrar la información.
5. Análisis de la información.

2.5.3.1 Definir la población

Consiste en establecer la población más adecuada para el estudio de investigación que se está realizando, es decir, que ésta sea compatible con los objetivos trazados. Por ejemplo, si nos interesa la población de comerciantes de Lima, existen varias preguntas que nos haremos: ¿tomaremos en cuenta artículos durables como la ropa o los no durables como alimentos? o ¿qué comerciantes tienen licencia para comprar y vender? De esta forma, la población tendrá que estar bien definida para que los investigadores o expertos logren obtener resultados eficaces para el propósito de la investigación.

Asimismo, debemos identificar los parámetros de la población que nos interesan, los cuales deben ser lo más preciso posible a fin de que no sean mal interpretados, pudiendo desviarse así la dirección del objetivo en estudio. Por ejemplo, si la variable en estudio es la música que preferimos, podemos referirnos a la música que frecuentemente escuchamos o a la que nos gustaría escuchar; además, depende del lugar donde nos hallemos, si es en nuestra casa quizás deseemos escuchar música clásica y más bien en una fiesta preferiríamos música más movida.

2.5.3.2 Elegir entre muestreo probabilístico y no probabilístico

Para el muestreo probabilístico en la selección de la muestra, cada elemento de la población tiene una oportunidad real. Permittiéndonos calcular en qué medida es posible hallar el valor de la muestra y estimar

objetivamente el grado de error. Asimismo, para este tipo de muestreo sólo se requiere identificar cada elemento de la población.

En cambio, en el muestreo no probabilístico, la selección de un elemento de la población se basa en el criterio propio del investigador. Aunque dicho muestreo presente como desventajas, el no poder hallar el error muestral existente y la subjetividad del investigador al escoger la muestra.

2.5.3.3 Método de muestreo a usar

En este paso se tiene que decidir qué procedimiento probabilístico o no probabilístico se va a utilizar.

Respecto a las técnicas de muestreo probabilístico, tenemos las siguientes:

- a) **Muestreo aleatorio simple:** consisten en elegir una serie de elementos de la población considerando que cada uno de ellos tiene igual probabilidad de ser elegido al conformar la muestra. Este tipo de muestreo es de gran utilidad cuando se quiere extraer una muestra de una pequeña población, por su fácil aplicación. Por ejemplo, si la población está constituida por conductores de automóviles Mercedes Benz, cada automovilista tiene la misma probabilidad de ser elegido al conformar la muestra.
- b) **Muestreo sistemático:** consiste, primero, en determinar el mayor entero K tal que

$$K = N/n^1.$$

Luego, se selecciona un número aleatorio entre 1 y K (supongamos que el número elegido es j). Entonces, elegiremos a los elementos que pertenecen a la muestra, la cual estará conformada por los elementos:

$$Y_j, Y_{j+k}, Y_{j+2k}, \dots, Y_{j+(n-1)k}.$$

1. N = tamaño de la población; n = tamaño de muestra.

- c) **Muestreo estratificado:** basándose en alguna característica, se divide la población en grupos de unidades llamados estratos. Siempre se debe conformar estratos con unidades de características homogéneas. Luego, de cada uno de ellos se selecciona al azar una muestra de tamaño adecuado; así, la unión de estos conjuntos de unidades conforman la muestra de tamaño n .

Por ejemplo, dividimos a la población de Lima en estratos sociales: clase baja, media y alta. Luego, de cada estrato seleccionamos aleatoriamente una muestra y juntando las tres muestras obtenemos una de tamaño " n ".

- d) **Muestreo por conglomerados:** este tipo de muestreo está orientado a la selección de grupos y no de elementos dentro de la población. Primero, se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos (conglomerados). Estos grupos o conglomerados pueden ser manzanas, comunidades o segmentos de área. Después, se selecciona al azar una muestra de conglomerados. Finalmente, se toma información de todas las unidades que conforman los conglomerados seleccionados.

Supongamos que queremos obtener una muestra de los empleados del Banco Wiese, con el deseo de conocer sus opiniones acerca de determinados cambios que se están dando en los estatutos bancarios. Entonces, lo primero que se haría al utilizar el muestreo por conglomerados es enumerar los diferentes departamentos del banco, como el de contabilidad, créditos, legal, marketing, etc. Luego se selecciona una muestra aleatoria de los departamentos. Para, finalmente, concluir con la recopilación de opiniones de cada uno de los empleados.

En relación al muestreo no probabilístico, existen varias técnicas:

- a) **Muestra de fines específicos:** esta muestra está constituida por elementos elegidos por el investigador de acuerdo con ciertos criterios preestablecidos, aunque dichos elementos no sean representativos. Por ejemplo, un vendedor de computadoras está investigando y selecciona a un grupo de estudiantes que únicamente las utilizan para recreación.

- b) **Muestra que se basa en la comodidad:** es decir, está constituida por elementos que han sido seleccionados por el entrevistador únicamente por propia comodidad. Por ejemplo, un entrevistador está haciendo un estudio acerca de los autos de marca Lada, entonces entrevista a ciertos transeúntes en la calle, sobre la calidad de estos autos, sin considerar que probablemente muchos de ellos no son propietarios de un Lada y sólo opinan sobre la base de lo que han escuchado.
- c) **Muestra por cuotas:** una técnica que se usa con el afán de que la muestra sea similar a la población.

Se divide a la población en categorías y se elige a los miembros de la muestra según las cuotas establecidas, para que la conformación de la muestra sea proporcional a la de la población.

Por ejemplo, supongamos que se está haciendo un estudio en un colegio donde la población está constituida por 1000 alumnos, 20 profesores, 20 personas del área administrativa y de seguridad. Se selecciona una muestra de 104 personas, escogiendo proporcionalmente y con características parecidas a los individuos.

- d) **Muestra de juicio:** esta muestra está constituida por elementos elegidos de acuerdo con el juicio del investigador. Esto no significa que la muestra no sea representativa de la población, pues hay casos en los que el criterio del investigador es más útil que emplear un muestreo probabilístico, especialmente cuando las muestras son pequeñas.

2.5.3.4 Determinar el tamaño adecuado de la muestra

Cuando realizamos un estudio de investigación, utilizando la muestra, debemos elegir el tamaño que se adecua a los objetivos de la investigación. Muchas veces, uno se equivoca pensando que la condición para que una muestra sea representativa de la población es que el tamaño de la misma sea lo más grande posible, es decir, que podríamos pensar que una muestra de 1000 autos es mejor que una de 50.

2.5.3.5 Elegir la muestra, observar y registrar la información

Luego de seleccionar la muestra más adecuada, se recopilará la información que sea útil para la investigación, a través de los métodos anteriormente explicados como las encuestas, la observación o la experimentación.

2.5.3.6 Análisis de información

Éste constituye el último paso y consiste en aplicar técnicas analíticas a los datos que sean compatibles con la raíz del problema presentado en la organización.

2.6 Errores comunes de la investigación

En una investigación de mercados es frecuente hallar errores que le restan precisión y exactitud. Existen varios tipos de errores que pueden presentarse en un estudio de mercado y los mencionaremos a continuación:

2.6.1 Error de información

Cuando se utilizan como fuente de información los datos primarios, como las encuestas y la observación, es común encontrar dos tipos de errores:

2.6.1.1 Error muestral

Este tipo de errores ocurren cuando, en vez de hacerse un censo, se aplicó el muestreo en el estudio de investigación.

2.6.1.2 Error no muestral

Ocurre cuando la muestra extraída no es representativa de la población.

2.6.2 Error por definición del problema

Como lo mencionamos anteriormente, el primer paso del proceso de investigación es establecer claramente el propósito de la misma. Si éste no es completamente claro, se cometerán varios errores durante el proceso, que se acarrearán hasta el final y, evidentemente, se habrá registrado información innecesaria.

2.6.3 Error de experimentos

Este tipo de error se presenta comúnmente cuando en el experimento que se está desarrollando, no se sabe con exactitud si la variable independiente es la causante del efecto o resultado observado, o si se debió a influencia de otras variables que no se controlaron en el diseño del experimento.

2.6.4 Error de análisis

Es el resultado de aplicar inadecuadas técnicas analíticas en el procesamiento de la información. A veces esto ocurre cuando investigadores inconscientes registran datos que no son reales o verdaderos.

2.7 Evaluación y control de la investigación de mercados

Existen varios sistemas formales que permiten que el trabajo general de investigación siga los pasos adecuados con el fin de que la recolección de información se haga en forma correcta.

Un sistema a considerar es el comité que, constituido por representantes de los departamentos que utilizan la investigación de mercados (publicidad, gerencia), proporcionan al estudio los problemas claves que aquejan a la organización, orientando su trabajo hacia las necesidades de información.

Asimismo, es necesario mencionar el presupuesto como medio limitante que controla los costos del estudio. Este presupuesto puede basarse en las actividades que se planea realizar para un siguiente período. Es importante que todos los investigadores tengan pleno conocimiento de los fondos con los que cuenta la organización, de

manera que puedan distribuir y coordinar apropiadamente sus funciones de investigación.

2.8 Conclusiones

Actualmente, la investigación de mercados es empleada en muchas organizaciones como un instrumento para identificar los problemas existentes y orientar el planeamiento estratégico hacia alternativas que proporcionen soluciones concretas.

Asimismo, es de vital importancia, que durante el estudio de investigación, se siga paso a paso la estructura metodológica de investigación, a fin de que los datos obtenidos sean procesados en forma sistemática y ordenada y, luego, analizados por los investigadores.

La investigación de mercados es utilizada básicamente por fabricantes de bienes de consumo y productos industriales y por empresas dedicadas a brindar servicios.

Finalmente, hay que agregar que cuando una empresa decida investigar el mercado, es necesario que esté actualizada constantemente para comprender mejor el comportamiento del consumidor y satisfacer sus necesidades lo mejor posible.

3. Paralelo entre el SIM y la investigación de mercados

Luego de conocer detalladamente el propósito del SIM y la investigación de mercados, podríamos hacer un paralelo conceptual, comparando estos dos aspectos:

3.1 SIM

- Usa datos tanto internos como externos.
- Prevé problemas y busca solucionarlos.
- Opera en forma continua.
- Tiende a orientarse hacia el futuro.
- Frecuentemente hace uso de las computadoras.
- Incluye otros subsistemas como el de la investigación de mercados.

3.2 Investigación de mercados

- Maneja datos externos.
- Busca la solución de los problemas.
- Opera en forma intermitente.
- Tiende a utilizar información pasada.
- No necesita usar la computadora.
- Constituye una fuente de información para el SIM.

4. Resumen

El SIM es el proceso por medio del cual se canaliza información, tanto de fuera como de dentro de la organización, la cual es almacenada, analizada, procesada y finalmente recuperada para que los gerentes puedan tomar decisiones de mercadotecnia.

El SIM tiene ventajas; entre ellas, permite prever los problemas futuros y preparar a la empresa para enfrentar los cambios de la mejor manera posible.

La necesidad del SIM surge por los cambios en las organizaciones, la velocidad con que se desarrollan nuevos productos, la escasez de recursos e información, entre otros. El SIM se basa en la eficiencia, la capacidad de reacción, la informática y la constancia.

El SIM cuenta con diversos subsistemas, entre los que podemos mencionar el sistema de contabilidad interno, el sistema de inteligencia de mercadotecnia y el sistema de ciencias administrativas de mercadotecnia.

La información recopilada a través del SIM forma parte, luego de ser analizada y procesada, de informes y reportes, los cuales pueden ser Informes Periódicos o Informes Especiales.

La investigación de mercados es un enfoque sistemático y objetivo que busca captar información del medio ambiente externo, para que sea aplicable a la toma de decisiones gerenciales. Generalmente, un proyecto de investigación de mercados se realiza cuando en la organización se van a tomar decisiones de mercadotecnia.

La investigación de mercados puede ser exploratoria, concluyente o de desempeño. La investigación exploratoria se presenta cuando se desean nuevas ideas y enfoques para determinada situación. La investigación concluyente tiene como objetivo suministrar información al gerente que lo ayude a evaluar y seleccionar la línea de acción. La investigación de desempeño se realiza luego de definir la línea de acción, para ayudar a la evaluación y el control de los programas de mercadotecnia.

Para realizar una investigación de mercado se deben seguir los siguientes pasos: definir el objetivo y la necesidad de información, identificar las fuentes de información, estimar el tiempo y el costo, diseñar la muestra, recopilar la información, analizar la información obtenida en el paso anterior y presentar los resultados a través de un informe. La información puede estar formada por datos primarios, obtenidos a través de encuestas, observación o experimentación, o por datos secundarios, obtenidos de fuentes internas o externas de la empresa.

En todo estudio de investigación de mercados se requiere seleccionar algún tipo de muestra, la cual debe ser representativa de la población definida.

Para definir una muestra, primero se debe definir la población, luego determinar si se va a utilizar un muestreo probabilístico o no probabilístico, elegir el método de muestreo a usar, determinar el tamaño de muestra adecuado y, sólo al final, elegir la muestra, observar, registrar y analizar la información.

5. Preguntas

- 1) ¿En qué consisten la investigación de mercados y el SIM?
- 2) ¿Cuáles son los subsistemas del SIM? Explique.
- 3) ¿Cuáles son las etapas del proceso de investigación?
- 4) ¿Cuáles son las diferencias entre una investigación de mercados y el SIM?

- 5) ¿Cuál es la diferencia entre un muestreo probabilístico y un muestreo no probabilístico?
- 6) ¿En qué consiste un muestreo estratificado?

6. Ejemplo

Supongamos que la Cía. Lindley S.A., fabricante de Inca Kola, actualmente tiene un 17.5% de participación en el mercado y se constituye como una de las empresas de mayor prestigio en nuestro país. Debido a la etapa de recesión que afecta nuestra realidad, esta empresa, a fin de mantener su nivel de rentabilidad y mejorar su participación en el mercado, decide dedicarse a la fabricación de una nueva gaseosa de diferente sabor.

Para tomar la decisión del sabor que deben seleccionar para su nuevo producto, Lindley S.A. tendrá que analizar detalladamente el comportamiento del consumidor, en cuanto a la tendencia del consumo de gaseosas diferentes a las amarillas.

Ante esta situación, el Departamento de Mercadotecnia tendrá que abastecerse con nuevos datos sobre el mercado, competencia, gustos y preferencias del comprador. De esta manera, podrá tomar una decisión acertada que lo ayude a entrar al mercado con un buen producto y así incrementar su participación en él.

Caso: Productora Alpes S.A.

La empresa Productora Alpes S.A. es una empresa que se dedica a la producción y a la comercialización de artículos de tocador e higiene personal. Fue fundada en 1932 por Fernando Cornejo, quien se mantiene en la actualidad como Presidente del Directorio. Esta empresa se dedicaba a la importación de productos Cream y los colocaba en el mercado peruano hasta 1947, año en el cual empieza a producirlos internamente.

En un inicio, la compañía se dedicaba individualmente a la distribución de sus productos hacia los mercados finales. Esto funcionó hasta 1968, año en el cual, a través de un arreglo con Cream International, esta última empezó a tener responsabilidad directa en el manejo de las marcas. Debido a esto, la compañía cuenta en la actualidad, en la composición de su accionariado, con capitales

nacionales y extranjeros. Cabe notar que Cream International es una subsidiaria de la gran matriz que es Unilever, una transnacional que en el Perú posee, aparte de Productora Alpes S.A., Industrias Carocha S.A.

Durante los últimos años, Productora Alpes S.A. ha ido introduciéndose y participando en nuevos mercados, a través de políticas agresivas de mercadotecnia, las cuales han determinado que se consiga el liderazgo del mercado en cremas sólidas, cremas líquidas, polvos compactos, removedores de esmalte y talco para pies.

El mercado de artículos de tocador e higiene personal está liderado por Industrias Carocha S.A., por lo que puede considerarse que se trata de una empresa relativamente mediana.

Dentro del área de cosméticos, se puede considerar que Yanbal es la empresa líder, siendo su Departamento de Mercadotecnia de 60 personas, mientras que Productora Alpes S.A. sólo cuenta con dos. Yanbal cuenta, además, con 30,000 vendedores y Productora Alpes S.A. tiene 60 empleados en total, número que se piensa reducir.

La empresa Productora Alpes S.A., en su estructura organizativa, cuenta con una Gerencia General, a la cual le reportan varias gerencias, dentro de las cuales tenemos la Gerencia de Control de Calidad, la Gerencia de Planta, la Gerencia de Finanzas, la Gerencia de Línea de Producto A y la Línea de Producto B. Cada una de las Gerencias de Producto se encarga de un conjunto de productos específicos, con lo cual se pretende dar un mejor seguimiento a los productos, pues se concentra en las características específicas de cada grupo y permite no descuidar a las marcas menores. Otro aspecto que se persigue con esta organización por producto es brindar independencia a la administración de los grupos de productos.

La empresa Productora Alpes S.A. busca satisfacer diversas necesidades de los consumidores a través de la producción y la distribución de distintas líneas de productos de tocador e higiene personal, que por lo general son productos de consumo masivo.

Por las características anteriores, podemos decir que la empresa se encuentra en la etapa de orientación al mercado o a la mercadotecnia porque dentro de su gama de productos busca adecuar éstos a las necesidades de cuidado de piel de las mujeres, como mantenimiento de cutis, tratamiento contra las arrugas, protección contra las inclemencias (sol, polvo, humedad, etc.).

La investigación permanente, en lo que se refiere a la composición química de las cremas sólidas, ha sido un comportamiento histórico, de esta forma se sitúa como el líder en la investigación en su sector.

Busca mantener un liderazgo en la investigación científica en la elaboración de las cremas sólidas para satisfacer de la mejor manera posible los requerimientos de los consumidores, así como lograr una mayor cobertura horizontal. Es decir, colocar los productos de Cream en la mayor cantidad de establecimientos a nivel nacional.

También se quiere que cada venta sea lo más rentable posible. Cuando uno vende un producto a plazo debe cobrar antes de volver a renovar stock, es decir, la rotación de ventas tiene que ser mayor que la rotación de compras. Además, se debe tener en cuenta el costo de reposición.

La empresa también busca continuar con la modernización de la imagen de la marca a través de campañas publicitarias, se quiere crear en los consumidores la imagen de que Cream es una línea de productos moderna y de calidad. Para ello, se ha cambiado la presentación del producto en potes de diseño más moderno.

Para lograr una mejor participación de la línea Cream, se quiere llegar a un mayor número de consumidores, ampliando la cobertura horizontal, principalmente se quiere reducir la producción y aumentar la importación de productos de las compañías afiliadas. Los productos importados serán de mayor número que los que se dejen de producir.

Como la marca ya se encuentra posicionada en el mercado, se pretende realizar una mercadotecnia de mantenimiento, para mantener la demanda existente. En el largo plazo, se tratará de aumentar la participación en el mercado, así como mantener el margen de utilidad de la línea y, de ser posible, reducir la estructura de costos.

Para ampliar el grupo objetivo al cual se dirige, no sólo se orientará a mujeres sino también a hombres, tratando incluso de ampliar el rango de edades a las cuales se dirige. Se busca reforzar su posición en la clase media, atendiendo mejor su segmento de mercado, sea mediante la producción de cremas de precios más módicos para sectores de clase media y clase media baja o tratando de reducir los costos en general, mejorando canales de distribución.

Debido a la recesión, un sector de la clase media alta va a ver reducidas sus posibilidades de consumo, por lo cual dejarán de utilizar productos importados,

volcándose a los productos nacionales. Con ello, al aumentar el mercado, aumentará la demanda por los propios productos.

Dada la coyuntura económica actual, enmarcada en un clima de recesión e inestabilidad y debido a las medidas económicas dictadas por el gobierno, la industria nacional en general y la industria de cosméticos en particular se ven afectadas. La liberalización de las importaciones con la reducción de aranceles constituye un factor adicional que obliga a las empresas a realizar fuertes ajustes, no sólo en sus pronósticos de ventas, sino en los de sus precios y costos y, por supuesto, en los de su calidad. Además, debido al dólar "barato", ubicado en niveles muy por debajo de su paridad, la empresa Productora Alpes S.A. se ha visto en la necesidad de cambiar su estrategia de producción, importar algunos productos de las empresas afiliadas y reducir la línea de productos nacionales, sobre todo aquéllos en los que no se cuenta con ventajas comparativas.

Así, la empresa ha creído conveniente buscar la manera de liquidar stock de productos e insumos de lenta rotación y se ha iniciado un plan de reducción de personal a través de la compra de renuncias. Se estima que la actividad productiva se va a reducir en un 50 por ciento. Asimismo, se ha visto en la necesidad de reducir márgenes, darle mayor rotación a sus inventarios mediante políticas de precios, premios a vendedores y distribuidores, más agresividad en las promociones y a considerar la competencia de los productos importados. No obstante, la empresa cuenta con la facilidad de importar su línea de productos directamente de la casa matriz, por lo que puede fácilmente sustituir su producción.

Por otro lado, un inconveniente es que la línea de cosméticos tiene un alto componente de insumos importados, por lo cual las devaluaciones significan a la vez que un incremento de sus precios, aumentos en sus costos. Respecto al marco legal específico que afecta a la industria de cosméticos, algunos de sus productos están gravados por el impuesto selectivo al consumo (ISC). Sin embargo, la empresa no se ve afectada por tal impuesto para la mayoría de sus productos, como los desodorantes.

En cuanto a la tecnología de Productora Alpes S.A., dado que la producción no es a gran escala, los costos medios son elevados, con lo cual no se puede incurrir en economías de escala. La planta cuenta con grandes facilidades para adecuarse a la producción de líneas actuales y potenciales.

Además, se trata de una empresa pequeña y flexible, por lo que puede adaptarse a situaciones de emergencia y crisis del país. El desarrollo tecnológico de esta compañía permite, a través de la inclusión de nuevos ingredientes, crear

nuevos productos derivados de los originales, así como el mejoramiento de estos últimos cuando el mercado lo demande.

Los insumos que utiliza la empresa son 85% importados, pero no todos son adquiridos directamente del exterior, sino a distribuidores internos que los importan por su cuenta. Respecto a las cremas sólidas Cream, éstas son elaboradas en su mayoría con insumos importados directamente o adquiridos internamente; por otro lado, el envase es producido internamente. Dentro del componente importado se encuentran las esencias y los agentes activos como el alcanfor, el mentol y el triclosán.

Dado que la mayoría de insumos son importados, el mercado de proveedores posee características oligopólicas, pues la mayoría de éstos son grandes importadores que cuentan con el dominio casi total del mercado.

Los productos se distribuyen a través de tres canales:

- Autoservicios del tipo de supermercado.
- Mayoristas Lima: principalmente en el mercado central, quienes venden a los minoristas, a los de provincias, a farmacias y al mercado informal.
- Distribuidores: quienes se encargan de proveer a bodegas, farmacias, bazares y mercados. El principal distribuidor es la Química Suiza, a quien corresponde el 90%; mientras que el resto está a cargo de Distribuidores Aliadas (10%).

Cabe mencionar que los productos de esta compañía llegan al consumidor principalmente vía autoservicios, farmacias y ambulantes.

En lo que respecta al mercado interno de cosméticos, éste es bastante reducido por lo que las empresas deben ser especialmente eficientes para reducir sus costos fijos adecuadamente de acuerdo con el nivel de producción. Éste es un problema específico de nuestra compañía, pues dada su escasa participación en el mercado, su nivel de producción es pequeño. Por lo tanto, sus costos fijos son altos e inciden de esta manera en sus costos medios totales. Dicha situación se ve agravada por la competencia de los productos importados comercializados con grandes distribuidoras, que aprovechan economías de escala por su infraestructura distributiva.

El producto en estudio es elaborado por Productos Alpes S.A. que fabrica la crema Cream en sus variedades Cream "HF" humectante no grasosa con filtro

solar, la crema "L" limpiadora y la crema "N" nutritiva. La primera de ellas ha reemplazado a la crema "H" humectante no grasosa. Estos productos son elaborados por Cream International que a su vez es subsidiaria de Unilever.

El producto -cremas sólidas en general, en las variedades comercializadas por la empresa- es para uso directo en la piel, de aplicación al cutis y busca, a través del uso de cada una de ellas, proteger al rostro de los efectos dañinos de los factores ambientales como el polvo, el sol o el viento.

Estos productos, de consumo masivo por los volúmenes comercializados, son los más altos del mercado. Cabe destacar que los más cercanos sustitutos a las cremas sólidas son las cremas líquidas y los gel. No obstante, la empresa tiene liderazgo en lo que a crema sólida se refiere.

Cream es una marca de prestigio, con cerca de 43 años en el país. Se trata de un producto antiguo y su promoción estuvo dirigida a dramatizar los problemas dermatológicos en el rostro.

Este concepto tradicional del producto era negativo, pues se consideraba a la marca como "la crema de la abuelita o de la mamá". Debido a ello, y de acuerdo con la evolución de patrones sociales y psicológicos, se quiere dar un cambio de imagen al producto, modernizando los conceptos, renovando la propaganda y comerciales con un énfasis juvenil.

La presentación de cada crema es en cuatro tamaños: la chica de 30 ml., la mediana de 55 ml., la grande de 100 ml., y la económica de 270 ml. Como ya se mencionó, el producto es de consumo masivo y de identificación simple (el consumidor no la confunde). Las usuarias pueden identificar el producto fácilmente por colores y/o por letras y, aunque no tengan claro el nombre de cada crema, las distinguen de acuerdo a sus experiencias pasadas con el producto.

Dentro del concepto simple que se ha buscado dar al producto, Cream persiguió no hacer un proceso con la aplicación de sus cremas; es decir, no buscó un tratamiento. Se prefirió otorgar una función especial a cada crema.

En un sondeo realizado por la empresa, se determinó que el 60% de mujeres usa cremas. Esto nos brinda un marco para definir la política que ha optado la empresa. Ésta ha preferido mantener su mercado, fortaleciendo su posicionamiento y conceptos utilizados. Se cree que ampliar el mercado es muy costoso y que, dada la actual situación económica, esta posibilidad es muy

remota. Las ampliaciones en el mercado serán posibles mediante el relanzamiento de todas las marcas en conjunto.

La empresa ha preferido elaborar sus cremas con una sutil fragancia porque si se emplea una muy olorosa, ésta puede ser rechazada por el consumidor. Aparte de que incluir la fragancia en la elaboración es muy costoso, ésta podría ser alergénica, lo que puede afectar las características del producto.

El producto ha buscado adicionar más conceptos a sus características como crema biológica, crema revitalizadora, crema humectante, etc. La crema "N" es la crema nutritiva que previene arrugas prematuras. La crema "L" es la limpiadora que brinda una limpieza profunda; a esta crema se le posiciona mediante los conceptos de cutis bello, lozano y preparado para el maquillaje. La crema "HF" es la que tiene el filtro solar y brinda la humedad que la piel va perdiendo durante el día.

Los productos de la casa matriz han ido adoptando un enfoque de responsabilidad social. Así, a través de los últimos estudios científicos, se ha detectado el deterioro que sufre la piel por los rayos solares ultravioletas -UVV y UVA- que provocan cáncer a la piel (melanómanos) y, como consecuencia de esto, la empresa ha desarrollado sus productos con filtro solar de consumo ya generalizado en Estados Unidos y que se están introduciendo en el país.

Se ha visto la necesidad de que el envase sea decorativo, pues el producto se exhibe en un tocador o en un baño. Por otro lado, los colores deben ser actualizados. Esto contrasta marcadamente con la crema Nivea, cuya presentación en un simple envase de aluminio cumple la función de satisfacer la necesidad de transporte de la crema en un bolso o en una cartera.

La marca tiene un prestigio reconocido internacionalmente por su alta calidad. La empresa ha buscado diferenciar su posicionamiento enfatizando la especialidad de cada una de sus cremas. Éstas tienen efectividad y confiabilidad. Ello contrasta visiblemente con el posicionamiento desarrollado por otras marcas que destacan la crema multipropósito (como Nivea o Multi Crem Yanbal). Existen otras marcas que intentan posicionar su producto como una línea completa de tratamiento para la piel, buscando un uso secuencial de los diferentes productos de cada línea como Elizabeth Arden, Unique, etc. Cream no buscó un tratamiento completo sino cosas muy definidas. Se puede utilizar indistintamente cualquiera de las tres cremas sin que esto signifique una disminución de los efectos deseados de las mismas. Por ejemplo, existe un gran sector que utiliza crema "L" y no utiliza crema "N", pues la crema "L" le da un buen resultado para la limpieza, pero en lo que respecta a cremas nutritivas busca algo más sofisticado.

La empresa distribuye sus productos a nivel nacional directa o indirectamente. El producto se distribuye a farmacias, autoservicios y, en número bastante reducido, a ambulantes.

El mercado limeño significa un 50% de las ventas y el mercado de provincias representa el resto. Por ello, la empresa ha podido realizar una segmentación por regiones y por climas; por ejemplo, la crema "HF", que reemplaza a la crema "H" (humectante), tiene una considerable demanda tanto en el verano como en la temporada de invierno más crudo.

En lo que concierne a las regiones, la crema "N", la nutritiva, con mayor porcentaje de grasa en su composición, es requerida en los climas secos como los de Arequipa y Huancayo.

Por otro lado, ha sido posible segmentar el uso de crema por niveles sociales. Así, la crema "L", la limpiadora, es utilizada por el sector medio alto. Este sector no utiliza las otras cremas, pues exige mayores cualidades o calidad para cremas rejuvenecedoras o nutritivas y humectantes. La crema "N" es demandada en los sectores medio y medio bajo.

Por otro lado, la empresa ha creído conveniente dirigirse al mercado juvenil como grupo objetivo, mediante ello busca fortalecer su posición así como mantener su imagen de marca en el largo plazo.

Hay que considerar que el mercado potencial del producto es bastante alto, puesto que un 50% de las mujeres en edad de usar el producto no lo utiliza porque no lo conoce o porque tiene falsas creencias acerca del mismo.

La publicidad se realiza tanto en radio, televisión como revistas y periódicos. La estrategia publicitaria está enmarcada dentro de la estrategia de mercadotecnia.

La promoción tiene lugar en periódicos mediante avisos corporativos y, al igual que la estrategia publicitaria, busca enfatizar los beneficios que otorga el producto así como la calidad de la marca.

La publicidad se lleva a cabo en los diversos medios de comunicación de acuerdo con las siguientes proporciones: radio 10%, televisión 85% y revistas 5%.

Las cremas sólidas son de consumo masivo y dentro de esta línea los principales competidores son Nivea, Yanbal y, en menor proporción, Unique.

Además, se encuentra la competencia de los sustitutos más cercanos como son las cremas líquidas faciales que, dicho sea de paso, la empresa no produce.

Dada la especialización de Cream en cremas de función exclusiva, la competencia ha buscado atacar esta característica. Así, Yanbal produce su crema Triple Acción y la Multi Crem y Nivea con su crema multipropósito.

Cream ha buscado dirigirse al mercado de clase media rehuyendo competir en mercados más altos, aunque la crema "L" ha logrado entrar en este mercado.

También hay que tomar en cuenta a los productos importados, los cuales se han posicionado en la clase alta. Por este motivo, Cream no ha incursionado en este mercado, pues la exigencia en este sector es mayor.

Los precios de las cremas son cómodos, accesibles a su segmento de mercado; las diferentes variedades de crema tienen el mismo precio, con ello la empresa amplía su mercado y facilita el uso indistinto de cualquiera de sus tres cremas.

Cream es la marca líder y Nivea la seguidora. Finalmente, dado que el envase de Cream es más barato, es posible fijar el precio, con lo cual Nivea tiene que adecuarse al precio de Cream, obteniendo menores márgenes de utilidad.

Enlaces de interés

Investigación de mercados

CID Quality and Experience	http://www.cidgallup.com
Quality Controlled Services	http://www.qcs.com
Audits & Surveys Worldwide	http://www.surveys.com
Mktg. Intelligence Corporation	http://www.mictokyo.co.jp
Research House Inc.	http://www.research-house.ca
Market Development, Inc.	http://www.mktdev.com
Imarketinc	http://www.imarketinc.com
Access Worldwide	http://www.accesscag.com
OpinioSearch Inc.	http://www.opinionsearch.com

III. EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

1. El comportamiento del consumidor

La expresión comportamiento del consumidor tiene dos acepciones diferentes: una se utiliza para designar el conjunto de actividades del consumidor ante la acción de las variables manipulables y no manipulables por parte de las empresas y negocios; y la otra se refiere a un área de estudio e investigación a cargo de los especialistas en ciencias sociales y, especialmente, en mercadotecnia.

En el ámbito de la mercadotecnia es aconsejable distinguir dos conceptos: conducta de compra y conducta de consumo. La conducta de compra se refiere a los actos de los individuos envueltos en el intercambio de dinero (o algún sustituto del dinero) por bienes y servicios económicos, y los procesos de decisión que determinan esos actos. La conducta de consumo se refiere a los actos de las personas implicadas en la manipulación, el empleo, la aplicación y el disfrute de un bien o servicio económico.

2. Importancia del comportamiento del consumidor

Los consumidores toman sus decisiones de compra o determinan su elección por varios motivos, los cuales los llevan a descartar una marca en especial o a preferir y defender a otra. Son preferencias acentuadas, algunas conscientes pero otras incomprensibles.

Para tomar ciertas decisiones en aspectos de mercadotecnia, es esencial tener conocimiento de las motivaciones, la cultura, los grupos sociales, el proceso mental que lleva al consumidor a realizar su compra y otros aspectos psicológicos que afectan las decisiones de compra de los consumidores. Adicionalmente, los aspectos más tangibles como la distribución geográfica, los niveles de ingreso o las distribuciones por edades también deberán ser considerados.

Todos estos factores y muchos más deberán tenerse en cuenta, pues la conducta del consumidor dependerá del enfoque dado a las estrategias de la mercadotecnia: definir correctamente los mercados meta, analizar qué tipo de promoción usar para llegar a los diferentes segmentos del mercado, etc. En este sentido, es fundamental realizar análisis completos y detallados del comportamiento del consumidor antes de tomar decisiones en mercadotecnia.

3. Dificultades en el análisis del comportamiento del consumidor

La dificultad principal puede ser resumida en la amplitud de los factores que deben intervenir en el análisis. Los factores materia de evaluación son de diversa índole: unos son psicológicos o motivacionales, es decir, relacionados con la percepción humana; y otros son más tangibles. Además, los motivos muchas veces son producto de la combinación de varios estímulos que a veces pueden ser aparentemente opuestos y que podrían llevar al consumidor a tomar una decisión en particular.

El problema principal no radica en los factores tangibles o mensurables, sino más bien en los factores que se desarrollan al interior de las mentes de los consumidores: aquellas preferencias que a veces ni siquiera el consumidor entiende o prefiere no comunicar por miedo a la presión social o a una posible erosión de la imagen dentro de un grupo.

4. Niveles de reconocimiento de la compra

La magnitud y la relevancia de dichas dificultades nos lleva a hablar de tres niveles de reconocimiento de la elección de una compra por parte del consumidor. La clasificación que se presenta a continuación se ha realizado sobre la base del conocimiento del consumidor respecto a las razones de una compra y el grado de aceptación respectivo ante la sociedad.

4.1 Entiende las razones de su elección y no duda en comunicarlas

De esta manera, es muy fácil conocer las razones que llevaron al consumidor a tomar esa decisión y realizar más fácilmente el análisis. Por ejemplo, la compra de un perfume en particular se efectúa porque el

individuo desea tener mayor éxito con las mujeres, pues hasta el momento no ha conseguido mejores resultados o porque está de moda y le dará mayor *status* el usarlo. Lo más importante de ello es el hecho de que conociendo los motivos que lo impulsaron a la compra, no duda en decirlos y explicar las razones.

4.2 Conoce las razones de su elección pero prefiere no reconocerlas dentro de la sociedad

El consumidor prefiere no expresar los motivos por razones de presión de grupo o por aparentar una imagen en especial; por lo tanto, argumenta una razón diferente a la real. Aplicando el ejemplo del perfume, el mismo individuo afirmarí­a que lo compró por curiosidad, porque la novia se lo pidió o porque le pareció novedoso el frasco.

4.3 No conoce las razones de su elección

Éste es el nivel más difícil de analizar, aquél en el que cual el consumidor no es capaz siquiera de comprender las razones de la elección. Ya no se trata de que no quiera comunicarlas por presión social, sino que realmente no las comprende porque no las conoce. Siguiendo con el ejemplo del perfume, este señor no sabe por qué lo eligió. Quizá ni siquiera sabe por qué compró un perfume (sin importar la marca), quizá por el pomo, el olor, hasta puede pensar en el *status*, pero no está seguro del motivo por el cual decidió adquirir el producto.

Todas estas combinaciones de resultados, posibilidades y factores se funden en la mente del consumidor. Por ello, al tener que ser generalizadas para todo un grupo, se producen dificultades adicionales.

5. Factores importantes para el análisis del comportamiento del consumidor

Como se mencionó anteriormente, existen una serie de factores tanto tangibles como intangibles, los cuales deben ser tomados en cuenta en el análisis del comportamiento del consumidor.

5.1 Motivación

Para hablar de motivación es necesario entender el origen de la misma. El ser humano tiene diferentes necesidades que tentativamente podemos agrupar en fisiológicas (hambre, frío) y psicológicas (afecto, imagen, prestigio).

Estas necesidades, luego de ser estimuladas, se convertirán en motivos¹. La condición de ser estimuladas radica en que una simple necesidad puede ser latente y no significar una mayor presión para el sujeto, en cuyo caso la urgencia de satisfacerla no existiría y, por lo tanto, tampoco la motivación para consumir. De esto se desprende que deberá existir un impulso o motivo.

Definimos al motivo como el estado interno de ansia o excitación emocional que mueve al sujeto para satisfacer una necesidad estimulada. Como consecuencia, varios de estos motivos regirán la conducta del sujeto para que satisfaga estas necesidades estimuladas. Luego de este análisis, podemos entender la importancia de comprender las motivaciones de la población, pero siempre teniendo en cuenta que por lo complejo que es el hombre, será muy difícil predecir sus actitudes.

Existen dos aspectos importantes en relación a la motivación:

5.1.1 Escala de necesidades

Al hablar de necesidades, Abraham Maslow señala que el ser humano tiene una jerarquía de necesidades, de las más urgentes de satisfacer hasta las menos urgentes. De esta manera, Maslow construye una pirámide con los diferentes niveles de necesidades: las más importantes en la base y en la cima de la pirámide las menos urgentes para el individuo.

Se observa que las necesidades se han jerarquizado de la siguiente manera:

1. Para efectos de nuestro estudio, impulso es sinónimo de motivo.

5.1.1.1 Necesidades fisiológicas

Hambre, sed, frío. Conforman la base de la pirámide pues son las de mayor importancia para el ser humano, quien tratará de satisfacerlas siempre primero.

5.1.1.2 Necesidades de seguridad

La sensación de protección y seguridad conforman el segundo nivel de urgencia para el individuo.

5.1.1.3 Necesidades sociales

La amistad, el amor y el sentimiento de pertenencia.

5.1.1.4 Necesidades de estima

Status, reconocimiento o autoestima dentro de una sociedad.

5.1.1.5 Necesidades de autorrealización

Se entiende como el desarrollo y la realización de la persona humana.

5.1.2 Otras consideraciones

Existen algunas apreciaciones adicionales, las cuales vale la pena tener en cuenta respecto a los aspectos de motivación anteriormente mencionados:

- a) No necesariamente un motivo conduce o lleva a una conducta específica. Del mismo modo, una conducta no siempre es producto de un mismo tipo de motivo. Por lo general, la conducta es el resultado de varias motivaciones, la mayor parte de las cuales son diferentes en las diversas personas, al igual que las conductas que ellos adopten. Al respecto, Myers y Reynolds² afirman que no existe una

2. Myers, J. y W. Reynolds, *Consumer Behavior and Marketing Management*, 1a. Ed., Boston: Editorial Houghton Mifflin Co., 1967.

relación de uno a uno entre las conductas y los motivos, de forma que se pudiera emparejar una conducta con un motivo.

- b) Existen ciertos factores o situaciones especiales que afectan la motivación y que alteran la forma en la que reacciona una persona. Una modificación en la estructura de la familia, un cambio en el nivel de ingreso, factores biológicos, emocionales, etc. Todo esto modificará las diferentes motivaciones que tendrá el consumidor, pues con estos cambios las necesidades también se alterarán y, por lo tanto, los estímulos serán diferentes.

5.2 La actitud

Otro de los aspectos de la psicología humana que es muy importante considerar, para comprender el comportamiento del consumidor, es la actitud del mismo. Ésta se define como la forma de responder o reaccionar rápidamente ante diferentes estímulos percibidos, es decir, es un marco general que sirve de referencia para las diferentes actitudes del consumidor.

Los seres humanos poseen ciertos *valores* fundamentales que consideran de gran relevancia para su desarrollo personal. Estos valores sirven como una especie de núcleos que aglutinan todas las actitudes que tengan que ver con el concepto de sí mismo. Las actitudes que están estrechamente relacionadas con el autoconcepto y con los valores fundamentales sobresalientes tienen centralidad.

Existen otras actitudes que son periféricas al concepto de sí mismo y a los valores propios fundamentales, y que son fácilmente modificables.

Por ejemplo, si a un consumidor que se preocupa mucho por el medio ambiente y está muy interesado en la conservación del mundo, se le presentara un desodorante, el consumidor pedirá información sobre los componentes químicos que contiene para saber si afectan o no a la capa de ozono. Este consumidor tiene una actitud frente a los productos que dañan la naturaleza y el medio ambiente; por lo tanto, al conocer que este producto en especial puede perjudicarlo, lo rechazará instantáneamente y buscará un sustituto que no sea dañino.

Frente a estas situaciones es muy importante conocer la actitud del consumidor ante varios hechos para realizar correctamente el análisis del comportamiento del consumidor.

5.3 La cultura

Inicialmente, debemos dejar de lado aquellos conceptos equívocos de la cultura que la definen como el refinamiento en temas vinculados al arte o a la ciencia. La cultura debe ser enfocada como aquella identidad común que proviene de un largo pasado, que se relaciona a una gran comunidad, que tipifica sus reacciones y que termina definiendo la forma de ser de este gran grupo.

Por cultura debe entenderse, entonces, el modo de ser una comunidad nacional, y en este sentido se habla de la cultura mexicana, venezolana, brasileña o argentina. "Una cultura es una configuración de conducta aprendida y resultados de la conducta cuyos elementos componentes son compartidos y transmitidos por los miembros de una sociedad"³.

La cultura tiene una serie de características que la distinguen de las influencias de otro tipo de agregados sociales. El término *configuración* encierra la idea de que tanto el comportamiento humano como los resultados del comportamiento están organizados en un todo, en una *gestalt*, en términos de los teóricos de esa escuela.

El concepto de conducta apunta a la conducta mediadora, interna, inobservable, así como también a la conducta externa, manifiesta, observable y muscular.

Decir que la cultura se inculca constituye una manera de afirmar que se comparte y se transmite; la palabra compartida apunta a que dos o más miembros de una sociedad tienen en común una actitud, una creencia, una pauta de comportamiento o una pequeña porción de conocimiento. Por su parte, el término transmitido señala que los

3. Kassarijan, H. y T. Robertson, *Perspectives in Consumer Behavior*, 1a. Ed., Glenview: Scott, Foreman and Co., 1968.

productos culturales son traspasados de una persona a otra por medio de la instrucción o imitación.

5.3.1 Las subculturas

En cada cultura existen grupos más pequeños de individuos que han cambiado el modo distintivo de ser de una sociedad, lo cual representa una desviación del patrón cultural común. Estos grupos más reducidos, junto con sus conductas y los efectos o productos de sus conductas, constituyen las subculturas.

Tipos de subculturas

Las subculturas se pueden distinguir de acuerdo con cualquier elemento común que tengan y que permita agruparlas. Sobre la base de este criterio se pueden distinguir las subculturas nacionales, las regionales y las étnicas.

- a) Las subculturas nacionales. En las ciudades latinoamericanas es dable encontrar urbanizaciones en las cuales se concentran consumidores que son inmigrantes y descendientes de inmigrantes.
- b) Las subculturas regionales. Existen subculturas cuyo antecedente causal parece ser el entorno geográfico, esto es, las diferentes regiones de un país.
- c) Las subculturas étnicas. Se puede distinguir a partir de diferencias raciales en la sociedad global.

Con este nuevo punto de análisis, tendremos en cuenta las pautas culturales de una nación antes de realizar nuestras decisiones en mercadotecnia. Por ejemplo, una empresa comercializadora que empieza a elaborar sus proyectos para exportar pisco a diferentes países de oriente, debe considerar que en algunos se prohíbe culturalmente el consumo de alcohol. Por otro lado, el instalar un local para la venta de cerveza Cristal en el Callao sería un error, ya que se conoce la amplia preferencia e identificación de la zona con Pilsen Callao. Por ello, sería muy factible que el negocio no sea rentable o que incluso quiebre, exponiendo adicionalmente la seguridad de los trabajadores, pues la identificación ciega por el

producto puede conducir a actos vandálicos y de violencia, como ya ha sucedido anteriormente.

Todo ello sería el resultado de no considerar los factores culturales. De esta manera, se resalta la importancia del aspecto cultural para que siempre sea tomado en cuenta en la toma de decisiones.

5.4 Las clases sociales

Las clases sociales son grupos relativamente estables dentro de la sociedad y están jerárquicamente ordenados. Los miembros de las clases sociales comparten cosas como valores, intereses y actitudes. A continuación, se presentan algunos aspectos sobre ellas:

- a) Las clases sociales están superpuestas. Esto significa que un individuo puede pertenecer a diferentes clases sociales al mismo tiempo, dependiendo del rol que esté cumpliendo con la sociedad en un determinado momento.
- b) Las clases sociales definen pautas especiales de conducta, como preferencias por algunos productos que en otra clase social no tienen ningún valor o no les interesa analizar.
- c) Las clases sociales están ligadas a factores socioeconómicos.

Estas consideraciones permiten determinar correctamente un mercado meta para un producto nuevo o ubicar un mercado de un producto actual dentro de una clase social específica.

5.5 Los grupos de referencia

Los grupos de referencia son los ambientes sociales o los grupos a los cuales el individuo pertenece o quiere pertenecer y que, además, influyen en sus decisiones y preferencias.

Dentro de estos grupos se pueden ubicar los grupos del barrio, los de veraneo, los sindicatos, los grupos culturales y sociales, los clubes e incluso a la misma familia. Todos estos grupos de una u otra forma influyen en el individuo. La persona humana puede llegar a aceptar o no

todas las normas del grupo. Sin embargo, éstas siempre afectarán la decisión de compra y la actitud en general.

Mayormente, dentro de estos grupos se encuentra un líder, el cual será imitado por el resto. Por esta razón, es muy importante para el Departamento de Mercadotecnia llegar a estos líderes, a fin de lograr que éstos tengan una conducta deseada que sea posteriormente imitada por sus seguidores. Dentro de este enfoque se encuentra el concepto de imitación esnobista; según el cual, si se logra la aceptación de un producto dentro de los pequeños grupos del sector de más altos ingresos, luego la masa por imitación los comprará también. A esto se le conoce como el carácter vertical de la influencia de los grupos.

Por otro lado, el enfoque horizontal propone que la influencia nace en cada nivel o grupo socioeconómico y, luego, se desplaza hacia todo el grupo, comenzando por el líder⁴.

5.6 Aprendizaje

Aprendizaje son los cambios que se dan en el comportamiento del consumidor debido a sus experiencias anteriores; por lo tanto, esto implica influencia en el proceso de compra.

La teoría que tiene mayor aplicación al marketing es la del estímulo. Esta teoría sostiene que la persona responde a los estímulos, se le compensa por una respuesta correcta y se le castiga por una incorrecta. Para este proceso existen 4 factores fundamentales:

- Impulso: estímulos que requieren que la persona responda de alguna forma.
- Indicio: señales del ambiente que determinan el patrón de respuesta.
- Respuesta: reacción de la persona al impulso.
- Refuerzo: se produce cuando la respuesta es gratificadora.

4. Kats, Elihu y Paul Lazarsfeld, *Personal Influence*, 1a. Ed., Nueva York: Free Press, 1955.

La *lealtad* a la marca es un hecho empírico a pesar de las discusiones sobre su definición precisa; se le define como cierta secuencia de elecciones de marca, como alguna proporción de compras y a veces como las probabilidades de repetición de compra.

La *memorización*, retención o recuerdo de algo, es simplemente el aprendizaje de ese algo. Sostener que una persona ha memorizado el logotipo es lo mismo que sostener que ésta ha asociado una figura visual.

Los consumidores no sólo memorizan logotipos con productos, empresas y marcas, sino también con textos publicitarios. El texto publicitario también se recuerda, puesto que se realiza una asociación entre éste y los resultados de comprar, consumir o utilizar un producto, a la manera del condicionamiento operante.

Una vez que se ha establecido un patrón de conducta con respuestas gratificantes, es muy difícil que la competencia encuentre entrada, por lo que se debe tener en cuenta este aspecto al estudiar el comportamiento del consumidor.

5.7 Personalidad y autoconcepto

Son las características de la persona que influyen en su comportamiento, como la seguridad en sí mismo, la autonomía, el cambio, la sociabilidad, la afiliación, la agresividad, la estabilidad emocional, el logro, entre otras.

Existen algunas relaciones entre la personalidad y la preferencia por ciertos productos. Por ejemplo, los bebedores de cerveza muchas veces son personas sociables y agresivas. Es por esto que las empresas deben dar a sus productos una imagen que vaya de acuerdo con la autoimagen del público al que se dirigen.

6. El proceso de compra

Durante el proceso de compra, el consumidor pasa por un camino con diferentes estados o etapas. Dentro de éste, todos los aspectos internos y externos, analizados a lo largo de este capítulo, se fundirán en la mente del individuo para que pueda tomar una decisión acertada.

La importancia de este proceso para el Departamento de Mercadotecnia nos obliga a analizarlo, desagregándolo en cada una de sus etapas, con el propósito de conocer la situación del consumidor frente a los diferentes estímulos que lo llevan a decidirse por un producto determinado.

El proceso de compra consta de las siguientes etapas:

Proceso de Compra
1. Motivo.
2. Reconocer alternativas.
3. Elección del nivel de participación
4. Evaluación de alternativas.
5. Decisión de compra.
6. Situación posterior a la compra.

6.1 Existe un motivo

El individuo tiene una necesidad que no ha satisfecho, como la computadora que desea el estudiante para realizar sus informes, llevar sus cuentas personales en orden, tener una base de datos ordenada de sus teléfonos y disponer de juegos.

6.2 Reconocimiento de alternativas

El comprador sabe de la existencia de diferentes alternativas para satisfacer su necesidad, como las diversas marcas de computadoras: IBM, compatibles, Apple, una máquina de escribir.

6.3 Elección del nivel de participación

La tercera etapa es la de la elección de la participación, en la cual las personas por sí mismas, en función del producto, escogerán el tiempo que dedicarán a la compra del producto.

6.4 Evaluación de alternativas

En esta fase, el individuo deberá evaluar uno a uno los aspectos positivos y los negativos de cada opción. Los aspectos clave para la decisión del posicionamiento del producto serán las preferencias del consumidor, el *status* que ofrece la marca, los conocimientos de informática, el precio, el valor de reventa, el servicio, la garantía y la atención postventa, entre otros aspectos.

6.5 Decisión de compra

Luego de evaluar las alternativas, el consumidor toma la decisión de adquirir el producto que haya cumplido con sus expectativas. En este caso, el consumidor opta por la compra de una computadora compatible.

6.6 Situación posterior a la compra

Realizada la elección y la posterior compra, el consumidor evaluará su decisión. Puede surgir un problema llamado disonancia cognoscitiva, el cual consiste en la sensación que tiene el consumidor luego de realizar su compra. El origen de este problema se encuentra en el tercer paso. Al evaluar las alternativas, el individuo analizó los aspectos positivos y negativos de cada una, pero la alternativa elegida tiene aspectos negativos que el consumidor deberá asumir y, por otro lado, estará dejando los aspectos positivos de todas aquellas alternativas que tuvo que rechazar. Esta situación es delicada y se intensificará según la magnitud de la decisión o el valor monetario de la misma.

Es importante resaltar que estas etapas no son rígidas, pues dependiendo del consumidor, la situación y el objeto de compra, podrá abstenerse de algunas etapas o invertir su orden. Un consumidor habitual de una marca de detergente no buscará información adicional cada vez que se acerque a un supermercado con la intención de comprar, ni evaluará las alternativas; únicamente escogerá la marca de siempre sin detenerse a analizarlo.

Al finalizar este capítulo, se espera que hayan quedado claros los diferentes aspectos que afectan una decisión de compra o una preferencia, y que no sólo factores interiores sino también aspectos externos al

grupo intervienen en este proceso. Asimismo, esperamos que haya sido comprendido el proceso que lleva al consumidor a finalmente decidirse y el problema posterior que puede originarse en la mente del mismo si no está totalmente conforme con su decisión. Por último, es necesario entender que la elección no se trata de un acto irrelevante, sino de una acción que es imprescindible que sea analizada por el Departamento de Mercadotecnia.

7. Resumen

El comportamiento que el consumidor tiene al momento de realizar una decisión de compra es el resultado de la interacción de varios factores, muchos de ellos internos y otros externos; pero todos ellos se mezclan en la mente del individuo para llevarlo a tomar una decisión. Esta decisión a veces puede ser reconocida abiertamente por el consumidor, otras veces es conocida por él pero prefiere no expresarla por presiones sociales y culturales; no obstante, otras veces ni él comprende la razón de su elección, dificultando así la tarea del Departamento de Mercadotecnia.

Dentro de los factores que afectan las decisiones está la motivación, entendida como la exaltación de las necesidades que el individuo tiene para crear una situación de ansia que busca ser satisfecha. Sin embargo, no debe olvidarse que estas necesidades pueden encontrarse en diferentes niveles de importancia para el individuo, determinando así su urgencia para satisfacerlas, como las necesidades fisiológicas, de seguridad, de estima y de autorrealización (ordenadas de mayor a menor urgencia). Otro factor es la actitud, entendida como la situación en la que se encuentra el consumidor ante el producto, y que representa patrones personales de análisis para todos los productos. La cultura es un determinante, pues ese pasado común define pautas de consumo: qué se debe y no se debe consumir. También las clases sociales son muy influyentes, ya que el pertenecer o pretender hacerlo a una clase determinada, demandará consumos al individuo que éste tratará de cubrir para satisfacer sus expectativas. De esta manera, todos estos factores van creando patrones que determinarán la decisión de compra.

El proceso de compra consta de los siguientes pasos: existencia de un motivo, cuando el consumidor reconoce la presencia de una necesidad; reconocimiento de alternativas, cuando el individuo busca informa-

ción sobre posibles opciones para satisfacer la necesidad; evaluación de alternativas, comparando las opciones que posee; decisión de compra, finalmente se decide por un producto en especial y lo compra; y, situación posterior a la compra, en la que aparece la disonancia cognoscitiva al analizar si la decisión que tomó fue o no la mejor.

8. Preguntas

- 1) ¿Qué es la motivación?
- 2) ¿Qué es la disonancia cognoscitiva?
- 3) Indique factores culturales peruanos que afectarían en las decisiones de compra de cerveza con bajo contenido alcohólico.
- 4) ¿Cuáles son los pasos en el proceso de compra?
- 5) Nombre las dificultades para el análisis del comportamiento del consumidor.
- 6) Explique la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.

9. Ejemplo

El señor Barton planea adquirir un automóvil, ya que actualmente cuenta con un Toyota Corona año 1983 que, personalmente, no le satisface, puesto que todos los demás ejecutivos de la compañía han comprado autos nuevos. Sin embargo, no quiere aceptar esta situación y plantea a su esposa el cambio de auto por razones de seguridad (los nuevos son más seguros) y economía de combustible.

En la actualidad tiene dos hijos. Ahora bien, debe dejar a los hijos en el colegio e ir con la esposa al trabajo (ambos trabajan en la misma empresa). El problema se presenta en el momento de elegir el tipo de automóvil, la marca, el modelo y todo lo demás.

Para comenzar, hace una breve inspección en sus cuentas de ahorros y nota que cuenta con US\$7,000 aproximadamente. No desea tomar un préstamo pues prefiere no deberle nada a nadie. Realiza una inspección

de las opciones y decide que un automóvil de cuatro puertas es lo óptimo; además, una camioneta (como quieren la esposa y los hijos) no es el tipo de vehículo que un ejecutivo usaría.

Se le plantea la opción de un auto coreano, pero su actitud ante estos autos es negativa, esto es, los considera de mala calidad, pues en el mercado actual priman los japoneses, los americanos y los europeos. Además, se considera que los autos Toyota son fuertes y resistentes, ideales para las pistas peruanas.

Luego de evaluar las opciones del mercado, decide que un Toyota es la opción que satisface mejor sus necesidades y lo adquiere.

Después de unos meses, el modelo que compró cambió de línea y se siente actualmente frustrado con su selección, mientras que la camioneta que planteaba el resto de la familia fue elegida en Estados Unidos como el mejor auto del año. El señor Barton se arrepiente de su selección, pero de todas formas está satisfecho con su auto nuevo.

IV. EL MERCADO INDUSTRIAL

1. Naturaleza e importancia del mercado industrial

1.1 Definición

El mercado industrial está compuesto por todos los individuos y las organizaciones que compran bienes y/o servicios que se usan para:

- a) La elaboración de otros productos destinados a la venta o alquiler.
- b) Reventa sin transformación alguna.
- c) Realizar las operaciones comunes de la empresa.

Lo que distingue a la mercadotecnia industrial es que la comercialización se realiza a nivel empresas, es decir, el comprador no llega a ser el consumidor final.

Las principales industrias que forman este mercado son las siguientes: forestal, agrícola, pesquera, minera, de producción, transporte, comunicación, construcción, servicios públicos, banca, seguros, servicios financieros y servicios en general.

1.2 Importancia

Como hemos afirmado anteriormente, el consumidor no conoce la dimensión de este mercado así como su complejidad. Recuerde cualquier producto, por ejemplo, un paquete de galletas listo para la venta y colocado en una góndola en un supermercado o bodega. Para que ese paquete de galletas haya llegado a ese lugar, han ocurrido una multitud de transacciones entre la empresa productora y los diversos proveedores: compra de harina, insumos, mano de obra, compra y pedido de empaques, transporte, etc. Puede haber llegado directamente de la fábrica o haber pasado antes por un distribuidor. En pocas palabras, miles de

productos industriales y actividades de la mercadotecnia industrial entran en juego antes de que un producto llegue a su destino final¹.

Con ello estamos reconociendo que por cada transacción realizada en el mercado de consumo, habrán ocurrido previamente miles de transacciones en el mercado industrial.

Consecuentemente, el volumen de ventas en el mercado industrial sobrepasa ampliamente el de las ventas realizadas entre los consumidores.

2. Características de los mercados industriales

Aunque el mercado industrial funciona de un modo similar al mercado de consumidores, existen ciertas características importantes del mercado industrial que se mencionan a continuación²:

2.1 Estructura del mercado

Aunque se trata de un mercado enorme, en cuanto a volumen de ventas, el número de compradores es menor al número de consumidores finales. Habrá un menor número de compradores interesados en colorantes artificiales para gelatina y refrescos. Pero el volumen de la transacción, una vez concretada, será mayor al de la compra de un sobre de gelatina o refresco. Así, en el mercado industrial unos cuantos compradores adquieren gran parte de la producción.

Del mismo modo, los compradores están concentrados en zonas geográficas. La concentración de repuestos de vehículos automotores en las zonas de Surquillo y Centro de Lima, así como de aviones muy cerca al Aeropuerto, son los mejores ejemplos.

2.2 Estructura de la demanda

La demanda de este mercado tiene tres características básicas:

1. Stanton, William y Charles Futrell, *Fundamentos de mercadotecnia*, 8a. Ed., México: Editorial Mc Graw Hill, 1991, p.4.

2. Kotler, Philip y Gary Armstrong, *Fundamentos de mercadotecnia*, 2a. Ed., México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1991.

2.2.1 La demanda es derivada

Esto nos indica que está basada en la demanda de los consumidores: CAFETAL compra granos de café para molerlos porque hay consumidores que demandan café molido.

2.2.2 La demanda es inelástica

No se ve muy afectada por los cambios de precios a corto plazo de sus insumos: si una casaca sube de precio no significa que el precio de los botones o broches utilizados aumentará significativamente.

2.2.3 La demanda fluctúa ampliamente

Es más volátil que la demanda de bienes y servicios de consumo. Por esta razón, muchos mercadólogos industriales han preferido diversificar sus productos y mercados con el objetivo de lograr ventas más equilibradas en el ciclo de los negocios.

2.3 Naturaleza de la unidad compradora

Los compradores tienden a ser más profesionales. Generalmente se trata de agentes de compras capacitados, quienes tienen que haber sido entrenados y debidamente informados para realizar dicha compra. Esto se debe principalmente a la magnitud de la compra. Mientras más compleja sea, el proceso de decisión será más largo y difícil, y participará un mayor número de personas expertas y técnicos.

2.4 Tipo de decisiones y procesos de decisión

Se desprende de la característica anterior, que al ser la decisión más compleja, por implicar grandes sumas de dinero, lleva más tiempo tomar la decisión. El proceso de compra deberá ser más formal y detallado que el del consumidor: pedidos por escrito, etapa de negociación, búsqueda exhaustiva de la mejor oportunidad y aprobación formal. Los compradores y los vendedores dependen unos de otros y es posible que las propuestas puedan ser ajustadas a cada cliente particular y establecer una relación duradera. A la larga, se piensa en la relación hacia el futuro. Cuando COSAPI DATA vende un equipo de computación, ya sea IBM o

la marca que ofrezca en el momento, no sólo piensa en concretar la venta sino en los servicios futuros que tendrá que ofrecerle a su nuevo cliente, así como en la relación que se establecerá luego de la compra y las consecuencias de ésta.

3. Determinantes de la demanda

Al igual que un mercadólogo tiene que estudiar la distribución de ingresos, la edad y diversos factores para determinar las características del mercado de consumidores, un análisis similar requiere el mercado industrial. Procuraremos señalar a continuación algunas diferencias fundamentales entre los mercados mencionados.

3.1 Número y tipo de usuarios industriales

Comparado con el mercado de consumidores, el número de compradores es menor -es más limitado-, ya que venden a un segmento del mercado total. Una oferta de barras de acero no provocará reacción alguna en el productor de jabones de limpieza o de golosinas.

La limitación sólo alcanza al número, pero no al poder adquisitivo. Un número reducido de empresas concentra la mayor participación del valor agregado en los productos manufacturados³. El mercado se concentra en unas cuantas corporaciones o grupos económicos (Grupo Romero), lo cual hace innecesario el uso de intermediarios.

Para una correcta planeación de mercadotecnia, se deberá reconocer los dos tipos de mercado que puede tener un producto:

3.1.1 Mercado vertical

Si el producto es utilizable por algunas empresas de una o dos industrias.

3.1.2 Mercado horizontal

Si el producto es de amplio uso en diversas industrias.

3. Stanton, William y Charles Futrell, *op. cit.*

De estos tipos de mercado dependerá que un producto tenga propósitos múltiples y que la publicidad y los esfuerzos de venta sean bien dirigidos.

Por último, y aunque ya se mencionó en otra oportunidad, los usuarios industriales se concentran en zonas geográficas o regiones debido a la disponibilidad de recursos tanto naturales (langostineras al norte del país), como de mano de obra.

3.2 Poder adquisitivo de los mercados industriales

Existen diversas formas de medir la capacidad adquisitiva de los compradores. Debido a que las estadísticas de volumen de ventas y gastos no son de fácil acceso en nuestro medio, hay que recurrir a otros indicadores que varían según la actividad o el sector industrial:

3.2.1 Sector industrial

Son de utilidad el número de empleados y de plantas, así como el valor agregado por la producción.

3.2.2 Sector minero

Conviene conocer el número de operaciones, el volumen de producción y el valor del producto al salir de la mina.

3.2.3 Sector agrícola

Para este sector será necesario conocer el número de hectáreas sembradas y el rendimiento de una cosecha.

3.3 Motivos de compra de los usuarios industriales

Todo comportamiento requiere desde sus inicios el reconocimiento de una necesidad, impulso o motivo que origina la realización de una actividad destinada a satisfacer la necesidad.

Siendo la compra industrial pensada y formal, se reconoce que los motivos de compra siempre son racionales. La motivación gira en torno a la maximización de utilidades de la empresa y su meta es lograr una mezcla óptima de calidad, servicio y rentabilidad.

Los principales factores que afectan la compra de los usuarios industriales son:

3.3.1 Factores ambientales

Los clientes industriales se ven afectados por la situación económica presente y futura. A medida que crece la incertidumbre, se ven obligados a dejar de hacer nuevas compras de equipo, además de reducir inventarios.

También se ven afectados por los cambios tecnológicos, políticos y competitivos. El que vende debe tener en cuenta estos factores para tratar de convertirlos en oportunidades.

3.3.2 Factores organizacionales

Los proveedores deben tener en cuenta los objetivos, los procedimientos, la estructura y los sistemas de sus clientes, para saber quién toma la decisión de compra y cuáles son sus criterios de evaluación y sus políticas de adquisición.

3.3.3 Factores interpersonales

En una empresa, la decisión de compra suele tomarse entre varias personas. El proveedor debe tratar de conseguir la mayor información posible sobre estas personas y los factores interpersonales de esta situación.

3.3.4 Factores individuales

Cada persona que interviene en el proceso de compra tiene sus propias motivaciones y preferencias. Los proveedores deben conocer bien al cliente y adaptarse a la situación de compra de la organización así como a los elementos individuales.

4. El proceso de compra industrial

Compra organizacional es el proceso en virtud del cual las empresas formales determinan la necesidad de comprar bienes y/o servicios.

4.1 Situaciones de compra

Las personas que realizan la compra organizacional⁴ se enfrentan a tres situaciones de compra:

4.1.1 Recompra directa

Es aquella que sucede cuando el comprador ordena sin ninguna modificación. Un ejemplo perfecto es el pedido de empaques y etiquetas de un producto, las cuales no cambian de forma, colores, etc.

4.1.2 Recompra modificada

El comprador busca modificar algunas especificaciones de tiempo, condiciones o proveedor. Al igual que la recompra directa, no es una situación nueva aunque este tipo de compra involucra un análisis.

4.1.3 Compra nueva

Es la operación por la cual un comprador adquiere un bien o servicio por primera vez. Es la situación más compleja y difícil: el comprador tiene que determinar las especificaciones del producto, los límites de precio que está dispuesto a pagar, las condiciones y tiempos de entrega, las condiciones de servicio, de pago, la cantidad de órdenes, los proveedores que considera aceptables y el proveedor seleccionado. Mientras mayor es el costo y riesgo, más personas participan en la decisión; mientras mayor es la búsqueda de información, se toma más tiempo para tomar la decisión. Las necesidades de información son fuertes y la evaluación alternativa resulta más compleja, puesto que se cuenta con escasa experiencia.

4. Entiéndase compra industrial como compra organizacional, es decir, el medio que sirve para identificar, evaluar y seleccionar entre diferentes marcas y proveedores.

Se presenta a continuación un modelo de proceso de compra⁵. Este modelo busca reflejar los pasos secuenciales de la compra y las situaciones típicas. Al igual que el proceso de compra del mercado de consumo, dichos pasos pueden ser omitidos según el tipo de compra.

4.2 Etapas del proceso de compra industrial

Las fases que atraviesa un comprador industrial al momento de la compra son las siguientes:

4.2.1 Reconocimiento del problema o necesidad

Un productor de puré de papas necesita papas amarillas para su producción.

4.2.2 Determinación de las necesidades del producto

Se realiza la descripción general del producto: puré, amarillo, consistencia, cantidad (toneladas), etc.

4.2.3 Descripción de especificaciones del producto

Ingenieros especialistas hacen una lista de los requerimientos técnicos del producto: cantidad, color, peso, tamaño, duración, etc.

4.2.4 Investigación de proveedores

Obtener información y conocimiento de los diferentes proveedores, en este caso de papa amarilla, que existen en el mercado y realizar un estudio de cada uno de ellos: nombre, localización, etc.

4.2.5 Obtener las propuestas de proveedores

Se solicitan y posteriormente se reciben las propuestas de cada uno de ellos.

5. Se trata del Modelo de la Rejilla de Compra realizado por Patrick J. Robinson, Charles W. Faris y Yoram Wind. Al respecto, véase Robinson, Patrick J. y otros, *Industrial Buying and Creative Marketing*, 1a. Ed., Boston: Editorial Allyn and Bacon Inc., 1967.

4.2.6 Selección del proveedor o grupo de proveedores

Se estudia, se analiza y se consulta cada una de las opciones para luego, por acuerdo, seleccionar el proveedor o grupo de proveedores (si es conveniente).

4.2.7 Selección de una rutina de pedidos

Se establece la frecuencia de pedidos, la cantidad y las condiciones.

4.2.8 Evaluación del funcionamiento del producto

Incluye los sentimientos y los resultados después de la compra. Éste es un aspecto muy importante porque de esta retroalimentación dependerá la existencia de una recompra.

Si los pasos se realizaron correctamente, se tendrá la información precisa y los resultados serán fáciles de interpretar. Ya tendremos nuestra cartera de proveedores de papa amarilla y conoceremos las condiciones de pedido, la llegada de los mismos y no tendremos problemas de desabastecimiento o calidad del mismo.

5. Resumen

El mercado industrial está compuesto por aquellos que compran productos que no llegan de forma directa al consumidor, sino que son usados para el negocio. Este mercado ha sido despreciado y desconocido por el consumidor, quien no conoce su importancia y complejidad, la cual se explica por el gran volumen de los pedidos, el gran número de transacciones que se efectúan y la gran cantidad de información que se requiere para la toma de decisiones al tratarse de inversiones fuertes de dinero.

Aunque su comportamiento es similar al mercado de consumidores, existen diferencias en cuanto a la dimensión del mercado, el tipo de decisiones que se toman y las características de la demanda; la cual -como hemos visto- se deriva de la demanda del mercado de los consumidores, es inelástica en cuanto no observa cambios significativos y, por último, fluctúa ampliamente.

La demanda tiene ciertos factores que a su vez influyen en la compra: el menor número de usuarios industriales, su nivel de especialización profesional, su poder adquisitivo consecuente con la dimensión de las transacciones y, por último, los motivos de compra de los usuarios industriales, donde se destaca que la compra es más formal que la compra del consumidor. Adicionalmente, se consideran también los intereses de la compañía por mejorar su posición frente a la competencia.

Se reconocen tres tipos de compra: la compra nueva, la recompra directa y la recompra modificada. Las dos últimas obedecen a un comportamiento que se repite: la directa es totalmente rutinaria y la otra sufre algunas modificaciones. Por último, existe un proceso de compra que intenta mostrar la secuencia del comprador desde el reconocimiento de una necesidad insatisfecha de compra, la compra misma, hasta el sentimiento posterior a ella y la influencia que tendrá esta sensación en la determinación de la compra futura.

6. Preguntas

- 1) Defina brevemente qué es el mercado industrial.
- 2) ¿Cuáles son las características esenciales del mercado industrial que explican su diferencia con el mercado de consumo?
- 3) ¿Cuáles son las características especiales que tiene la demanda del mercado industrial? Explíquelas.
- 4) ¿Qué es compra organizacional?
- 5) Identificar las tres situaciones de compra a las cuales se enfrenta el comprador industrial. Cite un ejemplo para cada una.
- 6) ¿Cuál es el proceso que debe seguir el comprador industrial para hacer una compra eficiente?

7. Ejemplo

Coca-Cola es, definitivamente, la bebida de mayor consumo dentro del país. Ha logrado una participación importante en el mercado, supe-

rando ampliamente a su seguidor (Inca Kola). Mucho tuvo que ver en esto su participación en el mercado industrial. Esta bebida está siempre en la búsqueda de nuevos clientes como son restaurantes de todo tipo y nivel, bares, etc. Para ello, ha creado recientemente la Jefatura de Operaciones de Marketing, donde se aceptan y se evalúan propuestas de todos los clientes divididos por zonas. De este modo, no sólo se limitan al reparto de la gaseosa, sino que ésta viene acompañada de una serie de formas de publicidad: paneles, afiches, avisos luminosos, vasos, etc. Su campaña de publicidad millonaria llega a todos los niveles y está dirigida al consumidor para que éste exija la bebida al momento de ir a un local. Así, la gaseosa está totalmente posicionada en su mercado y está en capacidad de escoger sus clientes y exigir condiciones como exclusividad, precios, etc.

Vemos así que el mercado industrial tiene importancia significativa para la mercadotecnia; por lo tanto, deberá tomarse en cuenta para realizar los respectivos análisis.

V. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DEL MERCADO

1. Introducción

A medida que las empresas tengan pensado programarse hacia el futuro con sus productos actuales o lanzar uno nuevo y, más específicamente, realizar presupuestos¹, deberán contar con datos claros y precisos sobre los requerimientos de sus productos en el mercado. Básicamente, cuando una empresa desea proyectar su producción, sus gastos e ingresos o las utilidades que tendrá en el siguiente año, deberá partir por la cantidad de unidades que podrá vender. Ésta no es una tarea fácil, puesto que introduce conceptos como las cantidades demandadas, las preferencias de los consumidores, los productos sustitutos, los factores estacionales, etc.

Adicionalmente, estos análisis de mercado, que por lo general parten de conceptos o datos cualitativos, deben ser convertidos en información cuantitativa: números que cuantifiquen cuánto es lo que realmente venderá la empresa en el período entrante. A partir de este presupuesto de ventas es que recién se podrá elaborar el resto de las proyecciones y tomar las decisiones pertinentes.

2. Importancia

La importancia de conocer la demanda del mercado de un producto se debe a que su cálculo es el punto de partida y muchas veces el "Talón de Aquiles" de muchos proyectos; los cuales, al no calcular bien los niveles de ventas o el potencial de compra de los consumidores, fracasaron.

1. Entenderemos presupuestos como estados financieros o cuadros donde se expresan valores estimados o proyecciones de la situación de la empresa en un período determinado a futuro.

2.1 El mercado

Mercado no se define como el lugar físico donde se realizan transacciones comerciales, sino como "el conjunto de todos los compradores reales o potenciales de un producto"². A partir de esta definición, se realizan los posteriores análisis del tamaño del mercado, la ubicación geográfica, los ingresos, los factores de comportamiento, etc.

2.2 El pronóstico de la demanda

Una vez claro el concepto de mercado y la importancia de conocer la cantidad que se venderá del producto, se podrá definir qué es el pronóstico de la demanda del mercado: la cantidad del producto que un mercado definido compraría dentro de un lapso de tiempo determinado.

Pero este pronóstico no es un número aislado de la realidad. Para su cálculo se realizan supuestos, como factores ambientales predefinidos, la situación de la industria, una delimitación geográfica específica, una mezcla y esfuerzo de mercadotecnia particular, la situación económica, etc. Son muchos los factores que confluyen en este análisis.

3. Conceptos importantes

Para definir la cantidad de unidades que logrará vender la compañía, se debe diferenciar dos conceptos importantes:

3.1 El potencial de mercado

Es conocido como aquella cantidad total que se puede vender de un producto en un mercado y en un período de tiempo específicos. El sector se toma como un todo. Por ejemplo, toda la industria textil.

3.2 El potencial de ventas

Es la cantidad que podrá vender una compañía específica dentro de la industria. A este nivel aparece el concepto de participación en el

2. Kotler, Philip, *Fundamentos de mercadotecnia*, 2a. Ed., México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1991.

mercado, que es la parte de todo ese potencial de mercado que le corresponde a la compañía.

3.3 El producto

Aunque parezca redundante, es importante definir el producto que se está analizando. Un ejemplo puede ilustrarnos mejor. Un comerciante que vende hamburguesas no sólo compite con otros establecimientos que venden hamburguesas, sino también con todos los locales de comida rápida. Por ello, es importante delimitar los alcances del análisis y hasta dónde se quiere llegar con el producto.

Así como se dijo que el pronóstico de la demanda de mercado se enmarcaba dentro de un ambiente, tiempo, etc., también deberá enmarcarse dentro de un esfuerzo específico de mercadotecnia. No todos los mercados son igualmente sensibles ante trabajos de mercadotecnia. Por ello, se deberá realizar un análisis donde se especifiquen los niveles de esfuerzo de mercadotecnia y los respectivos niveles de demanda, estableciendo un mínimo de demanda (sin esfuerzo de mercadotecnia) y un máximo en el que se realice un gran trabajo de mercadotecnia.

3.4 Los períodos de pronósticos de ventas

Son los plazos para los cuales se realizan estas proyecciones. Por lo general suelen ser de un año, para así coincidir con la planeación financiera y contable de una empresa. Sin embargo, existen casos en los que no es posible proyectarse a un año y por inestabilidad, estacionalidad u otras razones, se ven obligados a establecer un período menor.

4. Métodos de pronóstico de demanda

4.1 Métodos de pronóstico de ventas

Hay diversas maneras a través de las cuales una empresa puede pronosticar sus ventas. Para la realización del pronóstico de ventas, los gerentes deberán seguir ciertos pasos según el método elegido. Existen dos procedimientos fundamentales:

4.1.1 Método descendente

Inicialmente, se realizará el pronóstico de las condiciones económicas generales, para así determinar el potencial del mercado total de la industria para un producto. Luego, se deberá medir la participación que la empresa está obteniendo de este mercado y, finalmente, con todo lo anterior pronosticar las ventas del producto.

4.1.2 Método de reconstrucción

Se harán estimaciones de la demanda futura por segmentos del mercado para después sumar las estimaciones individuales y obtener el pronóstico final.

4.2 Métodos de pronóstico de demanda

Las predicciones de la demanda que se realicen pueden basarse tanto en análisis estadísticos como en simples conjeturas o ideas. Los ejecutivos encargados de la mercadotecnia deberán tener la capacidad de conocer las ventajas y las limitaciones de las diversas técnicas existentes, para así poder aplicarlas correctamente y formular preguntas con relación a los supuestos previamente planteados.

Los métodos comúnmente utilizados para el pronóstico de la demanda son:

4.2.1 Análisis del factor de mercado

Supone que la demanda futura guarda relación con el comportamiento de ciertos factores del mercado y, por lo tanto, habrá que averiguar el nexo existente entre ellos. La clave es la correcta selección de los factores y la reducción de éstos a un número mínimo. Mediante un análisis de correlación y el método de derivación directa, se traduce el comportamiento de los factores en una estimación de las ventas futuras.

4.2.2 Encuesta de las intenciones de compra

Básicamente se entrevista a una muestra de clientes potenciales sobre la cantidad de un producto que estarían dispuestos a comprar para

diferentes niveles de precios. Ésta es una manera de mantener, en forma constante, portavoces de ideas para productos tanto nuevos como existentes. Las dificultades de este método son el alto costo de la entrevista y la dificultad en la selección de la mezcla. Por último, no se puede dejar de mencionar que existe una gran diferencia entre la intención de compra de un producto y el hecho de que realmente adquieran el producto.

4.2.3 Mercadotecnia de pruebas

Consiste en vender el producto en un área geográfica reducida para así proyectar el nivel de ventas para una región más extensa. Frecuentemente, se utiliza la mercadotecnia de pruebas a fin de determinar el potencial de ventas de un producto nuevo. Este método supera al anterior en cuanto informa sobre los que realmente compraron y no sobre los que tenían la intención de hacerlo. El problema es que la competencia, al enterarse, puede tratar de distorsionar el resultado de la prueba. Esto ha originado que la mercadotecnia de pruebas se tenga que realizar dentro de laboratorios.

4.2.4 Ventas pasadas y análisis de tendencias

Como su nombre lo indica, el cálculo se realiza únicamente sobre la base de las ventas del período anterior. Dicha metodología no busca más que superar las cifras pasadas al aplicar un porcentaje al volumen anterior o al promedio de los últimos años. Esto es sencillo pero no confiable. Una variación la constituye el análisis de tendencias, el cual involucra una proyección a largo plazo de la tendencia de ventas mediante cálculos estadísticos y una proyección a corto plazo basado en la estacionalidad de las ventas. Ello será confiable mientras el patrón de estacionalidad sea relativamente estable.

4.2.5 Opinión de la fuerza de ventas

Es una recopilación de los pronósticos hechos por los vendedores para su territorio. La sumatoria de los pronósticos individuales conformarán el pronóstico de ventas de la compañía. El beneficio de este método es que se cuenta con el conocimiento especializado que tienen los vendedores sobre el mercado y la opinión que el producto les merece.

4.2.6 Juicio de ejecutivos

Comprende en esencia la obtención de la opinión de un grupo de ejecutivos con referencia al volumen futuro de ventas. Se trata de opiniones fundamentadas, las cuales son tomadas en cuenta, de modo contrario carecen de valor alguno. La intuición puede desviar un resultado. Es por esto que este método es considerado como uno de los más riesgosos.

Una vez que los ejecutivos conozcan a fondo su mercado, tendrán todas las armas necesarias para colocarse en el nivel de participación deseado.

5. Resumen

Para que una empresa pueda programarse para el futuro será necesario que tenga datos claros sobre su mercado. Para proyectar su producción deberá partir por las unidades que podrá vender. Esta proyección de ventas introduce muchas variables que se deberán tomar en cuenta: preferencias, productos sustitutos, estacionalidad, etc. Muchas empresas han fracasado por no conocer bien los niveles de ventas.

El mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. El pronóstico de la demanda del mercado es la cantidad del producto que un mercado definido compraría dentro de un lapso de tiempo determinado. En su cálculo intervienen muchos factores. Se hacen supuestos sobre factores ambientales predefinidos, la situación de la industria, delimitación geográfica específica, etc.

Para definir correctamente las unidades que se logrará vender, debemos diferenciar el potencial del mercado, entendido como la cantidad total que se puede vender de un producto en un mercado, del potencial de ventas que es la cantidad que se podrá vender dentro de la industria. La participación en el mercado es la parte de todo el potencial que corresponde a la compañía.

No todos los mercados son igualmente sensibles ante los esfuerzos de la mercadotecnia, por lo que habrá que realizarse un análisis que especifique el nivel de esfuerzo con el respectivo nivel de la demanda. El

período de pronóstico de ventas es el plazo para el cual se realizan las proyecciones, el que generalmente es de un año.

Existen diversos métodos de pronóstico de la demanda del mercado. Los más comunes son el Análisis del Factor de Mercado, la Encuesta de las Intenciones de Compra, la Mercadotecnia de Pruebas, las Ventas Pasadas y el Análisis de Tendencias, la Opinión de la Fuerza de Ventas y el Juicio de Ejecutivos. Cada uno de ellos tiene una fuente diferente. Esto demuestra que no hay un patrón definido para la medición del pronóstico de ventas, pero que sí existe una creciente preocupación sobre su importancia para el rumbo que tendrá que tomar la mercadotecnia. Se ha demostrado en este capítulo que la intuición puede resultar sumamente peligrosa.

6. Preguntas

- 1) ¿Cuál es la importancia de conocer la demanda del mercado para un producto específico?
- 2) ¿Qué se entiende por pronóstico de la demanda del mercado?
- 3) Existen dos conceptos importantes que hay que diferenciar para calcular en forma correcta la cantidad de unidades que se lograrán vender. Diga cuáles son.
- 4) ¿Cuáles son los dos métodos fundamentales que existen para el cálculo de la proyección de ventas?
- 5) ¿Cuáles son los principales métodos para el cálculo de la demanda del mercado para un producto específico? Explique y cite un ejemplo para cada caso si es posible.
- 6) Defina qué es un período de pronóstico de ventas. ¿Cuál es su duración?

7. Ejemplo

Si la firma ALDA pensara incursionar en el mercado de las casacas de cuero, con modelos italianos, de muy alta calidad y a precios algo

elevados a modo de diferenciación, en lugar de pedir los servicios de una empresa de consultoría para que realice una estimación de la cantidad de casacas que podría vender en la campaña otoño-invierno 93, preferiría calcularlo al interior de la empresa, usando sus propios datos históricos y los de la competencia. Los pasos a seguir deberían ser los siguientes: en primer lugar, debemos definir el mercado meta³, considerando dentro de él al grupo conformado por personas de clase media y alta, comprendidos entre los 18 y 50 años, principalmente. Adicionalmente, se tendrá que solicitar a un instituto meteorológico una predicción del clima para el período en análisis, siendo uno de los principales aspectos, las temperaturas máximas y mínimas así como las fechas de inicio y fin de las temporadas.

Una vez realizados los estudios pertinentes considerando los datos climatológicos, los niveles de ingreso del mercado meta, los requerimientos por estas prendas y los productos sustitutos, así como los complementos que la misma tienda ofrece, la empresa procederá a emitir su pronóstico de la demanda de mercado.

Considerando el tipo de producto en especial, el mercado meta, los factores ambientales, los aspectos externos e internos y demás puntos relevantes, se estimó lo siguiente:

La demanda por su producto se estima en 700 unidades cuyas tallas son *small* (S), *medium* (M), *large* (L) y *extra large* (XL).

Con esta estimación, ALDA se lanzó a la producción de las 700 casacas, utilizando para ello parte de la capacidad instalada que tenía destinada para carteras y billeteras. Pero, conforme pasaba el otoño y el invierno, la venta de casacas no pasaba de 150 unidades.

Caso: Telepunto

Hace algunos años apareció en el mundo un concepto que revolucionó la telefonía: los teléfonos celulares. Este teléfono tiene una serie de ventajas sobre los

3. El mercado meta es el mercado al cual estará dirigido el producto. Es la parte del mercado (real y potencial) a la que se dirigirán los esfuerzos de mercadotecnia y está conformada por aquellos que se espera sean los consumidores.

teléfonos comunes, por lo que, a pesar de su elevado precio, tuvo gran aceptación en el mercado peruano.

Tele S.A. es una empresa fundada en abril de 1993, que pensó introducir al mercado un servicio de telefonía celular pública (Telepunto) en diversos distritos. Este servicio ya existía en otros lugares del mundo, gozando también de gran aceptación. Para llevar a cabo su idea, el señor Fernández acudió a Celular 400 para solicitar una concesión, la cual fue otorgada a Tele S.A.

El nuevo servicio consistía en brindar al público usuario la posibilidad de utilizar teléfonos públicos celulares para llamadas locales, nacionales e internacionales. Se colocarían cabinas con teléfonos de las siguientes características:

- Es necesario el uso de una tarjeta magnética, la cual indica el tiempo que puede ser utilizada. Éste es de 20 minutos para llamadas locales, 3 minutos para llamadas a nivel nacional y 1 minuto para las llamadas internacionales.
- A medida que se utiliza la tarjeta, se marca el tiempo exacto que queda por utilizar.
- No es necesario emplear cables, por lo que los teléfonos pueden ser instalados en cualquier lugar.

La empresa cuenta con tres locales. El primero está ubicado en Villa El Salvador, el segundo en Comas y el tercero en San Borja. Los locales cuentan con un administrador, una cajera y una persona encargada de resolver las dudas de los clientes. En Villa El Salvador el local cuenta con 4 cabinas, al igual que en Comas, mientras que en San Borja hay sólo dos.

Se escogió Villa El Salvador por la gran cantidad de personas que viven allí y no cuentan con línea privada; Comas por el gran movimiento comercial que se desarrolla en ese distrito; y San Borja, para satisfacer especialmente la demanda de las personas que desean llamar al extranjero. En todos los casos, las personas no están satisfechas con el servicio que les brinda el Estado.

La competencia de Telepunto es la Empresa Estatal de Comunicaciones (EEC), la cual tiene teléfonos públicos en toda la ciudad, además de las Centrales Comunitarias, desde las cuales se puede hacer llamadas nacionales e internacionales.

El servicio que ofrece Telepunto supera ampliamente el sistema de fichas "rin", pues muchas veces es difícil adquirirlas y es aun más difícil encontrar un teléfono público en buen estado en cualquier lugar de la capital.

El costo de las tarjetas magnéticas es de US\$ 1 y el precio de venta es de US\$ 3, ya que se ofrece un servicio exclusivo y se quiere descremar⁴ el mercado.

La publicidad se realizó a través de volantes que fueron distribuidos en los respectivos distritos.

El negocio, luego de tres meses de funcionamiento, no ha dado los resultados esperados.

Tele S.A. estimó la demanda sobre la base de información obtenida mediante encuestas. Se realizaron 100 encuestas en cada distrito. Los resultados fueron los siguientes:

- El 80% de los encuestados en Comas están dispuestos a utilizar el servicio, el 90% en Villa El Salvador y el 30% en San Borja.

Los potenciales usuarios son:

- Personas particulares que no cuentan con líneas privadas.
- Comerciantes particulares que quieren comunicarse con sus proveedores.
- Algunos inmigrantes que desean comunicarse con su provincia.

Además, la encuesta reveló que los entrevistados no tenían claro el concepto de teléfono celular.

Tomando en cuenta la población de cada distrito, se compraron 18,000 tarjetas magnéticas para los primeros tres meses, lo que hacía un promedio de 6,000 tarjetas mensuales. Asimismo, se consideró que las ventas el primer mes iban a ser menores, pues recién se haría conocido el producto.

4. Descremar el mercado significa lanzar un producto con precios elevados, para que sólo lo puedan adquirir las personas de las clases sociales más altas de la población.

El pronóstico de ventas fue:

	Abril	Mayo	Junio
Villa El Salvador	2,200	2,800	3,000
Comas	2,500	3,000	3,500
San Borja	250	300	450

Las ventas reales fueron:

	Abril	Mayo	Junio
Villa El Salvador	1,253	1,127	2,532
Comas	1,496	2,038	2,253
San Borja	357	567	622

VI. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

La definición clásica de la mercadotecnia hace pensar que el propósito de la misma es satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor. Podemos citar a Philip Kotler, quien en su libro *Mercadotecnia* dice: "Mercadotecnia es una actividad humana orientada a satisfacer las necesidades y deseos, a través de procesos de intercambio". La tradición ha orientado a la mercadotecnia hacia el consumidor más que al producto.

"Para que una empresa tenga éxito, debe de orientarse a la competencia"¹. La empresa debe buscar los puntos débiles de la competencia y atacarlos usando las estrategias de la mercadotecnia. Se debe analizar a cada uno de los integrantes del mercado, para identificar cuáles son sus debilidades y sus fuerzas, para luego hacer un plan de defensa y aceptar las debilidades de la propia empresa.

Las empresas deben descubrir la manera en la que puedan adelantar a la competencia, puesto que la naturaleza real de la mercadotecnia involucra conflicto entre las empresas y no sólo la satisfacción de necesidades y deseos. Estos deseos y necesidades son satisfechos por el proceso de la competencia.

Los líderes del mercado aprovechan el principio de la fuerza para mantenerse a la cabeza. Es muy difícil llegar a este punto (líder), pero una vez allí, es más fácil mantenerse en ese lugar. Por tener una mayor fuerza de ventas, el líder tiende a quedarse con un segmento mayor. Aquí se cumple la teoría de que el rico se hace más rico y el pobre más pobre.

Se cree que el mejor producto ganará la guerra de la mercadotecnia por sí mismo, pero lo que realmente importa es la percepción que tienen los consumidores de él. No se puede ganar por el simple hecho de tener la razón.

1. Ries, Al y Jack Trout, *La guerra de la mercadotecnia*, 1a. Ed., México: Editorial Mc. Graw Hill, 1986.

1. Estrategias corporativas

Este tipo de estrategia se vincula con los planes a largo plazo proyectados hacia la selección de los diferentes negocios en los que deberá estar una compañía. Se identifican los mercados que deberán ser atendidos y las líneas de producto que se generarán sobre la base de los recursos de la empresa, tomando en cuenta sus objetivos.

La situación cambia constantemente, lo cual lleva a la empresa a cambiar sus objetivos. Por lo tanto, el tipo de estrategia también debe cambiar.

La estrategia debe ser consistente con los objetivos de la empresa y debe ser alcanzable utilizando los recursos con los que se cuenta. De otro lado, se deben tomar en consideración los problemas así como las posibilidades que se puedan presentar. Debe tenerse presente aspectos tales como:

- a) **Cambios tecnológicos:** los cuales aumentan la probabilidad de obsolescencia y hacen más difícil la competencia.
- b) **Tendencias demográficas:** ya que éstas muchas veces influyen en la demanda de las empresas.
- c) **Cambios en los costos:** los cuales pueden tener un gran impacto en las utilidades, si es que los precios no pueden ser variados.

La descripción de estas estrategias es como sigue²:

1.1 Para mercados actuales

El segmento en el que está trabajando la empresa puede presentar problemas como la escasez de materia prima, nueva competencia o cambios tecnológicos, pero todavía seguir siendo atractivo ya sea por su crecimiento en ventas o por la rentabilidad que éste genera.

2. Se consultó Guitinan, Joseph, *Administración del mercadeo; estrategias y programas*, 1a. Ed., México: Editorial Mc. Graw Hill, 1984.

Podemos encontrar tres maneras de enfrentar estos problemas:

1.1.1 Penetración del mercado

Esto se refiere a expandir los esfuerzos de mercadeo de la empresa para incrementar las ventas de los productos ya existentes en el mercado actual. Dicho objetivo se puede lograr de dos maneras, ya sea subiendo los esfuerzos de mercadotecnia o bajando los precios.

1.1.2 Desarrollo del producto

Se realizan nuevos productos para el mercado ya existente. Esta estrategia se pone en práctica con el propósito de:

- a) Revivir el crecimiento de las ventas de los productos flojos.
- b) Satisfacer las necesidades y los deseos cambiantes de los consumidores.
- c) Enfrentar las nuevas ofertas que la competencia pueda lanzar al mercado.
- d) Aprovechar las nuevas tecnologías que se le puedan presentar a la empresa.
- e) Satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado.

1.1.3 Integración vertical

La empresa se convierte en su propio proveedor o en su propio intermediario, por medio de la compra de la empresa o empresas que realizaban este trabajo anteriormente. Esta estrategia es más apropiada cuando el mercado final se proyecta con un alto potencial de crecimiento, puesto que los recursos necesarios son muy grandes.

La compañía Gloria S.A., optando por esta estrategia, ha comprado Deprodeca S.A., una distribuidora. Ahora, esta compañía se encarga de distribuir, entre sus productos, la leche Gloria a nivel nacional. Esto se

hizo para hacer frente a la alianza New Zealand Daily Board - Rocsa (Richard O'Custer). El mercado de la leche es muy grande, por lo cual resulta conveniente realizar una inversión de esta magnitud.

1.2 Para nuevos mercados

Se debe buscar nuevos mercados, ya que los actuales no presentan ninguna satisfacción para el futuro; ya sea porque los competidores son muy poderosos o porque las participaciones son ya muy altas. En el libro de Guiltinan, encontramos tres clases de estrategias de nuevos mercados:

1.2.1 Desarrollo del mercado

Se realiza un esfuerzo para que la empresa pueda llevar sus productos actuales a nuevos mercados. Esto se puede lograr a través de la identificación de nuevos usos para el producto, nuevos mercados o nuevos canales de distribución con los cuales se llega a nuevos usuarios.

Un ejemplo es el champú Johnson, el cual está dirigiendo su producto a personas adultas que buscan un champú suave. Éste es el mismo producto del segmento de niños, pero que está siendo lanzado a un nuevo segmento, el de adultos.

1.2.2 Diferenciación sinérgica

Para ello se requieren nuevos productos que deben ser llevados a nuevos mercados. La empresa puede llevar a cabo la diferenciación sinérgica cuando los recursos necesarios para producir son compatibles con los recursos con los que cuenta la empresa.

Un ejemplo de esto es el caso de la Compañía Nacional de Cerveza, la cual lanzó un nuevo producto, la cerveza Cóndor, que estaba dirigida a un nuevo segmento: la clase baja, media baja. Su producto anterior era la cerveza Pilsen, la cual se dirigía mayormente al segmento de clase media alta.

1.2.3 Diversificación de conglomerados

Se aprovechan las oportunidades de crecimiento o estabilización de las ventas que se puedan presentar, sin considerar la sinergia. Esto no tiene relación alguna con lo anteriormente visto.

1.3 Múltiples

En este caso, la empresa no toma solamente una estrategia sino más de una. Esto es lo más común entre las empresas de nuestro medio.

1.4 Problemas

Los objetivos en conflicto muchas veces pueden ser buenos para los objetivos principales, pero no para los secundarios. Las empresas que se orientan más al tipo de producto pueden dejar de percibir a los competidores potenciales. Se debe tener una buena comprensión de los recursos que se requieren para la implementación de cualquiera de estas estrategias.

2. Estrategias competitivas

Los mercadólogos deben estar en una constante adaptación de sus estrategias al ambiente competitivo en el que se desempeñan. Las empresas, por su lado, deben prestar atención a las ventajas así como a las desventajas de sus competidores y estar en un constante lanzamiento de ataques. El tamaño y la posición de la empresa determinan la estrategia que ésta adoptará. Podemos encontrar tres estrategias de este tipo³:

2.1 Liderazgo en costos

Las empresas deben contar con instalaciones que sean capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente. Debe ponerse mucho énfasis en la reducción de costos basándose en la experiencia y en rígidos controles. Estas empresas, por lo general, cuentan con un

3. Se consultó Porter, Michael, *Estrategia competitiva*, 1a. Ed., México: Editorial Continental S.A., 1982.

rendimiento mayor al promedio de su sector industrial, a pesar de la intensa competencia que enfrentan.

Esta estrategia les proporciona una defensa contra los proveedores poderosos, pues se tiene flexibilidad para enfrentar una posible subida en los costos de los insumos. Por otro lado, dicha estrategia pone barreras de ingreso debido a las economías de escala y a la ventaja en costos. Por último, la empresa cuenta con una posición favorable frente a los posibles sustitutos.

Para realizar esta estrategia se requiere tener una alta participación en el mercado, así como una constante innovación de equipos de primera categoría. Esto llevará a una pérdida inicial en las utilidades, lo cual tendrá que soportarse para adquirir una buena participación en el mercado.

Los principales riesgos que afrontan las empresas que siguen esta estrategia son:

- a) Cargas severas para mantener su posición en el mercado. Esto quiere decir que la empresa debe reinvertir recursos constantemente para obtener nueva tecnología.
- b) Existe un fácil aprendizaje por parte de los nuevos ingresantes en el mercado, entre los cuales se encontrarán algunos con posibilidades de invertir fuertemente en instalaciones adecuadas.
- c) Muchas veces estas empresas están tan preocupadas por los precios, que se olvidan de realizar cambios pertinentes en el producto.

Un ejemplo de este tipo de estrategia, lo podemos ver en la compañía D'onofrio, que ofrece los precios más bajos del mercado, por lo cual podemos suponer que tiene costos igualmente bajos. Esta empresa ha sido líder del mercado durante muchos años debido a la estrategia que puso en práctica.

2.2 Diferenciación

Un producto diferenciado es aquel que es percibido por el mercado como único. La diferenciación puede darse por diseño, imagen de marca, tecnología o características muy particulares del producto, entre otros factores.

Esta estrategia no permite que la empresa ignore los costos, aunque éste no es su problema primordial. Se crea una posición defendible, aunque diferente de la creada en el liderazgo en costos. Existe un aislamiento contra la competencia, debido a la lealtad que se llega a generar hacia la marca. Esto hace que las utilidades se vean incrementadas. Esta preferencia también crea una barrera al ingreso de nuevos participantes al mercado. Los consumidores son menos sensibles al costo, ya que no hay una alternativa comparable para el producto.

Algunas veces, esta estrategia impide conseguir una alta participación en el mercado, debido a que el producto requiere de una percepción de exclusividad. Por otro lado, no todos están dispuestos a pagar precios elevados (de darse el caso) a pesar de la superioridad de la empresa.

Los riesgos que enfrentan las compañías al adoptar este tipo de estrategia son:

- a) Las ventajas de los costos bajos contra la diferenciación son muy grandes para mantener la preferencia de marca. Los compradores muchas veces sacrifican las características por el precio.
- b) La imitación limita mucho la diferenciación percibida por los consumidores.

Una compañía que trata de diferenciarse de la competencia es EBEL, la cual comercializa productos de belleza. La empresa utiliza insumos importados, que están de plena moda en el resto del mundo, los cuales no se encuentran en muchos productos en el país, como los liposomas.

2.3 Alta segmentación

La empresa enfoca todos sus esfuerzos sobre un grupo de compradores en particular. Hace esto porque puede servir mejor a un estrecho objetivo que los que compiten en forma general. Logra diferenciación por servir mejor u obtiene costos más bajos que los de la competencia, o ambos. Esto no lo logra para el mercado en general, pero sí para el segmento al que se está dirigiendo.

Esta estrategia defiende a la empresa contra las fuerzas competitivas, puesto que se pueden elegir los objetivos menos vulnerables a posibles sustitutos, así como grupos donde los competidores son más débiles.

Los riesgos que se presentan en este tipo de estrategia son:

- a) La diferencia entre los productos deseados por el segmento objetivo o el mercado total es muy pequeña.
- b) Los competidores pueden encontrar submercados dentro del mercado objetivo, con lo cual le resta posición a la empresa.

Este tipo de estrategia es la empleada por la Ferrari, la cual se dirige a una pequeña parte del mercado que no había sido satisfecha debidamente por las empresas de la competencia. Con ello, logró una buena posición en este mercado como una empresa que vende autos de lujo.

3. Estrategia del líder de mercado

El líder del mercado es el que tiene la porción más grande del mercado con su producto. Esta empresa encabeza a las otras en cambios de precio, introducción de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad promocional. Las otras empresas reconocen su predominio. Es el punto de orientación para los competidores, quienes tratan de imitarla o evitarla.

La vida del líder no es fácil, éste debe mantener una vigilancia constante. Las otras firmas están retando a la empresa líder o intentando aprovecharse constantemente de sus debilidades.

La empresa muchas veces podría parecer pasada de moda en comparación con los nuevos rivales. Por otro lado, los costos podrían elevarse excesivamente y dañar sus utilidades.

Los que quieren seguir manteniendo el primer lugar requieren una acción en tres frentes: expansión del mercado total, protección de la porción actual del mercado mediante una acción ofensiva o defensiva, o expandir la porción del mercado.

3.1 Expansión del mercado total

Todas las firmas se benefician con esta estrategia, pero el líder se lleva la mayor parte. Por lo general, se buscan nuevos usuarios (atraer a los usuarios potenciales para que conozcan el producto), nuevos usos para el producto (para expandir el mercado) o un mayor uso del mismo (que la gente cada vez use más cantidad del producto).

La Coca Cola está utilizando mucho esta estrategia en sus nuevos comerciales (estrategia de marketing). Busca crear en la mente del consumidor la idea de que la Coca Cola es buena para tomarla en cualquier momento. Esto lo enfatiza con su nueva frase "siempre Coca Cola".

3.2 Protección de la porción del mercado

La marca líder, además de expandir su mercado, debe preocuparse por proteger el actual de los constantes ataques de la competencia. La mejor manera de lograr esto es la innovación continua de sus productos, tomando la iniciativa.

Un ejemplo muy claro de esta estrategia, es lo que está haciendo Nescafé, lanzando varios productos al mercado, como el café tradicional Nescafé Classic y la nueva presentación Nescafé Granor.

Deberán mantenerse los costos bajos y los precios de acuerdo con los de la competencia. Deberá preocuparse por cubrir todos los vacíos para que la competencia no se pueda meter en ellos. Se aconseja al líder diversas estrategias que puede emplear.

3.2.1 Defensa de la posición

La forma básica de defensa es construir fortificaciones en torno a una posición. Pero limitarse a defender la posición o los productos actuales es una forma de "miopía de mercadotecnia"⁴. Es por esto que el líder no debe invertir todos sus recursos en construir barreras para sus productos actuales.

3.2.2 Defensa de los flancos

Cuando una empresa líder defiende su posición en el mercado, debe poner más atención a sus flancos más débiles, pues los competidores buscarán atacarlo precisamente allí.

Coca Cola había descuidado mucho el segmento del mercado de la gente joven. Esto fue aprovechado por la Pepsi para lanzar una fuerte campaña dirigida a este segmento. Su frase característica durante esa campaña fue "Pepsi, el sabor de la nueva generación".

3.2.3 Defensa preventiva

Otra estrategia es la de lanzar una ofensiva contra los competidores antes de que éstos puedan atacar a la empresa líder. La compañía puede hacerlo a través de ataques de guerrilla, para mantener a todos los competidores ocupados, o mediante ataques frontales, con lo cual mantiene a los competidores a la defensiva.

Esta estrategia la puso en práctica Camay, lanzando distintas presentaciones de su jabón como el jabón Camay Classic, Camay de Gala, o el Camay Suave. Con ello se buscaba mantener ocupada a la

4. Kotler, Philip, *Fundamentos de mercadotecnia*, 2a. Ed., México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1991.

competencia. Luego, lanzó un nuevo producto, Moncler, con lo cual se aseguraba mantener ocupados a sus competidores.

3.2.4 Defensa de contraofensiva

Cuando los competidores atacan al líder, éste no puede quedarse sin hacer nada, debe contraatacar buscando los puntos débiles de los competidores. Muchas veces, la empresa líder espera para buscar una debilidad del competidor y lanzar una contraofensiva exitosa. Cuando una empresa ataca al líder debe utilizar algunos de sus recursos para defender su posición, ya que si el líder contraataca, lo hará en el principal segmento de la empresa, para que ésta tenga que retirar algunos productos del mercado.

Cuando Anchor entra en el mercado y empieza a quitarle participación a Gloria, ésta modifica su estrategia. Lanza un contraataque con una campaña institucional, con la cual busca resaltar los valores de su producto y la tradición en el consumo de la leche Gloria ("la calidad que usted conoce").

3.2.5 Defensa móvil

El líder no se limita a defender su mercado actual, sino que busca nuevos mercados donde pueda realizar una buena estrategia defensiva y ofensiva en el futuro. Esto se puede dar de dos maneras: con una ampliación del mercado (la empresa se preocupa por necesidades más amplias del consumidor) o con una diversificación del mercado (buscar una nueva industria en la cual desenvolverse).

Backus es un claro ejemplo de una empresa que busca todo el tiempo lanzar al mercado nuevos productos para asegurarse de satisfacer mejor las necesidades de sus consumidores. Por ejemplo, en lo que a bebidas gaseosas se refiere, Backus cuenta con Soda Backus, Guaraná, y Viva Backus; además produce Champale, la cerveza Cristal, entre otros.

3.2.6 Defensa por contracción

Cuando las compañías grandes tienen sus recursos muy dispersos, es muy difícil cubrir todos los flancos, por lo cual muchas veces debe

optarse por una estrategia de contracción. Esto implica que la empresa dejará de lado sus puntos más débiles, concentrándose en los productos más fuertes.

Gloria ha tenido que dejar de lado productos como la Avena Gloria, la cual era un producto débil que le restaba recursos inútilmente. Ello le permitió poner más énfasis en sus productos fuertes: la leche evaporada y sus conservas.

3.3 Expansión de la porción del mercado

El líder del mercado puede crecer aumentando sus porciones de mercado, esto lo lleva a un aumento en la rentabilidad.

Las firmas pequeñas o medianas deben buscar cómo entrar en grandes asociaciones o, de lo contrario, quedarse en un nicho de mercado donde puedan resaltar.

La bebida Concordia, por ejemplo, se ha quedado sólo en el norte del país, un segmento del mercado que puede defender fácilmente, pues tiene un buen posicionamiento.

Al aumentar la porción del mercado, los costos unitarios se ven disminuidos. Ello se debe a que al incrementarse el tamaño de las plantas, se llega a mejores economías de escala. Por otro lado, la empresa puede ofrecer un producto de calidad superior a un precio más alto.

Los líderes deben aprender a expandir su mercado actual, siempre teniendo en cuenta que deben proteger su porción del mercado.

4. Estrategia de reto de mercado

4.1 Definición del objetivo estratégico y del competidor

Un retador debe definir primero su objetivo estratégico, el que siempre depende de quién sea el competidor. Muchas veces, la compañía puede escoger a qué competidor atacar, puede atacar al líder del mercado (una estrategia de alto riesgo, pero que brinda la posibilidad

de muchas ganancias), puede atacar a firmas de su mismo tamaño (debe hacer un estudio para determinar qué firmas de su mismo tamaño no están realizando bien su trabajo), o puede atacar a firmas más pequeñas. Por lo tanto, la estrategia que se decida usar dependerá de a quién se elige atacar.

En 1991, salió Kanú al mercado a competir directamente con el líder: Tang. Al cabo de un año, se hizo del 75% del mercado de bebidas en polvo azucaradas desplazando a Tang de esta posición. Kanú se arriesgó mucho con esta estrategia; pero, como podemos ver, fue exitosa y le trajo muy buenas ganancias.

4.2 Elección de una estrategia de ataque

Podemos encontrar cinco opciones de estrategias de ataque, las cuales explicamos a continuación:

4.2.1 Defensiva

Existen tres principios básicos para este tipo de mercadotecnia:

- a) "Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva"⁵.

Los consumidores son los que crean a los líderes del mercado; por lo tanto, uno no tiene que convencerse a sí mismo de ser líder, sino que debe convencer a los demás de esto. Las empresas deben tener una idea clara de la realidad: se debe engañar a la competencia, no a uno mismo.

Cuando uno llega a ser reconocido como líder de un mercado, debe defender este puesto de sus competidores, puesto que esto le trae muchos beneficios.

Coca Cola es líder en el mercado de gaseosas y debe defenderse de la Pepsi, su principal competidor. Para ello, utiliza muchas estrategias de defensa: una nueva campaña publicitaria, canjes, sorteos,

5. Ries, Al y Jack Trout, *op. cit.*, p. 53.

nuevos productos y envases; con esto busca contrarrestar las estrategias que adopta la Pepsi y mantener su lugar como líder en el mercado.

- b) "La mejor estrategia defensiva es el coraje para atacarse uno mismo"⁶.

La mejor manera que tiene un líder para defender su posición, es atacarla constantemente, introduciendo productos nuevos que hagan obsoletos a los ya existentes.

Ello, en el corto plazo, puede significar el sacrificio de ganancias, pero por otro lado se protege el mercado. La empresa que vacila en atacarse a sí misma, va a ir perdiendo mercado conforme la competencia vaya creciendo.

La Compañía Nacional de Cerveza, al lanzar la cerveza Cóndor, atacó, además de a la competencia, a su producto cerveza Pilsen. Esto se presentó con más claridad en su última campaña, donde se hablaba de todas las demás cervezas -incluyendo a la Pilsen- como aguas, para que de esta manera se pueda destacar su mayor contenido de alcohol y su mejor sabor.

- c) "Los movimientos enérgicos de la competencia siempre deberán ser bloqueados"⁷.

Si el líder pierde la oportunidad de atacarse a sí mismo, tiene otra salida: contraatacar antes de que la competencia consiga establecerse en el mercado. Un bloqueo es adecuado para el líder, aunque éste se niegue a hacerlo por orgullo.

A la competencia le va a llevar tiempo plasmar una impresión en la mente de los consumidores, lo cual le da tiempo al líder para protegerse.

6. *Ibíd.*, p. 54.

7. *Ibíd.*, p. 56.

Otra ventaja para el líder es la presión psicológica que ejerce el grupo sobre el individuo. Hay mucha gente que llega a ir contra sus propios sentidos por seguir al resto.

La leche Anchor se lanzó al mercado atacando directamente a Gloria. Luego de esto, Gloria lanzó su leche en polvo Aurora para contrarrestar esta estrategia. Con ello, Gloria buscó bloquear los avances de Anchor antes de perder una gran porción del mercado.

4.2.2 Ofensiva

El líder del mercado debe utilizar una mercadotecnia defensiva, mas no ofensiva; esto es mejor para el segundo o tercero del mercado, los cuales aplicarán la estrategia defensiva con el primero. Podemos encontrar también tres principios para este tipo de mercadotecnia:

- a) "La principal consideración es la fuerza de la posición del líder"⁸.

Todas las empresas buscan hacer todo ellas mismas. La número 2 y la número 3 mayormente deben orientarse hacia lo que hace el líder, ya sea en el producto en sí, los precios, la distribución que se use y la promoción que se le dé.

El líder es dueño de una posición en la mente de los consumidores. Para poder ganarle, hay que suprimir esta posición, para luego reemplazarla, lo cual es sumamente difícil.

La estrategia que deben llevar a cabo los seguidores del mercado es la de descubrir cómo pueden disminuir la acción del líder en el mercado. Deben utilizar operaciones ofensivas encausadas hacia la mente del consumidor, utilizando palabras, imágenes y sonidos.

BASA es líder en el mercado de plásticos en el Perú. Las otras empresas buscan seguirla todo el tiempo con los productos que lanzan al mercado. En la mayoría de los casos, los productos lan-

8. *Ibid.*, p. 66.

zados por la competencia son muy parecidos o incluso iguales a los de BASA, buscando imitarla permanentemente.

- b) "Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo"⁹.

No se deben buscar debilidades en los puntos débiles del líder, sino más bien en su punto fuerte. Éstos muchas veces se pasan por alto o se olvidan por completo, por lo tanto deben ser aprovechados.

- c) "El ataque deberá lanzarse hacia un frente tan reducido como sea posible"¹⁰.

De preferencia se debe atacar al líder con un solo producto, ya que éste seguramente contará con una línea completa de artículos; entonces, lanzarse con varios sería extremadamente costoso. Se debe buscar superioridad en un local pequeño, donde la superioridad absoluta del líder no es alcanzable.

En regiones pequeñas es más fácil que una empresa local pequeña logre la superioridad, pues ésta conoce los gustos de los consumidores y sus costumbres mejor que cualquier empresa grande que no sea de la región. Debe aprovechar este factor para hacerse cada vez más fuerte.

La lucha ofensiva no es una tarea fácil. Las estadísticas demuestran que los ataques tienden a fracasar, la suerte está del lado del defensor en la mayoría de los casos.

Se tiene una mayor posibilidad de éxito con un cuidadoso estudio de la fuerza del líder. Se debe tratar de descubrir debilidades en esta fuerza para poder atacarla.

9. *Ibíd.*, p. 68.

10. *Ibíd.*, p. 70.

Por otro lado, si una empresa crece demasiado en su participación en el mercado, puede darse el caso que se debilite en lugar de hacerse más fuerte.

Pilsen Trujillo es un producto que está bien posicionado en el norte del país. La empresa sabe cuáles son las necesidades y los deseos de los consumidores de esa zona. Ninguna empresa le ha podido quitar participación en ese segmento del mercado. Por otro lado, no se ha pretendido abrir el producto a un mercado más grande, lo cual podría hacerlo caer.

4.2.3 Al flanco

El líder, por lo general, se defiende mientras los demás lo atacan. Éste es el sistema de ataque más novedoso en la mercadotecnia. El flanqueo requiere conocimiento de los principios básicos, así como una visualización de cómo se desarrollarán las cosas después del ataque. Encontramos los tres principios básicos:

- a) "Un movimiento de flanqueo adecuado debe efectuarse dentro de un área no disputada"¹¹.

Para poner en práctica esta estrategia, no se requiere necesariamente un producto nuevo, diferente de cualquier otro ya existente en el mercado. El producto debe ser novedoso y exclusivo para que el consumidor lo pueda ubicar dentro de una nueva categoría.

El éxito del flanqueo depende mayormente de crear y mantener una nueva categoría.

Para lanzar un verdadero ataque de flanqueo, se debe ser el primero en ocupar un segmento, ya que de otro modo se estaría hablando de un ataque ofensivo.

La primera gaseosa dietética en el Perú fue la Diet Coca Cola. Ésta entró al mercado formando una nueva categoría, la de gaseosas

11. *Ibíd.*, p. 82.

dietéticas, la cual no existía en el mercado hasta ese momento. Luego, entraron en el mercado otras, pero esa fue la primera, logrando una posición antes que la competencia.

- b) "La sorpresa táctica tiene que ser un elemento importante del plan"¹².

Al ser una estrategia sorpresa, el flanqueo se diferencia de las estrategias defensivas y ofensivas, las cuales son esperadas. Cuanto mayor sea la sorpresa, más tiempo le llevará al líder reaccionar y tratar de recuperarse.

Si se realiza el flanqueo en un mercado de prueba, se tienen muchos riesgos: si la prueba falla, todo va a fallar. Por otro lado, si la prueba triunfa, se le da tiempo al líder para que tome las medidas necesarias para garantizar el fracaso del ataque. Lo ideal es que el líder no note lo que se está haciendo, con lo cual la empresa garantiza un gran éxito.

Al lanzar Kanú al mercado, se utilizó el elemento sorpresa. Cuando el líder del mercado, hasta entonces Tang, se dio cuenta de esto y reaccionó, era demasiado tarde pues ya había perdido una gran parte del mercado.

- c) "La persecución es tan crítica como el ataque mismo"¹³.

Las empresas pequeñas deben reforzar sus éxitos, dejando de lado los fracasos. Cuando hay un producto que fue lanzado con la estrategia de flanqueo, el cual resultó ser un éxito, éste debe difundirse en el mercado. Por otro lado, los productos perdedores deben dejarse de lado para no perder recursos inútilmente.

El mejor momento para tratar de obtener una posición sólida es al principio, cuando el producto es nuevo, ya que no tiene competen-

12. *Ibid.*, p. 84.

13. *Ibid.*, p. 85.

cia. Esta situación rara vez dura mucho tiempo, por lo cual debe ser aprovechada.

La forma más obvia de realizar un flanqueo es a través de precios. El truco está en bajar los costos en los puntos que a los clientes no les importe o en los que no lo noten. Esto implica no ponerle adornos inútiles al producto.

Por otro lado, hay también muchas oportunidades en realizar un flanqueo con precios altos. Casi cualquier producto o servicio representa una oportunidad para realizar un ataque en el extremo superior. Esto se da porque existe la tendencia a igualar la calidad con el precio. La empresa tendrá márgenes más altos de utilidad debido a los precios más altos.

Otra manera de flanquear es abrir un nuevo canal de distribución o crear una nueva forma de producto. Casi cualquier producto se presta a flanquear con una forma diferente.

Al poner en práctica una estrategia de flanqueo, una empresa tiene la posibilidad de obtener un gran resultado o una gran pérdida, lo cual requiere una especial visión y mucha previsión. En la mayoría de los casos se requiere la cooperación del líder de la industria para alcanzar el éxito.

4.2.4 Cerco

Esta estrategia implica lanzar una ofensiva a varios frentes simultáneamente, con lo cual el competidor deberá protegerse por el frente, los costados y la retaguardia al mismo tiempo. El atacante ofrece a los consumidores los mismos productos que la competencia y algunos otros más, con lo cual el consumidor no puede rechazarlo.

Esta estrategia sólo tiene sentido si el retador cuenta con recursos mayores que los de la competencia, y cree que será lo bastante rápido como para lograr esto con éxito.

Wong, al lanzarse al mercado, atacó a sus competidores en cuanto a servicios, variedad de productos, decoración, entre otros. Wong tenía mucho más recursos que sus competidores, por lo que llegó a sacar a algunos del mercado.

4.2.5 Evasión

En esta estrategia, el retador busca evitar al competidor atacando mercados más fáciles, para así ampliar sus recursos. Podemos encontrar tres enfoques: productos no relacionados (la empresa busca penetrar en otras industrias para entrar a nuevas posiciones en el mercado y, de esta manera, obtener más recursos); nuevos mercados geográficos (se busca lanzar su producto en otros mercados donde el competidor no ha llegado); y, nuevas tecnologías (se busca hacer el producto mejor o lograr economías de escala para competir de una mejor manera).

4.2.6 Guerrillas

La clave de una lucha de mercadotecnia está en ajustar las tácticas que se van a usar en relación a la competencia y no a la propia compañía. Los tres principios básicos que podemos encontrar son:

- a) "Hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo"¹⁴.

Cuando una compañía es pequeña en volumen o en algún otro aspecto, es muy difícil que sea atacada por una compañía mayor.

Si la guerrilla quiere triunfar, debe aplicar la misma clase de pensamiento en otras situaciones donde los segmentos no estén bien definidos.

Las empresas pequeñas deben concentrarse en un nicho o segmento del mercado donde puedan defenderse de la compañía líder de la industria. La guerrilla necesita el reconocimiento de su lideraz-

14. *Ibíd.*, p. 99.

go en su segmento del mercado por más pequeño que éste sea. Se debe buscar un segmento de tamaño adecuado para ser el líder.

Resulta tentador cambiar una guerrilla por un flaqueo. Cuanto mayor sea la acción, la empresa se acercará más al líder y atacará su posición. Esta decisión debe tomarse considerando los recursos con los que se cuenta. La guerrilla por naturaleza tiene fuerzas limitadas, por lo cual para sobrevivir debe resistirse a diseminar sus recursos, pues esto la llevará al fracaso.

Industrias Koch es una pequeña fábrica de plásticos que hace solamente envases para cosméticos. Las empresas más grandes no buscan entrar en este segmento, ya que es demasiado pequeño como para serles rentable. Esta empresa, por lo tanto, se encuentra tranquila en su nicho de mercado y es reconocida en él.

- b) "No importa lo próspero que se llegue a ser, no hay que actuar nunca como el líder"¹⁵.

El líder, por lo general, tiene un número muy grande de trabajadores, la mayoría de los cuales sirven a otros. La guerrilla debe tener la mayor cantidad de su personal en la línea principal. Se debe resistir la tentación de introducir organigramas formales o descripciones de puestos.

Las empresas deben aprovechar su tamaño pequeño para tomar decisiones rápidas. Las empresas grandes toman mucho tiempo para poner una idea en práctica.

Panificadora Santa Clara es una empresa pequeña que se dedica a hacer panetones (Monterrey). El personal es contratado cuando se necesita, por lo que su estructura informal les permite tomar decisiones con mucha mayor rapidez que las empresas de mayor tamaño.

- c) "Estar preparado para retirarse apresuradamente ante una noticia de último momento"¹⁶.

15. *Ibid.*, p. 103.

16. *Ibid.*, p. 105.

Se dice que una compañía que huye sigue viviendo para luchar en otra ocasión. Esto debe aplicarse cuando se opta por una estrategia de guerrilla, puesto que no se cuenta con muchos recursos como para malgastarlos en una causa perdida. Se debe decidir con mucha rapidez si renunciar o entrar en acción. La ventaja de ser pequeño se aprovecha aquí. En las compañías grandes deben haber muchas luchas internas antes de que las cosas cambien. La guerrilla puede moverse con frecuencia rápidamente para llenar un vacío mientras el mercado aún esté allí.

Las guerrillas rinden utilidades concentrándose en un pequeño mercado con un único producto. Las ventas no son tan grandes como para pensar en desafiar a compañías más grandes en la misma industria.

5. Estrategia de seguidor del mercado

Todas las empresas del mercado siempre buscan atacar al líder, el cual se puede defender muy fácilmente. Por ejemplo, si el competidor lanza un precio más bajo, el líder puede igualar esto con mucha facilidad. El líder, por lo general, tiene más recursos para afrontar una batalla; por ello, el competidor debe pensar mucho antes de atacarlo.

Un seguidor del mercado debe saber cómo mantener a sus clientes y obtener una parte justa de los nuevos consumidores. Cada competidor debe buscar la manera de hacer su compañía distinta a las demás, ya sea por su ubicación, servicios o formas de financiamiento. El seguidor debe buscar mantener sus precios bajos, pero a su vez mantener su calidad y servicios en un nivel muy alto. Cuando se dé la posibilidad, debe buscar la manera de entrar en mercados nuevos. En conclusión, el seguidor debe trazar su crecimiento. Para ello, cuenta con tres estrategias:

5.1 Seguidor cercano

Con esta estrategia, el seguidor copia al líder en todas las áreas posibles, llegando a parecer un retador. Sólo se dará un conflicto directo, si el seguidor bloquea de alguna manera al líder.

5.2 Seguidor a distancia

El seguidor, en este caso, emula al líder en lo que se refiere a innovaciones de productos, niveles de precio o distribución, pero se mantiene cierta diferenciación. El líder se siente tranquilo, puesto que el seguidor no interviene en sus planes.

El seguidor puede lograr una mayor posición en el mercado, adquiriendo la propiedad de ciertas firmas más pequeñas de la industria.

5.3 Seguidor selectivo

Esta compañía sigue al líder en algunos aspectos, pero en otros marcha por su cuenta. Las innovaciones son notorias, aunque evitan atacar directamente al líder. Se toman algunas de sus estrategias consideradas ventajosas. Por lo general, el seguidor selectivo se va fortaleciendo y se puede llegar a convertir en un futuro retador para el líder.

Los ensambladores de computadoras siguen al líder, IBM, pero siempre tratando de mantener sus precios más bajos para competir adecuadamente.

6. Estrategias de nicho de mercado

Casi todas las industrias tienen pequeñas firmas que ocupan pequeños segmentos del mercado, donde no chocan con ninguna firma más grande. Las firmas grandes olvidan estos pequeños segmentos llamados nichos de mercado, a los cuales las empresas pequeñas sirven muy bien gracias a la especialización. Estas empresas buscan estos nichos de mercado para estar seguras y obtener ciertas ganancias.

Las características del nicho de mercado ideal son:

- a) Tener un tamaño y un poder adquisitivo suficiente para que la empresa pueda obtener cierta rentabilidad.
 - b) Tener un potencial de crecimiento.
-

- c) Debe ser insignificante para los grandes competidores, ya que de lo contrario la empresa no estaría lo suficientemente segura como para actuar libremente.
- d) La empresa debe contar con las habilidades y los recursos necesarios para cubrir las necesidades del mercado satisfactoriamente.
- e) La empresa puede defenderse fácilmente de los grandes competidores, puesto que los consumidores le tienen buena voluntad.

La clave en la creación de nichos es la especialización, ya sea por mercado, consumidor, producto o mezcla de mercadotecnia. Esto es muy riesgoso, ya que si el nicho de mercado se extingue, la compañía se queda sin mercado. Debido a esto, la empresa debe buscar varios nichos, en vez de concentrarse en uno solo, con lo cual tiene un poco más de seguridad.

Los nichos de mercado, por lo general, no cambian sus productos con mucha frecuencia. Están muy concentrados, por ello deben vender productos que sean cambiados con bastante frecuencia por los consumidores. Deben, además, contar con una reputación de buena calidad y tener precios bajos o medios, pues de lo contrario los consumidores buscarán a las empresas más grandes para comprar los productos.

7. Resumen

Las empresas deben buscar la manera en la que puedan adelantar a los competidores, ya que la naturaleza de la mercadotecnia es el conflicto entre las empresas y no sólo la satisfacción de necesidades y deseos.

Las estrategias corporativas, al igual que todas las otras estrategias, deben ser consecuentes con los objetivos de la empresa y alcanzables, considerando los recursos con los que se cuenta. Para los mercados actuales, se puede usar la penetración del mercado, el desarrollo del producto o la integración vertical; en cuanto a los mercados nuevos, las estrategias a utilizarse son el desarrollo del mercado, hacer una diferenciación sinérgica o una diversificación de conglomerado.

Las estrategias competitivas se pueden dividir en: liderazgo en costos, diferenciación y alta segmentación. Cualquiera de ellas supone un constante lanzamiento de ataques, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de los competidores.

El líder del mercado debe optar por una estrategia de expansión del mercado, protección de la porción actual del mercado o una expansión de la misma. Éste encabeza a la competencia; por ello, las otras empresas lo retan constantemente. Para mantener su posición, debe tomar una de las estrategias antes expuestas.

El retador debe definir su objetivo primero, dependiendo del competidor, para luego definir si optará por una estrategia defensiva (sólo para el líder), ofensiva, al flanco, de cerco, de evasión o de guerrillas.

El seguidor del mercado siempre busca atacar al líder, pero debe saber cómo mantenerse en su posición y obtener una parte justa de los nuevos consumidores. Puede ser seguidor cercano, a distancia o selectivo.

Las pequeñas empresas deben encontrar un pequeño segmento del mercado en el cual permanecer seguras del ataque de firmas más grandes. El nicho debe ser seguro, ya que si se extingue, la compañía se queda sin mercado.

8. Preguntas

- 1) ¿Cuáles son los problemas que se pueden presentar al tomar una estrategia corporativa?
 - 2) ¿Qué significa el liderazgo en costos, en qué consiste?
 - 3) ¿Cuáles son las distintas formas en que se puede flanquear a la competencia?
 - 4) ¿En qué se basa la estrategia de seguidor de mercado?
-

- 5) ¿Cuáles son las características del nicho ideal de mercado?
- 6) ¿Cuáles son los 3 principios básicos de la estrategia de guerrillas?

9. Ejemplo

En 1991, surgió una nueva marca de bebidas en polvo azucaradas: Kanú. Se lanzó al mercado a competir directamente con el líder hasta ese momento: Tang.

El producto de Kanú rinde la misma cantidad que el de Tang, pero el sobre es mucho más chico. Esto último facilita el transporte y el almacenaje.

Este lanzamiento utilizó el factor sorpresa. Tang estaba muy tranquilo, había sacado varios sabores a parte del original de naranja, pero era prácticamente el único en el mercado. Kanú se lanzó con una estrategia de reto del mercado ofensiva, atacando directamente al líder, lo cual le significó mucho riesgo; pero a la vez, al resultar exitosa, implicó grandes ganancias.

Por último, la campaña publicitaria con la que lanzó el producto, ayudó mucho a su éxito. Era graciosa y posicionó al nombre del producto como fácil de recordar y preferido por todos, con lo cual la gente se animó a probarlo.

Luego de un año en el mercado, Kanú subió de un 1% en el mercado a tener el 75% del mercado de bebidas en polvo azucaradas.

VII. SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DEL MERCADO META

1. Segmentación

1.1 Definición

El mercado de la mayoría de los productos es demasiado extenso, con numerosos compradores, los cuales varían considerablemente en sus hábitos de compra. Por esta razón, las empresas se ven en la necesidad de segmentar el mercado; es decir, dividir el mercado en varias partes, grupos distintos que puedan necesitar productos diferentes. Por ejemplo, en el caso de Milkito, tiene diferentes tipos de yogur para cada segmento del mercado: el yogur normal; el natural para la gente que cuida su peso; el bebible; los *milkflakes* para los niños, etc. Una vez segmentado el mercado, se desarrollan los perfiles de cada segmento resultante y se selecciona el mercado meta, es decir, el segmento al cual se quiere llegar.

1.2 Ventajas y limitaciones

1.2.1 Ventajas

- a) Al segmentar el mercado, se investiga cuáles son las necesidades de cada segmento para satisfacerlas. Es decir, se busca tener un enfoque para cada segmento de las actividades de mercadotecnia.
- b) Al trabajar con segmentos, se puede hacer un mejor uso de los recursos de mercadotecnia. Esto es ventajoso para empresas pequeñas, las cuales no cuentan con muchos recursos, por lo que pueden aprovecharlos mejor dirigiéndolos a uno o dos segmentos del mercado.

1.2.2 Limitaciones

Las limitaciones son mayormente con respecto a los costos y a la cobertura del mercado.

- a) La producción resulta más costosa, puesto que la producción en masa es siempre más económica.
- b) Tenemos un mayor costo de inventario, ya que hay diversidad de productos con diferentes diseños, colores, etc.
- c) La gerencia debe plantear y realizar varios programas de mercadotecnia, por lo que los costos administrativos suben.
- d) Los costos publicitarios también pueden ser mayores porque puede darse el caso de que se tenga que realizar anuncios distintos para cada segmento.
- e) El segmento puede ser muy pequeño para que se puedan utilizar bien los medios publicitarios.

1.3 Condiciones para una buena segmentación

El mercado debe ser segmentado de tal forma que cada segmento pueda responder de una manera homogénea al programa de mercadotecnia utilizado. Para ello, existen tres condiciones que pueden ayudar¹:

- a) **El criterio de segmentación debe ser medible:** es decir, fácil de cuantificar. La información también debe ser accesible. Por ejemplo, los productos ecológicamente compatibles son una muy buena idea, pero la información no es fácil de conseguir ni se puede cuantificar con facilidad.
- b) **El segmento del mercado debe también ser accesible a través de los intermediarios, medios publicitarios y la fuerza de ventas de la compañía:** con un costo mínimo y sin pérdida de tiempo. Si una compañía tiene su segmento del mercado en la zona urbana y quiere lanzar su producto en la zona rural, tendrá muchas dificultades, pues los medios publicitarios muchas veces no llegan a esas zonas y existen limitaciones en materia de transporte.

1. Stanton, William y Charles Futrell, *Fundamentos de mercadotecnia*, 8a. Ed., México: Editorial Mc Graw Hill, 1991.

- c) **El segmento elegido debe ser lo bastante extenso como para ser rentable:** si un segmento es demasiado pequeño (de un solo consumidor, por ejemplo), la empresa va a tener que diseñar una variedad demasiado extensa de estilos, colores, tamaños, etc.; lo cual le resultaría demasiado costoso y no recibiría beneficios suficientes por tratarse de un solo comprador o un número muy reducido de ellos.

1.4 Bases para la segmentación

En el mercado podemos encontrar dos categorías de consumidores: los consumidores finales y los usuarios industriales. Esta agrupación es todavía demasiado extensa, por lo que hay que buscar algunas otras variables con las cuales se pueda seguir segmentando. Aquí veremos algunas de las variables de segmentación, pero hay que tener en cuenta que la conducta de compra del individuo muy rara vez se puede atribuir a un solo factor.

1.5 Variables de segmentación

1.5.1 Geográficas

El mercado se divide a partir de criterios geográficos: naciones, departamentos, regiones, etc. Luego, la empresa se decide por uno o varios de estos segmentos. Un ejemplo de esto podría ser el de la cerveza Pilsen. En la región de la costa norte del país encontramos la Pilsen Trujillo, mientras que en la capital mayormente encontramos la Pilsen Callao. Ambas cervezas tienen diferentes características y sabores para satisfacer a los distintos mercados.

1.5.2 Demográficas

Con mucha frecuencia, los deseos de los consumidores están relacionados con factores demográficos, como la edad, el sexo y los ingresos. Ésta es la forma más popular para distinguir entre grupos de consumidores. Dichos factores son más fáciles de medir que la mayoría de las variables; son más accesibles y lo suficientemente grandes.

1.5.2.1 Edad

Los deseos y las capacidades de los consumidores cambian con los años. Por ello, algunas compañías ofrecen productos diferentes para cada segmento de edad, pero éstos pueden ser engañosos. En el Perú, la distribución por grupos de edad según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) es la siguiente:

Niños	0-14 años	37.63%
Jóvenes	15-24 años	20.58%
Adultos	25-39 años	21.19%
Adultos	40-54 años	11.90%
Adultos	más de 54 años	8.70%

Tenemos a Crest, por ejemplo, que lanzó su crema dental para toda la población sin segmentar. Luego, lanzó Crest Junior Chispa Gel que combate la caries con diversión, enfocada a los niños, la cual ha tenido mucha acogida por su color, sus chispitas y su sabor más dulce.

1.5.2.2 Sexo

Esta variable de segmentación se usaba mucho para productos como ropa, calzado, autos, artículos de cuidado personal o revistas. Un ejemplo es el de Basa, que tiene los juguetes para niños segmentando en niños y niñas.

Últimamente, esto ha cambiado mucho. Una de las causas puede ser el hecho de que las mujeres trabajan más que antes, lo cual hace que cambien sus costumbres así como los productos que usan. Otra razón es el cambio en los factores culturales con respecto a las tareas de los hombres y las mujeres. Muchos fabricantes de ropa ahora lanzan los productos unisex, los cuales se dirigen tanto a hombres como a mujeres. Asimismo, algunos productos de cuidado personal, como las cremas, antes eran usados únicamente por mujeres, pero ahora los hombres han comenzado a usarlos también. En calzado tenemos el caso de los mocasines que fueron diseñados originalmente para hombres, pero ahora son

usados indistintamente por hombres y mujeres. A pesar de esto, todavía se pueden apreciar productos con segmentación de sexo como, por ejemplo, las joyas.

En el Perú, la distribución de la población según esta variable es:

Mujeres	49.6%
Hombres	50.4%

Fuente: INEI.

1.5.2.3 Ingresos

La segmentación por ingresos es una de las prácticas más antiguas. No obstante, no siempre se puede pronosticar las preferencias de los consumidores para un producto dado. Un ejemplo de esto puede ser el caso de los autos, hay modelos lanzados para gente de muchos ingresos y otros para gente de menores ingresos; sin embargo, los consumidores con ingresos muy altos no solamente compran autos destinados a ellos, sino también otros modelos, ya sea para sus hijos o por no llamar la atención. El caso contrario también lo podemos encontrar.

1.5.2.4 Ciclo de vida de la familia

Otro factor que influye en los patrones de compra es el ciclo de vida familiar. Aquí podemos distinguir cinco etapas:

- a) **Etapas de soltería:** en ella se encuentran las personas solteras que viven solas. Tienen poca carga económica y están orientadas a la recreación. Se ven muy influenciados por la moda. A este segmento se dirigen más que nada los fabricantes de equipos básicos de cocina y mobiliario, así como los fabricantes de artículos para la época de vacaciones y automóviles modernos.
- b) **Etapas de matrimonios recién casados, sin hijos:** en esta etapa, los matrimonios están en una mejor posición económica y compran artículos como refrigeradores, cocinas y automóviles.

- c) **Etapa de nido lleno I:** en este segmento los matrimonios ya tienen hijos. Cuando éstos son pequeños, se tiene un nivel muy bajo de ahorros. Les gustan los productos con mucha publicidad. La mayoría compra artículos para los hijos, como juguetes, alimentos o medicinas. También adquieren lavadoras y secadoras, así como televisores.

Cuando los hijos ya son mayores (entre los 6 y 14 años) se tiene una mejor posición económica, ya que muchas de las mujeres trabajan. Siguen muy influenciados por la publicidad y compran mayores volúmenes (paquetes, ofertas por cantidad).

- d) **Etapa de nido lleno II:** en ella se encuentran los matrimonios mayores con hijos todavía dependientes. Las esposas trabajan y los hijos muchas veces consiguen un empleo, por lo cual se tiene una mejor posición económica. Son difíciles de influenciar por la publicidad. Compran artículos más duraderos, como mobiliario nuevo, viajes, electrodomésticos o revistas.
- e) **Etapa de nido vacío:** en este caso se tiene una máxima satisfacción con el nivel económico y de ahorros. No les interesan los nuevos productos, compran más que nada viajes, artículos de lujo y aparatos médicos o medicinas.
- f) **Etapa de solteros de edad:** en esta etapa se tiene una reducción drástica del nivel de ingresos. Sus necesidades básicas son el cuidado personal, el afecto y la seguridad.

Sin embargo, resulta un poco difícil medir con exactitud el tamaño de cada segmento de estilo de vida.

Podemos apreciar el caso de la Pepsi-Cola, que refleja en sus comerciales gente con un estilo de vida juvenil y alegre. Por otro lado, tenemos a los deportistas con el producto Gatorade, "la bebida de los deportistas".

1.5.2.5 Multivariable

Muchas veces para segmentar un mercado no basta con una de estas variables, por lo cual hay que combinar dos o más de ellas. Por ejemplo,

los autos Hyundai fueron lanzados para dar satisfacción y reconocimiento al segmento juvenil de clase social alta o media alta.

1.5.3 Psicográficas

Dentro de un mismo grupo cronológico, se pueden encontrar muchas personas con perfiles psicológicos muy distintos. Tres variables muy usadas para la segmentación psicográfica son la clase social, el estilo de vida y la personalidad.

1.5.3.1 Clase social

Las clases sociales ejercen mucha influencia al momento de segmentar un mercado. Algunas compañías seleccionan una o dos clases sociales como mercado meta y desarrollan sus productos para llegar a ellas. La Compañía Nacional de Cerveza, con su producto Pilsen, está dirigida a un mercado de clase media y media alta; por otro lado, con la cerveza Cóndor, está dirigida a una clase social media baja o baja, según la imagen que muestran los comerciales.

En el Perú, las clases sociales están distribuidas de la siguiente manera:

Clase Alta - Media Alta	4.3%
Clase Media	27.2%
Clase Baja	44.8%
Clase Muy Baja	28.7%

1.5.3.2 Estilo de vida

La variable estilo de vida refleja cómo cada persona pasa el tiempo, y sus convicciones personales en cuestiones de economía o política. Los bienes que uno consume generalmente expresan el estilo de vida de cada persona. Según el estilo de vida, se puede clasificar a las personas como sobrevivientes, apoyadores, personas con sentido de pertenencia, emula-

dores, orientados al logro, egocéntricos, experimentadores, interesados en la sociedad e integrados.

1.5.3.3 Personalidad

En teoría, ésta es una buena variable para segmentar mercados, pero es prácticamente imposible de cuantificar. A pesar de esta limitación, los productores o comerciantes saben que existe y confían en que la persona se verá atraída por el mensaje. Los mercadólogos suelen dar personalidad a sus productos o marcas, la cual corresponde a la personalidad del consumidor. Un ejemplo muy claro es el del Chevrolet Kadett, un auto funcional, dinámico, alegre, moderno; éstas son algunas de las características del auto y el mensaje termina diciendo "un auto como usted".

1.5.4 Conductista

En esta variable se toma en cuenta la característica conductual del consumidor relacionada con el producto. Se toma como base el conocimiento del producto, el uso o la respuesta que da el consumidor a un producto.

1.5.4.1 Ocasiones

La variable conductista de ocasiones, se refiere a los momentos en los que el consumidor tiene la idea de comprar el producto, cuando efectivamente hace la compra o al momento en el que usa dicho producto. Las líneas aéreas aprovechan esta variable para poner énfasis en el momento en el que se utiliza el servicio, unas dicen ser las líneas aéreas para gente que va en viaje de negocios o viaje de placer. Nescafé es otro ejemplo claro: se recomienda consumirlo en todo momento, con su frase "los buenos momentos Nescafé". La mantequilla "La Danesa" enfatiza el hecho de tener "sabor a desayuno", con lo cual incentiva al consumidor a usarla en ese momento.

1.5.4.2 Beneficios que se buscan

En este caso se da mayor importancia a los beneficios que busca el consumidor en el producto. Esto es compatible con la idea de que la compañía debería vender los beneficios del producto y no simplemente

el producto. Existen algunas características para que esta segmentación sea eficaz:

- a) Primero, se deben identificar los beneficios que el público busca en el producto. La forma más eficaz de hacerlo es a través de *focus group*, donde los clientes potenciales manifiestan lo que esperan del producto, tal como lo realizan Anchor o Dorina.
- b) Luego, se deben describir las características demográficas y psicográficas de los integrantes de cada segmento.

Las cremas dentales usan mucho esta clase de segmentación. Por ejemplo, Crest antisarro, que también previene las caries, o dientes blancos con Kolynos.

1.5.4.3 *Status* del usuario

Esta variable de segmentación determina los siguientes grupos:

- a) **No usuarios:** personas que no usan los productos ni podrían llegar a hacerlo.
- b) **Ex usuarios:** son las personas que solían usar un producto, pero que ya no lo utilizan. Por ejemplo, las personas que han dejado de fumar.
- c) **Usuarios potenciales:** son las personas que podrían llegar a consumir un producto más adelante. Por ejemplo, las universidades se centran más que nada en los jóvenes próximos a salir del colegio porque son los usuarios potenciales de éstas.
- d) **Usuarios por primera vez:** son las personas que utilizan por primera vez un producto. El fabricante debe concentrarse en que el producto sea del agrado de éstos para que lo compren nuevamente.
- e) **Usuarios regulares:** son las personas que normalmente usan un producto. Volviendo al ejemplo de los fumadores, éstos son usuarios regulares de los cigarrillos.

Las compañías grandes, por lo general, buscan a los usuarios potenciales, mientras que las pequeñas buscan a los regulares.

Un ejemplo de esto son las campañas antidrogas y los centros de rehabilitación. Las campañas están dirigidas a los usuarios potenciales así como a los usuarios regulares. A los potenciales se les informa sobre los daños que les produce la droga, sus causas y efectos, para que no lleguen a ser usuarios regulares. También se les instruye sobre posibles salidas que tienen para no caer en este vicio. A los usuarios regulares también se les comunica los efectos secundarios que esto puede originar en ellos, para que estén bien informados y acudan a algún centro de rehabilitación para dejar el vicio.

Los centros de rehabilitación, por otro lado, tratan de que los usuarios regulares se lleguen a convertir en ex usuarios por medio de un tratamiento. Esto depende únicamente de ellos, por lo que se les debe informar adecuadamente.

1.5.4.4 Tasa de uso

De acuerdo con esta variable, se divide a los consumidores en no usuarios, usuarios ligeros, medianos y grandes. Las compañías grandes tratan de llegar a los grandes usuarios, los cuales son una pequeña parte de la población que consume un gran porcentaje del producto. Por ejemplo, el 20% de los consumidores de Coca-Cola toman el 80% del producto.

Otras compañías tratan de aumentar la tasa de uso promoviendo:

- a) **Nuevas aplicaciones del producto:** como el ejemplo del bicarbonato de sodio que se usa para algunas recetas de repostería y también es utilizado para quitar malos olores de la refrigeradora.
- b) **Nuevos momentos de utilización:** tal como lo hace D'onofrio. Sus helados sólo se consumían en el verano, ahora está introduciendo los postres hechos sobre la base de helados, los cuales se consumen en invierno y verano.

- c) **Empaque múltiple:** como el de las gaseosas en lata que vienen en empaques de seis, los *six packs*.

1.5.4.5 Nivel de lealtad

Los consumidores tienen distintos niveles de lealtad hacia marcas, tiendas o compañías. Aquí tomaremos esta lealtad sólo hacia una marca. Estos niveles de lealtad pueden ser divididos en:

- a) **Muy fieles:** son las personas que solamente compran una marca todo el tiempo. Esto se da con las amas de casa que compran detergentes; por ejemplo, hay algunas que compran Ariel u otra marca y que no usarían ninguna otra.
- b) **Lealtad compartida:** es la de aquellos consumidores que rotan entre dos o tres marcas y son leales a éstas. Las personas que fuman, por lo general, varían entre dos o tres marcas; sus hábitos mayormente son por cigarrillos suaves o fuertes, entre los cuales hay dos o tres marcas de su preferencia, ya que no siempre van a encontrar la misma.
- c) **Lealtad cambiante:** es la del grupo de compradores que solían comprar una marca, pero que ahora se han desplazado a otra. Esto lo podemos observar cuando alguna marca cambia en cierta medida sus características, lo que causa que algunas personas comiencen a usar otra.
- d) **Sin preferencia alguna:** ello ocurre cuando los consumidores no tienen lealtad hacia ninguna marca y compran cualquiera de ellas. Para este grupo tienen mucho efecto las rebajas o los descuentos que ofrezca alguna de las marcas. Ello se ve más claro en productos de consumo masivo. A la mayoría de las personas no les interesa qué marca sea, ya que todos son muy similares.

Usando esta variable, una empresa puede determinar cuáles son sus mayores competidores, así como descubrir sus propias debilidades en cuestiones de mercadotecnia. Esta variable es muy ambigua, por lo cual se debe utilizar con mucho cuidado.

1.5.4.6 Etapas de disposición del comprador

En todo mercado se puede encontrar algunas personas que no conocen un producto, mientras que otros sí. Esto puede deberse a falta de información al respecto o a si están interesados o no en el producto. El programa de mercadotecnia debe ajustarse a la distribución cambiante de la disposición del comprador. Esto se pudo observar en la campaña de paternidad responsable que realizó APROPO, donde al comienzo se daba a conocer a las mujeres qué métodos podían utilizar para no quedar embarazadas. Luego de esto se les proporcionó publicidad de distintas marcas de pastillas anticonceptivas que podían usar. Hubo muchas mujeres que simplemente no conocían nada al respecto, por lo cual primero se les informó sobre el tema, para luego darles a conocer las diferentes marcas que podían utilizar, siempre advirtiéndoles que debían consultar con su médico.

1.5.4.7 Actitud

Esta variable se refiere al grado de entusiasmo que tiene el consumidor hacia un producto. Puede ser entusiasta, tener una actitud positiva, puede ser indiferente, tener una actitud negativa u hostil, dependiendo de la publicidad o su experiencia al usar el producto, entre otros. Una empresa debe buscar que las personas tengan una buena primera impresión del producto; pues, de lo contrario, la próxima vez tendrán una actitud negativa hacia él y no lo van a comprar. Lo que se debe buscar es que los consumidores tengan una actitud positiva hacia el producto para que lo consuman. Por otro lado, la publicidad debe crear una buena imagen del mismo, puesto que muchas veces ésta es la primera impresión que tienen los consumidores del producto.

1.6 Bases para segmentar los mercados industriales

El mercado industrial puede ser segmentado con muchas de las variables utilizadas para segmentar el mercado de consumo; sin embargo, existen algunas otras variables utilizadas exclusivamente para la segmentación del mercado industrial como son el tipo de cliente, tamaño del mismo o tipo de la situación de compra.

1.6.1 Tipo de cliente

Cualquier empresa que venda a clientes en distintas industrias utilizará la segmentación de esta clase. Por ejemplo, un fabricante de azúcar puede vender al por mayor a fábricas de dulces, las cuales utilizarán el azúcar en su proceso productivo. También puede ser vendida ya empacada a supermercados y bodegas o mayoristas, los cuales la compran para luego venderla a otros. Por último, se puede vender a los consumidores directamente, por ejemplo, a las amas de casa, quienes la comprarían para su uso personal.

1.6.2 Tamaño del cliente

Mayormente, la segmentación por tamaño de cliente separa al mercado industrial en dos grandes grupos: grandes y pequeños. Esto puede medirse ya sea por volumen de ventas, número de instalaciones de producción o cantidad de oficinas que éste tenga. Las empresas se valen de canales de distribución individuales para llegar a sus clientes. Por lo general, para llegar a los clientes más pequeños, lo harán por medio de un intermediario. Por ejemplo, la fábrica de "El Tigre" no vende directamente a cada una de las bodegas de Lima, vende a los grandes mayoristas, los cuales se encargan de distribuir los productos a los negocios pequeños.

1.6.3 Tipo de la situación de compra

Esta variable se refiere a si la compra es:

- a) **Nueva:** se necesita información nueva y se deben evaluar muy bien todas las alternativas. Esto lo encontramos cuando vemos empresas que recién se están formando y nunca han realizado una compra antes. En este caso se trata de un proceso muy importante, ya que deben tomar en cuenta todas las alternativas que se les pueda presentar, así como conseguir proveedores. Otro ejemplo podría ser el de una empresa que esté por lanzar un nuevo producto al mercado, ésta deberá conseguir proveedores para el nuevo insumo que va a necesitar.

- b) **Recompra modificada:** la información es necesaria, las opciones son consideradas, pero no es tan rigurosa como una compra nueva. Cuando una empresa compra habitualmente un insumo y decide cambiar su volumen de producción, debe realizar este tipo de compra. En este caso, va a tener que hacer modificaciones en su orden de compra habitual, para pedir una mayor o menor cantidad de insumos. Tiene que revisar las alternativas de descuentos por volumen de compra, así como precios de transporte. Éste no es un proceso tan complicado como el de una compra nueva.
- c) **Recompra sin modificaciones:** las decisiones generalmente se toman a partir de las listas de los proveedores aceptables, pero se hace simplemente en el Departamento de Compras. Éstas son las compras habituales de una compañía. Normalmente ésta cuenta con proveedores ya establecidos a los cuales se les envía cada cierto tiempo una orden de compra muchas veces ya establecida. El Departamento de Compras decidirá cada cuanto tiempo mandarla para que los insumos estén en el momento en que se necesiten.

2. Selección del mercado meta

2.1 Selección del mercado meta

En este proceso, la empresa debe decidir cuántos segmentos son los que va a cubrir y debe saber cómo identificar a los mejores segmentos. Por ejemplo, una fábrica de ropa debe decidir si va a fabricar ropa para mujeres y hombres o sólo para uno de estos grupos. Luego, debe decidir si lo hará para niños, jóvenes o adultos; si lo hará para todos o para algunos de estos segmentos. Se deben evaluar muy bien los beneficios y los costos que implicaría satisfacer a cada uno de estos segmentos, para identificar cuáles serán los más beneficiosos dependiendo de la estrategia que vayan a aplicar.

2.2 Estrategias de cobertura del mercado

Se debe escoger una de las siguientes estrategias: mercadotecnia indiferenciada, diferenciada, concentrada o estrategia de segmentos múltiples tomando en cuenta los recursos de la empresa, sus productos, el mercado, entre otros.

2.2.1 Mercadotecnia indiferenciada

Esta estrategia busca al mercado como una sola oferta, un mercado masivo y unificado. Se da mayor énfasis a las necesidades comunes que a sus diferencias. El producto es diseñado para el mayor número de consumidores, confiando en la distribución y publicidad en masas. Se realiza un único producto para todos, por lo cual se utiliza una sola estructura de precios, un solo sistema de distribución para el producto y un programa promocional para el mercado entero. La producción es masiva con series más largas, por lo que los costos unitarios son más bajos. Éste es el caso del azúcar: es la misma para todos, no existe segmentación alguna, es un producto de consumo masivo.

2.2.2 Mercadotecnia diferenciada

La mercadotecnia diferenciada opera en varios segmentos, diseñando ofertas específicas para cada uno de ellos. Por lo general, se crean mayores ventas totales que con la mercadotecnia indiferenciada, pero los costos del negocio se incrementan:

- a) **Costos de modificación:** aumentan los costos de investigación y desarrollo de productos, así como los de ingeniería o herramientas especiales.
- b) **Costo de producción:** es más costoso producir 10 unidades de 10 productos distintos que simplemente producir 100 unidades de uno.
- c) **Costos administrativos:** se dan actividades extras de investigación de mercado, análisis de ventas, planeación de promoción, etc.
- d) **Costo de inventario:** es más costoso llevar un inventario para productos diferenciados que para un solo producto.
- e) **Costo de promoción:** existen diferentes segmentos con distinta publicidad. Cada segmento va a requerir una planeación independiente de publicidad, por lo cual los costos de promoción aumentan.

La firma debe tratar de distinguir su producto de las marcas que ofrece la competencia al mismo mercado. Debe buscar crear la impresión de que el producto es mejor que el de la competencia, para lo cual se puede modificar algunas características superficiales del producto o utilizar un mensaje que presente algún beneficio diferente.

Por ejemplo, el detergente Ariel presenta, en sus comerciales, a amas de casa haciendo una prueba del mismo, las cuales al finalizar la prueba aseguran que la ropa queda mucho más blanca con Ariel que con cualquier otro detergente. Con ello, la empresa busca diferenciar al producto de los otros que hay en el mercado.

2.2.3 Mercadotecnia concentrada

Generalmente, una empresa escoge esta estrategia cuando los recursos son limitados. La compañía persigue una porción grande de uno o más submercados. Se logra un mejor conocimiento de las necesidades de cada segmento, por lo cual la organización adquiere una posición fuerte en el mercado. Esta estrategia implica altos riesgos, puesto que el mercado puede agriarse, y se necesita crear una reputación de especialista o experto en la rama. Éste es el caso de los autos Ferrari, que simplemente entran a un pequeño segmento del mercado.

Si el segmento declina, el vendedor sufre las consecuencias, ya que al crearse una buena imagen en un segmento le será muy difícil extenderse a otro.

2.2.4 Estrategia de segmentos múltiples

En este caso se escogen dos o más segmentos como mercado meta. Se deben idear una variedad de productos básicos para cada segmento. Por ello, se elaborarán programas individuales de mercadotecnia especiales para cada uno de los segmentos.

Por ejemplo, Crest tiene su crema dental normal, mayormente para adultos, para la cual se presenta en la publicidad a dentistas aconsejando a la gente que la use. Por otro lado, está la Crest Junior Chispa Gel que, como su mismo nombre lo indica, está dirigida a los niños; por tanto,

presenta una publicidad más alegre y divertida para, de esta forma, llamar la atención de este segmento.

Así, se logra un mayor volumen de ventas que llegando a un solo segmento, ya que el mercado meta es mucho mayor.

2.2.5 Elección de una estrategia

Al escoger una estrategia deben considerarse los siguientes factores:

- a) **Recursos de la compañía:** cuando los recursos de la compañía son limitados, lo más acertado será usar una estrategia concentrada. Por ejemplo, las empresas pequeñas que no cuentan con muchos recursos, deben maximizar los beneficios de su inversión, por lo cual sólo podrán concentrar su producto en un segmento del mercado, pues se necesitará mucho dinero para llegar a más de uno.
- b) **Homogeneidad del producto:** para productos que puedan ser variados en su diseño, es más acertado usar una estrategia diferenciada o de concentración. Cuando en un mercado se encuentren productos similares, la compañía debe hacer que su producto se diferencie del de la competencia, para que la gente lo recuerde y prefiera. Otra opción sería ir a un solo segmento, en el cual no haya un producto similar para no tener mayor competencia.
- c) **Etapa del producto en el ciclo de vida:** cuando se está en la etapa de lanzamiento de un producto, es conveniente usar una estrategia indiferenciada o de concentración. En este aspecto, cuando un producto es nuevo, el fabricante debe lanzarlo para un gran número de compradores, para que lo prueben y aprueben. Luego, cuando el producto va madurando, se sabe quienes son los que lo prefieren, y se puede concentrar más en este segmento del mercado o hacerle modificaciones para los segmentos donde no tuvo tanta acogida.
- d) **Homogeneidad del mercado:** se utiliza una estrategia indiferenciada cuando el mercado es más homogéneo, es decir, cuando los gustos de los consumidores son más parecidos. En este caso, el comerciante o el productor no tienen por qué limitarse a un pequeño segmento, si el mercado al que se dirige tiene las mismas necesidades.

El producto va a ser acogido por todos, ya que todos tienen las mismas preferencias o muy similares.

- e) **Estrategias competitivas de mercadotecnia:** cuando los competidores tienen una segmentación activa, lo menos indicado es usar una estrategia indiferenciada. Esto equivaldría a un suicidio. Cuando la competencia tiene ya un segmento establecido al cual dirige su producto, no se debe dirigir un producto similar al mismo grupo de compradores, ya que es muy difícil que éstos cambien sus preferencias. Lo más indicado sería lanzar el producto a otro segmento donde encontremos poca o ninguna competencia.

2.3 Identificación del segmento atractivo del mercado

Una vez que se ha escogido la estrategia que se va a utilizar, la empresa debe identificar el segmento de mercado que le resulte más atractivo. Por lo general, ningún segmento es atractivo en todos sus aspectos; por lo tanto, la empresa debe escoger el que más le convenga. El segmento que se escoja deberá ser aquél en el cual la empresa, según su capacidad, tenga las posibilidades de éxito.

3. Resumen

Normalmente, el mercado es demasiado extenso, con compradores que varían mucho en sus hábitos de compra, por lo cual se debe segmentar dicho mercado. Luego, el paso siguiente es seleccionar a qué porción del mercado se quiere llegar, es decir, el mercado meta.

Se debe averiguar las necesidades y los deseos de cada sector, para satisfacerlo y hacer un mejor uso de los recursos de mercadotecnia. El problema se da mayormente con los costos, los cuales son en muchos casos elevados.

Para hacer una buena segmentación, el criterio que se utilice debe ser medible, los segmentos deben ser accesibles a través de los intermediarios y medios publicitarios, y lo suficientemente grandes para que sean rentables para la empresa.

Para segmentar el mercado de los consumidores, se utilizan variables como las geográficas; las demográficas, que comprenden variables de edad, sexo e ingresos; las psicográficas (clase social, estilo de vida y personalidad); y conductistas (esto es, ocasiones, beneficios que se buscan, *status* del usuario, tasa de uso, nivel de lealtad, etapas de disposición del comprador y actitud).

Para el mercado industrial, se usan las mismas variables utilizadas para el mercado de consumidores, además de otras, como son el tipo de cliente, el tamaño del mismo y el tipo de situación de compra.

La empresa debe decidir cuántos segmentos son los que va a cubrir, para luego evaluar los costos y los beneficios de satisfacerlos y determinar cuál o cuáles son los más beneficiosos.

Las estrategias utilizadas para la segmentación son mercadotecnia indiferenciada, diferenciada y concentrada. Para elegir una de estas estrategias, la empresa debe tener en cuenta aspectos como sus recursos, la homogeneidad del producto, la etapa en que se encuentra el producto en el ciclo de vida, la homogeneidad del mercado y las estrategias competitivas de mercadotecnia.

Por lo general, ningún segmento es atractivo en todos sus aspectos. Por ello, la empresa debe escoger el que más le convenga, aquel en el cual la empresa tenga más posibilidades de éxito.

4. Preguntas

- 1) ¿Cómo se ven beneficiadas las empresas pequeñas del mercado con una buena segmentación?
- 2) ¿Cuáles son las principales condiciones que debe tener en cuenta una empresa para lograr una buena segmentación del mercado?
- 3) ¿Qué tipo de variables de segmentación son la edad, el sexo y los ingresos del consumidor?

- 4) ¿Cuáles son las variables utilizadas para segmentar el mercado industrial, además de las utilizadas para el mercado de los consumidores?
- 5) ¿Cómo se realiza una estrategia de mercadotecnia diferenciada?
- 6) ¿Cuáles son los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta al elegir una estrategia de mercadotecnia?

5. Ejemplo

El producto Crest ha realizado una buena segmentación del mercado al lanzar varias presentaciones, las cuales satisfacen las distintas necesidades de los consumidores.

Primero lanzó al mercado una crema dental normal, dirigida a todos los consumidores sin distinción. En esta etapa, Crest adoptó una estrategia de mercadotecnia indiferenciada, tomando en consideración las semejanzas de todos los consumidores, el hecho de que todos utilizan cremas dentales a diario.

Luego de un tiempo, decidió lanzar al mercado una crema dental: "Crest Junior Chispa Gel", la cual está dirigida exclusivamente al segmento de los niños, utilizando una campaña publicitaria alegre para atraer la atención de los mismos.

Hace poco hemos podido ver un nuevo producto lanzado por esta compañía: una crema dental fresca, que va dirigida mayormente al segmento de los jóvenes.

Con estos tres productos, Crest ha cubierto todo el mercado, haciendo una segmentación que utiliza la variable demográfica de edad para la división.

Caso: FAT S.A.

La empresa FAT S.Á. fue constituida el 14 de enero de 1990. Se encuentra ubicada en el distrito de Ate (Santa Anita). Este lugar fue seleccionado debido a

que es una zona adecuada para la producción, que permite posibilidades futuras de ampliación de planta.

FAT S.A. es una empresa mediana que se dedica a la fabricación de pasta de tomate que lleva el nombre "La Criollita". Este producto se obtiene por la concentración de jugo y pulpa de tomates frescos, maduros, sanos y limpios.

Dado que FAT S.A. viene operando desde hace poco tiempo, la organización todavía no está bien definida. Aun así, ésta se divide en cuatro departamentos: Producción, Ventas, Compras y Administración.

Debido a que no existe un Departamento de Mercadotecnia, el Gerente del Departamento Administrativo, el señor Ruiz, aconsejó a la Gerencia General que se implementara un Departamento de Mercadotecnia, pero éste arguyó que una asesoría externa cumpliría las mismas funciones y disminuiría los costos.

El Departamento de Ventas estaría encargado de la función publicitaria y promocional del producto temporalmente, hasta que la Gerencia General contratara una asesoría externa. Pero debido a que esto no se realizó, esa función temporal se convirtió en permanente.

El proceso de producción es bastante complejo. Los tomates rojos y maduros ya seleccionados son sometidos a un lavado intenso. Posteriormente, se pasan a través de un molino triturador, recibiendo luego un precalentamiento a fin de inactivar las enzimas que puedan dañar sus cualidades. Luego, se pasa a través de tamices que eliminan las semillas y las cáscaras. El jugo obtenido es sazonado y concentrado para eliminar el agua del tomate y obtener una pasta, la cual es luego sometida a una pasteurización previa al llenado de los frascos esterilizados. La compañía cuenta, para este fin, con un proceso tecnológico muy moderno que permite que se obtenga un producto de muy buena calidad.

Los actuales proveedores no proporcionan el volumen de tomates suficiente para abastecer al mercado. Asimismo, su calidad se ha ido deteriorando con el paso del tiempo.

La presentación del producto se realiza en un frasco parecido al de la mostaza de 265 grs. Se resolvió presentar a "La Criollita" en este envase debido a su menor costo en relación a la lata, ya que ésta no se produce en el país y tiene que ser importada.

La etiqueta que lleva el producto es de color amarillo, en el centro aparece un pollo humeante con salsa roja encima (alguien lo está echando con una cuchara) y el logotipo de la marca "La Criollita" en letras mayúsculas y en rojo.

El producto está dirigido a todas las amas de casa jóvenes, prácticas y modernas (22 a 45 años) que no tienen mucho tiempo para invertirlo en la cocina; en su mayoría, pertenecientes a la clase media alta y alta.

La distribución se hace a las bodegas y autoservicios de Lima Metropolitana para hacerlos llegar a los consumidores finales.

La publicidad se realiza a través de *spots* por televisión, en los que aparece una familia cuyos miembros son gorditos y están saboreando un delicioso plato de tallarines preparados con "La Criollita". Mediante este *spot* la empresa pretendía convencer al consumidor de que sus platos iban a tener mejor sabor; para ello, emplearon a esta familia aludiendo a la idea de que los gordos gustan de la buena comida.

El Gerente de Producción está preocupado porque el abastecimiento de tomates, además de ser insuficiente, no ofrece insumos de calidad. A pesar de todo el proceso al que se someten los tomates, si éstos no son de calidad, no se puede pretender ofrecer un producto bueno y que compita actualmente con productos importados.

En cuanto a la competencia directa, ésta se definió como sigue:

- I.S. Galsky y Cía S.A. con la marca "Fany".
- Spica S.A. produce y comercializa "Spica".
- Nicolini Hnos. con la marca "Nicolini".
- Nutreína S.A. con la marca "Hoja Redonda".
- Panificadora Alfonso Ugarte con la marca "Dely".
- PERULAC con el producto "La Rojita" de la marca "Maggi".

La empresa líder en el mercado es la Compañía Peruana de Alimentos S.A -PERULAC- que tiene el 60% de la demanda total de pasta de tomate, y comercializa la marca "La Rojita" de Maggi.

La competencia indirecta está representada por productos sustitutos a la pasta de tomate, como el tuco y el tomate mismo para sazonar las comidas.

La producción anual asciende a 385,840 frascos.

El precio de venta fue determinado de la siguiente manera:

Costo de distribución	0.10200
Costo fijo unitario	0.08000
Costo de maquinaria y equipo	0.09300
Total costo del producto	0.63500

Actualmente, las ventas han decaído notablemente. En un principio, se consideró novedoso el envase y como el precio era menor que los demás, la gente, por la situación económica, preferiría un producto más barato. Pero poco a poco, conforme la materia prima fue llegando, el producto fue decayendo al igual que las ventas.

En un inicio, se vendían lotes completos por lo que se pensaba que las ventas eran buenas; pero luego, los distribuidores empezaron a quedarse con la mercadería y no hubo nuevos pedidos. Esto ocasionó que, al principio, la Gerencia pensara que el plan de acción (producto, precio, promoción y plaza) estaba bien determinado y las cosas irían por buen camino. Sin embargo, no se tomó en cuenta que el haber distribuido toda la producción no implicaba que ésta hubiese sido vendida.

Se ha convocado a una reunión para buscar una solución a los diversos problemas existentes en la compañía. El Gerente General, a pesar de las pérdidas sufridas, consideraba que aún podían salir adelante con una adecuada publicidad. El Gerente de Finanzas le dijo que, al no tener utilidades la compañía, arriesgarse a una publicidad nueva sin muchos argumentos iba a agravar más la crisis que los afectaba. El Gerente de Producción y el de Compras estaban de acuerdo en cambiar de proveedores.

VIII. PRODUCTO

1. Definiciones

Existen muchas definiciones del concepto producto; desde las más simples, como decir que es un conjunto de características tangibles y no tangibles que buscan satisfacer una necesidad en un grupo de consumidores, hasta las más completas, como lo define Kotler: "Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad"¹. A esta definición se podría añadir que también forman parte del producto: el empaque, la marca, el precio, el color, etc.

Es muy frecuente cometer el error de entender por producto sólo bienes tangibles, ya que dentro de esta definición entran también los servicios, como el agua y la luz; lugares, como hoteles, clubes; personas, como los actores.

Por lo tanto, el producto es el "paquete total de beneficios que recibe el cliente cuando compra".

2. Niveles de producto

La persona encargada de planificar el producto debe tener presente los tres niveles que tiene el mismo:

2.1 Producto básico

Es el nivel más importante, es lo que realmente se comercializa, la entidad o el servicio físico que se oferta; la satisfacción de la necesidad, beneficio o servicios básicos. Por ejemplo, cuando un individuo compra un automóvil lo que "básicamente" está adquiriendo es un medio de transporte.

1. Kotler, Philip, *Fundamentos de mercadotecnia*, 2a. Ed., México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1991.

2.2 Producto real

Es el convertir un producto básico en un producto tangible; es decir, agregarle las siguientes características: empaque, cualidades, estilo, calidad y un nombre de marca. Continuando con el ejemplo anterior, el individuo que compra el automóvil verá influenciada su decisión de adquirirlo por los siguientes factores: marca o marcas de preferencia; estilo de automóvil que le agrada más, *sedan* o *coupe*; rendimiento medido en kilómetros por galón, la cantidad y la calidad de los accesorios que tenga el vehículo, así como otros aspectos de la misma índole.

2.3 Producto aumentado

Para conseguir el producto aumentado, se requiere ofertar servicios y beneficios adicionales al producto real. Estos pueden ser instalación, entrega, crédito, garantía y servicio postventa. Tomando el ejemplo anterior, podríamos decir que el individuo tomará en cuenta en el momento de compra los siguientes factores: financiamiento para la compra del vehículo, tiempo de entrega del mismo, servicio de mantenimiento eficiente o la disponibilidad de repuestos en el Perú.

3. Clasificación de los productos

Con el fin de facilitar la tarea de búsqueda de la estrategia de mercadotecnia, los mercadólogos clasifican a los productos de acuerdo con ciertas características de los mismos. Dos de las formas más comunes de clasificar los productos son:

3.1. Clasificación según durabilidad y tangibilidad

3.1.1 Bienes no duraderos

Son bienes tangibles de consumo rápido y frecuente, los cuales se consumen en uno o pocos usos; por ejemplo, los cigarrillos y las galletas. Estos bienes son de una alta rotación, por lo cual la estrategia a seguir debería ser mantenerlos a un precio atractivo, obteniendo un bajo margen unitario y ganando por mayores ventas. Asimismo, es necesario que estén disponibles en todos los puntos de venta posibles y realizar un programa

de publicidad muy agresivo, con el fin de incentivar al individuo a consumir el producto y conseguir su fidelidad al mismo.

3.1.2 Bienes duraderos

Son bienes tangibles y se pueden utilizar muchas veces; por ejemplo, computadoras, cualquier electrodoméstico o vehículos. Estos bienes tienen una rotación muy baja, por lo cual es necesario un mayor margen unitario y se requiere de un sistema de ventas más personalizado y especializado.

3.1.3 Bienes de servicios

Son bienes intangibles, ya sean estas actividades, beneficios o satisfacciones, que se ponen a la venta. Por su naturaleza etérea, requieren de una alta credibilidad y un adecuado control de calidad. Ejemplo de este tipo de bienes puede ser un maquillador o un entrenador de fútbol.

3.2 Clasificación según su uso final

Así como es conveniente segmentar los mercados a los cuales nos dirigimos, es necesario otorgar una clasificación homogénea a los productos con el fin de mejorar los programas de mercadotecnia. Esta clasificación se basa en el uso final de los productos como criterio fundamental.

3.2.1 Bienes de consumo

Son los productos destinados al uso de consumidores finales, sin fines lucrativos. Estos bienes se pueden subdividir en función de los hábitos de compra del consumidor en:

3.2.1.1 Bienes de conveniencia

El consumidor conoce perfectamente el producto y no le es difícil adquirirlo, es decir, lo compra sin mayor esfuerzo a precios bajos. En este tipo de bienes, por lo general, el cliente no tiene ninguna preferencia en cuanto a marcas se refiere, adquiriendo la que más

se acomode a sus necesidades. Algunos ejemplos podrían ser clavos, tornillos y globos, los cuales se compran en algún establecimiento cercano según se necesite.

3.2.1.2 Bienes de comparación

El consumidor compara el precio, la calidad y el estilo de los productos antes de adquirirlos. Como consecuencia de ello, no es necesario que esta clase de productos estén presentes en todos los puntos de venta posibles, sino en algunos establecimientos clave. Ejemplo de este tipo de bienes son los autos usados: un individuo tomará su tiempo para comparar la relación entre precio y calidad de los vehículos antes de realizar la compra.

3.2.1.3 Bienes de especialidad

El consumidor dedica mucho tiempo y esfuerzo en encontrar la marca que desea, por la que tiene una fuerte preferencia. Por tanto, estos productos se encontrarán en pocos distribuidores, los cuales junto al fabricante deben realizar una extensa campaña publicitaria del producto. Algunos ejemplos son un perfume muy fino, un automóvil nuevo, equipos de sonido; en estos casos, el comprador busca en varios establecimientos hasta encontrar la marca que desea, o sabe en qué lugar se vende.

3.2.1.4 Bienes no buscados

Son aquellos productos que el consumidor no desea en determinado momento o nuevos productos que el consumidor desconoce. Ejemplo de ello son los seguros de sepelio o un nicho en el cementerio para un hombre joven y sano. Estos productos por lo general se compran en el momento que se encuentran, no se buscan.

3.2.2 Bienes industriales

Estos productos se venden a los fabricantes para ser utilizados en la elaboración de otros bienes o servicios. La siguiente subdivisión se ha realizado en función de los usos generales que se le dan al producto:

3.2.2.1 Materias primas

Son bienes naturales que no han sufrido ningún tipo de transformación y que formarán parte de otro producto después de ser procesados. Por ejemplo, el petróleo, el trigo, etc.

3.2.2.2 Materiales y partes de fabricación

Son bienes naturales que tienen un cierto grado de procesamiento. A los materiales se les da un proceso adicional para llegar a ser productos finales. En el caso de los materiales de fabricación, el petróleo se convierte en gasolina; a diferencia de las partes de fabricación, las cuales se unen sin cambio de forma, como las partes de una muñeca.

3.2.2.3 Instalaciones

Son productos industriales manufacturados que tienen un precio muy elevado. Su característica principal es que afectan directamente la escala de operación de una empresa. Por ejemplo, un horno industrial, un barco, los cuales se compran cuando la empresa quiere aumentar su nivel de producción o servicios (requiere de un estudio previo).

3.2.2.4 Equipo accesorio

Forma parte indirecta del proceso de producción y, por consiguiente, no afecta el volumen de producción. Posee una vida útil más corta que las instalaciones, pero más larga que los suministros de operación. Por ejemplo, una grúa para transportar los productos terminados al almacén o una computadora.

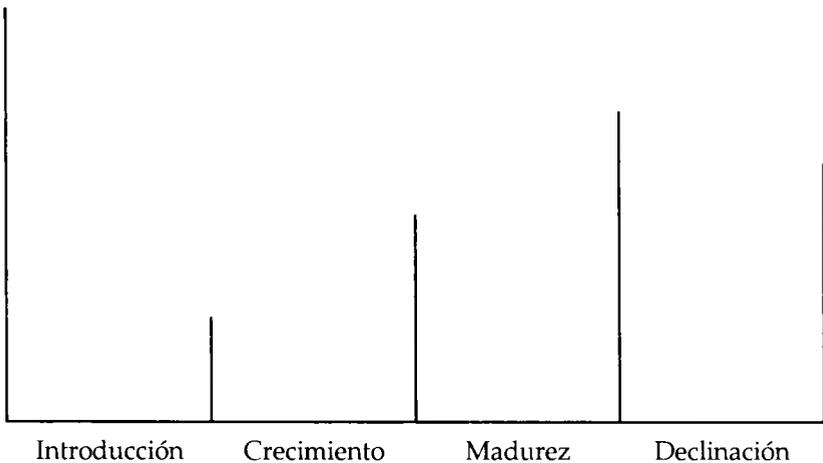
3.2.2.5 Suministros de operación

Equivalen a los bienes de conveniencia de los bienes de consumo. Se caracterizan por tener una corta duración, bajo precio y se adquieren con un mínimo de esfuerzo y de tiempo. Por ejemplo, artículos de escritorio, combustible, etc.

4. Ciclo de vida

Como todo en este mundo, los productos también tienen un ciclo de vida, el cual se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. El ciclo de vida está referido a una clase de producto. Si la compañía no puede darse cuenta en cuál etapa se encuentran sus productos, ni entender la misma, es muy difícil que su estrategia de mercadotecnia tenga éxito, ya que ésta varía de acuerdo con la etapa en que se encuentre el producto y según el ambiente competitivo que exista en el mercado.

Los productos o marcas pueden tener un ciclo de vida del producto (CVP) corto (en función del ataque de la competencia y de las respuestas del mercado) o largo. Aquellas marcas que gozan de gran prestigio tienen la ventaja de lanzar nuevos productos con nuevos nombres; por ejemplo, el caso del Banco de Crédito del Perú o la multinacional Colgate-Palmolive.



4.1. Etapa de introducción

Esta etapa corresponde al lanzamiento del producto al mercado. Tiene una producción masiva y un programa muy elaborado de mercadotecnia. El producto puede ser:

- a) **Completamente nuevo:** un producto realmente innovador, como por ejemplo un cigarrillo que no cause daño.
- b) **Uno ya existente con una mejora sustancial:** como por ejemplo el teléfono celular.

Esta etapa se caracteriza por un crecimiento elevado de las ventas y muy poca o ninguna competencia. A esta etapa corresponden los mayores costos y el mayor riesgo. Se empieza a desarrollar la red de distribución, se generan altos egresos de recursos para una promoción que genere demanda primaria, lo que significa la demanda por el producto en sí. Empiezan a aparecer las utilidades, pero en niveles muy bajos o negativos debido a los grandes gastos ya mencionados.

Uno de los objetivos de esta etapa es "descremar el mercado", es decir, llevarse lo mejor del mercado antes que aparezca la competencia. Esto se logra mediante precios altos.

Estrategias de mercadotecnia en la etapa de introducción

a) Cobertura rápida

La estrategia de cobertura rápida consiste en lanzar el producto a un precio elevado y con altos gastos en promoción. El precio alto se debe a que la empresa debe recuperar los grandes gastos incurridos. Con la promoción se logra acelerar la penetración en el mercado, lo que supuso informar al consumidor de los beneficios del producto y convencerlo de realizar la compra.

Se presume que el mercado potencial desconoce el producto; si lo conoce está ansioso por adquirirlo y tiene la capacidad para pagar el precio.

b) Cobertura lenta

En el caso de la cobertura lenta, el producto es lanzado a precio elevado y con poca promoción. Con ello se reducen los gastos y se recupera parte de la inversión por cada unidad vendida.

Se supone que el mercado es limitado en tamaño; no existe una competencia marcada y los consumidores están dispuestos a pagar el precio.

c) **Penetración rápida**

La estrategia de penetración rápida consiste en lanzar el producto a un precio bajo y con una fuerte inversión en promoción. Con ello se logra una penetración y participación de ventas más rápida.

Se presume que el mercado es grande y desconoce el producto; que los consumidores son sensibles a los precios; y que existe una fuerte competencia potencial.

d) **Penetración lenta**

Cuando se adopta la estrategia de penetración lenta, el producto es lanzado con un precio bajo y con escasa promoción. Dicha estrategia resulta adecuada cuando la demanda es muy sensible ante pequeñas variaciones del precio, mas no así cuando es altamente sensible ante variaciones en la promoción. Los precios bajos incentivan la compra del producto y los bajos gastos en promoción permiten obtener una mayor utilidad.

4.2 **Etapa de crecimiento**

En la etapa de crecimiento se observa un rápido aumento de las ventas y las utilidades. Esto se origina debido a nuevos compradores y ventas repetidas, es decir, los compradores adquieren constantemente el mismo producto.

Entran al mercado nuevos competidores como imitadores atraídos por las utilidades generadas por el nuevo producto; dada la aparición de nuevos distribuidores y nuevos pedidos, el mercado se expandirá.

Estrategias de mercadotecnia en la etapa de crecimiento

- Mejorar la calidad del producto y agregar nuevas características que mejoren el diseño.
- Agregar nuevos modelos.

- Entrar a los nuevos segmentos del mercado.
- Incrementar la cobertura de distribución.
- Cambiar de una publicidad de conciencia a una preferencia del producto.
- Reducir los precios para atraer a los compradores sensibles a los precios.

4.3 Etapa de madurez

En la primera parte de esta etapa, el crecimiento de las ventas es cada vez menor. Luego se nivelan las ventas totales de la industria y se realizan ventas repetidas, las cuales son fundamentales para lograr el éxito. A pesar de que las ventas no disminuyen, las utilidades empiezan a disminuir, ya que a consecuencia de la competencia, es necesario aumentar considerablemente los gastos de promoción, concursos y sorteos, para de esta manera conservar a los clientes interesados en el producto. Es por esto que empieza la competencia de precios.

A raíz de esta competencia y de la disminución en las utilidades, se procura ser más eficiente en la distribución y promoción de los productos, para bajar los costos. Por ejemplo, la empresa productora de la bebida gaseosa marca Coca-Cola constantemente introduce nuevos envases, con el fin de satisfacer con ellos a los consumidores y así alargar la vida de su producto.

Estrategias de mercadotecnia en la etapa de madurez

a) Modificación del mercado

La compañía trata de incrementar el uso del producto actual a través de los siguientes mecanismos:

- La expansión del número de usuarios del producto, ya sea mediante la búsqueda de nuevos usuarios, la entrada a nuevos mercados o la captación de los clientes de los competidores.
- La elevación del nivel de uso por usuario, ya sea que se convenga al consumidor para que utilice el producto con mayor fre-

cuencia, le dé un mayor uso por vez y/o le dé nuevos usos y más variados.

b) Modificación del producto

Significa cambiar la calidad, ciertas características como tamaño, peso, materiales, entre otros; y modificar el estilo con el fin de atraer a nuevos usuarios.

c) Modificación de la mezcla de mercadotecnia

Se involucran uno o varios de los elementos de la mezcla como precio, plaza, promoción y producto. Por ejemplo, una estrategia puede ser cambiar los canales de distribución y canalizar las ventas a través de grandes comerciantes.

4.4 Etapa de declinación

Por último, en esta etapa las ventas así como las utilidades empiezan a caer irremediamente. Para contrarrestar esto, se busca aumentar el control en los costos, lo cual se ve reflejado en una disminución en los gastos publicitarios. Por esta razón, muchos competidores se ven forzados a abandonar el mercado. Son tres las causas para que un producto llegue a esta etapa:

- a) Desaparece la necesidad del producto.
- b) Se desarrolla un producto mejor; por ejemplo, el televisor a colores, el cual desplazó al televisor en blanco y negro.
- c) Las personas se cansan del producto.

Para combatir esto, existen tres estrategias principales:

- a) Eliminación del producto: las decisiones son liquidar la marca o vender el producto a una compañía más pequeña dependiendo del valor residual de los activos. Con ello se contrae la mezcla de productos.

- b) Mantener el producto, pero reducir los costos.
- c) Mandar la producción del bien a una empresa más eficiente, quedándose con la comercialización o viceversa. Éste fue el caso de la empresa de aviación Aero-Perú, antes de ser comprada por Aero-México.

Una categoría de producto no tiene necesariamente que seguir las etapas en un orden específico y además puede desaparecer y volver a la etapa de introducción en el futuro. Esto tal vez se pueda lograr si se buscan nuevos usos o beneficios para un posible relanzamiento del producto.

Un ejemplo aplicado a la realidad peruana es el caso del mercado de yogures. Hace 16 años en el mercado peruano sólo existía el yogur Laive, el cual poseía un público definido y restringido de consumidores. Laive se encontraba en su etapa de madurez, cuando ingresó Milkito, quien creó un nuevo concepto de yogur y educó al consumidor respecto a las bondades del producto. De esta forma, el mercado de yogures empezó a crecer nuevamente (introducción), de lo cual se benefició Laive, puesto que su mercado se amplió. Laive respondió con una variedad de yogures distintos. Y apareció la Serenísima (crecimiento) y aprovechó para entrar al mercado e introducir dos tipos de yogures: leche cultivada y yogur para beber. Milkito le hizo frente y ofreció los mismos productos. Es así como se ingresa a la etapa de madurez (aparentemente, puesto que en los últimos años se ha incrementado considerablemente la competencia en este sector; por ejemplo: Gloria, Yomost, etc.), pues la demanda del yogur está bien definida.

4.5 Innovación del producto

La constante innovación de productos es una tarea sumamente importante para cualquier empresa, ya que conforme un producto se acerca a la etapa de declinación, sus utilidades irán disminuyendo y se sabe que todo producto se volverá obsoleto en algún momento. De esta manera, se realiza la innovación de los productos de la empresa en el momento oportuno, para mantener las utilidades de la misma en el nivel deseado. El lema actual de la mayoría de las empresas es "innovar

o morir". Esto se puede apreciar en el caso del mercado de detergentes, en el cual se están agregando "puntitos" de colores o el olor a limón para innovar el producto.

5. Desarrollo de nuevos productos

Las compañías deben desarrollar una serie de nuevos productos y servicios para mantenerse competitivas en esta era de rápidos cambios en los gustos del consumidor, en la tecnología y en la competencia.

Existen dos formas de desarrollar un nuevo producto: la primera es mediante la compra de una compañía completa, patente o permiso de fabricación; y, la segunda, mediante el desarrollo de un nuevo producto propiamente dicho.

5.1 Nuevos productos

Antes de empezar con el desarrollo de este punto, es necesario aclarar qué se entiende por nuevo producto. Éste puede darse por tres motivos:

5.1.1 Función totalmente nueva

Éste podría ser el caso de la invención del fax. Hay que tomar en consideración que cuando éste se creó, ningún producto cumplía la función de enviar información en un modo tan rápido y confiable. Se debe tener presente también que un producto puede ser considerado nuevo en un país, mientras que en otro no. Por ejemplo, en Estados Unidos el fax se lanzó casi dos años antes de que éste incursionara en el mercado peruano.

5.1.2 Mejora sustancial

Un ejemplo podría ser la introducción del teléfono celular. La mejora sustancial consiste en que con la telefonía celular se puede hablar a cualquier parte del mundo casi de cualquier lugar en el que uno se encuentre, sin depender de un teléfono fijo.

5.1.3 Usar de otro modo

El producto cumple con otra necesidad. Éste, podría ser el caso de las empresas productoras de café, las cuales siempre promocionaban su producto como una bebida caliente. Actualmente, con el fin de aumentar sus ventas en las estaciones de verano, están intentando introducir el café helado.

5.1.4 Simple imitación

Éste es el caso en el que un producto es nuevo para la empresa pero no es percibido como tal por el mercado. Lo que pretende la empresa es una participación en el mercado con un producto copiado. Existen tres puntos de vista importantes a este respecto: el punto de vista de la empresa, el de la competencia y el del consumidor. De acuerdo con los resultados de éstos, se optará por diferentes estrategias de mercadotecnia.

5.2 Estrategias de desarrollo de nuevos productos

Elegir una estrategia para un nuevo producto es lo primero que se debe hacer. El resultado esperado de una estrategia eficaz de nuevo producto es determinar la función estratégica que el nuevo producto tendrá, con el fin de que la empresa logre sus metas u objetivos. Por ejemplo, una empresa que desea aumentar su participación en el mercado podría rediseñar su producto o crear otro dirigido a un segmento del mercado diferente del actual.

La formulación de la estrategia de mercadotecnia consta de tres partes:

- En la primera etapa, se debe determinar el tamaño, la estructura y el comportamiento del mercado meta, así como el posicionamiento, las ventas planeadas y las utilidades que el producto generará en los primeros años. Por ejemplo, en el caso del fax, se debió determinar lo siguiente: el mercado meta está conformado por el conjunto de personas, naturales y jurídicas, que requieren enviar información rápidamente; el producto será posicionado como un medio económico, rápido y confidencial de transmitir información. Se calcula que se venderán 100,000 unidades en el primer año, con una pérdi-

da no mayor a 1.3 millones de dólares. En los siguientes dos años, se espera llegar a vender 300,000 unidades con una utilidad de 2.1 millones de dólares.

- En la segunda etapa, se debe determinar el precio del producto, la estrategia de distribución del mismo y el presupuesto de mercadotecnia del primer año. Continuando con el ejemplo anterior, en esta parte se debería determinar lo siguiente: el fax se venderá en tres versiones, diferenciándose por la velocidad de envío y recepción de información, así como por la calidad de impresión. Sus precios de venta serán de 1,200, 1,500 y 1,700, con un descuento del 20% para los distribuidores, aumentando éste al 25% para los distribuidores que logren vender más de 30 unidades al mes. Para el primer año, el presupuesto de publicidad ascenderá a 2 millones de dólares, exclusivamente para el mercado local; de igual modo, se destinarán 200,000 dólares para el presupuesto de mercadotecnia.
- En la tercera parte, se definen las ventas planeadas a largo plazo y las metas de las utilidades que generará el producto con la actual mezcla de mercadotecnia. Siguiendo con el mismo ejemplo, la empresa desea captar el 55% del mercado y obtener una rentabilidad después de impuestos del 22% sobre la inversión. Para conseguir esto, el producto deberá ser de una óptima calidad, el presupuesto de publicidad aumentará en aproximadamente 5% anual y el precio aumentará en el segundo, tercer y cuarto año, si la competencia así lo permite.

5.3 Proceso de desarrollo de nuevos productos

Existen dos tipos de enfoques para el proceso: un enfoque de desarrollo secuencial y un enfoque de desarrollo paralelo. En ambos enfoques se realizan las mismas actividades, pero éstas varían en cuanto al tiempo y a la responsabilidad organizacional de las actividades.

Desarrollo secuencial

Todas las actividades se desarrollan de acuerdo con una secuencia fija; la unidad que realiza cada fase termina su trabajo y luego se pasa a la siguiente etapa. Es más probable encontrar este tipo de desarrollo en

empresas que se desenvuelven en mercados con un cambio tecnológico lento y predecible. La idea es permitir que se evalúe el proyecto en diversos momentos, a medida que se obtiene información adicional sobre demanda y costos del nuevo producto. El departamento de investigación y desarrollo no suele intervenir frecuentemente en el proceso. Las ideas menos atractivas se postergan.

Desarrollo paralelo

Algunas actividades se desarrollan de manera paralela y existe un alto nivel de comunicación entre las distintas unidades. Este enfoque es el más adecuado para empresas que se desenvuelven en un entorno cuya tecnología cambia rápida y frecuentemente. Los equipos de trabajo que desarrollan nuevos productos son multidisciplinarios y provienen de varias áreas diferentes de la organización; interviene activamente investigación y desarrollo.

El proceso de desarrollo de nuevos productos debe pasar por una serie de etapas. En cada una de ellas, la gerencia debe determinar si se continúa con la siguiente etapa, se cancela o se mejora el producto. Este proceso consta de las siguientes etapas:

Proceso de desarrollo de nuevos productos

1. Generación de ideas.
2. Evaluación de ideas.
3. Análisis del negocio.
4. Desarrollo del producto.
5. Pruebas de mercado.
6. Comercialización.

5.3.1 Generación de ideas

Estas ideas pueden provenir de diversas fuentes, siendo las principales las fuentes internas: ejecutivos de la empresa, consumidores, competidores, distribuidores, proveedores, etc. La fuente de la cual provienen las ideas no es tan importante como el sistema que tenga la empresa para estimular, reconocer y examinar cada una de ellas en el menor tiempo posible. Por ejemplo, una empresa manufacturera puede

ofrecer incentivos económicos a los operarios que sugieran una forma de realizar los trabajos de mejor manera que la actual, habiéndose determinado con anterioridad la cadena por la cual deben pasar dichas sugerencias, con el fin de que sean analizadas con la mayor brevedad posible.

5.3.2 Selección preliminar y evaluación de ideas

En las etapas siguientes se produce un gasto considerable en el desarrollo de los productos; por lo tanto sólo deben escogerse las ideas que valga la pena poner en marcha. En esta etapa es necesario describir el producto, el mercado al cual se orienta y la competencia. Asimismo, es preciso hacer cálculos acerca del tiempo y los costos de su desarrollo, los costos de fabricación y el índice de utilidades. Luego, un comité evalúa si las condiciones (recursos existentes, restricciones del entorno, ajuste estratégico entre concepto de producto y estrategias corporativas y de marketing) son adecuadas para llevar a cabo las ideas.

5.3.3 Análisis del negocio

La idea que llega a esta etapa se complementa y se transforma en una opción de inversión. En esta etapa, la gerencia debe establecer lo siguiente:

- Características del producto.
- Demanda esperada del mercado meta.
- Rentabilidad esperada de la inversión.
- El programa de desarrollo.
- Responsabilidad del estudio de factibilidad.

5.3.4 Desarrollo del producto

La idea se transforma en un producto físico; se diseña y se fabrica un prototipo en pequeña escala, el cual debe pasar por una serie de pruebas de laboratorio y otras evaluaciones, para así determinar si es posible o no fabricar correctamente el producto.

5.3.5 Pruebas de mercado

En esta etapa se realizan pruebas referentes al uso y recepción que tiene el producto en una parte limitada del mercado. Dichas pruebas tienen como propósito determinar la factibilidad del programa de mercadotecnia del proyecto. Además, con estos resultados, la gerencia debe decidir todo lo concerniente al diseño y a la producción final del producto. En esta etapa, la gerencia decide si comercializa o no el producto.

5.3.6 Comercialización

Esta etapa corresponde a la producción a gran escala del producto, el lanzamiento del programa de mercadotecnia, así como del producto en sí. Hasta ahora la empresa tiene total control sobre el producto; pero, una vez lanzado e iniciado su ciclo de vida, el factor que más influirá en él será el ambiente competitivo del mercado. En esta etapa, la compañía debe tomar cuatro decisiones importantes:

- **Cuándo:** determinar si es el momento oportuno para lanzar el producto al mercado. Por ejemplo, no sería conveniente lanzar un nuevo helado en invierno.
- **Dónde:** elegir el área geográfica en la cual se lanzará el nuevo producto. Por ejemplo, la Coca-Cola lanzó su gaseosa dietética de una caloría sólo en Lima y Arequipa.
- **A quién:** la empresa debe determinar a qué segmento del mercado se dirigirá primero. Obviamente, a éste se guiará la mayor parte de la promoción y distribución con la que cuente la empresa.
- **Cómo:** optar por la estrategia que se utilizará para ingresar el producto al mercado meta.

En este proceso, las tres primeras etapas (pruebas de concepto) son las menos costosas, no sólo económicamente sino en cuanto al personal también. Conforme se sigue avanzando en las etapas, se requiere de personal mejor calificado. Estas etapas son muy importantes, puesto que filtran las ideas erróneas o, en su defecto, determinan que no es el momento adecuado para efectuar el lanzamiento del producto.

5.4. Criterios del fabricante y del intermediario para los nuevos productos

La empresa debe tomar en cuenta los siguientes criterios antes de incluir un producto nuevo al conjunto que produce y/o comercializa.

- Existe una demanda apropiada en el mercado: éste es el criterio más importante que tiene que considerar la empresa. ¿Hay en el mercado una parte adecuada e interesada en adquirir este producto?
- El producto está de acuerdo con las normas ambientales y sociales de hoy. Por ejemplo, existe una campaña muy fuerte en contra de todos los productos que tengan un empaque en aerosol, debido a que éste daña la capa de ozono; así como contra los productos que estén contenidos en empaques no biodegradables.
- El producto se puede adaptar al esquema actual de mercadotecnia. Por ejemplo, debe analizarse si se pueden utilizar las actuales redes de distribución y fuerza de ventas de la empresa en el lanzamiento del nuevo producto.
- El nuevo producto se adecua a la imagen y a las metas de la empresa. Por ejemplo, un restaurante de comida rápida no debería agregar platos muy elaborados que tomen mucho tiempo de preparación.
- Existe suficiente financiamiento, existen trabas legales (solicitud de patentes), se puede producir con las instalaciones actuales. La gerencia de la compañía cuenta con el tiempo y los recursos para responsabilizarse del nuevo producto.

Con respecto a los mayoristas o minoristas, tomarán en cuenta los criterios mencionados con anterioridad a excepción de los vinculados a la producción. Además, deberían considerar los siguientes aspectos:

- El vínculo que tenga con el fabricante, el prestigio del mismo, la posibilidad de venta exclusiva y el posible financiamiento o ayuda promocional por parte de la empresa.

- Prácticas y políticas de la tienda. Por ejemplo, si el nuevo producto guarda relación con los existentes, el margen que da el fabricante, si es razonable o no según la política de la tienda.

6. Proceso de adopción y difusión del nuevo producto

La empresa tiene una mayor probabilidad de tener éxito en la comercialización de un nuevo producto, si la gerencia conoce procesos de adopción y de difusión. Se entiende el proceso de adopción de un nuevo producto como la actividad de toma de decisiones, a través de la cual se incorpora el uso del nuevo producto. El proceso de difusión se entiende como la propagación del nuevo producto en la sociedad a través del tiempo.

6.1. Etapas del proceso de adopción

El consumidor potencial pasa por estas seis etapas para aceptar o no el nuevo producto.

6.1.1 Conocimiento

La persona se convierte en un posible usuario. Se produce el primer contacto entre el posible usuario y el producto.

6.1.2 Interés

El posible usuario está interesado en el producto lo suficiente como para buscar información.

6.1.3 Evolución

El posible usuario examina el producto y mide los beneficios que le daría el mismo.

6.1.4 Prueba

El posible usuario experimenta el producto en forma limitada. Eso se dará siempre y cuando el producto lo permita. Por ejemplo, no se

puede realizar una prueba con un automóvil, pero sí con una nueva marca de café instantáneo.

6.1.5 Adopción

En esta etapa, el posible usuario se convierte en un cliente: decide utilizar el producto en forma constante.

6.1.6 Confirmación posterior a la adopción

El cliente incorpora completamente el nuevo producto, ratifica que su decisión fue acertada.

6.2 Características que influyen en la velocidad del proceso de adopción

Existen cinco características que parecen influenciar en la velocidad del proceso de adopción.

- a) **Ventaja relativa:** la mejora que tiene el producto con respecto al anterior. Ésta puede estar dada por un menor precio, mejor calidad u otro aspecto.
- b) **Compatibilidad:** hasta qué punto el producto encaja en principios culturales del mercado.
- c) **Complejidad:** cuanto más difícil sea utilizar el nuevo producto, más lento será el proceso de adopción.
- d) **Demostrabilidad:** es la medida en la cual el nuevo producto puede ser utilizado en forma limitada.
- e) **Observabilidad:** en qué medida se puede ver a simple vista los beneficios que trae el producto.

6.3 Etapas del proceso de difusión

Con el fin de explicar este proceso, se ha dividido al mercado en cinco categorías de individuos, de acuerdo con el tiempo que demoran en adoptar un nuevo producto.

6.3.1 Innovadores

Son los primeros en adoptar el nuevo producto y constituyen aproximadamente el 2.5% del mercado. Este grupo está conformado por lo general por individuos jóvenes, aventureros, orientados al riesgo, pertenecientes a un *status* social elevado y de un alto poder adquisitivo. Poseen un grado de educación muy superior al promedio y usan variados medios de información, pero por lo general estas fuentes son impersonales.

6.3.2 Primeros adoptadores

Esta categoría corresponde a los individuos más integrados al sistema social local que constituyen aproximadamente el 12.5% del mercado. Son líderes de opinión que cuentan con un gran respeto por parte de su sistema social. Poseen un grado de educación por encima del promedio y recurren a los vendedores como su principal fuente de información.

6.3.3 Mayoría temprana

En esta categoría los individuos incorporan el nuevo producto poco antes que el adaptador promedio y constituyen aproximadamente el 34.5% del mercado. En el aspecto socioeconómico, se encuentran ligeramente por encima del promedio y recurren principalmente a anuncios, vendedores y relaciones con los primeros adaptadores como fuentes de información.

6.3.4 Mayoría tardía

Este grupo está conformado por individuos escépticos y constituyen aproximadamente el 34.5% del mercado. Poseen un *status* social y económico por debajo del promedio y adquieren el producto por una necesidad económica o por presión social. Su fuente de información principal es la palabra que pasa de boca en boca.

6.3.5 Rezagados

Es un grupo conformado por individuos de mayor edad, generalmente tradicionalistas, temerosos del cambio y con muchas dudas.

Constituyen aproximadamente el 16% del mercado. Poseen un nivel socioeconómico muy por debajo del promedio. Su principal fuente de información está conformada por las opiniones de vecinos y amigos.

7. Mezcla y línea de productos

Una línea de producto está conformada por un conjunto de productos relacionados entre sí, destinados a ser usados en conjunto, dirigidos al mismo segmento del mercado o que se encuentren dentro de la misma escala de precios. Por ejemplo, la tienda Hogar posee líneas de muebles, cortinas, decoración, entre otras. Debe existir cierta relación entre los productos ofrecidos dentro de una misma línea. A esta relación se le llama consistencia, la cual puede estar dada, por ejemplo, por su uso final.

Por mezcla de productos se entiende la totalidad de productos que oferta una empresa. Ésta se puede medir en dos dimensiones:

- a) **Extensión o amplitud:** el número de líneas que oferta la empresa.
- b) **Profundidad:** el número de bienes que existen en cada línea de productos. En el caso de la ropa, estará conformado por la diversidad de tallas, modelos y colores que se oferten de la misma.

Hay que tomar en cuenta lo siguiente, lo que para una empresa puede ser una línea de productos, para otra puede conformar la totalidad de sus productos. Por ejemplo, para la empresa Hogar los muebles son una línea más, pero para otra como Muebles Danny, constituyen la totalidad de sus productos.

7.1 Estrategias de la mezcla de productos

A continuación se presentan las principales estrategias de la mezcla de productos utilizadas por los diversos comerciantes, ya sean éstos productores, mayoristas o detallistas, con el fin de hacer más eficiente su mezcla de productos. *

7.1.1 Expansión de la mezcla de productos

Consiste en aumentar la cantidad de productos ofertados por una empresa. Esto puede darse de dos formas no excluyentes entre sí:

- i) Aumentar una línea de productos a su mezcla actual, la cual puede o no tener relación con las ya existentes. Un ejemplo sería el de la empresa Milkito, la cual agregó una línea compuesta por diversos sabores de gelatina.
- ii) Aumentar la profundidad de las líneas existentes. Un ejemplo de ello ocurrió cuando la misma empresa aumentó la profundidad de su línea produciendo el yogur bebible o el yogur con hojuelas.

7.1.2 Contracción de la mezcla de productos

Consiste en disminuir la cantidad de productos ofertados por una empresa. Esto puede darse, al igual que la expansión de la mezcla de productos, de dos formas no excluyentes entre sí: eliminar una línea de producto o disminuir la profundidad de una o varias líneas de productos.

Con ello se pretende eliminar los productos que generan poca o ninguna utilidad. Por ejemplo, la gerencia de la cadena de Supermercados Mass podría considerar que no es rentable ofrecer una panadería dentro del supermercado, en ese caso puede optar por eliminarla u ofrecer sólo aquellos panes que tengan una alta rotación, es decir, una gran demanda. Esta estrategia de la mezcla de productos es utilizada principalmente para hacer frente a condiciones adversas, ya sean éstas económicas o competitivas.

7.1.3 Posicionamiento del producto

Ante todo es necesario tener una clara idea de lo que significa la palabra posicionamiento. Entendemos por este concepto, la imagen que tiene el mercado del producto con relación a los de la competencia. La habilidad que tenga la gerencia para posicionar sus productos en el mercado influirá en forma determinante en las utilidades que generen los mismos.

La gerencia de mercadotecnia puede optar por las siguientes estrategias de posicionamiento para sus productos:

7.1.3.1 Posicionamiento en relación a un competidor

Esta clase de posicionamiento no se debe realizar de ninguna manera si el competidor cuenta con una fuerte posición en el mercado. Por ejemplo, sería un gran error optar por este tipo de posicionamiento en el mercado de la leche evaporada, ya que Gloria tiene una posición muy fuerte en el mercado. Para algunos productos, como los automóviles, puede ser la indicada; por ejemplo, actualmente se compara el automóvil Hyundai Elantra con el Toyota Corolla, para lo cual se resaltan los beneficios del primero con respecto al segundo.

7.1.3.2 Posicionamiento en relación con un mercado meta

La cerveza de la Compañía Nacional de Cerveza, Cóndor, se dirigía a un grupo selecto de los consumidores tradicionales, específicamente a los conocedores, a los que "sí saben de cerveza". Otro ejemplo es el caso de la empresa Johnson & Johnson, que anteriormente dirigía su champú exclusivamente a los niños, pero que actualmente lo dirige a personas adultas que desean lavarse el cabello diariamente y buscan un champú suave.

7.1.3.3 Posicionamiento en relación a una clase de productos

Con cierta frecuencia, esta estrategia radica en relacionar el producto a una clase de productos o justamente lo contrario, logrando con la segunda opción diferenciar el producto de los de la competencia. Un ejemplo de esto puede ser la nueva gaseosa de la empresa Pepsi-Cola, la Cristal-Pepsi, que busca diferenciarse de las demás diciendo que es la única cola transparente. Otro ejemplo de esta estrategia podría estar representado por los productos bajos en colesterol o en su contenido de sal con respecto a los que tienen un nivel común de colesterol y sal, respectivamente.

7.1.3.4 Posicionamiento por precio y calidad

Esta estrategia consiste en brindar al cliente productos de alta calidad y a un menor precio que el de la competencia. Éste es el caso del Hipermercado Metro, en el cual se ofertan una gran variedad de productos importados y nacionales de conocida calidad a un precio menor que el de la mayoría de establecimientos, incluso que el de la misma cadena de supermercados E. Wong (de la cual también son dueños).

7.1.4 Precios altos y bajos

Ambas estrategias consisten en un aumento de la profundidad de la línea de productos que ofrece la empresa.

Cuando la empresa agrega un producto de mayor precio y este aumento va acompañado de prestigio y calidad, se dice que la empresa está negociando hacia arriba. Inicialmente, esto se hace con la intención de que el consumidor siga comprando los productos de menor precio, estando éste consciente de la calidad y del prestigio de la empresa brindados por su nuevo producto. Al principio, la empresa sigue dependiendo de la venta de sus productos económicos, pero en el mediano plazo se busca que el consumidor opte por el producto caro.

Existe una condición muy importante para optar por esta estrategia: que exista un público con un mayor poder adquisitivo. Lo que realmente se busca es cambiar de un segmento de consumidores que compre a precio bajo a uno que compre a precio alto. La empresa automovilística Volkswagen producía principalmente su vehículo escarabajo, pero posteriormente introdujo al mercado vehículos de mayor precio, calidad y prestigio; con lo que cambió la imagen de la empresa, así como el segmento al que estaba dirigida inicialmente.

Cuando la empresa introduce al mercado un producto de un precio menor al de su línea de artículos de prestigio, se dice que está negociando hacia abajo. Esta estrategia tiene como objetivo que las personas que no pueden adquirir el producto caro, compren el económico, ya que les proporcionará el *status* del producto caro. Un ejemplo de esto sería que la Mercedes-Benz lanzara al mercado un automóvil económico, pero manteniendo la misma marca.

En estas dos estrategias es necesario relacionar el producto nuevo con el producto anterior. El riesgo de ambas estrategias es muy grande, pues el fracaso de uno de los productos arrastrará al otro; así como el riesgo de confundir al cliente.

7.2. Obsolescencia planeada y moda

El mercado definitivamente desea novedades, nuevos productos así como nuevos diseños. Se desea dejar paulatinamente los hábitos actuales, no en forma abrupta. Con el fin de combatir esto, los productores han ideado la obsolescencia planeada. El fin de esta estrategia es convertir en antiguo y obsoleto el producto utilizado actualmente, haciendo que el consumidor lo sienta como un producto pasado de moda y, como consecuencia, busque adquirir el nuevo producto. Existen dos tipos de obsolescencia planeada:

7.2.1 Obsolescencia tecnológica o funcional

Una mejora tecnológica fundamental genera un producto mejor. Este tipo de obsolescencia planeada es considerado como positivo social y económicamente. Por ejemplo, la introducción de los inyectores de gasolina en la industria automotriz convirtió en obsoleto al viejo carburador.

7.2.2 Obsolescencia de estilo

Llamada también obsolescencia psicológica o de moda. Se modifican características superfluas, sin importancia real. Lo único importante es diferenciar, a simple vista, el modelo anterior del actual. Este tipo de obsolescencia planeada es muy criticada desde el punto de vista social y económico, ya que obliga al consumidor a comprar el nuevo producto por sentirse pasado de moda, sin que éste tenga alguna mejora sustancial. Por ejemplo, los vehículos muchas veces cambian exclusivamente los faros, la máscara, los aros u otras cosas, lo cual hace notoria la diferencia entre los dos productos sin que exista una mejora real.

Comúnmente, los términos moda y estilo son utilizados como sinónimos, esto es un error. Existe una gran diferencia entre ellos y

tampoco se tiene claro el concepto de novedad. A continuación, explicaremos cada uno de estos conceptos.

El estilo es una forma característica de vestir, de construcción, de arte (pintura), entre otros. Los estilos básicos perduran a través del tiempo. Por ejemplo, existen diversos estilos de vehículos: *sedan*, *coupe* y camioneta; o formas de vestir: elegante, informal, sport y sportelegante.

La moda es un estilo que perdura en el tiempo por un período considerable y que es aceptado por un gran número de personas. Esto se manifiesta por las continuas compras del producto. No todo estilo se convierte en moda, ya que ésta varía constantemente.

La novedad es una moda pasajera, la cual no tiene un reconocimiento tan amplio como el de la moda, pero se genera sobre la base de una característica novedosa.

Hay que tomar en consideración el proceso de adopción de la moda. Éste consiste en un conjunto de compras sucesivas, cuya cantidad determina que el estilo se convierta en moda. Existen tres clases de procesos de adopción de la moda:

- a) **La difusión descendente:** la moda se propaga de arriba hacia abajo a través de los estratos socioeconómicos.
- b) **La difusión ascendente:** es justamente lo opuesto a lo primero, es decir, la moda se propaga de abajo hacia arriba a través de los estratos socioeconómicos.
- c) **La difusión horizontal:** la moda se propaga horizontalmente y al mismo tiempo en todos los estratos socioeconómicos.

8. Marca de productos

8.1 Definición

Se entiende por marca de producto, el nombre, el término, el símbolo, el diseño o la combinación de los mismos que se le da a los bienes o servicios por parte de un vendedor o de un grupo de vendedores.

Es pertinente aclarar algunos conceptos con respecto a la marca:

8.1.1 Nombre de marca

Es aquella parte de la marca que puede expresarse verbalmente, ya sea con palabras, letras y/o números.

8.1.2 Logotipo

Es aquella parte de la marca que puede reconocerse con mayor facilidad, pero que no puede verbalizarse. Por ejemplo, la estrella de los automóviles marca Mercedes-Benz.

8.1.3 Marca registrada

Es la marca que recibe protección legal; es decir, nadie puede producir dicho producto con esa marca, a excepción de la empresa que la registra.

8.1.4 Licencia

Es un acuerdo contractual que permite a terceros usar una marca, debiendo cumplir con ciertos requisitos predeterminados. Por ejemplo, Pizza Hut en el Perú.

8.1.5 Marcas compartidas

Las marcas compartidas son un producto de los años noventa. Transmiten el mensaje de que las relaciones se tienen que recompensar, lo que reproducen las teorías actuales de marketing que indican que para ganar hay que fomentar las relaciones con los clientes: "Los clientes buscan valor"². Es una forma de llegar a nuevos segmentos del mercado. Las tarjetas de marca compartida se benefician del conocimiento del cliente que tiene la empresa que aporta la marca. Esto genera una mejor orientación y selección al cliente.

2. Marx, Wendy, "Las tarjetas de crédito: un caso de éxito de marcas compartidas", en Harvard Deusto, *Marketing y Ventas*, Bilbao: Editorial Deusto, enero 1997.

8.2 Importancia de la marca

La importancia de la marca se puede dividir en dos puntos de vista.

- a) **Para el consumidor:** es más fácil identificar el producto de su preferencia y de esta forma saber exactamente qué recibirá.
- b) **Para el vendedor:** la marca le ayuda a promocionar su producto, sabiendo que el consumidor lo identificará en el punto de venta con mayor facilidad. Asimismo, puede ejercer un mayor control de su participación en el mercado con respecto a las marcas de la competencia. Cabe recalcar que las marcas aumentan o disminuyen el valor de los productos, como consecuencia directa del prestigio de la compañía. Por ejemplo, el mercado tiene mayor preferencia por las zapatillas marca Nike que por las zapatillas marca Dunlop, ya que la primera se asocia con una mayor calidad.

8.3 Selección de un nombre de marca

Elegir un buen nombre de marca es una tarea difícil. Un buen nombre de marca debe cumplir una serie de características.

La elección del nombre depende del destino que se asigne a la marca, para lo cual es necesario distinguir entre la creación de una marca en sentido pleno, lo que supone obtener una extensión internacional, respaldar una amplia gama de productos, y una larga duración en el tiempo; y la creación de aquella que se dirige al nombre del producto con una vocación territorial y temporal más limitada. En estos dos casos, el tiempo necesario, el énfasis y las inversiones económicas no pueden ser idénticos.

8.3.1 Características de un buen nombre de marca

- Debe sugerir los beneficios del producto o el servicio; por ejemplo: la leche evaporada marca Ideal.
- Debe ser fácil de pronunciar, escribir y recordar: preferiblemente, nombres cortos y sencillos. Por ejemplo, la pasta de dientes marca

Crest. Un nombre de marca muy largo no sería prudente, puesto que es posible que el consumidor lo olvide.

- Debe ser diferente. De nada serviría una marca que se confunda con las demás. Una excepción a esto es que se quiera imitar algún producto, como por ejemplo las zapatillas marca Mike que pretenden imitar exclusivamente a las zapatillas marca Nike.
- Debe ser factible adecuar los nuevos productos que se aumenten a esta línea. Por ejemplo, la marca Royal: existen en el mercado diversos productos con esta marca como el jugo y postres Royal.
- No debe tener restricciones legales, de forma que pueda ser registrada y patentada en registros públicos, con el fin de que sea protegida por las leyes vigentes.

8.3.2 Uso genérico de los nombres de marca

Con el transcurso del tiempo, algunas marcas han logrado tal nivel de aceptación que actualmente han reemplazado al nombre genérico del producto. Por ejemplo, en el Perú se encuentra la marca Vinifan, la cual ha sustituido al nombre genérico del producto: forro para cuadernos.

Con el fin de que no ocurra esto, se puede optar por dos estrategias. La primera consiste en utilizar dos nombres, el del producto y el de la empresa. Por ejemplo, la marca Kodak-Fiesta. La segunda, es utilizar igualmente dos nombres, el del producto y el nombre genérico.

8.4 Estrategias de marca

Las estrategias de marca se pueden dividir en dos: estrategias del fabricante y estrategias del intermediario.

8.4.1 Estrategias del fabricante

El fabricante puede optar por utilizar más de una de estas estrategias a la vez.

8.4.1.1 Estrategia multimarca

En esta estrategia, el fabricante decide asignar una marca diferente a cada uno de sus productos. A través de esto pretende llegar con cada producto a un segmento diferente, así como ganar más espacio en los estantes de los puntos de venta. La mayor ventaja es que el fracaso de un producto no afecta al (los) otro(s). Su mayor desventaja radica en sus altos costos de promoción. Por ejemplo, la empresa Milkito posee otra marca dirigida a un segmento de menor poder adquisitivo: Magnolia.

8.4.1.2 Estrategia de multiproductos

En esta estrategia, el fabricante opta por utilizar un nombre familiar. Todos los productos utilizan el mismo nombre, en todos sus tamaños y diseños. Con ello se pretende que el consumidor identifique con facilidad toda la mezcla de productos de la empresa. La mayor ventaja consiste en una reducción considerable en los gastos de publicidad. Su mayor desventaja es que el fracaso de un producto afecta a todos. Por ejemplo, en el Perú esto se puede apreciar claramente en los productos Royal.

8.4.1.3 Venta de los productos con la marca del fabricante

Para que una compañía decida comercializar la totalidad de su producción con su(s) propia(s) marca(s), debe ser de un buen tamaño y contar con un excelente financiamiento. Con frecuencia, los intermediarios estarán interesados en vender los productos con la marca del fabricante si éste goza de prestigio y de aceptación entre los consumidores.

8.4.1.4 Asignación de marca a las partes y materiales de fabricación

Esta estrategia consiste en colocar la marca del fabricante en un producto que será utilizado para producir otro. Esto será mejor si se cumplen algunas de las siguientes características. Primero, que la parte de fabricación sea un producto de consumo, que se deba sustituir obviamente por otro de la misma marca. Por ejemplo, las bujías para automóvil marca Champion. Segundo, que el producto sea una parte muy importante del bien final. Por ejemplo, el sistema de combinación de una caja de seguridad.

8.4.1.5 Comercialización con marcas de intermediarios

También se le conoce como marca privada. Consiste en que los fabricantes designen parte de su producción materia de venta con las marcas de sus intermediarios. La ventaja de esta estrategia es que los pedidos son mayores y el pago es inmediato. La mayor desventaja es que el fabricante puede depender de los intermediarios para vender sus productos.

8.4.2 Estrategias del intermediario

El intermediario puede optar por utilizar más de una de estas estrategias a la vez.

8.4.2.1 Comercializar exclusivamente productos con marcas de los fabricantes

Comúnmente, los minoristas utilizan esta estrategia debido a que no pueden asumir la responsabilidad de promocionar la marca y conservar la calidad de la misma. Esta estrategia tiene la desventaja de que los productos con marcas de los fabricantes tienen un margen menor; pero, aun así, ofrecen una mayor velocidad de rotación y mayores probabilidades de obtener ganancias.

8.4.2.2 Comercializar productos con marcas de intermediarios y de fabricantes

Algunos intermediarios grandes y/o que manejan grandes volúmenes de productos, optan por tener una marca propia. Esto resulta ventajoso porque si los clientes aceptan dicha marca, sólo pueden adquirirla en su local, el precio de venta es menor, se pueden obtener márgenes de ganancia mayores que con productos con marcas de fabricantes y se tiene absoluta libertad para fijar los precios de venta. Por ejemplo, la empresa Monterrey vendía el panetón marca Monterrey, con el cual obtenía márgenes mucho mayores que comercializando los de la competencia, y no le tenía que rendir cuentas a nadie acerca del precio que le colocaba a su producto.

8.5 Concesión de marcas

En este caso, el dueño de una marca o cesionario otorga un permiso legal o concesión, para que otras firmas o concesionarios utilicen su marca y logotipo. Antes de otorgar la concesión, el dueño de la marca debe preguntarse si le conviene que un tercero utilice su marca. Este permiso se otorga con el fin de promocionar la marca, teniendo como beneficio el no tener ningún costo. El concesionario logra reconocimiento y penetración en el mercado rápidamente. Por ejemplo, Pizza Hut: el cesionario es la empresa americana dueña de la marca y el concesionario es la empresa peruana.

9. Empaque de productos

El empaque se define como el conjunto de actividades que intervienen en el diseño y la producción de un recipiente, contenedor o envoltura de un producto. Existen tres motivos que justifican el hecho de que se le otorgue tanto tiempo y dinero a la creación de nuevos envases.

- a) El empaque cumple las funciones de seguridad y utilidad, en el sentido de que protege al producto en el camino de la fábrica al consumidor final, e inclusive cumple esta función mientras el producto se utiliza. Por ejemplo, algunos medicamentos están empaquetados en envases a prueba de los niños.
- b) Ayuda a poner en práctica el plan de mercadotecnia y contribuye a identificar el producto, evitando la sustitución. Por ejemplo, la latita azul de leche evaporada marca Gloria.
- c) El envase puede aumentar las ventas de un producto. Para lograr esto, el empaque debe ser atractivo de modo que la gente pague más por el hecho de adquirir el envase. El empaque vende.

9.1 Estrategias de empaque

La empresa puede optar por una o varias de las siguientes estrategias de empaque de productos.

9.1.1 Cambio de empaque

La empresa tiene dos razones importantes para optar por esta estrategia. La primera es combatir una disminución en las ventas y la segunda, dirigir el producto a otro segmento del mercado. El cambio de empaque puede darse para corregir deficiencias del anterior o debido a que adelantos tecnológicos conducen a una obligada innovación. También se puede recurrir a esto con el fin de utilizar los materiales que llaman la atención de la gente actualmente, aquellos que están de moda.

9.1.2 Empaque en la línea de productos

Esta estrategia consiste en que existan semejanzas de familia en el empaque de los productos de una misma empresa. Este tipo de estrategia debe emplearse solamente cuando los productos tienen un uso parecido, o son de calidades parecidas.

9.1.3 Empaque para reuso

La compañía puede optar por diseñar y promover una clase de empaque que pueda ser utilizado para otros fines después de que el producto haya sido consumido. Esta clase de empaque estimula la repetición de la compra. Por ejemplo, las empresas productoras de mermelada envasan su producto en vasos de vidrio, los cuales posteriormente pueden ser utilizados para otros fines. De igual modo, los consumidores pueden adquirir la mermelada con el fin de completar el juego de vasos.

9.1.4 Empaque múltiple

Esta estrategia consiste en empaquetar varios productos en un solo contenedor, con el fin de aumentar las ventas. Es necesario que este empaque múltiple sea atractivo y fácil de llevar. Por ejemplo, las compañías productoras de cerveza recurren a esta estrategia cuando colocan seis cervezas en un solo empaque, el cual es fácil de manipular.

9.2 Problemas referentes al empaque

Actualmente, existe una tendencia dirigida a la protección del medio ambiente: tendencia ecológica, la cual está en conflicto con los empaques utilizados hoy en día (desechables). El principal problema que afrontan los empacadores es ¿qué hacer con los envases después de ser desechados?

A continuación, se explican los problemas a los que se enfrentan hoy en día los diversos empaques utilizados por los empacadores.

- Los empaques acaban con los recursos naturales; actualmente esto se está contrarrestando con los envases reciclables.
- Los empaques encarecen los productos; pero, por otro lado, el empaque reduce las pérdidas ocasionadas por deterioro o rotura de los productos en la etapa de transporte. También se reducen los costos vinculados al mismo.
- Los empaques son dañinos para la salud. Por ejemplo, los desodorantes o los insecticidas que están contenidos en latas de aerosol, dañan la capa de ozono que cubre al planeta.
- El empaque es una trampa. Esto quiere decir que el empaque puede sugerir características y/o atributos que el producto no posee. Por ejemplo, una bolsa de bocaditos que generalmente está llena en su mayoría de aire.

10. Etiquetado de productos

Es aquella parte de un producto que contiene información acerca de éste y de quien lo vende. A veces forma parte del empaque y otras, se presenta adherido a él.

Las etiquetas varían mucho, desde las más sencillas hasta las más complejas. La importancia de la etiqueta es que identifica al producto o a la marca, así como también lo puede clasificar. Asimismo, describe (frecuentemente) diversos aspectos acerca del producto, su productor,

el lugar y el momento en que fue fabricado, y el modo en que debe ser utilizado sin correr riesgos.

10.1 Clasificación de etiquetas

Existen tres tipos de etiquetas: de marca, de grado y descriptivas.

10.1.1 Las etiquetas de marca

Consisten en colocar la marca en el empaque y/o producto. Por ejemplo, las naranjas marca Huando llevan este nombre impreso. Este tipo de etiquetas recibe muy pocas críticas, pero se sostiene que proporcionan información muy escasa.

10.1.2 Las etiquetas de grado

Son las que señalan la calidad del producto mediante letras o números. Los que defienden este tipo de etiquetas sostienen que son clara y fácilmente utilizables, así como que los precios guardan estrecha relación con la calidad. Por otro lado, los que se oponen a ellas sostienen que es inconveniente emplearlas, ya que un producto con baja calidad en una característica puede compensar esta deficiencia con otra característica de alta calidad.

10.1.3 Las etiquetas descriptivas

Son las que contienen información referente al modo de uso, funcionamiento, tiempo de duración y otras características relevantes al producto. Por ejemplo, actualmente los productos lácteos llevan impresa la fecha de expiración.

11. Otras características importantes del producto

11.1 Diseño

Una forma de añadir valor para el cliente es contar con un diseño del producto que sea distintivo. El diseño es otra manera de satisfacer a los consumidores y obtener una ventaja diferencial.

El diseño ofrece uno de los instrumentos más poderosos para la diferenciación y el posicionamiento de los productos y servicios de una compañía. Un buen diseño puede atraer la atención, mejorar el desempeño del producto, reducir los costos de producción y proporcionar al producto una poderosa ventaja competitiva en el mercado meta de la compañía. Es muy importante que el diseño del producto sea el adecuado tanto para los consumidores como para los comerciantes.

11.2 Color

Al igual que el diseño, el color del producto suele ser un factor decisivo para la aceptación o el rechazo de un producto. La posibilidad de la ventaja diferencial se obtiene al conocer el color adecuado y cuándo cambiar los colores.

Se debe tener mucho cuidado al momento de elegir el color de un determinado producto, pues de esa elección puede depender el éxito o el fracaso del mismo. Muchos productos basan sus estrategias en la ausencia de color, y la creación de productos incoloros está asociada a la pureza y la suavidad (ejemplos: medicamentos, bebidas gaseosas, etc.).

11.3 Calidad del producto

La calidad de un producto es extremadamente importante, pero es probable que sea la característica de creación de imagen más difícil de definir. Hay una participación significativa de los gustos y preferencias personales por parte de los usuarios.

Un aspecto importante que cabe recordar es que el nivel de calidad debe ser compatible con el uso al que se destina el producto; no se requiere un nivel más alto. Además debe tomarse en cuenta la necesidad de mantener *consistencia* en la producción del producto al nivel de calidad deseado. El problema de la calidad del producto, una vez que se ha alcanzado el nivel necesario, es lograr que los consumidores creen este hecho.

11.4 Servicio al cliente

El producto que ofrecemos debe brindar al cliente un “valor”; no solamente se debe vender el producto en sí, puesto que estamos en una época donde todos los productos tienen una calidad casi homogénea. Por esta razón, las empresas deben preocuparse por brindar al cliente “algo más”; por ejemplo, garantías, créditos por la compra, descuentos, producto gratis, etc.

Un producto (bienes, servicios, instituciones, imágenes, personas) debe brindar al cliente un servicio post venta cualquiera fuera la definición del producto.

12. Resumen

Un producto puede ser tangible o intangible y se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo. Además, satisface un deseo o una necesidad de los consumidores. También forman parte del producto, el empaque, la marca, el precio y el color.

La persona encargada de planificar el producto debe tener presente los tres niveles del mismo: producto básico, producto real y producto aumentado.

Los productos se pueden clasificar en dos categorías de acuerdo con ciertas características. En primer lugar, por su durabilidad y tangibilidad, los productos pueden clasificarse en: bienes no duraderos, bienes duraderos y bienes de servicios. En segundo término, según su uso final, podemos encontrar: bienes de consumo, los cuales se subdividen en: bienes de conveniencia, bienes de comparación, bienes de especialidad y bienes no buscados. A esta segunda categoría también pertenecen los bienes industriales, los cuales se subdividen en: materias primas, materiales y partes de fabricación, instalaciones, equipo accesorio y suministros de operación.

El ciclo de vida está compuesto por cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. La compañía debe darse cuenta en cual etapa se encuentran sus productos; de lo contrario, no tendrá éxito su

estrategia de mercadotecnia, ya que éstas varían de acuerdo con la etapa y el ambiente competitivo que exista en el mercado.

Una empresa tiene dos formas de generar un nuevo producto: la primera es mediante la compra de una compañía completa, patente o permiso de fabricación; y la segunda, mediante el desarrollo de un nuevo producto. Este nuevo producto puede ser de tres tipos diferentes: que cumpla una función totalmente nueva, que tenga una mejora sustancial, que se pueda usar de otro modo o ser una simple imitación.

Lo primero que se debe hacer, antes de lanzar un nuevo producto, es formular su estrategia de mercadotecnia. Dicho proceso está compuesto de tres etapas. En la primera se debe determinar el tamaño, la estructura y el comportamiento del mercado meta, así como el posicionamiento, ventas planeadas y utilidades que el producto generará en los primeros años. En la segunda etapa, se debe determinar el precio del producto, la estrategia de distribución del mismo y el presupuesto de mercadotecnia del primer año. En la tercera parte, se definen las ventas planeadas a largo plazo y las metas de las utilidades que se espera generará el producto con la actual mezcla de mercadotecnia.

El proceso de desarrollo de nuevos productos debe pasar por las siguientes etapas: generación de ideas relacionadas con el nuevo producto, selección preliminar y evaluación de ideas, análisis del negocio, desarrollo del producto, pruebas de mercado y comercialización.

La empresa tiene una mayor probabilidad de tener éxito en la comercialización de un nuevo producto, si la gerencia conoce los procesos de adopción y de difusión. La categorización de los individuos en el proceso de adopción se hace de acuerdo con los siguientes aspectos: conocimiento, interés, evolución, prueba, adopción y confirmación posterior a la adopción. Por otro lado, se divide a los individuos según las etapas del proceso de difusión en innovadores, primeros adoptadores, mayoría temprana, mayoría tardía y los rezagados.

Por mezcla de productos se entiende la totalidad de productos que oferta una empresa. Por otro lado, el conjunto de productos relacionados entre sí conforma una línea de producto. La mezcla de productos se puede medir en dos dimensiones: extensión y profundidad.

Existen las siguientes estrategias dirigidas a la mezcla de productos: expansión de la mezcla de productos, contracción de la mezcla de productos, posicionamiento del producto y precios altos y bajos.

Se entiende por marca de producto el nombre, el término, el símbolo, el diseño o la combinación de los mismos que tienen los bienes o los servicios. Éstos son dados por un vendedor o un grupo de vendedores. La importancia de la marca radica en lo siguiente: para el consumidor es más fácil identificar el producto de su preferencia; y, para el vendedor, la marca le ayuda a promocionar su producto. Un buen nombre de marca debe sugerir los beneficios del producto o servicio, ser fácil de pronunciar, escribir y recordar, ser diferente y no debe tener restricciones legales. Existen varias estrategias de marcas, las cuales se pueden dividir en dos. Las estrategias del fabricante pueden ser las siguientes: estrategia multi-marca, estrategia de multiproductos, venta de los productos con la marca del fabricante, asignación de marca a las partes y materiales de fabricación y comercialización con marcas de intermediarios. Asimismo, el intermediario puede optar por utilizar más de una de estas estrategias a la vez: comercializar exclusivamente productos con marcas de los fabricantes y/o comercializar productos con marcas de intermediarios y de fabricantes.

En cuanto al empaque existen las siguientes estrategias: cambio de empaque, empaque en la línea de productos, empaque para uso posterior y la estrategia del empaque múltiple.

En cuanto a la etiqueta, ésta puede ser de tres tipos: las etiquetas de marca, de grado y las descriptivas.

13. Preguntas

- 1) ¿Qué se entiende por producto y cuál es su clasificación?
- 2) ¿Cuáles son las etapas del ciclo de vida de un producto y en qué se diferencian?
- 3) Mencione y explique las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos.

- 4) Mencione y explique las etapas del proceso de adopción y difusión de nuevos productos.
- 5) ¿Qué entiende por línea y mezcla de productos?
- 6) ¿Cuáles son las características que se deben considerar para elegir un buen nombre de marca?

14. Ejemplo

A principios de 1990, la empresa agraria El Escorial, empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos lácteos marca Milkito, enfrentó una considerable disminución en sus ventas y consecuentemente bajó su participación en el mercado de yogur. Esto se debió principalmente a la alta competencia existente en el mercado, la cual proviene principalmente de la empresa Danlac, productora del yogur marca Yoleit.

Para contrarrestar este efecto, la empresa optó por ampliar su mezcla de productos, agregando a los ya existentes (yogur frutado, yogur bebible, leche cultivada y leche natural) una nueva línea de productos: el yogur con hojuelas. Hay que tomar en cuenta que este producto es nuevo solamente en nuestro medio, puesto que en países como Chile, Brasil, Argentina y Estados Unidos, existe desde hace muchos años.

La nueva línea cuenta con una gran profundidad, como consecuencia de la enorme variedad de combinaciones de sabores de las hojuelas y del yogur. Se puede decir que este producto es nuevo porque tiene una mejora sustancial con respecto al yogur tradicional.

Para desarrollar este nuevo producto, la empresa siguió el mismo proceso de desarrollo que se presenta en el presente capítulo con algunas variantes. La idea de este nuevo producto nació cuando el Gerente General de la empresa viajó a la República Argentina para cumplir labores concernientes a su cargo, y trajo una muestra de este producto (generación de ideas relacionadas con el nuevo producto). A su llegada convocó a una reunión de directorio para evaluar si valía la

pena realizar un estudio profundo sobre este producto (selección preliminar y evaluación de ideas).

En la siguiente etapa, la Gerencia General determinó la demanda que esperaba tener en este producto, el tamaño del mismo, así como la idea de asociarse con la empresa que elabora los productos marca Crujis. También otorgó facultades al Gerente de Producción para determinar si era factible elaborar este producto o no en las condiciones actuales del aparato productivo (análisis de negocio).

En la cuarta etapa, se desarrolló el producto propiamente dicho. Esto se llevó a cabo con el fin de realizar pruebas de laboratorio, así como para confirmar el estudio de factibilidad hecho por el Gerente de Producción. Para este producto, la empresa no optó por su estrategia común de marca, es decir, la estrategia de multiproductos, sino por combinar su nombre de marca y parte del nombre en inglés de las hojuelas, lo que resultó en "Milk-Flakes". Con ello, el nombre de marca cumplió con la característica de sugerir los beneficios del producto y tener facilidad de pronunciación y recordación.

De igual modo, en esta etapa se diseñó un nuevo empaque del producto, el cual debía estar compuesto por un depósito para el yogur y otro separado para las hojuelas. En este aspecto, la empresa optó por una estrategia de reuso (sirven como vasos de plástico para beber). Como último punto de esta etapa, la empresa, ante el gran interés que presenta el público por saber el contenido detallado de los productos, optó por las etiquetas descriptivas.

En cuanto a las dos últimas etapas del proceso, la empresa prácticamente no realizó pruebas en el campo, limitando éstas a personas cercanas a su entorno y a las opiniones de importantes detallistas del mercado, como por ejemplo Erasmo Wong. Como última etapa, se realizó la producción a gran escala y el lanzamiento del producto propiamente dicho. La empresa determinó que era el momento oportuno para introducir este producto, inicialmente en la ciudad de Lima. Se determinó que el producto y su campaña promocional estarían dirigidos a la clase media alta y alta del mercado.

Caso: Empresa Peruana de Cerveza

La Empresa Peruana de Cerveza (EPC) tiene más de 130 años en el mercado y su principal producto es la cerveza Pencil. Su principal competencia es la Cervecería Buckler, con su cerveza Cristalina, y Cepesur con las cervezas Characato y Andina.

A partir de 1990, Cristalina se posiciona como líder del mercado, dado que Pencil, sin razón aparente (dado que su público no lo había pedido), cambió su fórmula. Esto pareció no agradar a su público, el cual se encontraba satisfecho con la fórmula original.

Las grandes empresas cerveceras del país son:

- El grupo Buckler: conformado por las Cervecerías Buckler, San Jorge y Norteña.
- El grupo EPC: conformado por las cervecerías EPC y Trujillana.
- El grupo Cepesur: con las Cervecerías Arequipa y Cuzco.

El grupo Buckler produce las cervezas Cristalina, San Jorge, Norteña y Maltosa; mientras que la EPC produce la cerveza Pencil, Trujillana, Polar y Tanque; y Cepesur, las cervezas Characato y Andina.

Por tercer año consecutivo, EPC registra una reducción de su participación en el mercado cervecero, mientras que Buckler aumenta la suya notablemente. Por otro lado, Cepesur se mantiene en un promedio del 10% del mercado nacional de cerveza. Todo esto ocurre dentro de un contexto en el que el consumo de cerveza per cápita ha aumentado notoriamente.

Cabe resaltar que la participación en el mercado, por grupos es:

	1992	1993
Buckler	67.50	69.80
EPC	22.27	21.28
Cepesur	10.23	8.92

y que las ventas del mercado cervecero se han incrementado en estos últimos años.

A mediados de 1992, EPC decidió cambiar la dirección de la empresa y su estrategia. El objetivo principal de esta medida fue analizar y determinar una estrategia de ataque contra la posición de mercado ganada en los últimos años por Bucker, principalmente con su cerveza Cristalina.

La Empresa Peruana de Cerveza lo contrata a usted como Gerente de Mercadotecnia para que realice un buen estudio de mercado que pueda determinar si es bueno o no el lanzamiento de un nuevo producto. Se está pensando lanzar al mercado una nueva cerveza con mayor contenido de alcohol.

IX. PRECIO

Desde siempre todas las compañías se han enfrentado a la tarea de fijar un precio para sus productos, orientado a la satisfacción de las necesidades de los consumidores y a la obtención de utilidades para la empresa. ¿Realmente es posible lograrlo? Digamos que es difícil, pero es importante hacerlo, puesto que este factor tiene un efecto directo sobre salarios, inversión, interés y utilidades dentro de la empresa.

1. Naturaleza del precio

1.1 Definición

Lo más sencillo es acudir al diccionario. Existe una lluvia de definiciones de las cuales se escoge la más simple: "valor monetario en que se estima una cosa", en otras palabras, la cantidad de dinero que pagamos por una mercancía o servicio. Sin embargo, el significado real del término precio no es tan simple. El comprador y el vendedor tienen puntos de vista diferentes respecto del significado de precios.

1.1.1 Desde el punto de vista del comprador

Cuando el consumidor se enfrenta a un precio, éste representa un sacrificio de poder de compra. Es decir que el precio determina si el consumidor va a poder o no comprar en función del dinero con el que cuenta. El comprador buscará siempre un precio bajo.

1.1.2 Desde el punto de vista del vendedor

Por el contrario, el vendedor sabe que el precio es una fuente de ingreso y un factor muy importante para la determinación de utilidades. El vendedor fijará siempre un precio que maximice sus utilidades y que cubra las expectativas de ingresos por venta.

El precio recibe otras denominaciones, se le llama interés, pensión, sueldo, salario, comisión, tarifa, pasaje y hasta soborno; pero en esencia

es lo que el consumidor paga para obtener un beneficio. Los estudiantes de la Universidad del Pacífico pagan un precio por estudiar, a ese precio se le denomina pensión. También pagan por lo que significa estudiar allí.

1.2 Importancia de los precios

1.2.1 Para la economía

Del mecanismo de los precios derivan efectos económicos de trascendencia porque los precios son los que regulan no sólo la producción, sino la distribución, ya que la renta, el salario, el interés y el beneficio no son sino los precios de los factores productivos. Además, el precio influye sobre la oferta (lo que se producirá) y la demanda (quienes disfrutarán de esa producción).

En los casos en que el Estado se atribuye una pronunciada intervención en la actividad económica, la política de precios que aquél desarrolla desvirtúa ese mecanismo.

1.2.2 Para la empresa

En general, el precio es fundamental para las organizaciones, ya que de él dependen las ventas del producto; de las ventas, las utilidades; y, luego de todo ello, se puede aplicar políticas de sueldos, se puede destinar un porcentaje a publicidad, etc.

Existen casos en que el precio no es tan importante como la marca. En nuestro mercado existen productos que venden *status* o exclusividad, un ejemplo claro es el caso de ALDA. Los precios de sus productos son elevadísimos en comparación con los de la competencia y sin embargo vende.

2. Proceso de fijación de precios

En el proceso de fijar precios se presentan situaciones específicas como un verdadero problema. La primera situación se da cuando una compañía debe fijar un precio por primera vez. En este caso, la empresa puede guiarse por costos y principalmente por los precios de los

competidores; además, depende de los objetivos fijados por la empresa. Generalmente, este caso se da cuando se trata de una empresa nueva en el mercado. Una segunda situación se presenta cuando la compañía considera que es momento de cambiar el precio. Esto ocurría a menudo en el período 1985-90 debido a la inestabilidad económica y política que se vivía en esa época, cuando los precios subían de un día para otro descontroladamente. Finalmente, otro momento es cuando la competencia es la que inicia un cambio de precios, lo que obliga a la empresa a fijar un nuevo precio similar al de la competencia.

Es importante considerar que, antes de fijar un precio, se deben trazar los objetivos y guiarse por ellos.

Procesos de fijación de precios
1. Objetivos
2. Factores que influyen
3. Costo
4. Elegir el método
5. Punto de equilibrio

2.1 Objetivos en la fijación de precios

La mayoría de los gerentes de negocios enfocan la fijación de precios con un conocimiento razonable de sus objetivos, los cuales deben ser específicos, alcanzables y mensurables. A causa de la complejidad de las decisiones, en cuanto a precios y su importancia en las utilidades de la empresa, los planeadores de mercadotecnia en casi todas las grandes compañías y en otras más pequeñas han estado muy conscientes de la delineación de políticas de fijación de precios y de la necesidad de direccionar las decisiones de precios hacia los objetivos particulares.

2.1.1 Objetivos de venta

En este caso existen dos tipos de objetivos:

2.1.1.1 Aumentar el nivel de ventas

Hay que tener mucho cuidado con este tipo de objetivo, ya que a veces se cree que porque se elevan las ventas, las utilidades se incrementan. En muchos casos no es así porque los costos también se elevan, disminuyendo los márgenes. Ahora, no se debe suponer que un precio designado a aumentar las ventas por necesidad deberá ser un precio bajo. El objetivo es determinar el precio adecuado para impulsar el aumento deseado en ventas.

Generalmente, se fijan a 1 ó 3 años. Por ejemplo, en el mercado de gaseosas, Kola Inglesa estaba prácticamente destinada al fracaso hasta que su compañía distribuidora decidió aumentar las ventas, bajando el precio significativamente. Con ello, en el corto plazo, esta gaseosa logró aumentar su participación en el mercado.

2.1.1.2 Mantener o incrementar la participación en el mercado

Los aumentos en ventas no garantizan necesariamente una mejora en la porción de mercado, dado que los competidores pueden tener aumentos en ventas aun mayores. Por ello, es muy importante analizar las ventas en relación a la competencia.

Las compañías deben mantenerse al día sobre lo que ocurre en el mercado, la participación en el mercado es como un diagnóstico de la situación financiera de la compañía, además es una ventaja para sobrevivir y tener éxito.

Una compañía decide aumentar, en forma importante, la proporción del mercado cuando pertenece a un mercado de crecimiento y cuando tiene o puede obtener fuerza competitiva igual o superior a la del líder del mercado. Y decide mantenerla cuando es la número 1 en el mercado o cuando pertenece a un mercado sin crecimiento o donde hay competencia muy intensa. Pepsi Cola actualmente está tratando de aumentar su participación en el mercado de Trujillo, donde tiene el 40% respecto a su clásico competidor Coca-Cola, que posee el 60%.

2.1.2 Objetivos de utilidades

En uno de los objetivos anteriores, se mencionó que muchas veces el costo es un problema cuando se quiere determinar un precio. Las presiones del costo han empujado a un número cada vez mayor de compañías a buscar metas financieras a través de la fijación de precios; es decir, se está dando una atención mayor a las utilidades. La maximización de utilidades es uno de los objetivos más comunes de la fijación de precios y cuando se aplica, el precio se incrementa a un punto en el que se observa una reducción en el número de artículos vendidos, y las ganancias comienzan a disminuir. Por ejemplo, el aumento de un 15% en el precio puede reducir la cantidad vendida en sólo 5%. Aunque las ventas hayan disminuido, puede ser que resulte redituable para la empresa fijar un precio alto. La pérdida en el volumen de ventas se contrarresta con los beneficios más elevados.

2.1.3 Objetivos competitivos

Dentro de ellos, pueden encontrarse dos alternativas: estabilizar los precios, frente a los de una empresa de gran tamaño para evitar una guerra de precios; o, sin tener en cuenta el tamaño de la empresa, fijar los precios para enfrentar a la competencia.

2.2 Factores que influyen en la determinación del precio

Luego de establecer los objetivos para la fijación de precios, los ejecutivos deben proceder a fijar el precio base de un producto o servicio. Un precio base es un precio de referencia antes de incluir los descuentos, los costos de flete y a partir del cual se pueden hallar precios reales.

En el proceso de determinación de precios, varios factores suelen influir en la decisión final. Los más importantes son los siguientes:

2.2.1 Demanda estimada

La demanda estimada significa la cantidad del producto de una compañía que será adquirida durante un período específico y a diversos precios. En el análisis de la demanda hay que entender el

concepto de elasticidad. La elasticidad de la demanda significa la respuesta o la sensibilidad de los clientes a los cambios de precios. Si son sensibles, la demanda es elástica; si son insensibles, la demanda es inelástica. La elasticidad de la demanda tiene la influencia de cierto número de factores tales como la disponibilidad de bienes y servicios sustitutos (por ejemplo, el precio en relación con el poder de compra del consumidor), la durabilidad y los otros usos de un producto. La gasolina es un producto que tiene una demanda inelástica porque los consumidores son casi insensibles a los cambios en su precio, otro producto es la sal que no tiene sustitutos y que es imprescindible en la comida.

La estimación de la demanda es muy importante en este punto. Existen dos pasos en la estimación de la demanda: averiguar si hay un precio que espere el mercado y calcular el volumen de ventas a precios distintos.

El precio esperado de un producto es aquel que los consumidores le asignan de modo consciente o inconsciente; en otras palabras, es lo que cree que vale el producto. Generalmente, se expresa como un intervalo de precios y no como un importe específico.

Calculando el volumen de ventas a precios distintos, el vendedor está determinando en realidad la curva del producto y, con ello, la elasticidad de su demanda. Además, estas estimaciones sirven para calcular los puntos de equilibrio.

2.2.2 Costos

Los costos en muchas ocasiones han sido para algunas empresas el único elemento a tomar en cuenta al momento de fijar un precio. Cuando se trata específicamente de un producto que emplea mucha tecnología en su fabricación, normalmente se introduce en el mercado con un precio elevado debido al alto costo en que se incurre. Por ejemplo, cuando salieron las primeras computadoras personales, era realmente un lujo poseer una debido al alto precio que tenían (basados en los altos costos en su fabricación); esto poco a poco fue cambiando, cuando la tecnología utilizada se volvió obsoleta, el producto perdió

valor y ahora se venden computadores personales a un precio muy bajo (los costos disminuyen cada vez más).

En el caso anterior, no existen mayormente problemas en la fijación del precio y en la aceptación de éste por parte del mercado objetivo, debido a lo revolucionario del producto. Pero existen empresas que siguen el concepto de comercialización y a veces los precios fijados pueden ser demasiado altos para el mercado objetivo, con lo cual se reducen o eliminan las ventas. Por otra parte, los precios basados en los costos pueden ser muy bajos y hacer que la compañía obtenga menor rendimiento del que debería lograr.

2.2.3 Competencia

La importancia de la fijación de precios en relación con los competidores hace que el planeador de mercado intente conocer con exactitud la estructura de precios de sus competidores. Se podría pensar que esta información debería estar disponible. Sin embargo, en la práctica la información sobre precios competitivos por lo regular se conserva muy celosamente. Realmente es difícil obtener información acerca de la lista de precios de los competidores. Lo que usualmente ocurre es que se distribuyen con sumo cuidado las hojas de descuento en las cuales el fabricante imprime la estrategia real de precios. Normalmente, esta información la reciben los vendedores, representantes y distribuidores claves. A menudo, los descuentos son impresos sobre la base de códigos numéricos, de forma tal que es difícil para alguien extraño a la compañía interpretar correctamente la hoja.

Existen varias formas en las cuales se pueden solucionar estos obstáculos, para obtener la información relativa a precios de la competencia. La mayoría de los vendedores forjan un excelente trato con unos cuantos clientes clave. A su vez, estos clientes encuentran que es útil proporcionar a los fabricantes información seleccionada relativa a precios cotizados por los competidores. Una dificultad que se encuentra en este aspecto es la tentación de algunos clientes por poner a competir a los proveedores reportando precios más bajos, para así forzar al ofrecimiento de descuentos aun mayores.

También es posible conseguir información sobre las estrategias de precios de los competidores por medio de compras comparativas. Este tipo de compras comprende la observación de precios realmente cargados por los competidores. Con frecuencia, este tipo de compras es llevada a cabo por el comprador, aun cuando los compradores comparativos de tiempo completo son empleados de algunos establecimientos de menudeo.

2.2.4 Participación meta en el mercado

La fijación del precio es un aspecto importante en los esfuerzos realizados por una empresa por captar una porción de mercado. Una estrategia de precios comúnmente empleada es la agresiva, que consiste en fijar un menor precio base, otorgar mayores descuentos, etc. Eso fue lo que quiso hacer Aurora cuando entró al mercado peruano, entró con un precio inferior a su competidor más directo: Anchor, e hizo una fuerte campaña de publicidad para lograr captar parte del mercado de esta última.

2.2.5 Consideraciones internacionales

Aunque una empresa no tenga negocios en el exterior, las empresas extranjeras podrían competir en el mercado doméstico y la capacidad de competir en materia de precios con empresas extranjeras está generalmente determinada por factores culturales, políticos y económicos del país.

De hecho, los precios están influenciados por el costo de realizar negocios en diversas naciones. Por ejemplo, cuando se exportan productos a otras naciones, deben considerarse los aranceles o los derechos de importación.

La fuerza global más problemática para los negocios es la tasa de cambio de la moneda. Las tasas a las cuales se cambian monedas de diferentes países están sujetas a fluctuaciones en el tiempo; por lo tanto, un cambio inesperado puede acarrear problemas agudos para cualquier compañía.

2.3 El costo

2.3.1 Costo fijo

Es un elemento del costo que permanece constante a cualquier nivel de producción, como los sueldos y salarios, los impuestos, los alquileres.

Costo fijo total es la suma de todos los costos fijos.

Costo fijo unitario es el costo fijo total dividido entre el número de unidades producidas. Es la cantidad del costo fijo total que se asigna a cada unidad.

2.3.2 Costo variable

Es un elemento que se relaciona directamente con la producción, como la materia prima y la mano de obra directa. Los costos variables suelen controlarse a corto plazo con sólo cambiar el nivel de producción.

Costo variable total es la suma de todos los costos variables. Cuanto mayor sea la producción, mayor será el costo total.

Costo variable unitario es el costo variable total dividido entre el número de unidades producidas.

2.3.3 Costo total

Es la suma del costo fijo total y el costo variable total.

2.3.4 Costo marginal

Es el costo de producir y vender una unidad adicional, es el costo de la última unidad producida.

2.4 Métodos de fijación de precios

2.4.1 Fijación de precios por costo más utilidad

Éste es uno de los métodos más simples para fijar precios y consiste en agregar al costo promedio por unidad, un beneficio que el fabricante desee. Por ejemplo, existe una compañía que se dedica a la producción de alfajores, los cuales vende en cajas pequeñas de 10 unidades. Se presume que este mes se venderán 300 cajas. El costo total de producción incluye materias primas y mano de obra por US\$ 250 y costos indirectos de fabricación por US\$ 50 (en total US\$ 300). La utilidad que proyectan es de 100%; por lo tanto, el costo más la utilidad es de US\$ 600, lo que equivale a un precio unitario de US\$ 2.

Esta empresa, si logra vender las 300 cajas, efectivamente obtendrá el 100% de utilidad que busca, pero ¿qué ocurre si vende sólo 200? Tendrá que rematarse el resto porque no duran mucho tiempo. Veamos el siguiente cuadro:

	Proyectado	Real
Ventas	\$600,000	\$400,000
Costo de ventas	\$300,000	\$300,000
Utilidad	\$300,000 (100%)	\$100,000 (25%)

Esa es una deficiencia de este método, ya que no asegura que la cantidad producida se venderá.

Existen dos variaciones en este método:

- a) **Precios basados en costos marginales:** según esta variante de fijación de precios con inclusión de costos, el objetivo de la empresa es cubrir sus costos variables únicamente. Esto ocurre cuando no es el negocio principal sino uno de apoyo. Una tienda como SAGA puede tener una cafetería con precios bajos, pero que in-

centive al cliente a entrar a la tienda y motivarlo a comprar algo adicional.

- b) **Fijación de precios por los intermediarios:** es una técnica inspirada en el mercado. Los intermediarios, por lo general, fijan su precio aplicando sobrepuestos porcentuales promedio dependiendo del tipo de mercadería. Las bodegas acostumbran a aplicar un aumento del 6% al 8% para jabones y azúcar, 15% al 18% para artículos enlatados, 25% a 30% para los licores, etc.

Esta técnica es útil para algunas compañías debido a la simplicidad y a la facilidad de su determinación. Algunos críticos afirman que el costo debe incluirse al momento de fijar el precio, pero que este elemento no debe ser el único que debe tomarse en cuenta. El hecho de tener en cuenta sólo los costos, excluye las insuficiencias de la competencia, la demanda de mercado, entre otros factores que influyen en el precio.

2.4.2 Precios basados en el equilibrio entre oferta y demanda

Este método permite equilibrar la demanda y los costos para poder así determinar el precio que maximice las ventas. En la aplicación de este método, el que lo fija debe conocer el concepto de ingreso promedio y marginal, además del costo promedio y marginal. El ingreso marginal es el que se obtiene de la venta de la última unidad. El ingreso promedio es el ingreso total entre el número de unidades vendidas. Para entender este método, es necesario poner un ejemplo: la compañía Misti se encarga de la producción de cocinas para uso doméstico y tiene el siguiente programa de demanda:

Unidades vendidas	Precio unitario	Ingreso total	Ingreso marginal
1	\$25	\$25	\$00
2	\$23	\$46	\$21
3	\$19	\$57	\$12
4	\$15	\$60	\$13
5	\$11	\$55	-\$5

Lo que se observa en este cuadro es que, luego de la cuarta cocina que se vende, ya no se obtiene ingreso marginal alguno; por el contrario, nos enfrentamos a un ingreso marginal negativo. La compañía producirá y venderá hasta donde su ingreso marginal sea igual a su costo marginal y esa será la cantidad de equilibrio.

En realidad este método se utiliza poco, pero como aspecto positivo se puede resaltar que amplía el conocimiento de costos y demanda por parte de los gerentes.

2.4.3 Establecimiento de precios en relación con el mercado

2.4.3.1 Precios para hacer frente a los competidores

Se recomienda utilizar este método cuando la compañía lanza un producto altamente competitivo que, en consecuencia, no se diferencia de los demás. Consiste en simplemente averiguar el precio vigente de los competidores, teniendo en cuenta los márgenes de los intermediarios, y fijar su precio. Se presentan problemas cuando en ocasiones los precios del mercado se mantienen constantes y la empresa enfrenta costos más elevados.

2.4.3.2 Precios por debajo del nivel competitivo

Este método se solía utilizar en almacenes como Scala o Monterrey donde se colocaban precios por debajo del nivel competitivo, que sólo beneficiaran a aquellos que presentaran una tarjeta de descuento, generalmente de 20%. Con el ingreso de nuevos supermercados, esta estrategia fracasó debido a que, a fin de cuentas, el descuento no era real en la mayoría de los productos. Valente cueros lanzó una tarjeta de socios que brindaba un descuento por la compra en cualquiera de sus tiendas, estrategia que también había seguido Econoclub.

2.4.3.3 Precios por encima del nivel competitivo

Este método lo utilizan aquellas compañías que ofrecen un producto diferenciado o que han alcanzado un prestigio en el mercado. Empresas como Alda, en el campo de artículos de cuero, y Hogar, en

artículos para la casa, han alcanzado gran éxito en sus respectivos mercados.

2.4.4 Fijación de precios en función del mercado

Se utiliza la opinión del comprador como clave para determinar el precio. En la mezcla de mercadotecnia, la empresa se sirve de las variables independientes del precio para construir un valor percibido en la mente del comprador. El precio se determina en función del valor percibido.

2.5 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un concepto que relaciona el costo y las ventas. Significa la cantidad de productos que la empresa debe vender para cubrir sus costos fijos totales; es decir, el punto donde la empresa no obtenga utilidad. Por ejemplo, la compañía ABC se dedica a la producción y venta de máquinas de escribir electrónicas. El precio de venta es de \$500, se incurren en \$25,000 de costos fijos (sueldos, agua, luz, etc.) y en \$250 de costo de materia prima y mano de obra por unidad. El margen de contribución unitario es de \$250 (P.venta - C.variables). La fórmula para hallar la cantidad de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Cantidad de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribución Unitario}}$$

El punto de equilibrio de la compañía ABC será:

$$P.E. = \frac{\$25000}{\$250} = 100$$

Las ventas por encima de la cantidad de equilibrio representan utilidad para el vendedor, las ventas por debajo representan una pérdida.

Se debe tomar en cuenta las ventajas y las desventajas de este concepto. Una ventaja es que permite a la compañía saber cuánto debe vender para estar en equilibrio y cuánta utilidad se puede lograr si se alcanza un mayor número de ventas. Una de sus desventajas es que supone costos estables; es decir, no fluctuantes. Por ello, en ciertas compañías no es útil porque los costos promedio oscilan con frecuencia.

3. Políticas de fijación de precios

Las políticas son reglas generales que tienen por objeto mantener las decisiones de una organización de acuerdo con los objetivos trazados. Por tanto, las políticas de fijación de precios deben ayudar a alcanzar esos objetivos, y deben reflejar la imagen de precios que la compañía quiere tener, su actitud hacia los descuentos en precio y su filosofía para enfrentarse a los precios de los competidores.

3.1 Política de sobrevaloración de precios o de descreme

El precio se establece a un nivel alto y el objetivo es sacar ventaja de algunos compradores que están dispuestos a pagar un precio mucho más alto que otros. Este método es eficaz en los siguientes casos:

- Cuando la demanda del producto tiende a ser inelástica.
- Cuando hay segmentos de precio dentro del mercado.
- Cuando los consumidores conocen poco sobre los costos de producción y mercadotecnia del mismo.
- Cuando hay poca probabilidad de que los competidores entren al mercado en un lapso corto de tiempo.

Esta política ofrece ventajas, pues el precio elevado presupone que se venderá una cantidad suficiente de productos para recuperar la inversión, antes que los competidores entren al mercado. Crea la impresión de un producto superior, de gran calidad, y suele desarrollar una imagen de prestigio para el producto. Asimismo, limita la demanda de forma que ésta no supere la capacidad de producción de la

empresa; y otorga flexibilidad para incrementar un precio inicial demasiado bajo (que no lograba cubrir los costos). Sin embargo, a pesar de todas sus ventajas, esta política tiene varios inconvenientes. En primer lugar, existe el peligro de que ingresen al mercado empresas competidoras, que se ven atraídas por las ganancias astronómicas. En segundo lugar, los precios descienden con mayor rapidez. Por ejemplo, cuando se inició la importación de imitaciones de perfumes famosos, el primer importador se lanzó al mercado con un precio elevado y como era una novedad vendió en grandes volúmenes; luego, el precio fue bajando a medida que otros importadores los conseguían a más bajo precio. Estos bajaron de \$25 a \$7. En este caso, el importador que trajo el producto primero recuperó su inversión en corto tiempo.

3.2 Política de penetración

En contraste con la sobrevaloración del precio, esta política requiere de precios bajos con el objeto de ampliar la participación en el mercado y tratar de que los que adquieran el producto se mantengan fieles a él cuando se incremente el precio posteriormente. Igualmente, esta política permite desalentar la introducción de nuevos productos por parte de los competidores. Este método es eficaz en los siguientes casos:

- Cuando se trata de productos de marcas registradas en los que la promoción está encaminada a desarrollar la lealtad de la marca.
- Cuando el mercado no está dividido por segmentos.
- Cuando el mercado es sensible al precio.
- Cuando los competidores entran rápido al mercado.

Asimismo, el método tiene sus desventajas. El problema de fijar precios bajos se refleja al alcanzar el punto de equilibrio, el cual sólo se puede obtener si se vende en grandes lotes. Además, es importante que la compañía tenga la certeza de que será financieramente capaz de sostenerse al precio bajo hasta que pueda aumentarlo a un nivel más redituable.

3.3 Política de fijación de precios por prestigio

Existe un grupo de consumidores que al enfrentarse a varios productos similares toman la decisión de comprar dependiendo de la calidad del producto y del prestigio que tiene ganado en el mercado. Este tipo de consumidores no le dan importancia al precio. Por ejemplo, Hogar S.A. ha transmitido al público consumidor la idea de brindar productos de alta calidad para la casa. Hogar fija sus precios en función del prestigio con que goza. Estos precios a veces, comparados con los de otras casas comerciales, son demasiado elevados.

3.4 Fijación de precios por liderazgo en el precio

En la industria existen compañías poderosas y reconocidas que son las que fijan el precio para todos los competidores. Por ejemplo, IBM y General Electric.

4. Ajustes del precio

En ciertas ocasiones es necesario ajustar un precio para que llegue al consumidor de manera atractiva y así lograr un aumento de las ventas. Estos ajustes reflejan lo que el consumidor percibe de un producto y su precio.

4.1 Fijación psicológica de precios

El objetivo de este tipo de fijación del precio es aparentar un precio menor del que realmente es y también sirve para resaltar la relación precio-calidad. El precio en un supermercado de una caja de goma de mascar por US\$ 0.39 puede resultar atractivo, o el de un chocolate por US\$ 0.24 también. No suele encontrarse este tipo de precios para productos como pantalones, corbatas, camisas, etc., debido a que un precio que parece menor en este tipo de productos puede llevar a pensar que la calidad no es muy buena.

4.2 Fijación de precios par-impar

Este método consiste en que los comerciantes fijen un precio cuyo último dígito sea un número impar (1, 3, 5, 7, 9) o una cifra casi redon-

da (99, 98). En el medio peruano, esta última se encuentra por ejemplo en los tubos Pringles, que cuestan US\$ 1.99 en cualquier supermercado. Lo que se supone que capta el público es un precio que parece menor. En realidad, la gente es poco sensible a este tipo de precios.

4.3 Fijación de precios para la línea de productos

Cuando el producto forma parte de una línea, la lógica para ajustar precios es diferente al caso de un producto individual. Lo que se debe buscar es establecer un conjunto de precios que maximice las utilidades de la línea. El objetivo es que los distintos mercados meta se satisfagan por medio de distintos precios. Es importante tener en cuenta que los diferenciales de precios deben ser lo suficientemente sustanciales para que los consumidores perciban con claridad las distintas líneas.

4.4 Fijación del precio de nuevos productos

Existen compañías en el mundo que lanzan al mercado productos innovadores, de los cuales no se sabe exactamente lo que el público consumidor está dispuesto a pagar y, que al tener un grado de novedad elevado, poco se sabe de la demanda de mercado. Esto constituye un reto para los especialistas de mercadotecnia al momento de fijar el precio. Lo que se debe hacer es analizar el nivel de sensibilidad al precio entre los consumidores potenciales y observar con qué rapidez entrarán al mercado los competidores. Un ejemplo de producto innovador es el automóvil a gas. Probablemente, cuando este auto llegue al Perú se tendrá problemas para fijar el precio, ya que se preguntarán cuánto estará dispuesto a pagar un consumidor para cambiar el automóvil tradicional por el de gas.

Existen otros productos clasificados como sustitutos o que reemplazan a los ya existentes. En este caso, se tiene experiencias de mercadotecnia anteriores que se pueden utilizar. Por ejemplo, cuando se introdujo en Lima el café instantáneo (Kirma, Nescafé), el consumidor peruano estaba acostumbrado a tomar café pasado. Pasaron 15 años para que el café instantáneo lograra ganarle mercado al café pasado. Entró con precios competitivos y actualmente, en la mayoría de hogares peruanos, encontramos el café instantáneo.

4.5 Fijación de precios de productos maduros

El producto, a través de las etapas del ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez, declinación), debe tener un tratamiento especial en cuanto a precios. En la etapa de madurez, los precios aumentan debido a que los costos se incrementan. Lo que se recomienda en estos casos es utilizar una estrategia de mantenimiento de precios o de reducción, dependiendo de cuán sensibles son los consumidores al precio y de la competitividad del mercado.

4.6 Fijación de precios de productos en descenso

Cuando un producto empieza a perder mercado, los encargados de mercadotecnia pueden seguir dos caminos, dependiendo de los planes que tengan. Si quieren deshacerse del producto, bajarán considerablemente el precio hasta agotar el stock; y si quieren obtener cierta ganancia, pueden mantener el precio vigente.

5. Administración del precio

Los precios de lista deben ajustarse para satisfacer ciertas condiciones del mercado. Existen varias formas de hacerlo.

5.1 Descuentos

El descuento es una táctica que utilizan los vendedores, que consiste en rebajar el precio de lista a los compradores, como una manera de incentivar la compra. Este descuento puede ser en efectivo o en especies (mercadería gratuita). Existen cinco formas de descuentos: por volumen, por pago en efectivo, comerciales, promocionales y estacionales.

5.1.1 Descuento por volumen

Este tipo de descuento consiste en conceder a los compradores una rebaja en el precio si se decide a comprar más de lo que normalmente compra. El descuento puede basarse en la cantidad monetaria o en la cantidad de unidades compradas. El objetivo del vendedor es que el

comprador sólo le compre a él y no acuda a otros proveedores. Aquí, en Lima, los mayoristas utilizan mucho este tipo de descuentos. Se encuentran ofertas como:

1 docena de Tang	US\$ 4.50
1/2 docena	US\$ 2.40
Unitario	US\$ 0.45

En este ejemplo se puede observar que al comprar media docena se puede ahorrar US\$ 0.3 y al comprar la docena hasta US\$ 0.9.

Existen dos clases de descuento: los que se ofrecen al comprador sobre cada venta individual, llamados descuento por cantidad no acumulada; y los que se aplican a las compras totales de un individuo en el curso de un período determinado, llamados descuentos por cantidad acumulada.

5.1.2 Descuento por pago en efectivo

En compañías grandes, con el objeto de fomentar en los compradores el pago de sus deudas, se establecen descuentos por pronto pago. Esto reduce el riesgo de tener cuentas incobrables. Generalmente, los compradores de importantes montos aprovechan estos descuentos que, si bien es cierto en un momento se consideran bajos, a la larga representan importantes cifras ahorradas.

5.1.3 Descuentos comerciales

Cuando un intermediario cumple un servicio o una función, ya sea de mercadotecnia, dependiendo de su secuencia dentro del sistema de distribución, o desempeñando la actividad de proporcionar el beneficio de tiempo y lugar para un producto, hay que recompensarlo. Esta recompensa se traduce en un descuento comercial o funcional que se basa en el precio de lista y consiste en una reducción porcentual en el precio de venta considerado.

5.1.4 Descuentos promocionales

Estos descuentos constituyen un pago a los intermediarios por actividades promocionales que realicen. Los descuentos adoptan la forma de un porcentaje de reducción del precio pagado.

5.1.5 Descuentos estacionales

Es un descuento por la compra de mercadería que está fuera de temporada. Por ejemplo, cuando Saga hace un remate de verano a fines de marzo.

5.2 Alquileres o arrendamiento

En este caso, el arrendatario no posee el producto sino simplemente alquila la función que proporciona. Este mecanismo ofrece ventajas tanto a compradores como a vendedores y se utiliza para el caso de máquinas de alto costo, como computadoras o máquinas fotocopiadoras. La razón de alquilar las máquinas es que la tecnología cada día avanza más y el valor de la maquinaria se ve reducido al mejorar la tecnología. El usuario del producto se beneficia porque siempre estará actualizado tecnológicamente, podrá utilizar el capital que ahorró para otros fines y no se preocupará por el mantenimiento del producto, ya que el fabricante es el que se encarga de ello. El que lo alquila también obtiene ventajas porque a la larga lo que se recibe por alquileres supera el precio al que se hubiera vendido la máquina.

5.3 Fijación de precios según el punto geográfico

En algunas compañías el costo del flete representa un problema al momento de fijar un precio. Existen tres soluciones a este problema:

5.3.1 Fijación del precio libre a bordo

Significa que el título de propiedad del producto se transfiere al comprador en el punto designado, donde la responsabilidad y los costos de transportar el producto recaen en el comprador. El problema de este método es que los compradores que se encuentran ubicados en lugares lejanos no querrán pagar cargos por el transporte, lo que reduce

así el tamaño del mercado. Como solución a ese problema se suele pactar libre a bordo en el destino, donde el vendedor asume todos los gastos de transporte y retiene el título de propiedad del producto hasta que pase a manos del comprador.

5.3.2 Fijación de precios con cargo de envío

Consiste en fijar un precio que incluye un cargo por gastos de flete estandarizado, sea cual fuere el gasto de flete real. Esto beneficia a los compradores que se encuentran ubicados lejos del vendedor. Éste reduce sus ganancias pero mantiene el tamaño del mercado.

5.3.3 Fijación de precios desde el punto de origen

Es un método para expandir el tamaño del mercado: consiste en fijar el precio con un único punto de origen y cobrar a todos los compradores el precio de lista del producto más el flete calculado desde ese punto. Esto anula las ventajas competitivas que pueda tener un vendedor en una zona alejada del país. Si una compañía de Lima quiere ampliar su mercado al norte y en Trujillo hay un fuerte competidor; entonces, si quiere vender a Chiclayo o Piura, fijará un precio tomando como base el flete desde Trujillo, eliminando las ventajas que podía tener Trujillo por su cercanía.

6. Guerra de precios

En la economía moderna existe una gran competencia en precios. Una compañía puede realizar una guerra de precios si ofrece periódicamente precios que sean lo más bajos posibles. En este caso, el vendedor casi siempre presta un mínimo de servicios. En sus primeros años, las tiendas de descuento y las cadenas de tiendas competían de esa manera. Una firma puede valerse del precio para competir al cambiar sus precios y al reaccionar a los cambios de precios hechos por un competidor.

6.1 Cambios de precio hechos por la empresa

Existen varias situaciones que pueden impulsar a una compañía a cambiar el precio. Por ejemplo, al crecer los costos, la gerencia puede decidir incrementar el precio en vez de disminuir la calidad o promo-

ver agresivamente el producto sin necesidad de modificar el precio. Si la participación en el mercado está decreciendo ante una competencia muy fuerte, sus ejecutivos pueden reaccionar inicialmente con una reducción del precio. Sin embargo, a la larga la mejor opción quizá sea mejorar su programa de mercadotecnia y no recurrir a la reducción del precio. Las rebajas temporales del precio pueden usarse para corregir un desequilibrio en el inventario o introducir un nuevo producto.

Desde el punto de vista del vendedor, la gran desventaja de reducir el precio estriba en que los competidores harán lo mismo. Esto sucede especialmente en situaciones de un mercado monopolístico. El resultado final puede ser una guerra de precios, y hasta es posible que los precios se estabilicen permanentemente en un nivel más bajo.

6.2 Reacción ante los cambios de precio de la competencia

Cualquier firma puede suponer que sus competidores cambiarán de precios. Por ello, cada una deberá estar preparada y contar con políticas sobre cómo responder ante tal eventualidad. Si un competidor eleva significativamente los precios, un ligero retraso en la respuesta tal vez no resulte peligroso. Se requiere una planeación anticipada sobre todo en el caso de una reducción del precio por la competencia, puesto que entonces el tiempo es un factor decisivo.

El precio de las líneas aéreas proporciona un ejemplo de la forma correcta e incorrecta de reaccionar ante una disminución de precios por parte de la competencia. En las primeras guerras de precios, cuando una línea aérea reducía sus precios, los competidores reaccionaban rebajando sus tarifas en todas sus rutas: "Vuele a cualquier parte y en cualquier horario por 99 dólares". A raíz de esta estrategia tan irracional, las compañías sufrieron fuertes pérdidas. En los últimos años, las principales líneas aéreas han adoptado una estrategia más adecuada (la de reducción selectiva de los precios), cuando las líneas con costos bajos rebajan sus tarifas. Esta nueva estrategia consiste en disminuir tarifas sólo en ciertas rutas, imponiendo restricciones a las tarifas reducidas e incluso aumentando los precios en rutas a las que no dan servicio las compañías de costos bajos.

7. Resumen

El precio representa el valor monetario en que se estima un producto, concepto que se complementa con dos perspectivas diferentes. Desde el punto de vista del comprador, representa un sacrificio de poder de compra; y, desde el punto de vista del vendedor, representa una fuente de ingresos. El precio, por lo tanto, influye tanto en la oferta como en la demanda y por eso es importante para la economía y constituye la herramienta fundamental para que se fijen políticas dentro de una empresa.

En el momento de fijar el precio, se deben tener en cuenta los objetivos de la empresa, que pueden ser objetivos de venta, objetivos de utilidades y objetivos competitivos. En el primer caso, se orientará a dos metas: aumentar las ventas o incrementar la participación en el mercado; en el segundo caso, el objetivo es maximizar las utilidades; y, en el último caso, algunas empresas siguen la política pasiva de enfrentarse a la competencia.

Existen cuatro factores importantes que influyen en la determinación del precio: la demanda, que se traduce en la sensibilidad que tienen los clientes hacia el precio del producto; los costos, que deben ser cubiertos; la competencia, que brinda una idea de los precios del mercado; y, finalmente, la participación meta del mercado.

Los métodos de fijación de precios más importantes son tres. El primero, la fijación de precios por costo más utilidad, que se caracteriza por su facilidad y simplicidad, tiene dos variaciones: los precios basados en costos marginales cuyo objetivo es cubrir los costos variables y la fijación por los intermediarios que, por lo general, aplican sobrepuestos porcentuales promedio. El segundo, los precios basados en el equilibrio entre la oferta y la demanda, maximiza utilidades al igualar el costo marginal al ingreso marginal. El tercero, establecimiento de precios en relación con el mercado, presenta tres variaciones: los precios para hacer frente a los competidores, los precios por debajo del nivel competitivo y los precios por encima del nivel competitivo.

El análisis del punto de equilibrio es útil, puesto que proporciona a la empresa la cantidad que necesita vender para cubrir sus costos fijos; no obstante, tiene la desventaja de considerar costos estables.

Las empresas pueden tener distintas políticas para fijar precios, entre las cuales cuatro son las más conocidas: política de desceme, que consiste en fijar un precio elevado que permita recuperar la inversión antes que los competidores entren al mercado; la política de penetración, que consiste en entrar al mercado con un precio bajo, con el objetivo de ampliar la participación del mercado; la política de fijación de precios por prestigio; y la fijación de precios por liderazgo en el precio.

En ciertas ocasiones es necesario ajustar un precio para que llegue al consumidor de manera atractiva, ya sea fijando un precio psicológico (que parezca menor), un precio par - impar (que termine en 98 ó 99) o un precio para la línea de productos. También se incluye como ajuste, el precio para un producto maduro o para un producto en descenso.

Otro momento de ajuste de precio ocurre cuando ciertas condiciones de mercado lo exigen. Los descuentos constituyen un tipo de ajuste que consiste en una rebaja como manera de incentivar la compra. Existen cinco tipos de descuento: por volumen, por pago en efectivo, comerciales, promocionales y estacionales. El alquiler o el arrendamiento es otro factor que debe tomarse en cuenta al ajustar precios. Éste consiste en utilizar los equipos sin comprarlos con el objetivo de estar actualizado tecnológicamente, puesto que este tipo de descuento se renueva cada vez que sale alguno más moderno. El último es la fijación de precios según el punto geográfico, donde el flete es el factor que influye en el costo de la mercadería; existen tres variantes: fijación del precio libre a bordo, fijación de precios con cargo de envío y fijación de precios desde el punto de origen.

Una guerra de precios es un concepto interesante dentro del tema de precios, que consiste precisamente en tratar de captar una parte del mercado a través de descuentos sucesivos de precios. Para iniciarla es necesario tener en cuenta dos factores: primero, si es que el precio se asocia con la calidad por parte del consumidor; y, segundo, la rapidez de reacción de los competidores frente a la caída del precio.

8. Preguntas

- 1) ¿Cómo se define precio?
- 2) ¿Qué tipos de objetivos se suelen fijar en relación a los precios?
- 3) ¿Qué métodos de fijación de precios desde su punto de vista son más importantes y por qué?
- 4) ¿Por qué es importante el análisis de punto de equilibrio?
- 5) Cuando una empresa ingresa al mercado, ¿qué políticas de precios puede aplicar?
- 6) Cuando se quiere satisfacer ciertas condiciones de mercado, ¿qué tipos de descuento puede aplicar la compañía al precio de lista?

9. Ejemplo

En el Perú, los más recientes ejemplos de guerra de precios se han presentado en las gaseosas.

En 1991, a raíz de la epidemia del cólera, gran parte del consumo de refrescos se desplazó a las bebidas gaseosas.

Pasteurina, ante esta coyuntura, fue la primera que intentó atraer a este mercado de consumidores al reducir sus precios.

Sin embargo, no realizó una campaña publicitaria que diera a conocer al consumidor sobre esta estrategia, cosa que sí hizo Kola Inglesa (iniciador de la guerra de precios). Estas reducciones de precios proporcionaron resultados por encima de las expectativas. Frente a ello, Coca Cola, Pepsi Cola e Inca Kola redujeron sus precios para no perder el mercado.

Algunos piensan que éste puede ser el nuevo enfoque para trabajar: menores márgenes debido a la presión de una economía abierta en recesión.

Kola Inglesa pasó de tener una participación de menos de un punto al 6.3%, creciendo en un 900% en un mercado que sólo aumentó en 40.6%.

La guerra de precios es, sin duda, la herramienta más fácil para incrementar la participación de la empresa en el mercado, pero quien la utiliza debe estar muy consciente de su producto y el mercado en el que se desenvuelve.

Para iniciar una guerra de precios se deben tomar en cuenta varios aspectos: primero, si es que el precio está asociado, en la mente del consumidor, con calidad (menor precio significa menor calidad); segundo, la rapidez de reacción de los competidores frente a la caída del precio, a este aspecto van asociadas las estructuras de costos de la industria y las ventajas comparativas que tenga la compañía.

Probablemente, la guerra de precios se considere suicida, pero esto sólo ocurre cuando no se han tomado en consideración todos los factores relevantes.

Caso: Restaurante Mozarelli

En 1971 llegó a Lima, proveniente de Italia, el señor Mozarelli, un joven italiano dispuesto a invertir en el país. Gracias a sus conocimientos culinarios y su experiencia laboral en alguna trattoria de Italia, abrió un pequeño restaurante de comida italiana en el distrito de Pueblo Libre.

El local del negocio es propio y debido a la calidad del producto, el servicio y lo acogedor de la decoración, se hizo rápidamente de una clientela fija y leal.

En el mismo restaurante se elaboran los fideos de cinta y rellenos, así como las masas para las pizzas. Todo esto les permite controlar mejor la calidad y el costo de los productos.

En el momento en que se abrió el restaurante, hace más de 20 años, la competencia en la zona era mínima; tanto la competencia directa -otros restaurantes italianos- como la indirecta, conformada por el resto de restaurantes de diverso tipo de comida y servicio. Esto se reflejó en la gran rentabilidad del negocio.

El grupo objetivo son personas de clase media y alta. Es un restaurante de carácter familiar y tiene una capacidad para 40 personas.

La empresa cuenta con 3 mozos, 2 cocineros de pizza, 1 *chef*, 1 lavaplatos, 1 ayudante de cocina, 1 cajero y el señor Mozarelli como administrador.

En los últimos años, se ha perdido mucha clientela debido a la situación económica del país, los elevados precios de la comida del local y el surgimiento de competencia directa en la zona. Se han instalado en las cercanías dos restaurantes similares: Quesarelli, que está dirigido a un público joven entre 18 y 35 años y Cuartirelli, dirigido a personas mayores, que buscan tranquilidad cuando van a comer fuera de casa.

Quesarelli tiene una decoración juvenil, además de contar con una mayor variedad de pizzas y pastas que Mozarelli. En cuanto a Cuartirelli, cabe mencionar que allí se elaboran también platos de comida internacional, con lo cual el restaurante es más flexible y se adecua a las exigencias y gustos del cliente. Los nuevos restaurantes presentan el servicio de reparto a domicilio. Éstos han atraído a gran cantidad de clientela nueva e incluso le han quitado parte de la suya a Mozarelli. Esto se debe mayormente al servicio, la calidad del producto y la variedad del mismo.

En cuanto a los precios de venta, Mozarelli tiene los mayores precios frente a sus competidores en lo que a comida italiana se refiere; Cuartirelli, en cuanto a su comida internacional, es bastante caro. Esto se debe a los insumos que utiliza cada uno y sobre todo a la maquinaria y tecnología con que cuenta cada trattoria. La inversión en publicidad es mínima, mientras que la competencia publicita su local en radio, televisión y medios escritos.

Los precios de la Trattoria Mozarelli son mayores que los de la competencia, dado que desean seguir una política de descreme del mercado. Esto se realiza de manera intuitiva, pues cuando eran líderes del mercado podían darse esos lujos. Por el momento, el señor Mozarelli no desea cambiar y no sigue una política definida de fijación de precios, ni siquiera utiliza un proceso claro para establecerlos.

La participación actual en el mercado es: Cuartirelli 45.5%, Quesarelli 27.9% y Mozarelli 26.6%.

El señor Mozarelli no quiere modificar nada de su restaurante porque piensa que si como comenzaron les fue bien, no tienen por qué cambiar. Además, debido a la posición adquirida en el pasado, se descuidó el servicio al

cliente, se dejó de ser eficiente y se mantuvo la misma variedad de platos de comida.

Un serio inconveniente que tiene que enfrentar el señor Mozarelli es que el *chef*, está decidido a retirarse en el corto plazo y no cuentan con un reemplazo adecuado, pues el ayudante de cocina no ha estudiado para *chef*. A esto hay que agregar el hecho de que los clientes ya están acostumbrados a la sazón del *chef* y si lo cambian, pueden disminuir aun más sus ventas.

El señor Mozarelli le pide a usted que lo asesore para cumplir los objetivos que se ha señalado, entre ellos el más importante, recuperar su participación en el mercado y superar la crisis en la que se encuentra. La situación actual de la empresa es:

Estado de pérdidas y ganancias	
Ventas	40,000
Costo de ventas	(13,000)
Utilidad bruta	27,000
Gastos de operación	(8,000)
Utilidad antes de impuesto	19,000
Impuesto a la renta (30%)	(5,700)
Utilidad neta	13,300

X. PROMOCIÓN

1. Promoción

1.1 Definición e importancia

La promoción es un instrumento utilizado para informar, persuadir y recordar a los clientes actuales y potenciales sobre la organización y/o sus productos. Tiene como finalidad influir en el comportamiento, los sentimientos y las creencias de quienes reciben la información y/o el mensaje. Es utilizada por las empresa para establecer una comunicación directa con sus clientes.

La comunicación es uno de los elementos utilizados para influir; por ello, es necesario que sea hecha sin engaños. Lo que se comunica nunca debe ser hecho al azar.

"La promoción es importante para la diferenciación de los productos, la segmentación del mercado, la introducción de productos de más y de menos calidad y la fijación de marcas. Las empresas utilizan la promoción con el fin de incrementar los volúmenes de ventas de sus productos a cualquier precio determinado"¹.

1.2 Métodos promocionales

Los métodos promocionales son útiles para alcanzar las metas trazadas por el departamento de mercadotecnia. La combinación de la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, la propaganda y las relaciones públicas se conoce como mezcla promocional.

1.2.1 Venta personal

La venta personal es la presentación cara a cara de un producto o una idea ante un cliente potencial por parte de un representante de la

1. Stanton, William y otros, *Fundamentos de marketing*, 9a. Ed., México: Editorial Mc. Graw Hill, 1992.

compañía u organización. Este método es muy utilizado en nuestro medio, por empresas como Unique y Yanbal.

1.2.2 La publicidad

La publicidad es un método impersonal, de comunicación masiva pagada con un patrocinador fácilmente identificable. Los medios más utilizados para este tipo de comunicación son la televisión, los periódicos, las revistas y la radio. Coca-Cola es una de las marcas que utiliza estos cuatro medios de comunicación para la realización de su publicidad.

1.2.3 La propaganda

La propaganda también es una comunicación masiva. Se busca crear una buena imagen del producto u organización. A diferencia de la publicidad, la propaganda no es pagada y tiene credibilidad gracias al material editorial. Es muy utilizada en la política y para fines sociales.

1.2.4 La promoción de ventas

La promoción de ventas es útil para reforzar tanto la publicidad como la venta personal. Son actividades que buscan mayor atención de los consumidores. Algunos ejemplos son las rifas, las muestras gratis, los premios, los sorteos o las degustaciones.

1.2.5 Las relaciones públicas

Éstas son actividades planeadas usadas para influir en las actitudes y las opiniones de los clientes o grupos de clientes.

1.3 Propósitos de la promoción

La promoción es importante para hacer conocer un producto. La información que brinda es necesaria, ya que si el mercado no conoce la existencia del producto, éste fracasará.

La compañía se deberá encargar de informar tanto a los intermediarios como al consumidor final sobre el producto. Hay que tener en

cuenta que, a medida que aumentan los posibles consumidores y el alcance del mercado, se incrementan los problemas de comunicación.

Otra finalidad es la persuasión. Es importante persuadir al consumidor, puesto que en el mercado existen diferentes marcas de productos entre las cuales escoge la de su preferencia. Se debe dirigir y convencer al consumidor de que el producto le brindará mayores satisfacciones que el de la competencia. La persuasión se utiliza más entre los artículos de lujo, pues la demanda depende de la capacidad del vendedor para convencer a los consumidores de que los beneficios del producto son mejores que los de los otros.

El hacer recordar es otro de los propósitos de la promoción. Se debe lograr que los consumidores recuerden las características y las satisfacciones que les ofrece el producto, así como la disponibilidad que de él se tiene. Se debe buscar obtener un lugar en la mente del consumidor, es decir, un buen posicionamiento.

La promoción debe reflejar el plan estratégico de la compañía. Esto significa que la mezcla promocional y la planeación estratégica deben estar directamente relacionadas, ya que buscan alcanzar el mismo objetivo.

1.4 Proceso de comunicación

La comunicación es la transmisión verbal y no verbal de la información desde el emisor hacia un receptor, a través de diferentes canales. Su importancia radica en que de ella dependerá que el producto sea conocido y que el consumidor lo tenga siempre presente.

El proceso de comunicación está compuesto por cuatro importantes elementos: el mensaje, la fuente del mensaje, un canal de comunicación y un receptor.

El mensaje debe ser codificado antes de ser transmitido y luego entendido por el receptor. Esto significa que la idea que se desea transmitir debe ser convertida en palabras, imágenes, o ambas cosas. Luego de que el mensaje sea transmitido por cualquiera de los diferentes canales de comunicación, el receptor debe descifrar los símbolos e

interpretarlos. Si el mensaje ha sido transmitido con buenos resultados, se apreciará un cambio en el comportamiento, los sentimientos o las creencias del consumidor (receptor). Como proceso final, tendremos la retroalimentación, es decir, los elementos que nos indicarán si el receptor recibió el mensaje correctamente. Mediante la evaluación de las palabras o las acciones de los receptores, el transmisor obtiene retroalimentación, lo cual ayudará a mejorar la comunicación.

Otro aspecto importante a considerar es el ruido, entendido como cualquier factor externo que pueda afectar la transmisión. El éxito de una comunicación es la respuesta que se obtiene del proceso, que puede ser el interés por el producto, el deseo del mismo, o la adquisición inmediata del bien.

El transmisor debe tener bien definida la audiencia a la cual se dirige, pues ella influye de modo determinante sobre el tipo de mensaje que se va a transmitir, cómo se va a decir, cuándo y dónde.

1.5 Definición y papel de la mezcla promocional

La mezcla promocional se compone de la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, la propaganda y las relaciones públicas; las cuales ayudan a la organización a lograr sus objetivos.

Los factores que se deben tomar en cuenta en la mezcla promocional son:

1.5.1 Naturaleza del mercado

El mercado tiene una gran influencia en las decisiones de la mezcla promocional. Las variables que determinan un programa promocional son:

- Alcance geográfico del mercado
- Tipo de cliente
- Concentración del mercado

1.5.2 Naturaleza del producto

Las diferentes características del producto así como sus atributos, influyen en la estrategia promocional. Entre las diferentes variables encontramos:

- Valor unitario
- Grado de hechura

Neil Borden identificó cinco criterios de productos que sugieren cuándo pudiera ser más eficaz la publicidad:

- La tendencia de la demanda primaria del producto debe ser favorable.
- Debe existir gran oportunidad para diferenciar el producto.
- El producto debe tener cualidades ocultas.
- Deben existir poderosos motivos emocionales de compra para el producto.
- Debe tener fondos para respaldar un programa de publicidad en forma adecuada.

1.5.3 Etapa del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto ayuda de dos maneras al planificador o al gerente de promoción: contribuye a determinar la mezcla apropiada para cada etapa del ciclo de vida y ofrece la mezcla de promoción óptima.

1.5.4 Fondos disponibles

Las organizaciones deben contar con fondos suficientes para hacer más eficiente el uso de la publicidad.

1.6 Selección de la estrategia de empujón o tirón

La estrategia de empujón es utilizada por el productor que dirige la promoción hacia los intermediarios, los cuales son el vínculo entre el productor y el consumidor en el canal de distribución. La estrategia de empujón requiere de mucha venta personal y promociones de ventas.

Un ejemplo de estrategia de empujón, es la que utilizó el Citibank (CITICORP). Se hizo una promoción en la cual los bancos de América Latina que vendieran más de US\$ 5'000,000 en Travellers Cheks, ganaban un viaje con estadía incluida para un seminario que se llevaría a cabo en Europa, el cual tenía gran valor turístico. En 1990, el Banco de La Nación, el Banco de Crédito y el Banco Continental junto con el Citibank, gracias a dicha promoción, viajaron a Marbella Club en España.

Otros productos que utilizan este tipo de estrategia son los preservativos, pues se trata de un producto que los clientes no compran por marcas y que carecen de propaganda. Por ello, el productor busca incentivar al vendedor a que ofrezca su marca, valiéndose de visitas no avisadas al vendedor para comprobar por cuenta propia si éste ofrece la marca de la empresa. Si es así, lo puede premiar.

En la estrategia de tirón, el productor dirige la promoción hacia el consumidor final. El fin es alentar a las personas a que busquen el producto en los detallistas. La estrategia de tirón requiere de mucha publicidad y diferentes formas de promoción como premios o demostraciones.

Por ejemplo, tenemos el caso de Arroz Paisana, que sortea autos Mazda, o el de Coca-Cola que por el canje de un número determinado de chapitas se obtenían distintos premios. En general, la mayor parte de compañías utiliza varias combinaciones *push* y *pull*.

1.7 Determinación del presupuesto promocional

La determinación del presupuesto promocional es una tarea difícil de realizar. Algunas organizaciones, por lo general, presupuestan las actividades promocionales como gastos de operación corrientes, pues

para ellas los beneficios se consumen de inmediato. Otras, sin embargo, las consideran como una inversión, puesto que sus beneficios y los rendimientos de la inversión no son muchas veces evidentes de inmediato y se distribuyen a lo largo de varios años.

Los diferentes métodos utilizados para la determinación del presupuesto promocional son:

1.7.1 Porcentaje de las ventas

Es el más aceptado por ser fácil de calcular. Establece el costo en relación con el ingreso por ventas, convirtiéndose en un gasto variable.

1.7.2 Uso de todos los fondos disponibles

Busca crear las mayores ventas en el mediano plazo, las que luego llevarán a determinar el siguiente presupuesto promocional. Se crean fondos para mejorar o aumentar la inversión de la promoción.

1.7.3 Seguir a la competencia

Éste es uno de los métodos menos eficientes para la determinación del presupuesto promocional, puesto que los objetivos de las demás empresas pueden ser diferentes a los de uno.

1.7.4 Tarea u objetivo

Este método se basa en determinar el presupuesto promocional a partir de las tareas u objetivos que se desean alcanzar con el programa promocional. Para ello, se deben definir las metas de una manera realista.

1.8 Concepto de campaña

La campaña es una serie de actividades que giran alrededor de un tema. Este tema debe haber sido diseñado para alcanzar un objetivo predeterminado. Hay que tomar en cuenta que debe comprometer los esfuerzos promocionales para que pueda ser unificada satisfactoriamente.

El tema busca presentar atractivos promocionales que distingan al producto, mostrando los beneficios de éste. Se debe escoger el tema con cuidado, pues suele convertirse en el lema de la compañía.

La campaña debe aplicarse primero a todo el programa promocional para luego crear subcampañas para la publicidad, la venta personal y promoción de ventas.

Primero, se deben establecer los objetivos de la campaña promocional. Estos objetivos y los motivos por los cuales se compra, ayudarán a que el consumidor ponga mayor atención en los atractivos de venta, los cuales el vendedor tendrá que enfatizar.

Para lograr el éxito de la campaña, se deben coordinar los esfuerzos del programa de publicidad, la venta personal, los dispositivos promocionales y la administración de la distribución física.

2. Publicidad

2.1 Definición e importancia

La publicidad es un medio de comunicación impersonal, el cual transmite un mensaje a través de diferentes canales de información masivos (previo pago) y cuenta con el apoyo de un patrocinador.

Tiene como finalidad vender "algo", puede ser un servicio, un producto, un lugar o hasta una idea.

Para cada etapa del ciclo de vida de un producto se requiere un tipo de publicidad distinto. Por ejemplo, existe la publicidad informativa, la cual es muy útil cuando el producto se encuentra en la etapa de introducción. El mercado debe saber que el producto existe y conocer sus características y las satisfacciones que éste le podría brindar. Un ejemplo de esto es el nuevo servicio que ofrece Pizza Hut, la entrega a domicilio, conocida en nuestro medio como "Pizza Hut Delivery". Otro ejemplo podría ser el del nuevo envase de queso Philadelphia, el "sachet".

En la etapa de crecimiento de un producto, la publicidad persuasiva es la más útil, puesto que es necesario convencer al consumidor de

que elija una determinada marca. Esta persuasión es necesaria debido a la creciente competencia con la que se enfrenta el producto. Ejemplo de ello fue el caso del mercado de las cervezas, con la introducción de Córdor.

Cuando el producto se encuentra en la etapa de madurez, la publicidad de recordatorio es la más importante. Buscará que el consumidor tenga siempre en la mente la existencia y los beneficios que el producto le ofrece. Ejemplos de esto los vemos en las campañas publicitarias de Coca-Cola, Ariel, Magia Blanca o Pepsi.

Los objetivos específicos de la publicidad son determinados por la estrategia global del departamento de mercadotecnia.

2.2 Tipos de publicidad

Los objetivos de la publicidad determinarán el tipo de publicidad que será empleada.

2.2.1 Publicidad del producto e institucional

Cuando la publicidad está orientada hacia el producto, los anunciantes informan y persuaden al mercado sobre el bien.

La publicidad institucional, por otro lado, brinda una información sobre la organización y el negocio de la misma. En este tipo de publicidad no se trata de vender algo, sino de informar al consumidor sobre diferentes operaciones del anunciante y mostrar a la compañía como un miembro responsable de la comunidad. CEDRO es una institución dedicada al bien social: ayuda al adicto y a la planificación familiar. El tipo de publicidad que utiliza es institucional, ya que resalta el hecho de que trata de ayudar a la sociedad.

2.2.2 Publicidad de demanda primaria y demanda selectiva

La publicidad de demanda primaria tiene como finalidad estimular la compra de una categoría genérica de productos. Este tipo de publicidad se utiliza cuando el producto se encuentra en la etapa de

introducción. El objetivo es informar al mercado de la existencia del mismo. Luego, durante esta etapa del ciclo de vida del producto, se busca estimular la demanda de los productos de la industria, sin importar qué marca se compre más.

La publicidad de demanda selectiva tiene como finalidad estimular la compra (demanda) de marcas individuales. Este tipo de publicidad se presenta más en mercados altamente competitivos, puesto que en ellos las marcas se enfrentan unas con otras.

La publicidad de la demanda selectiva busca incrementar las ventas de una marca específica. Este tipo de publicidad se emplea cuando el producto ya ha pasado la etapa de introducción.

Es necesario resaltar las ventajas y los beneficios particulares que ofrece el producto, para así diferenciarlo de los otros en el mercado.

La publicidad comparativa es una clase de publicidad de demanda selectiva; en ella, el anunciante señala las diferencias de las marcas en forma directa o indirecta. Coca-Cola y Pepsi fueron las primeras en enfrentarse directamente usando este tipo de publicidad, luego Pilsen y Cristal (con la nueva rubia).

2.2.3 Publicidad cooperativa

La publicidad cooperativa busca estimular la demanda de productos de dos o más empresas que comparten el costo de la misma. Existen dos formas:

- a. **Vertical:** utilizada por empresas con niveles de distribución diferentes.
- b. **Horizontal:** utilizada por empresas que tienen el mismo nivel de distribución.

El objetivo principal de este tipo de publicidad es llegar a un mayor número de consumidores, lo cual no podrían lograr anunciando individualmente.

2.3 Objetivos de la publicidad

Como ya se dijo, la publicidad tiene como propósito fundamental "vender".

Sin embargo, existen objetivos específicos que serán determinados por el departamento de mercadotecnia al establecer la estrategia global.

Entre dichos objetivos podremos encontrar los siguientes:

- a. Respaldo a la venta personal.
- b. Ayuda al ingreso a nuevos mercados.
- c. Ayuda a la introducción de un nuevo producto.
- d. Creación de una buena imagen de la compañía.
- e. Mejora de las relaciones con los distribuidores.
- f. Creación de nuevos usos para los productos.

Antes de crear un programa de publicidad, se deben fijar las metas. Éstas deberán estar de acuerdo con el mercado meta al cual se dirige el producto y/o servicio, el posicionamiento que ya existe y la mezcla de mercadotecnia.

2.4 Presupuesto

Una vez que ya se han fijado los objetivos de la publicidad, se deberá fijar el presupuesto. La publicidad tiene como fin incrementar las ventas; por lo tanto, la compañía deberá disponer de los fondos necesarios para alcanzar las metas de ventas preestablecidas.

Anteriormente, se habló de los diferentes métodos que se utilizan para calcular los presupuestos de la promoción. Hay que tener en cuenta que no es una tarea fácil.

2.5 Campaña de publicidad

La campaña de publicidad tiene las mismas características que la campaña promocional. Es una serie de actividades que giran alrededor de un mismo tema para alcanzar una meta predeterminada.

La campaña de publicidad puede estar considerada dentro de una campaña promocional, ya que primero se tendrá que establecer el programa estratégico de mercadotecnia y luego la campaña promocional. Una vez establecidas ambas, se subdividirá la campaña promocional en campaña publicitaria, de ventas personales y de promoción de ventas.

Una vez establecidas las diferentes subcampañas, se deberá planear con mayor detalle para lograr una congruencia de metas. Esto quiere decir que el tema central, el tema en el cual se insistirá a lo largo de la campaña, ya ha sido determinado de acuerdo con los hábitos y los motivos de compra del mercado meta. En esta etapa, el presupuesto está ya establecido y los diferentes métodos de promoción seleccionados.

Una vez que se han identificado las diferentes tareas, se seleccionarán los diversos medios de publicidad para la creación y la producción de los anuncios.

2.5.1 Criterios de selección de los medios

Para la selección de los diferentes medios, se deberá tomar en cuenta el tipo de medio que se desea emplear, la categoría de los mismos y el vehículo específico. Los factores que ayudan a tomar esta decisión son:

2.5.1.1 Objetivos del anuncio

Los objetivos que se desean alcanzar influirán en la selección de los diferentes medios.

2.5.1.2 Público abarcado

El medio seleccionado debe llegar al mercado meta de la manera más eficiente posible. Se debe tomar en cuenta la distribución geográfica del producto.

2.5.1.3 Requisitos del mensaje

El medio debe concordar con el mensaje que se desea transmitir. Existe una regla práctica que se utiliza para que éste se recuerde fácilmente, y es que debe ser corto, de seis o menos palabras preferiblemente.

2.5.1.4 Tiempo y ubicación de la decisión de compra

El medio seleccionado debe motivar a los posibles clientes a realizar sus compras cerca de los lugares que frecuentan normalmente.

2.5.1.5 Costo de los medios

Los costos de los medios deben ser considerados para establecer el presupuesto y poder contar con los fondos necesarios.

2.5.2 Características de los medios

Cada medio de comunicación tiene sus propias características publicitarias.

2.5.2.1 Periódicos

Este medio de comunicación se caracteriza por ser flexible y oportuno. Tiene una amplia cobertura dentro del mercado, pero una vida muy corta pues cuando se terminan de leer se botan.

2.5.2.2 Televisión

A través de la televisión se combinan el sonido, una imagen visual y en movimiento. Es un medio costoso pero ayuda a tener una clara idea del producto.

2.5.2.3 Correo directo

Es un medio personal y directo. Se selecciona un determinado grupo de clientes al cual se desea informar, evitando desperdicio en la circulación.

2.5.2.4 Radio

Impresión auditiva, por la cual el cliente debe tener la capacidad para retener la información al escucharla.

2.5.2.5 Revistas

Útil para mensajes largos y complicados, debido a que las revistas son leídas con tranquilidad y tienen un costo bajo.

2.5.2.6 Publicidad al aire libre

Tiene un costo bajo por exposición. Es útil para la recordación, gracias al tamaño y a los colores.

2.6 Creación de anuncios

El anuncio es un mensaje que ayuda al propósito de la publicidad: vender. En primer lugar, el anuncio debe atraer el interés del cliente, para luego estimular la compra del producto. Al final, se debe lograr alguna acción o actitud por parte del consumidor.

Para lograr todo esto, las empresas buscan atraer la atención presentando el producto de una forma inusual. Luego se tendrá que hacer que el anuncio sea interesante, valiéndose de herramientas como el humor, los personajes atractivos o conocidos, o algún otro factor que ayude a mantener la atención del auditorio. El deseo por el producto se podrá lograr presentando los beneficios que ofrece el mismo. La acción esperada por parte del consumidor puede ser la compra del producto, la solicitud de mayor información sobre el producto, un cambio de actitud hacia la empresa o hacia el producto, entre otros.

El anuncio contiene un texto y una ilustración, los cuales buscan un interés visual y/o verbal. Una vez diseñado el anuncio, se seleccionarán los medios que se usarán para transmitirlo. El texto es el material escrito o hablado de un mensaje. En los mensajes visuales, la ilustración debe ser apropiada para el producto, es decir, tener una buena imagen que hable por sí sola.

2.7 Evaluación del esfuerzo publicitario

Las compañías deben evaluar la efectividad de sus anuncios para obtener una buena retroalimentación y mejorar las dificultades que se pueden presentar.

La evaluación puede resultar difícil, puesto que los instrumentos de la publicidad están entrelazados. Por ejemplo, los anuncios tienen objetivos diferentes, por lo que sus efectos se pueden observar en el futuro.

2.7.1 Métodos para medir la eficacia de la publicidad

Existen tanto métodos directos como indirectos. Los directos miden los efectos que tienen los anuncios o campañas sobre los volúmenes de venta. Los métodos indirectos, por otro lado, utilizan las pruebas de recordación del mensaje.

Entre este tipo de pruebas tenemos:

2.7.1.1 Reconocimiento

Esta prueba consiste en mostrar el anuncio y preguntar al entrevistado si lo ha visto antes.

2.7.1.2 Recordación ayudada

Se les pregunta a las personas si recuerdan el anuncio de una marca determinada.

2.7.1.3 Recordación sin ayuda

Se les pregunta a las personas si recuerdan algún anuncio de una categoría de producto.

La complejidad de la toma de decisiones, combinada con la enorme influencia sobre el comprador, continuarán dificultando la medición de la eficacia de la publicidad.

3. Venta personal

3.1 Definición e importancia

La venta personal es una comunicación personal y directa con el cliente. Lo que se busca es persuadirlo para que realice una compra predeterminada.

Debido a la gran importancia que tiene esta herramienta, es necesario que la organización prepare bien a sus vendedores, ya que se trata de un contacto directo con el consumidor. El vendedor es el medio por el cual se le venderá al cliente no sólo un producto, sino también la imagen de la empresa.

El vendedor deberá estar capacitado para realizar las siguientes actividades:

- a. Explicar los beneficios que ofrece el producto.
- b. Demostrar la forma en que se utiliza el producto.
- c. Contestar preguntas y responder objeciones.
- d. Acordar condiciones de venta.
- e. Hacer un seguimiento de la venta para que el cliente esté satisfecho.
- f. Recopilar información del mercado para mejorar la estrategia de mercadotecnia.

En nuestro medio, las empresas como Unique y Yanbal invierten mucho en la venta personal.

3.2 Objetivos de la venta personal

Los objetivos de la venta personal son encontrar y cultivar nuevos clientes, comunicar información sobre los productos y servicios que se ofrecen y lograr una venta. Se debe tratar de satisfacer al comprador para así obtener ganancias para la empresa.

Los representantes de ventas deben, por lo tanto, saber presentar el producto, contestar cualquier objeción que encuentre el posible comprador y concretar la transacción. Asimismo, dichos representantes contarán con la capacidad de analizar los datos de ventas, medir el potencial del mercado, obtener la inteligencia de mercadotecnia y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia. Por lo tanto, necesitan conocer los métodos analíticos del mercado, sobre todo en los niveles de la gerencia del departamento.

Los representantes de ventas cumplen una función importante, pues son el vínculo directo con el cliente, a quien le dejarán un concepto acerca del producto y de la empresa. A su vez, obtendrán retroalimentación de sus clientes para mejorar su estrategia de ventas.

3.3 Ventajas y desventajas

Una de las ventajas que ofrece la venta personal es el poder adaptarse con facilidad a las necesidades y el comportamiento de los consumidores. Se puede observar directamente la actitud del cliente sobre el enfoque de la venta y ajustarla de inmediato.

Otra ventaja es que la empresa se puede concentrar en consumidores potenciales, y de esa forma no realizar esfuerzos en vano. Por ello, es más probable que se pueda dar una venta real.

La limitación que tiene la venta personal es lo elevado de su costo, puesto que hay que pagar sueldos, comisiones, presentaciones y preparación de los vendedores.

Otra desventaja es la posibilidad que tiene la empresa para seleccionar personas que realicen esta labor satisfactoriamente.

3.4 Diseño de la fuerza de ventas

Una vez que se ha determinado cuáles serán los objetivos de la venta personal, se podrá definir la estrategia, la estructura, el tamaño y los honorarios.

La estrategia de la fuerza de ventas tendrá como base el conocimiento que se tiene acerca del momento de la transacción. Para ello, se cuenta con cinco métodos:

- a. Contacto directo con un cliente.
- b. Contacto con un grupo de clientes.
- c. Equipo de ventas con un grupo de clientes.
- d. Venta en conferencia.
- e. Venta en seminarios.

La estructura es importante para organizar a la fuerza de ventas y obtener el máximo rendimiento del mercado. La empresa se puede estructurar las siguientes formas:

- a. Si la compañía vende una línea de productos a una industria y los clientes están dispersos en varias localidades, la fuerza de ventas estructurada sería la de territorios.
- b. Si vende muchos productos a diversos tipos de clientes, la estructura de la fuerza de ventas sería por productos o por clientes.

El tamaño de la fuerza de ventas lo determinarán la estructura y la estrategia de la fuerza de ventas.

La remuneración deberá ser atractiva para atraer un número necesario de representantes. El nivel guarda relación con los precios actuales del mercado. La remuneración, por lo general, consta de una cantidad fija, otra variable, gastos y presentaciones.

3.5 Trabajos de la venta personal

El encargado de esta tarea se dedica a identificar las necesidades del consumidor, recopilar la información del mercado y clientes, crear promociones de ventas, dar servicio a los clientes y administrar el presupuesto de ventas. Su tarea incluye realizar una venta a consumidores potenciales, aumentar la demanda del producto por parte de los clientes habituales y/o nuevos clientes, buscar nuevos usos para el producto y enseñar a usarlo correctamente. Busca convencer al cliente, negociar la producción y ayudar a solucionar problemas o dudas de los clientes.

3.6 Características de los trabajos de venta

Las actividades que realizan los vendedores son importantes, puesto que ello constituye un lazo entre los clientes, el producto y la organización. La imagen y/o impresión que los vendedores dejen, repercute directamente en el comportamiento que los consumidores tendrán hacia la empresa y sus productos.

Los vendedores trabajan con poca supervisión directa, ya que deben contar con creatividad, iniciativa y algunas veces persistencia. Para ello, los vendedores deben estar bien motivados.

Los vendedores utilizan los fondos de la compañía, por lo cual deben procurar ser lo más eficientes posible, en la administración de dichos fondos. Deben buscar no gastar más de lo necesario.

Debido a que los vendedores tienen un contacto más directo con el público, ayudan a los gerentes de ventas a decidir a qué mercados se dirigirán, cómo tratarán al mercado seleccionado y a cada uno de los clientes, así como también con qué productos se insistirá y cuáles se dejarán de lado.

3.7 Proceso de la venta personal

El proceso de la venta personal se puede describir claramente con cuatro pasos importantes:

3.7.1 Búsqueda de posibles clientes

Antes de realizar cualquier paso, se debe tener bien definido el mercado al cual se va a dirigir el producto. Se debe saber cuáles son las características de los clientes potenciales, su comportamiento, sus costumbres y sus deseos. Los vendedores deben, además, tomar en cuenta la descripción general e identificar a las personas que podrían ser clientes potenciales.

3.7.2 Calificación del prospecto

El vendedor debe calificar a los clientes como posibles compradores. Es decir, éste debe tener tanto la disposición para realizar la compra, como la capacidad para hacerla. Por ello, es necesario que el vendedor cuente con la información suficiente para determinar si los esfuerzos de ventas y los costos son justificables o no.

3.7.3 Presentación del mensaje

Antes de preparar un mensaje, el equipo de ventas debe contar con información de los clientes a los que desea dirigirse, saber cuáles son sus necesidades, sus preferencias y su comportamiento de compras. El vendedor debe saber quién es el encargado de la toma de decisiones de compra en las organizaciones. Con toda esta información, se podrá diseñar un mensaje que cuente con las características necesarias para atraer la atención del comprador, mantener su interés por el producto, despertar en el cliente el deseo por adquirir el producto y, por último, lograr que realice la compra del producto.

3.7.4 Servicio a los clientes postventa

La función del vendedor no termina una vez que se ha realizado la venta. La etapa final es una serie de actividades posteriores a la compra, que ayudan para poder concretar negocios futuros. El vendedor hará un seguimiento de la venta para que no surjan problemas en la entrega, financiamiento y demás tareas necesarias para colocar el producto y mantener satisfecho al cliente. Es importante que una vez que el cliente compre el producto sienta que ha realizado

una buena compra, esto dependerá mucho de los servicios y del trato del vendedor.

3.8 Administración estratégica

Para establecer un plan estratégico, primero se deben fijar las metas de ventas y las actividades que se realizarán. Para ello, es necesario elaborar pronósticos, presupuestos e identificar mercados meta.

Al establecer un plan de ventas, se debe seleccionar y entrenar a las personas que se encargarán de realizar la venta real. Al final, será necesario evaluar el desempeño de cada vendedor y remunerarlos adecuadamente.

Es importante que la organización cuente con un Gerente de Ventas calificado. Las diferencias entre un Gerente de Ventas y un vendedor son:

- a. Un gerente debe motivar a las personas para que logren sus resultados. Un vendedor se tiene que autoimpulsar.
 - b. Un vendedor debe ser impaciente, mientras que un gerente no.
 - c. Un vendedor debe lograr resultados en el corto plazo. Un gerente debe proyectar en el largo plazo.
 - d. El vendedor debe ser autodependiente. El Gerente de Ventas depende mucho de su equipo de ventas.
 - e. Un gerente organiza, un vendedor realiza cosas.
 - f. Un gerente crea lealtad hacia la organización, un vendedor hacia el cliente.
- Un vendedor necesita reconocimiento, mientras que un gerente brinda reconocimiento.

4. Promoción de ventas

4.1 Definición e importancia

La promoción de ventas es una actividad que busca estimular la compra de productos, así como mejorar el desempeño de los vendedores. Este tipo de actividad la pueden realizar tanto los productores como los intermediarios; contribuye a la publicidad y a la venta personal.

La promoción de ventas se compone de instrumentos tales como:

- a. **Promoción entre los consumidores:** busca motivar principalmente al consumidor para que adquiriera mayor cantidad de un determinado artículo o con mayor frecuencia. Esto se logra a través de muestras gratuitas, cupones, reembolso de dinero u ofertas especiales.
- b. **Promociones comerciales:** se utilizan cuando un producto es difícil de publicitar, usando técnicas como descuentos, rebajas o premios.
- c. **Promociones para la fuerza de ventas:** se utilizan incentivos, competencia o reuniones de ventas.

Estos instrumentos se pueden dividir en: los que ofrecen al consumidor una franquicia y los que no. Los del primer tipo tienen obsequios que guardan relación con el producto; mientras que en los del segundo tipo, los obsequios no guardan relación alguna con él.

Si opta por este tipo de promoción, una organización deberá establecer claramente sus objetivos, escoger bien sus herramientas, elaborar un programa, realizar pruebas preliminares, implantar el programa, controlarlo y evaluar los resultados.

En la actualidad, la promoción de ventas está tomando fuerza debido a la alta competencia que existe en el mercado, la economía de los países, la mala calidad de la venta al detalle y la necesidad de una orientación hacia el corto plazo.

4.2 Objetivos

Entre los objetivos de la promoción de ventas encontramos los siguientes:

- a. Estimular la demanda del consumidor final.
- b. Mejorar el desempeño de los vendedores e intermediarios.
- c. Completar y coordinar la publicidad y la venta personal.
- d. Conseguir mayor número de personas que prueben el producto.
- e. Captar más usuarios.
- f. Mantener niveles de inventarios altos.
- g. Crear lealtad a la marca entre los detallistas.
- h. Conquistar nuevos detallistas.
- i. Superar promociones de la competencia.

Como ejemplo de promociones, podemos observar el caso de Inca Kola que canjea, por cierto número de chapitas, desde una toalla hasta una sombrilla de playa.

La selección de los instrumentos de la promoción de ventas se deriva directamente de los objetivos de la estrategia de mercadotecnia.

4.3 Determinación del presupuesto

El presupuesto de la promoción de ventas debe establecerse en el momento en el que se determina la mezcla promocional. Esto se logra tomando en cuenta las diferentes actividades que se van a desarrollar, es decir, usando el método de tareas. Para este método, se debe considerar los objetivos específicos y las técnicas de promoción de ventas que se usarán para alcanzarlos.

4.4 Selección de los instrumentos

La elección de los instrumentos es importante, ya que de ellos dependerá la eficacia del programa de promoción de ventas. Estos instrumentos se pueden dividir según el mercado objetivo en: usuarios finales, intermediarios o fuerza de ventas del propio productor.

Los criterios que nos llevarán a utilizar uno u otro instrumento son:

- a. Los objetivos establecidos por la organización.
- b. El mercado meta seleccionado.
- c. El tipo de producto.
- d. Costo de la herramienta o instrumento.
- e. Condiciones económicas.

4.5 Evaluación de la promoción de ventas

Cada compañía debe evaluar la eficacia de su promoción de ventas para corregir y mejorar las deficiencias que se puedan presentar.

Los elementos que facilitan la medición de la efectividad de una promoción son:

- a. En las promociones de ventas son claramente identificables el inicio y el final del período de promoción.
- b. La mayoría de las promociones de ventas buscan una repercusión directa sobre las ventas.

Sin embargo, estos elementos no siempre son útiles para medir el efecto que tiene la promoción, puesto que hay veces en que el monto de las ventas se ve incrementado por ventas futuras, o se ve afectado por factores externos del mercado.

Sería interesante estudiar las promociones que está realizando la gaseosa Kola Inglesa, ya que es una variante en el mercado de la promoción. Su estrategia de equipar colegios con computadoras no está siendo dirigida al consumidor habitual de la gaseosa, sino más bien a personas que tienen la capacidad de elegir la compra de la bebida.

4.6 Instrumentos de la promoción de ventas

Como ya se dijo anteriormente, antes de establecer la promoción de ventas se deberá tener en cuenta el tipo de mercado al cual se dirige el producto, los objetivos trazados en la mezcla promocional, las condiciones competitivas y la eficacia de cada instrumento. Los instrumentos más utilizados actualmente se describen a continuación.

4.6.1 Muestras gratuitas, cupones, obsequios

Este instrumento está dirigido directamente al consumidor final. La muestra es una técnica eficaz y cara que se utiliza para introducir un nuevo producto al mercado. Este instrumento lo encontramos mayormente en las tiendas E. Wong, donde, durante las compras, observamos señoritas ofreciendo una galleta con una marca de queso nuevo, por ejemplo.

Los cupones son certificados y dan derecho al que los posee, a adquirir un determinado bien. Por ejemplo, cuando uno va a una discoteca, la entrada es como un cupón, la cual da derecho a la persona a pedir un trago.

Los obsequios son productos con un precio bastante bajo o que se regalan para inducir a los clientes a que compren un determinado producto. Por ejemplo, cuando se canjean chapitas de una bebida por una salida de playa, vasos, sombrillas u otros artículos.

4.6.2 Exhibiciones y demostraciones en el punto de venta

Las diferentes maneras que se utilizan para exhibir los productos llaman la atención de los consumidores. Observar directamente su funcionamiento, incentiva al consumidor para adquirir cualquier producto. Podemos ver ejemplos de esto cuando nos muestran los

diferentes usos de un producto y su funcionamiento, como es el caso de las máquinas de fotos o procesadores de alimentos.

4.6.3 Promoción comercial

Éste es un instrumento dirigido en su mayoría a los intermediarios, para que éstos puedan lograr mayores volúmenes de venta. Un ejemplo de ello puede ser el de los descuentos por cantidad, como los que ofrecen aquellas empresas distribuidoras de lubricantes.

4.6.4 Convenciones de negocios y exposiciones mercantiles

Diferentes compañías se reúnen y organizan este tipo de convenciones con la finalidad de generar mayores ventas, conquistar mercados nuevos, mantener contacto con sus clientes, introducir nuevos productos, conocer otros posibles consumidores. Por ejemplo, lo que se observa en la Feria del Pacífico.

4.6.5 Concursos, rifas y juegos

Dan la oportunidad de ganar algún producto por un simple golpe de suerte. Tenemos, como ejemplo, los bingos que realiza Faucett durante sus viajes, para obtener un pasaje gratuito a cualquier lugar del país.

5. Relaciones públicas y propaganda

Las relaciones públicas y la propaganda también forman parte de los elementos de la mezcla promocional. En varias ocasiones sólo se encontrará que la promoción se encuentra dividida en publicidad, venta personal y promoción de ventas, ya que se considera tanto a la propaganda y a las relaciones públicas dentro de estos elementos como un complemento.

En algunas empresas, la propaganda y las relaciones públicas no forman parte del departamento de mercadotecnia, sino de un departamento de relaciones públicas, el cual depende directamente de la alta gerencia. Esto puede deberse a que no tienen definidos con claridad los conceptos o no advierten los beneficios que ello les puede brindar.

5.1 Definición e importancia

Las relaciones públicas son un medio de comunicación que intenta influir sobre el comportamiento de diversos grupos de consumidores hacia la organización. Se utilizan para crear y mantener una imagen positiva de la organización y una relación favorable con los posibles clientes, empleados, accionistas, comunidad, gobierno y sindicatos, es decir, con todo aquel con el que se tiene un contacto directo o indirecto.

Las relaciones públicas buscan promover productos, marcas, personas, lugares, ideas o actividades. Todo esto con el fin de atraer la atención del público hacia ellos o para dar una buena imagen de la empresa.

Una característica importante que la diferencia del concepto de publicidad, es que las relaciones públicas no necesitan medios de comunicación para transmitir su mensaje mientras que la publicidad sí.

Para mantener o crear una imagen positiva, las empresas apoyan obras de caridad como se puede ver en las Teletones, patrocinan a equipos deportivos como el caso de Backus y Sporting Cristal u organizan un Corso, como Wong.

La propaganda es un medio de comunicación promocional sobre una organización y/o sus productos en forma gratuita. No se impone sobre la audiencia, por lo cual debe tener un nivel de credibilidad más alto que el de la publicidad.

Los beneficios que brinda la propaganda son:

- a. **Costo inferior al de la publicidad o venta personal:** esto ocurre debido a que la propaganda consiste en conseguir un espacio o tiempo gratuito en los medios de comunicación.
- b. **Mayor credibilidad:** la fuente de información es una persona natural.
- c. **Mayor número de lectores:** la propaganda se presenta como una noticia, la cual atrae la atención de más lectores.

- d. **Más información:** debido a su presentación como noticia que, como se dijo anteriormente, cubre mayores puntos de interés.
 - e. **Oportunidad en el tiempo:** se puede publicar un comunicado de prensa de un modo más rápido, en el momento que sucede algún hecho inesperado.
6. **Resumen**

La promoción es un componente de la mezcla de mercadotecnia que tiene como finalidad informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y/o sus productos. La promoción es importante para la diferenciación de los productos, la segmentación del mercado, la introducción de productos de mayor o menor calidad y la fijación de marcas.

Es un medio de comunicación cuya parte fundamental consiste en transmitir un mensaje a través de un canal a un receptor. El éxito de la comunicación dependerá de la codificación y la decodificación del mensaje y del ruido que pueda interferir la transmisión. La retroalimentación es útil para medir la eficacia de la comunicación.

Es difícil establecer un presupuesto promocional total. Los métodos más utilizados para la determinación del presupuesto promocional son el porcentaje de ventas, los usos de los fondos disponibles o tratar de alcanzar una tarea u objetivo establecido.

La campaña promocional es una serie coordinada de actividades que giran alrededor de un solo tema, para alcanzar la meta predeterminada. El tema busca presentar atractivos promocionales que distingan al producto.

La mezcla promocional está compuesta por la combinación de publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda.

La publicidad es una comunicación impersonal masiva pagada, donde el patrocinador es fácilmente identificable. Tiene como finalidad

"vender". Los objetivos específicos serán determinados por las estrategias globales del departamento de mercadotecnia.

Los tipos de publicidad pueden ser del producto o institucional. Cuando está orientada hacia el producto, se informa y se persuade al mercado sobre la posición que tiene respecto a un bien. La publicidad institucional brinda información acerca de la organización y su negocio. Otro tipo de publicidad es la de demanda primaria y demanda selectiva. La publicidad de demanda primaria tiene como finalidad estimular la compra de una categoría genérica de productos. Por otro lado, la de demanda selectiva tiene como finalidad estimular la demanda de marcas individuales. La publicidad cooperativa busca estimular la demanda de dos o más productos que comparten los costos publicitarios para llegar a un mayor número de consumidores.

Para la selección de los diferentes medios, se deberá tomar en cuenta el tipo de medio que se desea emplear, su categoría y el vehículo específico. Cada medio de comunicación tiene sus propias características.

La venta personal es un contacto directo que se establece con el cliente. Se busca persuadir al cliente para que realice una compra predeterminada. Es necesario contar con gente capacitada, pues ellos serán el vínculo directo entre el cliente, el producto y la organización. La imagen y/o impresión que los vendedores dejen repercutirá directamente en el comportamiento que los consumidores tengan hacia la empresa y sus productos.

La promoción de ventas es una actividad que busca estimular la compra de los productos, atraer más la atención de los consumidores con muestras gratuitas, degustaciones y sorteos. Es útil para reforzar la publicidad y la venta personal. La compañía debe evaluar la eficacia de la promoción para corregir y mejorar las deficiencias.

La propaganda también es un medio de comunicación masivo. Busca crear una buena imagen del producto y/o de la organización. La diferencia con la publicidad es que es gratuita y tiene un nivel mayor de credibilidad gracias al material editorial con el que cuenta.

Las relaciones públicas son actividades planeadas para influir sobre las actitudes y opiniones de los clientes o grupos de clientes.

7. Preguntas

- 1) ¿Qué es promoción?
- 2) ¿Qué es mezcla promocional?
- 3) Diferencias entre los diferentes componentes de la mezcla promocional.
- 4) Características de los medios de comunicación.
- 5) ¿Cuál es el concepto de campaña?
- 6) Ventajas y desventajas de la venta personal.

8. Ejemplo

Un ejemplo de promociones constantes es la Coca-Cola. Su inversión publicitaria es considerable, dado que constantemente lanzan comerciales al aire, ya sea por televisión, radio o revistas; sin considerar las promociones de canje de chapitas por vasos, polos, toallas, etc.

El objetivo de estas propagandas es mantener el producto en la mente de los potenciales consumidores.

La Coca-Cola busca, a través de sus propagandas, crear una imagen moderna del producto, identificarlo con la juventud.

Esto se puede observar en los nuevos comerciales, los cuales son muy rápidos, llenos de ideas sueltas pero de gran recordación.

La mezcla promocional debe tomar en cuenta los factores vistos a lo largo del presente capítulo; es decir, la naturaleza del mercado, la naturaleza del producto, la etapa del ciclo de vida del producto y los fondos disponibles.

En el caso específico de la Coca-Cola, el mercado es bastante grande, debido a que el producto se distribuye a nivel nacional y a que la empresa cuenta con diversas embotelladoras a lo largo del país. El mayor mercado se encuentra en Lima y en los lugares de mayor calor como el norte y la selva. Sus clientes son personas de todos los estratos sociales y de todas las edades, pero su publicidad va dirigida sobre todo a jóvenes entre 12 y 18 años, pues a esa edad se genera la lealtad a este tipo de producto.

En cuanto a la naturaleza del producto, Coca-Cola cumple los criterios que Neil Borden identificó para una publicidad eficaz. El producto tiene una demanda primaria favorable, ya que es una bebida que quita la sed, es refrescante, etc. Se diferencia del resto de gaseosas: es moderna, joven, la chispa de la vida. Tiene cualidades ocultas y motivos emocionales de compra: si uno no toma Coca-Cola, no es moderno, joven, actual y puede considerarse hasta cierto punto marginado del grupo. Esto se presenta sobre todo en los grupos de jóvenes, quienes deben "homogenizarse" para sentirse bien.

La Coca-Cola se encuentra en la madurez, es por esto que su estrategia es evitar la declinación. Ello se logra a través de innovaciones en el producto, el empaque, sus presentaciones, etc.

El último factor de la mezcla promocional son los fondos disponibles para la publicidad. Ésta debe estar de acuerdo con el presupuesto promocional, el cual en una empresa como la Coca-Cola es considerable.

La publicidad de la Coca-Cola es sobre todo de demanda selectiva, ya que estimula la compra de una marca individual. La selección de los medios en los cuales se publicita Coca-Cola toman en cuenta los objetivos del anuncio, su público, el mensaje que se pretende transmitir y el costo. Es por esto que la publicidad dirigida a la gente joven se encuentra sobre todo en la televisión y en la radio, mientras que la publicidad hacia el resto de los grupos se da por medio de mensajes de recordación en revistas, periódicos y carteles al aire libre.

Caso: Margarina Corina

La empresa Industrias Pecosas S.A. produce 3 tipos de margarinas: Corina, Fiesta y La Duquesa, las cuales, en su conjunto, representan el 60% del mercado de margarinas.

Durante los años 1990 y 1991, como consecuencia de la crisis económica que atravesaba el país y la recesión existente, el ritmo de crecimiento en el mercado de las margarinas disminuyó notablemente. Sin embargo, los resultados reales del año 1992 mostraron que se había producido una recuperación en los niveles de crecimiento del mercado, alcanzándose una tasa de crecimiento de 18% para ese año.

Los principales competidores de Industrias Pecosas son las empresas Chaposa y Gold Pacific. Chaposa produce Reina de Oro, Monchy y Sello Dorado, mientras que Gold Pacific cuenta con dos marcas de margarina, Primorosa y Lista.

La margarina cuenta con dos presentaciones para la venta al público: a granel y envasadas. Las tres principales empresas en el mercado cuentan con ambas modalidades de presentación. Corina y Fiesta se presentan envasadas y La Duquesa a granel. Se ha podido comprobar que el consumo está orientado significativamente hacia la margarina a granel, la cual representa el 64% de las ventas en el mercado.

El líder del mercado es Industrias Pecosas con el 60% del mercado. Las tres cuartas partes de sus ventas se explican por su producto La Duquesa, margarina líder del mercado, que cuenta con casi el 45% de participación en el volumen total consumido de este tipo de producto; su mayor venta se presenta en margarina a granel. Los objetivos que tiene la empresa, para este producto, son los de mantener su participación en el mercado durante los siguientes dos años e incrementarla en el largo plazo hasta lograr una participación del 75% del mercado.

Al finalizar 1992, se comprobó que la participación en el mercado de Industrias Pecosas había disminuido en un 6%. Este descenso se explica por la disminución en las ventas de Corina, pues aunque los otros dos productos también mostraron una disminución en sus ventas, ésta fue mínima. Sin embargo, a pesar de que las ventas de Corina han descendido, se encuentra en segundo lugar en el mercado, con un 13.5% de participación. Cabe resaltar que Corina es líder en el mercado de margarinas envasadas.

En 1992 se recortó la inversión publicitaria en un 50%, debido a problemas financieros que sólo podrán solucionarse a mediados de 1996. La marca que sufrió el mayor recorte publicitario fue justamente Corina, cuya inversión se redujo al 30% de lo invertido en ella el año anterior. La empresa siguió orientando su mayor inversión publicitaria a la marca Fiesta y, en segundo lugar, a La Duquesa. Los resultados de esta estrategia fueron desalentadores dado que Fiesta, a pesar de haber recibido un apoyo publicitario de cerca de 600 mil dólares, lejos de incrementar su participación en el mercado, la redujo. El panorama de la competencia es similar, pues se dedican a impulsar, a través de una fuerte inversión publicitaria, a productos con muy poca participación en el mercado. Esto sucede sobre todo con los productos Monchy y Lista.

Se sabe que la margarina es uno de los productos de mayor penetración en el mercado, pues es consumida en el 90% de los hogares. Además, en recientes investigaciones de mercado, realizadas por renombradas empresas del ramo, se llegó a la conclusión de que son las amas de casa las principales compradoras de margarina y que el mayor uso corresponde a untar la margarina en el pan.

En cuanto a los lugares de venta, las mayores ventas -casi el 40%- se realizan en los puestos de mercados, el 35% en bodegas y el 13% en panaderías. Adicionalmente, en estudios anteriores se pudo comprobar que no existe una fuerte lealtad hacia la marca: si el ama de casa no encuentra la marca que busca, compra otra.

Usted ha sido contratado por los directivos de las Industrias Pecosas S.A. para que los ayude, a través de lo visto en este capítulo, a revertir la caída de su participación en el mercado de margarinas.

XI. PLAZA

1. Distribución

1.1 Definición

La distribución es una de las partes importantes del plan de mercadotecnia y consiste en determinar los métodos y los medios que se usarán para hacer que el producto llegue a su mercado.

La distribución es un factor importante en la formación y en el concepto de imagen y prestigio de la marca de un producto, así como de la empresa que lo produce. El consumidor adoptará una confianza creciente y otorgará una importancia cada vez mayor al producto si puede encontrarlo cuando lo desea. La falta de presencia del producto en suficientes puntos de venta afecta negativamente el consumo del mismo, puesto que repercute desfavorablemente en los hábitos de compra de los consumidores, quienes se sienten defraudados y eligen productos sustitutos. De esta manera, la distribución contribuye a la lealtad de la marca.

Dos conceptos necesarios que deben definirse con claridad, pero que se explicarán con más detalle posteriormente, son los de intermediarios y canales de distribución.

1.1.1 Intermediarios

"El intermediario es una persona o negocio que opera como enlace entre los productores y los consumidores finales o usuarios industriales"¹. Es decir, son el nexo entre el productor y su mercado meta. Un rasgo distintivo del intermediario radica en el hecho de que trasladan la propiedad del producto e intervienen activamente en las transacciones de

1. Stanton, William y Charles Futrell, *Fundamentos de mercadotecnia*, 8a. Ed., México: Editorial Mc Graw Hill, 1991, p. 348.

compra y venta. Pueden clasificarse en: los comerciantes, que adquieren la propiedad de los bienes; y los agentes o consignadores, que ayudan al traslado de la propiedad pero no la adquieren. Estas dos clases de intermediarios no son excluyentes, sino que pueden darse al mismo tiempo. Por ejemplo, Mavila es una empresa que es representante de Honda Motors en el Perú; sin embargo, importa autos nuevos para la venta y además recibe autos usados en consignación (sobre los que no tiene propiedad) también para venderlos.

1.1.2 Canales de distribución

"El canal de distribución (algunas veces llamado canal comercial o canal suplementario) de un producto, es la ruta que sigue el título de propiedad de este último conforme pasa del productor al consumidor final o al usuario industrial"².

"Un canal de distribución se define como el conjunto de firmas e individuos que tienen derechos, o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor"³.

En resumen, un canal de distribución es el camino que sigue el producto y su derecho de propiedad, pasando por intermediarios hasta llegar al consumidor final. Esto excluye el trato directo entre productor y consumidor. Por ejemplo, una fábrica de plásticos vende baldes de pintura directamente a las industrias químicas o el hecho de comprar leche fresca a un granjero en su fundo para consumirla en el hogar, etc.

1.1.3 Importancia de los intermediarios

Resultaría fácil pensar que las mismas empresas podrían hacer llegar directamente sus productos a los consumidores finales (mercado-tecnia directa). Sin embargo, en la realidad esto no es así, pues el hecho de tener intermediarios otorga ciertas ventajas. Por ejemplo, Agraria el Escorial, fabricante del yogur Milkito, posee un volumen de ventas de miles de unidades mensuales. Si se propusieran llegar directamente a los

2. *Ibid.*

3. Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, 3a. Ed., México: Editorial Prentice Hall, 1989.

consumidores de su producto, deberían abrir tiendas en todo el país. Esto no sería rentable pues sus costos serían mucho más elevados.

El uso de intermediarios en el proceso de traspaso del producto desde el fabricante hacia su mercado meta reduce la cantidad de trabajo que deben desempeñar tanto los productores como los consumidores.

El intermediario es importante porque pone un mayor énfasis y eficiencia en hacer que los productos lleguen a los consumidores finales, poseen contactos, experiencia y, además, sus ganancias dependen de su esfuerzo en hacer llegar los productos.

1.2 Importancia de la distribución en el plan de mercadotecnia

La distribución en el plan de mercadotecnia es una de las decisiones de mayor responsabilidad en la gerencia de una empresa, pues la elección de un canal de distribución afectaría el precio, la promoción y en algunos casos al mismo producto. Esta decisión debe tomarse luego de estudiar la mayor cantidad de información posible sobre el mercado y las proyecciones que sobre éste se tienen.

Cualquier error u omisión puede originar que el plan de mercadotecnia trazado se retrase o desvíe, lo que sería perjudicial para la empresa, ya que sus productos no llegarían eficientemente al consumidor final.

1.3 Canales de distribución

La función primordial del canal de distribución es la de hacer llegar los productos al consumidor final. Pero, además, hay muchos otros aspectos relacionados con los canales de distribución que se tratarán a continuación.

1.3.1 Funciones esenciales de los integrantes del canal

1.3.1.1 Investigación

Reunir la información necesaria de manera que el intercambio pueda realizarse adecuadamente.

1.3.1.2 Promoción

Elaborar mensajes sobre el producto y difundirlos.

1.3.1.3 Contacto

Identificar a los compradores potenciales e iniciar la comunicación.

1.3.1.4 Adaptación

Elaborar y ajustar el producto según como lo desea el consumidor.

1.3.1.5 Negociación

Encontrar el precio que facilite la transacción.

1.3.1.6 Distribución física

Transporte y almacenaje de los bienes.

1.3.1.7 Financiamiento

Obtener los recursos necesarios para cubrir los costos que demandan las actividades.

1.3.1.8 Aceptar los riesgos

Correr los riesgos inherentes a las funciones del canal de distribución.

Es necesario hacer algunas precisiones acerca de estas funciones. Las cinco primeras se refieren a las transacciones, mientras que las tres últimas las complementan.

Si el productor se encarga de realizar estas funciones, los costos serán más elevados, lo que incidirá directamente en los precios. Si se tienen intermediarios, el incremento en precios será menor, pues éste se deberá al recargo que éstos hacen como margen de ganancia. La eficiencia del canal radica en escoger adecuadamente a los intermediarios que participarán en el mismo.

1.3.2 Principales canales de distribución

Es necesario diferenciar a los canales según el número de intermediarios que intervienen, puesto que el productor y el consumidor final se encuentran presentes en todos.

1.3.2.1 Canal directo

Productor-consumidor. No existen intermediarios que intervengan en el proceso. Sus modalidades más comunes son:

- Venta domiciliaria (Electrolux, Yanbal, Ebel).
- Venta por correo (suscripciones de revistas).
- Venta en tiendas del productor (tiendas Alda).

1.3.2.2 Nivel uno

Productor-minorista-consumidor. El minorista puede ser también un agente en mercados industriales, como por ejemplo Tabacalera Nacional, que distribuye cigarrillos directamente a las bodegas.

1.3.2.3 Nivel dos

Productor-mayorista-minorista-consumidor. Constituye una de las formas de canal más utilizadas, la cual consta de dos intermediarios. Puede citarse como ejemplo de esto a Richard O. Custer, Química Suiza, etc.

1.3.2.4 Nivel tres

Productor-agente-mayorista-minorista-consumidor. Este tipo de canal es poco frecuente, pues el productor se vale de agentes para llevar los productos a los mayoristas.

Estos canales mostrados son los más utilizados, aunque no son los únicos. Pueden existir canales de mayor longitud, pero cuanto mayor sea

ésta, menor será el control que pueda ejercer el productor sobre el mismo y mayor será el precio final del producto.

Toyota fabrica autos, los que son transferidos a Toyota del Perú, quien a su vez se encarga de ubicar los autos en las distintas distribuidoras del Perú tales como: Rese Pana, Toyota Hearne, Pana Autos, Mitsui, etc.

1.3.3 Sistema de mercadotecnia vertical

Este sistema es un tipo especial de canal de distribución, que se caracteriza por el hecho de que el productor, el mayorista y el minorista forman un todo unitario. Es decir, uno de los miembros es dueño de los otros, los otorga en concesión o tiene tal poder que puede influenciar en los otros. La idea de este sistema es fomentar la cooperación y disminuir los conflictos. Tiene tres formas principales de presentarse:

1.3.3.1 Sistema de mercadotecnia vertical corporativo

Donde se combinan las etapas sucesivas de producción y de distribución bajo un solo propietario.

1.3.3.2 Sistema de mercadotecnia vertical por contrato

Se da cuando los intermediarios están ligados por un contrato para coordinar y conseguir mejores resultados juntos que por su cuenta. Existen tres tipos:

- a) **Cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas:** se agrupan en minoristas para competir con las grandes empresas.
- b) **Cooperativas de minoristas:** se agrupan para vender como mayoristas.
- c) **Empresas con franquicia:** el concesionario puede ocupar varias etapas de la cadena (Coca-Cola, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut).

1.3.3.3 Sistema de mercadotecnia vertical por administración

La coordinación se debe al poder y al tamaño de una de las partes. Sucede con marcas importantes.

1.3.4 Sistema de mercadotecnia horizontal

Sucede cuando dos o más compañías aprovechan juntas una oportunidad de mercadotecnia, ya sea porque carecen de capital o porque advierten las ventajas que acarreará su cooperación. Por ejemplo, New Zealand Daily Board y Richard O. Custer (productor y distribuidor de leche Anchor).

1.3.5 Factores que afectan la elección de canales

No siempre resulta fácil escoger el canal adecuado, y una empresa no puede usar un mismo canal para dos productos distintos. Existen factores que deben ser considerados y pueden expresarse de la siguiente manera:

1.3.5.1 Mercado

Es necesario identificar:

- Número de clientes potenciales.
- Concentración geográfica del mercado.
- Tamaño de la orden o pedido.

1.3.5.2 Producto

Tomando en cuenta:

- Valor unitario.
 - Carácter perecedero.
 - Naturaleza técnica del producto.
-

1.3.5.3 Intermediarios

Considerando:

- Servicios proporcionados.
- Idoneidad de los intermediarios disponibles.
- Actitud de los intermediarios ante las políticas de los fabricantes.

1.3.5.4 Compañía

Definiendo:

- Recursos.
- Capacidad gerencial.
- Deseo de controlar canales.
- Servicios proporcionados por el vendedor.

1.3.6 Diseño de canales de distribución

El diseño del canal proviene de una concepción ideal por parte de la empresa. En todos los casos el diseño debe ser realista: hay que tomar en cuenta los recursos económicos de los que se dispone así como los intermediarios que se encuentran en el mercado.

La empresa, además, debe convencer a los potenciales intermediarios de que manejen su producto. Una vez conseguido esto, la empresa habrá establecido el punto de partida para llegar a su mercado meta y quizá a otros mercados en el futuro.

Al haber identificado el mercado meta y el posicionamiento, se debe analizar la opción de canales tomando en consideración el tipo de intermediarios y su número.

Al hablar de tipos de intermediarios, la empresa debe identificar los que dispone y realizar una evaluación para determinar si son los más indicados o si presentan problemas. Puede suceder que no sea factible utilizar el canal deseado porque resultaría demasiado costoso o complicado, por lo que debería optar por canales innovadores que quizá le darían mejores resultados.

Es importante también seleccionar el número de intermediarios que se utilizarán. Al respecto, existen tres alternativas:

1.3.6.1 Distribución intensiva

Este tipo de distribución se utiliza con bienes de consumo masivo. Se busca llegar a todos los puntos de venta para que el consumidor siempre tenga el producto disponible cuando lo necesite. Lleva consigo una gran carga de inversión publicitaria. Por ejemplo, cigarrillos Advance y pasta dental Colgate, ambos se encuentran en todos los puntos de venta.

1.3.6.2 Distribución selectiva

La empresa se concentra en algunos intermediarios, generalmente los más importantes, manteniendo mayor control y mejorando en cierta medida el volumen de ventas. Selecciona a sus intermediarios de acuerdo con los segmentos del mercado a los cuales desea llegar. Este tipo de distribución se da, básicamente, por la naturaleza del producto y por el posicionamiento. Por ejemplo, el caso de algunos juguetes importados que sólo se venden en las grandes tiendas de departamentos.

Algunos de los criterios que se utilizan para la selección se relacionan con los siguientes aspectos:

- La importancia cuantitativa del distribuidor.
- La calidad del servicio que se pretende ofrecer.
- El equipamiento que posee el distribuidor para afrontar a la competencia.

1.3.6.3 Distribución exclusiva

Consiste en tener un número muy reducido de intermediarios que ofrezcan el producto de manera exclusiva y, en algunos casos, prohibiéndoles que manejen las líneas de la competencia. Por ejemplo, Rocsa tiene la distribución exclusiva de leche Anchor en polvo. Desde el punto de vista del fabricante, se controlan mejor los canales, el precio y la presentación de los productos; pero limita sus puntos de venta. Desde el punto de vista del intermediario, se beneficia por los esfuerzos mercadotécnicos y promocionales del proveedor; pero depende mucho de éste (su éxito está ligado a la efectividad del fabricante en lo referente a la promoción). Éste es el caso de llantas Good-Year.

1.3.7 Administración de canales de distribución

La empresa, luego de escoger el canal de distribución adecuado, debe proceder a administrarlo, para lo cual es necesario seleccionar a los intermediarios, motivándolos y evaluándolos periódicamente.

Conseguir intermediarios puede ser fácil como difícil, todo depende del producto que se tenga. El éxito radica en seleccionarlos adecuadamente y trabajar con ellos. Esto último es muy importante, pues parte del éxito radica en mantener buenas relaciones con los intermediarios. Hay que considerar el hecho de que se debe vender en el mercado al que se desea llegar, así como que los servicios ofrecidos deben ayudar a la salida del producto.

Es importante motivarlos, pues así se logra obtener su colaboración. La motivación puede ser de dos maneras: la positiva (mayor margen de utilidad, bonos, descuentos especiales, etc.) y la negativa (entregas lentas, amenazas, etc.). Es bueno establecer relaciones duraderas, ya que esto permite una mejor compenetración entre el productor y el intermediario.

La evaluación periódica a los intermediarios debe realizarse tomando en consideración parámetros como cuota de ventas, inventarios, servicios al cliente, etc. Con esto, los fabricantes miden el desempeño de los componentes de su cadena de distribución.

1.3.8 Cooperación, conflictos y competencia entre canales

La cooperación entre canales sucede en el mismo canal: fabricante e intermediarios se complementan y obtienen, por la acción conjunta, mejores resultados y relaciones más cordiales.

El conflicto, por lo general, se origina al interior de un canal a un mismo nivel o en diferentes niveles. En el mismo nivel, el conflicto se debe mayormente a la mercadotecnia mezclada: los minoristas diversifican los productos ofrecidos y llegan a tener gran variedad de productos, muchos de ellos disímiles (vender ropa junto con comestibles). Se puede citar como ejemplo de ello a Scala. En niveles diferentes se presentan dos casos de conflicto: productores y mayoristas, y productores y minoristas.

En el primer caso, el fabricante buscará prescindir del mayorista pudiendo para esto vender directamente a los minoristas, establecer sucursales de ventas, vender a los consumidores o tener vendedores promocionales. Sin embargo, los mayoristas pueden mejorar su administración interna, brindar ayuda administrativa a detallistas, formar cadenas voluntarias o desarrollar sus propias marcas. En el segundo caso, los fabricantes buscan ejercer dominio sobre los minoristas; pero éstos pueden crear sus propias marcas o comprar a otros fabricantes.

La competencia ocurre entre aquellos intermediarios que buscan servir al mismo mercado. Por ejemplo: E. Wong y Mass venden productos similares, pero compiten entre ellos con diversas herramientas para captar las preferencias del público, ya que ambos se dirigen al mismo segmento del mercado.

1.3.9 Algunos canales de distribución para el caso peruano

En el caso particular del Perú, se puede hacer una clasificación de integrantes de los canales de la siguiente manera:

1.3.9.1 Consumo masivo

Dentro de los intermediarios de consumo masivo se puede encontrar: autoservicios, bodegas, puestos de mercado, panaderías, farmacias,

ambulantes, ferreterías, tiendas por departamento, licorerías, carnicerías, mayoristas y distribuidores.

1.3.9.2 Servicios

Éste es un campo no muy desarrollado en el medio, pero se pueden encontrar los siguientes ejemplos: *delivery*, agencias de viaje, *brokers*, cajeros automáticos, etc.

1.3.9.3 Industria

Para el caso de la industria, se encuentran tan sólo representaciones y franquicias.

2. Minoristas

2.1 Definición

2.1.1 Naturaleza

La venta minorista puede definirse como todas las actividades efectuadas en la venta de bienes o servicios al consumidor final para su uso personal, no para lucrar. No interesa cómo ni dónde se vendan, sino que el motivo de su compra no sea lucrar. Como ejemplos pueden citarse los casos de Hogar S.A., E. Wong S.A., etc.

Ahora bien, no solamente son cadenas comerciales o supermercados, también se encuentran incluidos la bodega de la esquina, las carretillas, los ambulantes, los vendedores en los semáforos, etc.

2.1.2 Importancia

La venta minorista es una de las principales actividades de distribución, pues representa el último eslabón de la cadena de distribución: la llegada al usuario o consumidor final. Su presencia es importante en todo el país, ya que busca llegar al consumidor donde éste se encuentre para que pueda disponer del bien o servicio deseado.

2.2 Tipos de minorista

Para clasificar a los minoristas se siguen diferentes criterios:

2.2.1 Por volumen de ventas

El volumen de ventas es un criterio muy útil, pues los problemas que presentan las tiendas tienen relación con su volumen de ventas. Se tiene el caso de pocas tiendas que venden mucho (caso Hogar, líder en artículos para el hogar y alfombras), y el de muchas tiendas que venden poco (típico caso de las bodegas).

2.2.2 Por línea de producto

Dentro de esta categoría, se encuentran varios tipos de tiendas que pueden clasificarse de la siguiente manera:

2.2.2.1 Tiendas de especialidad

No deben confundirse con aquellas que ofrecen bienes de especialidad, sino que reciben este nombre por manejar una reducida línea de productos pero con un surtido muy completo de artículos. Por ejemplo, Librería Epoca (libros y revistas), Sport West (artículos deportivos), Armani (ropa de caballeros), La Casa del Alfajor (alfajores y dulces), etc.

2.2.2.2 Tiendas de departamentos

Son aquellas que manejan diversas líneas de productos. Cada departamento o línea se considera como individual. Tienen gran variedad de artículos, pero también grandes costos operativos. Por ejemplo, Hogar (cristalería, vajilla, línea blanca, alfombras, electrodomésticos, juguetes, etc.), Saga, etc.

2.2.2.3 Supermercados

Los supermercados son negocios muy grandes, que manejan enormes volúmenes de mercadería. Ésta, por lo general, comprende comestibles, artículos de aseo y limpieza, licores, etc. Por ejemplo, E. Wong, Mass, Ebony, etc.

2.2.2.4 Tiendas de artículos de uso común

Pueden definirse como "supermercados miniatura", ya que venden artículos de mucha rotación, atienden casi los siete días de la semana y están situados en zonas residenciales. Por ejemplo, Los tres chanchos, en el Molicentro de La Molina.

2.2.2.5 Tiendas de combinación

Es una mezcla de supermercado y farmacia; por ejemplo la Farmacia Deza.

2.2.2.6 Hipermercado

Maneja las mismas líneas que los supermercados más otras, pero en escala mayor; por ejemplo, Metro.

2.2.2.7 Negocio de servicios

Aquellos que venden servicios; el caso de los hoteles, las universidades, los bancos, los cinemas, etc.

2.2.3 Por forma de propiedad

Esta clasificación responde al tipo de propiedad de las tiendas minoristas. Queda descartada la independiente pues es simple y no requiere mayor explicación. Sin embargo, existen otras formas de propiedad como:

2.2.3.1 Cadena corporativa

Son aquellos que tienen propiedad y dirección central, con compras centralizadas y políticas de operación estandarizadas. Por ejemplo, E. Wong, Valente Cueros, etc.

2.2.3.2 Franquicia

Es la asociación del que concede la franquicia, y el concesionario que adquiere el derecho de usar el nombre, marca y conocimientos. Por ejemplo, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, etc.

2.2.4 Por precios

En cuanto a los niveles de precio, se tienen tiendas de precio elevado (Joyería Murguía); así como tiendas de descuento, que venden mercancías comunes más baratas debido a que operan con menores márgenes de ganancia (Econoclub). Existen otros casos como clubes de bodega (mayorista y minorista a la vez) y salas de exhibición con catálogo (no existen en el Perú).

2.2.5 Por método de operación

Aquí pueden encontrarse tres variedades importantes como supermercados, tiendas de descuento y venta fuera de la tienda. Las dos primeras fueron explicadas anteriormente. La venta fuera de tienda es un método de operación utilizado por muchos minoristas; sus principales variedades son las siguientes:

2.2.5.1 Venta por correo

Consiste en enviar catálogos con productos ofrecidos y recibir por la misma vía los pedidos de los clientes (caso de Telecompras), enviar suscripciones de revistas, etc.

2.2.5.2 Venta por teléfono

El sistema es similar al de la venta por correo, con la diferencia de que el instrumento es un teléfono. Las empresas publicitan sus productos por televisión (por ejemplo, Telemercado), en revistas, etc. e indican el teléfono al cual llamar para solicitar los productos. Otro caso es el de los servicios de reparación, gasfitería, etc.

2.2.5.3 Venta domiciliaria

Es muy antigua y existen dos modalidades: vender de puerta en puerta (Electrolux, vendedores de revistas y enciclopedias, Yanbal, etc.); u organizar una reunión en una casa para que una demostradora, por lo general de cosméticos, haga una presentación de ventas (Unique, Ebel, etc.)

2.2.5.4 Venta automática

Es la venta de productos a través de máquinas accionadas por monedas; muy utilizada en otros países para vender cigarrillos, gaseosas, dulces, periódicos, etc.

2.2.6 Por agrupamiento de tiendas

Se refiere a la agrupación física de las tiendas en zonas urbanas. Se distinguen las siguientes modalidades:

2.2.6.1 Zona central de negocios

Es el área principal de concentración de los minoristas en una ciudad, siendo a su vez la más frecuentada. Por ejemplo, los distritos de Lima y Miraflores en la capital.

2.2.6.2 Centro comercial regional

Un centro comercial es un conjunto de negocios centralizados en una misma estructura física con una amplia zona de estacionamiento; por ejemplo, Centro Camino Real o Jockey Plaza Shopping Center.

2.2.6.3 Centro comercial comunitario

Contiene como máximo cincuenta tiendas minoristas, su radio de influencia es reducido, pues se circunscribe a las zonas aledañas. Por ejemplo, Molicentro, Plaza San Miguel, etc.

2.2.6.4 Centro comercial del vecindario

Es una pequeña agrupación de tiendas minoristas dentro de los distritos.

2.3 Decisiones de mercadotecnia

Las principales decisiones están orientadas a las áreas de mercado meta, surtido de productos y servicios, precio, promoción y plaza.

2.3.1 Mercado meta

Lo primero que se debe hacer es definir el mercado meta. Debe además efectuarse investigaciones de mercado para conocer si se está satisfaciendo o no a los clientes.

2.3.2 Surtido de productos y servicios

El surtido debe responder a las exigencias del mercado meta, se debe escoger la mezcla de servicios que ofrecerán así como la atmósfera del local (distribución física).

2.3.3 Precios

El minorista debe comprar de manera inteligente para poder tener ventajas en la fijación de precios frente a la competencia y a circunstancias externas.

2.3.4 Promoción

Deben promocionarse para poder llegar a los consumidores, escogiendo el método más adecuado para el giro del negocio y los productos que ofrece.

2.3.5 Plaza

Se refiere a la adecuada ubicación del local, usando métodos de selección y evaluación del sitio.

3. Mayoristas

3.1 Definición

3.1.1 Naturaleza

El comercio o la venta mayorista comprende todas las actividades relacionadas con la venta de bienes y servicios (transferencia de la propiedad) a aquellos que los adquieren con fines lucrativos.

Los mayoristas se diferencian de los minoristas debido a que no prestan demasiada importancia a la promoción y publicidad (es raro ver a una persona haciéndose publicidad televisiva directamente, a menos que se publicite un producto y se mencione el nombre como referencia -caso de Wintrade en Navidad-). Por otro lado, sus transacciones y su radio de acción suelen ser más grandes que aquellos de los minoristas.

3.1.2 Importancia

Puede pensarse que se podría prescindir de los mayoristas; sin embargo, a continuación se exponen algunas razones que demuestran lo contrario:

- Un fabricante pequeño, de escasos recursos, no puede mantener tiendas o locales propios de ventas para sus productos debido a los elevados costos. Por ejemplo, Industrias Carter produce maní dulce, papitas, etc.; sería demasiado costoso para ellos disponer de locales propios para vender sus productos.
- Aquellos que disponen de suficiente capital para tener sus propios puntos de venta, preferirán utilizar estos recursos para incrementar su producción. Por ejemplo, Bakelita y Anexos S.A. (BASA) es una empresa con recursos suficientes para poseer sus propios puntos de venta; sin embargo, más rentable resulta invertir el capital en la producción.
- Es más cómodo para el minorista adquirir todos los productos que necesita en uno o dos lugares que solicitarlos directamente a los fabricantes. Éste es el caso de las bodegas, ya que resultaría muy in-

cómodo estar tratando directamente con los fabricantes con la consiguiente pérdida de tiempo.

- Los mayoristas son eficientes, pues poseen contactos, conocen el medio en el que se desenvuelven y su éxito radica en la habilidad que tengan para realizar bien su labor.

De todo esto se desprenden varias razones importantes para que tanto fabricantes como minoristas recurran a los mayoristas:

- a) Fuerza de ventas y promoción.
- b) Surtido y artículos que necesitan los clientes.
- c) Logran descuentos por volúmenes de compra que benefician a sus clientes.
- d) Poseen inventarios, reduciendo riesgos para proveedores y clientes.
- e) Ventajas de transporte.
- f) Brindan financiamiento a los clientes (ventas al crédito) y a los proveedores (pedidos anticipados).
- g) Absorben los riesgos inherentes a la adquisición y el almacenamiento de los productos.
- h) Brindan información sobre el mercado.
- i) Asesoran a los minoristas.

3.2 Tipos de mayorista

Los mayoristas se agrupan en tres categorías generales, debido a que en la realidad responden a otros criterios como productos ofrecidos, mercados objetivo, forma de operación, etc., que harían de esta clasificación un trabajo extenso, laborioso y poco didáctico.

3.2.1 Comerciantes mayoristas

También se les conoce por el nombre de mayoristas comerciales y son los más numerosos. La característica distintiva de este tipo de mayoristas radica en el hecho de que adquieren la propiedad de los bienes y servicios que manejan.

Estos comerciantes mayoristas pueden clasificarse además de la siguiente manera:

3.2.1.1 Mayoristas de servicio completo

Cumplen todas las funciones del comercio mayorista (almacenaje, otorgan crédito, transporte de productos, asesoría, poseen fuerza de venta propia, etc.). Este tipo de mayoristas pueden ser: generales (manejan muchas líneas, pero pocas en toda su extensión) y los de especialidades (manejan parte de una línea pero en gran profundidad). Ejemplos de este tipo de comerciantes mayoristas son Rocsa, Química Suiza, etc.

3.2.1.2 Distribuidores en estante

Son aquellos que proporcionan productos no alimentarios tanto a farmacias como a supermercados. Éste es el caso de Perfumerías Unidas, que trabaja con este sistema en la Farmacia Deza y en Pharmax. Se trabaja mayormente a consignación, con productos como libros (caso de Ediciones Zeta, que coloca sus revistas en E. Wong, Mass, Ebony, Farmacias, etc.), juguetes, medicamentos, etc.

3.2.1.3 Mayoristas de entrega y pago

Son aquellos que trabajan con una pequeña línea pero de mucho movimiento. Es el caso de los que operan en el Mercado Mayorista de Frutas ubicado en la avenida Nicolás Arriola, quienes venden un tipo de fruta en grandes cantidades y agotan su stock en pocas horas.

3.2.1.4 Distribuidores de escritorio

Manejan productos voluminosos, adquieren la propiedad pero no manejan los productos físicamente.

3.2.1.5 Corredores

Son aquellos que ofrecen a nivel nacional líneas de bienes perecederos o semiperecederos, pero venden y entregan mercadería durante sus visitas de venta. Enfrentan altos costos de operación.

3.2.2 Sucursales y oficinas de venta

El productor del bien o servicio realiza las funciones de mayorista. Esto suele hacerse para controlar inventarios, ventas y promoción. La diferencia entre una sucursal de venta y una oficina de venta es que en la primera se conservan inventarios (caso Mitsui del Perú), y en la segunda no (caso Carsa con los refrigeradores, las lavadoras, los televisores, etc.).

3.2.3 Corredores y agentes

Se diferencian de los comerciantes mayoristas en dos aspectos fundamentales: no realizan todas las funciones de un comerciante mayorista y no poseen la propiedad de los bienes que comercializan.

Los corredores se encargan de juntar a compradores y vendedores para que se produzca una transacción y colaborar en la negociación. Reciben una comisión por sus servicios (caso típico de una *Trading*).

El agente representa al comprador o vendedor, pero está ligado por un período de tiempo mayor. Pueden ser de varios tipos: de ventas, aquel que comercializa toda la producción de la empresa (caso Rocsa-Anchor); comisionistas, venden los productos en determinados territorios a cambio de una comisión (caso de los vendedores de Basa); de fabricantes, aquellos que representan a varios fabricantes de líneas complementarias (muebles, artefactos eléctricos, computadoras y software -caso Cosapi Data-, etc.).

3.3 Decisiones de mercadotecnia

Deben tomarse decisiones en los mismos aspectos mencionados para los minoristas.

3.3.1 Mercado meta

Deben servir a un grupo definido de clientes y no a todo el mundo, considerando los criterios más adecuados para seleccionarlos y escogiendo a los más rentables del mercado meta escogido.

3.3.2 Surtido de productos

Deben escoger las líneas y volúmenes a manejar para no tener problemas de desabastecimiento o de costos elevados de almacenaje. Además, deberá tener los bienes y servicios que deseen sus clientes.

3.3.3 Fijación de precios

Deben considerar el margen adecuado que les permita ganar, incrementar ventas y no perder clientes frente a la competencia.

3.3.4 Promoción

Deben aprovechar la promoción y las posibilidades que ésta les brinda para vender sus productos.

3.3.5 Lugar

Deben localizarse en lugares donde puedan abastecer a sus clientes, ya sea con almacenes propios o externos, etc.

4. Resumen

La distribución consiste en determinar los métodos y medios para hacer que el producto llegue a su mercado. Para esto se deben escoger los intermediarios y canales de distribución adecuados.

Un canal de distribución es el camino que sigue el producto para llegar al consumidor final. Un intermediario es el nexo entre el productor y el mercado meta y se ubica al interior del canal. El intermediario es importante pues es eficiente, ya que sus ganancias dependen de su esfuerzo.

Los canales de distribución pueden ser: directos, con uno, dos o más intermediarios. Pueden ser más largos, pero se sacrifica el control sobre el mismo.

Para escoger un canal de distribución hay que considerar los diversos factores que afectan su elección, los criterios de diseño y su correcta administración.

Los canales no están exentos de conflicto. Éste se produce principalmente por conflicto de intereses al interior del canal en un mismo nivel o en niveles diferentes.

Existen dos tipos de intermediarios: los minoristas y los mayoristas.

Los minoristas son quienes entregan bienes a los consumidores finales para su uso personal. Se clasifican según su volumen de ventas, línea de producto, forma de propiedad, precios, método de operación y por el agrupamiento de las tiendas. Además, deben tomar una serie de decisiones de mercadotecnia para realizar sus actividades con eficiencia.

Los mayoristas son quienes entregan los bienes con fines lucrativos. Se clasifican en comerciantes mayoristas, sucursales y oficinas de venta y corredores y agentes. Al igual que los minoristas, deben tomar decisiones de mercadotecnia para realizar sus actividades con eficiencia.

5. Preguntas

- 1) ¿Qué se entiende por distribución?
- 2) ¿Cuál es la diferencia entre un mayorista y un minorista?
- 3) ¿Cuáles son los tipos de canales de distribución más frecuentes?
- 4) ¿En qué consiste un sistema de mercadotecnia vertical y de qué formas se presenta?
- 5) ¿Qué factores deben considerarse en el diseño de un canal de distribución?

- 6) ¿Por qué motivo se puede generar conflicto entre los miembros de un canal?

6. Ejemplo

ROCSA es un distribuidor mayorista muy importante en el país. Tiene muchos años en el mercado y dispone de una gran cobertura a nivel nacional. Comercializa importantes líneas de productos de consumo masivo, produce otras con marca propia (conservas) e importa directamente algunas otras.

En 1991 ROCSA tuvo frente a sí uno de los retos más importantes de su historia: New Zealand Dairy Board, empresa productora de leche Anchor, estaba considerando la posibilidad de ingresar al mercado peruano con sus productos. Para ello, necesitaba una empresa sólida, reconocida, con cobertura nacional dispuesta a asociarse con ellos para enfrentar este reto. New Zealand Dairy Board había adquirido una antigua *trading* peruana y le había cambiado el nombre a New Zealand Milk Products of Peru. Con ésta, había participado en numerosas licitaciones de ENCI para abastecer la leche en polvo llegando a ganar el 70% de las mismas. Sin embargo, como se mencionó antes, dada la coyuntura actual del país emprendió el llamado Plan Perú para introducir en un primer momento la leche y mantequilla Anchor. Luego de evaluar a varios candidatos, escogió a ROCSA como distribuidor exclusivo de leche Anchor para el mercado peruano.

ROCSA tuvo que adecuar sus líneas de producto existentes y eliminar otras para llevar a cabo semejante empresa. ROCSA creó una jefatura de producto Anchor, para dedicarse exclusivamente a este producto, quedando sus demás líneas bajo una Gerencia de Mercado. La mayoría del personal se destinó a manejar Anchor, quedando poco para el resto de líneas. En la actualidad, leche Anchor representa más del 70% de su volumen de ventas.

Este caso ilustra el concepto de un sistema de mercadotecnia horizontal: un buen producto y un buen distribuidor que se asocian para aprovechar juntos la oportunidad que ofrece el mercado peruano.

Caso: ARRECIFE S.A.

ARRECIFE S.A. es una empresa dedicada a la extracción, producción y comercialización de diversos productos pesqueros, desde 1986. También produce harina, aceite de pescado y conservas de pescado de alta calidad, orientadas al mercado externo.

Esta compañía se creó en octubre de 1986 con capitales nacionales. Actualmente, cuenta con instalaciones modernas y de gran capacidad de producción. La planta está ubicada en Chimbote.

A pesar de la difícil situación de la pesca en el país, ya que no existe infraestructura y además se afronta la competencia de los países desarrollados, ARRECIFE S.A. ha logrado mantener suficiente porcentaje en la extracción de pescado, lo cual ha permitido a su vez proveerse de insumos (pescado) para la producción de sus conservas.

ARRECIFE S.A. desde sus inicios se orientó únicamente a la exportación de conservas de pescado en bruto; es decir, conservas sin marca a países como Estados Unidos, Canadá y países de la Comunidad Económica Europea, los cuales tienen un riguroso control de calidad para los productos importados. Las conservas que aprueban dicho control son etiquetadas con marcas de compañías de dichos países.

Aquellos productos que eran devueltos, ya sea porque no pasaban el control de calidad de los importadores extranjeros, debido a especificaciones técnicas de tamaño sobre todo, o por defectos en los envases, eran colocados en el mercado nacional. Estos productos eran comprados por COMPASS, BAYOVAR, CPC y GLORIA fundamentalmente.

La desventaja de esto era que no se podía controlar precios ni mucho menos elaborar una estrategia de ventas a nivel nacional, ya que ARRECIFE S.A. no contaba con una marca propia para dicho mercado. Además, al no considerar al mercado nacional como objetivo directo, no tenía una red de distribución para sus productos. Estos clientes, generalmente, aprovechaban las condiciones cualitativas de los productos de esta compañía para decidir los precios de compra.

Fue entonces que en julio de 1990 surgió la idea de que ARRECIFE S.A. creara su propio producto para el mercado nacional, para esto hizo una separación de mercados: uno interno y otro externo, enfocando producciones determinadas para cada mercado. Los productos para el mercado interno fueron etique-

tados con el nombre ARRECIFE, el cual era comercializado por la misma empresa, tanto en el mercado capitalino como en las principales provincias del país.

Por consiguiente, se dejó de proveer a los clientes habituales. Esta decisión dio resultados halagadores por cuanto las ventas aumentaron considerablemente.

Los porcentajes de ventas por mercado constituían una preocupación constante del departamento de Mercadotecnia. El 70% de las ventas provenía de la demanda en provincias, mientras que las ventas restantes se producían en la capital (30%).

Es así que, ante el aumento de la demanda por conservas a partir de agosto de 1990, la producción para el mercado interno aumentó. A raíz de lo anterior, la marca ARRECIFE S.A. se posicionó en el segundo lugar de la industria de conservas de pescado. Para mejorar esta posición, el departamento de mercadotecnia implementó estrategias de competencia; el objetivo era lograr ser la primera en dicha industria.

La empresa obtenía buenos márgenes de ganancia en cuanto a conservas de pescado. Esta bonanza entró en una gran crisis hacia inicios de 1991. El país fue azotado por la epidemia del cólera y se produjo una gran alarma en el país y en el extranjero por las víctimas que cobraba dicho mal. Los organismos correspondientes detectaron que las causas de este mal fueron las pésimas condiciones higiénicas y la contaminación del mar y de los productos que de él se extraían.

Esto contribuyó a la declinación de las ventas de conservas de pescado en una forma alarmante. Se produjeron pérdidas económicas muy fuertes, además de originar capacidad ociosa en la empresa, lo cual no había ocurrido desde su creación.

Además, los países importadores cerraron sus puertas a los productos marítimos de nuestro país, con lo cual las pérdidas se acentuaron.

La empresa ARRECIFE S.A. presenta la siguiente estructura.

La estructura del Departamento de Ventas cuenta, para provincias, con cuatro vendedores, los cuales residen en las provincias para así tener un contacto continuo y directo con los clientes. En Lima se cuenta con dos vendedores, uno de los cuales es sólo temporal.

El mercado de conservas de pescado es sumamente competitivo. La demanda por este tipo de productos es muy elástica y cualquier variación en los

precios afecta seriamente el volumen de ventas. Los consumidores se fijan más en el precio que en la marca a la hora de hacer su elección; sin embargo, si se trata de un producto de buena calidad, esto indudablemente atraerá al consumidor.

En Lima, las conservas de pescado ARRECIFE S.A. tienen el 10% del mercado. Las participaciones de las principales marcas en el mercado de Lima son: FANNY 21%, GLORIA 15%, COMPASS 12%, ARRECIFE 10%, FLORIDA 9%, A1 7% y el resto está repartido entre otras marcas.

En el mercado nacional en total tenemos: COMPASS 25%, ARRECIFE S.A. 17%, GLORIA 10%, BAYOVAR 8% y FANNY 6%. ARRECIFE S.A. tiene el 70% de sus ventas nacionales dirigidas a provincias mientras que el 30% de las mismas se concentra en Lima.

ARRECIFE S.A. posee una ventaja relativa frente a sus competidores comercializadores. Esta ventaja radica en que los insumos son obtenidos por la misma empresa, con lo que se evita recurrir a otros proveedores de pescado. No es una ventaja amplia, ya que existen otros insumos que no son elaborados por la misma compañía.

XII. VENTAS

1. Estrategias corporativas

El proceso directivo en ventas tiene como objetivo guiar, liderar y controlar los esfuerzos del equipo de ventas para la consecución de los objetivos trazados, los cuales deben ser acordes con los objetivos globales de la empresa.

El éxito del Jefe de Ventas no sólo dependerá de su conocimiento de los principios de dirección, sino también de su aplicación correcta. Esto es, de su capacidad de dirección.

Todo Jefe o Gerente de Ventas tendrá como función el desarrollar todos los procesos directivos como la planificación, la organización, la provisión de recursos, la dirección y el control, aplicándolos específicamente a la dirección de ventas. Así, se tiene entre las funciones de cada una de las etapas del proceso:

1.1 Planificación

Comprende el producto, el mercado, el esfuerzo promocional y el equipo de ventas. También se incluye el pronóstico de ventas y la determinación del presupuesto de ventas.

1.2 Organización

El Gerente de Ventas es responsable de la organización del personal administrativo de ventas y de los vendedores, de la manera más adecuada posible para la consecución de los objetivos de la empresa.

1.3 Provisión de recursos

El Gerente de Ventas es responsable del personal de la oficina de ventas y de los vendedores; así como de proveer al equipo de ventas:

ayudas visuales, modelos, muestras, carteles, afiches y móviles necesarios para la presentación del producto o de los productos que van a ser vendidos.

1.4 Dirección

Formación de vendedores, supervisión y estimulación constituyen parte del proceso directivo que lleva a cabo el Gerente de Ventas.

1.5 Control

Establecer planes de remuneración, territorios de ventas, cuotas de ventas, evaluación del rendimiento y realizar análisis del mercado son también responsabilidad del Gerente de Ventas.

El Gerente de Ventas debe mantener relaciones con las siguientes personas: superiores, colegas, subordinados, competidores, comunidad, clientes; con cada uno de los cuales debe de aplicar estrategias y tácticas distintas. Por ejemplo, tenemos el caso de don Javier quien es el dueño de la Baguetería-Pastelería Rancello, ubicada en el distrito de la Molina. Dado que es una pequeña empresa, él mismo se dedica a la labor de ventas, para lo cual debe realizar las siguientes tareas:

- a) Elabora un presupuesto mensual de ventas sobre la base de su capacidad instalada y su demanda por día de las distintas variedades de pan.
- b) Determina un objetivo de venta mensual. Para lograrlo, ha organizado su área de ventas en dos fuerzas principales:
 - Ventas en la tienda, a cargo de los dependientes.
 - Mercadotecnia directa, a través del reparto de pan a los vecinos del lugar.
- c) Para que la organización anterior le produzca resultados, ha iniciado la capacitación de sus vendedores tanto en el producto, como en el trato a los clientes. Asimismo, se ha abastecido con carretillas con

el distintivo de la Baguetería, de tal forma que pueda dar una imagen de organización, calidad y confianza al público.

- d) Con la finalidad de identificarse con la empresa y estimular a los vendedores, don Javier realiza charlas mensuales, donde felicita a su personal destacado e informa sobre los próximos objetivos de la empresa, permitiendo también la opinión y la participación de todos.
- e) Quincenalmente, don Javier le pide reportes financieros a su administrador, para hacer un seguimiento de la empresa. Controla también si se están logrando los objetivos y si se tiene recursos para lograr otros. Coordina su labor con la financiera.

2. Organización de ventas

2.1 Políticas de ventas

Una política es un conjunto de principios o reglas de acción que sigue la empresa para lograr sus objetivos. Es un instrumento útil para ejercer control sobre los acontecimientos.

Una política de ventas es una política estable, puede ser, por ejemplo, la de un precio único adoptado por muchos detallistas.

Una política implica un curso definido de acción predeterminado, con el fin de asegurar una uniformidad de procedimientos bajo circunstancias sustancialmente similares y repetidas.

2.1.1 Ventajas de una política de ventas

- a) **Se ahorra tiempo:** se puede tomar una decisión y aplicarla a situaciones que se presentan repetidamente, sin recurrir en cada ocasión a malgastar el tiempo de los ejecutivos de venta.
- b) **La acción es uniforme:** otra ventaja es que se asegura la uniformidad de acción de los vendedores. Siempre que se presentan problemas son tratados esencialmente de la misma manera.

- c) **Se sopesan los argumentos:** en ausencia de una política de ventas, las consideraciones temporales y personales afectan a menudo a la acción. Pero cuando una política es considerada formal, el procedimiento, por lo general, es sopesar todos los argumentos a favor y en contra del método de acción propuesto, resultados de la adopción y los argumentos de propuestas alternativas.
- d) **Los vendedores son guiados:** están en situación de ejercer iniciativa en forma inteligente si es que se dispone de un grupo de políticas para guiarlos, actuando de forma segura y sabiendo que están siguiendo un curso de acción aprobado.

2.1.2 Características de una política de ventas

- a) Debe estar bien definida; no deben ser ambiguas ni verbales para evitar confusiones.
- b) Debe poseer una estabilidad razonable.
- c) Debe ser flexible.
- d) Debe ser honrada.
- e) Que sea comprensiva.
- f) Que sea progresiva, es decir, que mire hacia el futuro.
- g) Debe ser conocida y comprendida dentro del Departamento de Ventas.
- h) Debe ser complementaria de políticas relacionadas.
- i) Debe basarse en un cuidadoso análisis de las finalidades y los objetivos de la compañía.

2.1.3 Tipos de políticas de ventas

Las políticas de ventas pueden ser mayores o menores. Por ejemplo, son políticas de ventas mayores las relacionadas a precios y descuentos

para diferentes clases de clientes; la selección de ciertos tipos de productos, clase de publicidad y promoción de ventas; el grado de integración del negocio o lo referente a decisiones de venta a determinados clientes o establecimientos.

Las políticas de ventas menores son cursos de acción. Por ejemplo, una decisión para experimentar con vendedores mayores de 50 años o planes para fomentar la cortesía de los repartidores.

Las principales políticas de ventas se establecen por parte de los directores de ventas u otros ejecutivos de alto cargo en la organización, mientras que las políticas de ventas menores son determinadas por los jefes o gerentes de sucursales.

Por ejemplo, continuando con Rancello, algunas políticas de ventas establecidas son las siguientes:

- a) No se aceptan devoluciones de ningún producto a menos que se encuentren en mal estado. Esto es difícil que ocurra dado que existe un control de los productos disponibles para la venta.
- b) El pan de yema, integral, de maíz y tolete poseen el mismo precio: 0.11 soles por unidad. Por otro lado, el pan francés cuesta 0.12 soles por la mayor dificultad que implica su elaboración.
- c) La publicidad es fundamentalmente zonal y se realiza mediante volantes, folletos locales y el mismo empaque del producto.
- d) En el caso de clientes con mayor volumen de consumo, como el minimarket San Jorge o E. Wong, se les otorga un precio especial por cantidad: el descuento es del 10%.

Como ejemplos de políticas menores tenemos:

- a) Se estableció un curso de capacitación para los vendedores sobre el conocimiento del negocio, así como el trato de los clientes.

Dado que la empresa es pequeña, ambos tipos de **políticas son** establecidas por don Javier.

2.2 Estructuras típicas de organización de ventas

La mayor parte de las organizaciones pueden clasificarse esencialmente en las siguientes categorías básicas:

- Organización de línea.
- Organización de línea y *staff*.
- Organización funcional.

En función a esta clasificación, las empresas grandes y medianas se ven en la necesidad de expandir su organización básica, lo cual se basa en la combinación de las siguientes formas:

- Territorio geográfico.
- Línea de productos.
- Tipo de clientes.

Una vez que se establece el Departamento de Ventas dentro de la organización adoptada por la empresa, se hace necesaria una mayor especialización dentro de este departamento, dependiendo de la magnitud de sus operaciones.

2.2.1 Organización por territorios geográficos

Este sistema es utilizado para dividir las responsabilidades y las autoridades dentro de la organización de ventas. A cada vendedor se le asigna un territorio específico. Éstos dependen de un jefe territorial de ventas, el cual puede ser jefe de zona, de distrito, regional o divisional.

Una organización que ha pasado de ser un negocio pequeño a vender en un mercado mayor, debe establecer este tipo de organización territorial.

Cada jefe territorial es responsable y tiene autoridad completa sobre su área geográfica. Debe tener una actitud analítica sobre el volumen de

ventas y gastos de mercadotecnia en su territorio, el mismo que se considera como un centro de negocio independiente.

Un ejemplo podría ser el de la empresa TAE (Técnicas Americanas de Estudio), la cual forma parte de un consorcio colombiano que posee empresas en más de 12 países latinoamericanos. Cada empresa posee varias sucursales en el país; TAE posee dos sucursales en Lima (una en San Isidro y otra en el centro de Lima) y una en Piura.

Esta empresa vende equipos para el aprendizaje de la lectura veloz. Evidentemente, al ser una empresa tan grande, divide su fuerza de ventas por territorios, los vendedores de San Isidro encargados de 8 distritos diferentes de los otros 8 de la sucursal del centro. Igualmente, a nivel de cada distrito, existe una subdivisión según la cual las ventas se realizan por parejas de vendedores, en el caso de que uno de ellos recién empiece. A esto le llaman "aprender el trabajo".

2.2.2 Especialización por línea de producto

Cuando la empresa tiene numerosos productos, puede verse en la necesidad de dividirse en grupos de productos, teniendo un equipo de ventas y equipo de directivos por cada grupo.

Así, se pueden formar dos o más grupos de productos, los cuales se agrupan según algún tipo de relación que exista entre ellos y de acuerdo con el número de productos con los que cuenta la empresa.

La mayor ventaja de este tipo de organización de ventas es la especial atención que los vendedores dedican a cada línea de productos. Se recibe también una mayor atención directiva porque cada persona es responsable de un determinado grupo de productos.

El Centro Comercial Scala de San Borja es un buen ejemplo. Es una amplia tienda donde se vende ropa, perfumes, juguetes, discos, entre otros artículos. Cada línea de productos está ubicada en un determinado lugar del establecimiento: las de menor demanda están cerca de la puerta de ingreso y las de mayor, hacia el centro de la tienda.

Los vendedores e inclusive las cajas registradoras están ubicadas de la misma forma, es decir, por línea de productos. Los vendedores son especializados en su línea de productos, pero también saben guiar al cliente en las otras. La atención es especializada, mas no aislada.

2.2.3 Especialización por tipos de clientes

Muchas organizaciones han dividido sus departamentos de ventas sobre la base del tipo de cliente, clasificándolos ya sea por el canal o por el tipo de industrias.

Los jefes de ventas son responsables de cada canal o grupo de industrias ante el jefe de ventas de la compañía y, a la vez, tienen autoridad sobre un grupo de vendedores.

Cada vendedor tiene su grupo de clientes a los cuales les ofrece la línea completa de productos que utiliza.

La empresa divide su equipo de venta por grupos de clientes, debido a que cada uno de estos mercados tiene necesidades muy particulares. Asimismo, es necesario que los vendedores tengan un conocimiento muy especializado de la industria a la cual se dirigen.

Siguiendo con el ejemplo anterior, la línea de ropa en el Centro Comercial Scala se encuentra dividida en ropa para niños, jóvenes y adultos; las cuales a su vez se dividen en ropa para hombres y mujeres. Inclusive los hombres son atendidos por vendedores y las mujeres por vendedoras.

3. Planeamiento de ventas

3.1 Potencial de mercado y de ventas

Toda planificación de actividades del equipo de ventas empieza con la estimación del potencial del mercado y de ventas. De esto dependerán los objetivos trazados para el equipo de ventas y para la organización en general.

3.1.1 Mercado potencial

Son las ventas esperadas de un bien, grupo de bienes o servicios para la totalidad de un sector industrial en un mercado, en un espacio de tiempo. Esto es, el total de ventas que las empresas de un mismo sector esperan lograr de un bien o servicio, durante un período de tiempo, en el mercado objetivo.

3.1.2 Potencial de ventas

Es la participación que espera obtener una empresa en el mercado potencial. Es decir, es la porción de las ventas totales esperadas en un determinado sector industrial del mercado, que los directivos de la empresa esperan conseguir.

3.2 Planeación de ventas: pronóstico de ventas

3.2.1 Pronóstico de ventas

Es la estimación en unidades monetarias o físicas de las ventas de un producto durante un lapso de tiempo futuro, de acuerdo con los objetivos trazados por el departamento de mercadotecnia.

El pronóstico de ventas se puede referir a un producto o línea de productos, para un mercado o para un segmento del mismo.

Este pronóstico dependerá de dos factores:

- a) Aquellas fuerzas fuera del control de la empresa, pero que influirán directamente en las ventas.
- b) Cambios en los métodos de mercadotecnia o políticas de la empresa que tendrán una mayor probabilidad de afectar las ventas.

Por medio de la investigación de mercados, se fija el potencial de mercado para el sector industrial y para un lapso de tiempo.

Asimismo, por medio del pronóstico de ventas, los directivos de una empresa determinan su potencial de ventas, derivando el presupuesto y las cuotas de ventas para la empresa en su conjunto.

3.2.2 Técnicas básicas para obtener el potencial

El potencial de mercado para un determinado sector industrial se determina a partir de diferentes técnicas:

3.2.2.1 Derivación del factor de mercado

Se determina un factor de mercado, ya sea población, ingresos o número de establecimientos. Para hallar el potencial de mercado, se llega a estimar el número de personas que podrían comprar el producto.

3.2.2.2 Análisis de correlación

Método estadístico a través del cual se puede determinar el potencial de mercado, relacionando las variables del mercado con la variable de variación de la demanda; es decir, determinando el grado de asociación que existe entre las variables, utilizando para ello un historial de las ventas totales del sector en el mercado.

3.2.2.3 Investigación de mercados

El potencial de mercado o el potencial de ventas se puede hallar a través de la técnica de investigación de mercados. Ésta consiste en ponerse en contacto con los clientes actuales y potenciales y formularles preguntas, a través de encuestas o entrevistas, con el propósito de determinar si es que comprarían o volverían a comprar un producto con determinadas características y a un precio aproximado.

3.2.2.4 Prueba de mercado

Es considerado por muchos como el mejor método para determinar el potencial de ventas de determinados productos. Sin embargo, la principal desventaja es la gran cantidad de tiempo y dinero que se requiere para llevarlo a cabo, antes que los resultados reales se conozcan.

Esta prueba requiere que existan compradores que gasten realmente su dinero y adquieran el producto.

Se le conoce también como prueba piloto y se aplica al segmento o parte del mercado al que se piensa llegar mediante la distribución de un producto o servicio. Por lo general, la delimitación del mercado al realizar la prueba piloto es territorial. Así, por ejemplo, si un producto se piensa distribuir a nivel nacional, se puede utilizar como mercado de prueba una ciudad, la cual podría ser Trujillo, donde se realizó la prueba de mercado antes del lanzamiento a nivel nacional de la botella de litro y medio de Pepsi Cola.

El tamaño o dimensión de la prueba de mercado dependerá del potencial de mercado al cual se piensa llegar.

La prueba de mercado se realiza cuando es posible producir un pequeño número de unidades a un bajo costo, para determinar el tamaño de mercado y el grado de aceptación del mismo antes de invertir una considerable cantidad de dinero en un producto determinado.

Las pruebas de mercado, por lo general, no son aplicables para aquellos productos en los que el ganar aceptación requiere de cierto tiempo o para aquellos que tienen bajo nivel de consumo.

3.3 Presupuesto del departamento de ventas

El presupuesto es un instrumento que se emplea para planificar los beneficios, calculando de antemano los ingresos y los gastos.

El presupuesto es un plan financiero que utiliza el directivo para establecer en qué medida dispone de fondos para cubrir los gastos y los costos del Departamento de Ventas generados por sus operaciones, y obtener así una utilidad planeada.

Las principales ventajas de la elaboración del presupuesto de ventas son:

- a) Permite establecer un mayor control de gastos e ingresos.
- b) Se constituye como un mecanismo coordinador entre los presupuestos de los demás departamentos de la empresa.
- c) Se constituye como medida de rendimiento. No sólo sirve como plan de acción, sino como medida de rendimiento de los demás departamentos.
- d) Sirve de instrumento de evaluación, pues el presupuesto del Departamento de Ventas es el instrumento por medio del cual se evalúa el rendimiento departamental.

El presupuesto del Departamento de Ventas debe estar orientado a controlar las diferentes actividades del departamento y, para ello, el Gerente de Ventas debe responsabilizarse por formular cuatro presupuestos básicos:

3.3.1 Presupuesto de ventas

Es la cantidad que se espera vender de los diferentes productos. Es el presupuesto clave no sólo del departamento de ventas, sino de todos los demás presupuestos de la organización. Por lo tanto, debe ser lo más detallado posible.

3.3.2 Presupuesto de gastos de ventas

Este presupuesto determina los gastos que se originan debido a la venta personal. Dentro de éstos, encontramos el sueldo de los vendedores, las comisiones y los gastos de desplazamiento, los viáticos de vendedores, así como la atención al cliente. Se debe considerar cualquier plan orientado a la expansión del equipo de vendedores.

3.3.3 Presupuesto publicitario

Considera todos los gastos necesarios para la publicidad. Depende también de los fondos que se disponga, así como de los que se espera obtener.

3.3.4 Presupuesto de gastos administrativos

Su objetivo es ejercer un control directo sobre el personal administrativo encargado de las ventas. Incluye los sueldos del personal administrativo, los gastos de alquiler, la electricidad, el agua, el equipo de oficina así como cualquier otro gasto del departamento.

El presupuesto del Departamento de Ventas debe procurar ser lo más flexible posible, ya que en ciertas ocasiones el pronóstico de ventas no tiene la exactitud requerida.

De ser inflexible, la principal dificultad que se podría presentar es que el Gerente de Ventas lo considere como algo imposible de modificar y deba adaptarse a él pase lo que pase.

El presupuesto se puede elaborar para tres distintos períodos: un año, un semestre o un trimestre. La duración del período presupuestado está en relación con su flexibilidad. Si el presupuesto se fija trimestralmente, éste será mucho más flexible que si se fija anualmente. Cuanto más corto sea el período de previsión, menores serán las probabilidades de que la estimación se vea alterada por acontecimientos inesperados.

3.4 Magnitud de la fuerza de ventas

Definida la estructura, el siguiente paso es determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Esto es importante porque permitirá a la empresa saber cuántos vendedores debe tener de acuerdo con el pronóstico de ventas trazado, sin que ello implique un exceso en los costos.

Las empresas, por lo general, utilizan el enfoque de la carga de trabajo para establecer el tamaño de la fuerza de ventas. Se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- a) Agrupación de los clientes por distintos tamaños, según sus volúmenes de ventas anuales.
- b) Se establece para cada tamaño la frecuencia de visitas (número de visitas por parte de los vendedores en un año). Estas visitas se establecen también tomando en cuenta a los competidores.

- c) El número de cuentas se multiplica por la frecuencia de llamadas correspondientes para llegar a la carga total de trabajo (en visitas por año).
- d) Se determina el número medio de visitas que un representante de ventas puede hacer en el año.
- e) El número de representantes de ventas necesarios se determina al dividir el total de visitas anuales requeridas, entre las visitas anuales promedio hechas por un representante de ventas.

3.5 Territorios de ventas

Una de las tareas más importantes de la dirección es la de fijar o distribuir los territorios de ventas.

Un territorio de ventas está conformado por clientes actuales y potenciales que se encuentran dentro de un área geográfica y que, por lo tanto, están asignados a un vendedor o distribuidor determinado.

Entre las razones fundamentales para establecer territorios de ventas tenemos:

3.5.1 Asegurar la cobertura adecuada del mercado potencial

Al establecer una distribución territorial, cada vendedor puede dedicarse mejor a su zona y a los clientes que se encuentran dentro de la misma. Las zonas no deben ser muy amplias, pues ello implicaría que el vendedor dedique una cantidad indebida de tiempo a cada cliente. El potencial de ventas asignado a cada vendedor tampoco debe ser muy grande, pues ello impedirá una cobertura adecuada del mercado, al no poder el vendedor cubrir el segmento de mercado que se le asigna.

3.5.2 Aumentar el interés y la efectividad de los vendedores

Al tener cada vendedor su propio territorio, éste es responsable del mismo, como si fuera su propio negocio. Los resultados y los logros alcanzados son motivo de su orgullo y, por ello, tienen una mayor conciencia de sus obligaciones y de sus responsabilidades.

3.5.3 Control y evaluación de las actividades de los vendedores

Esto permite que la dirección mantenga un control efectivo. Se fijan rutas de ventas que se deben seguir. Se les da una lista de clientes, sugerencias o instrucciones para la frecuencia de las visitas a cada cliente. Asimismo, los territorios de ventas son de gran ayuda para la dirección a la hora de evaluar la efectividad del vendedor.

3.5.4 Facilidad de desarrollar otras funciones directivas del Departamento de Mercadotecnia

Si el sistema de zonas está bien planeado, la dirección podrá realizar sus funciones de mercadotecnia con mayor facilidad, así como el análisis de las ventas.

3.5.5 Reducción de los costos de ventas

Si se establecen de manera adecuada los territorios y los itinerarios de los vendedores, los costos de ventas se reducirán más de lo que habría ocurrido si no se hubiesen fijado los territorios de ventas. De esta manera, se produce un ahorro de tiempo y de dinero, que no se da si se atiende el mercado en forma desordenada.

3.5.6 Mejorar las relaciones con los clientes

Al definirse territorios de ventas, los vendedores pueden ofrecer un mejor servicio al cliente; el contacto con los mismos será permanente y más cordial, logrando de este modo establecer mejores relaciones y más efectivas.

El vendedor podrá conocer mejor las costumbres, las motivaciones y las preferencias, sirviéndoles de manera más efectiva. Sus esfuerzos de ventas serán menores, mientras que los resultados mayores.

Por otro lado, se tienen algunas razones para no establecer territorios de ventas:

- a. Cuando una pequeña empresa tiene pocos vendedores atendiendo solamente a un mercado local.

- b. Cuando la amistad personal desempeña un papel muy importante en las transacciones. Por ejemplo, vendedores de seguros, de automóviles, de productos de belleza o de teléfonos celulares.
- c. Cuando los vendedores son muy especializados, llámese profesionales como ingenieros o financistas, no se les puede confinar dentro de territorios, debido a que sus esfuerzos de ventas se relacionan con ventas difíciles a clientes también especializados. Por ello, es difícil o poco útil agruparlos territorialmente.
- d. Cuando no se cuenta con una dirección lo suficientemente competente para establecer territorios e itinerarios adecuados y ejercer un permanente control y supervisión de los vendedores. Les es imposible utilizar las variables de mercadotecnia que se obtienen de la fijación de territorios de ventas.

El objetivo fundamental, al establecer territorios de ventas, es que las distintas zonas deben tener igual potencial de ventas como de carga de trabajo.

Un plan para establecer zonas considera las cinco fases siguientes:

- Seleccionar una base o unidad de control para los límites territoriales.
- Analizar la carga de trabajo de los vendedores.
- Determinar los territorios básicos considerando el potencial de ventas y los territorios de visitas.
- Establecer itinerarios para los vendedores.
- Establecer estudios de ventas y costos territoriales en forma continuada¹.

1. Stanton, William, *Dirección del equipo de ventas*, 1a. Ed., Salamanca: Ediciones Anaya, 1973.

Un ejemplo, siguiendo con la Baguetería Rancello, podría ser que ésta aplicó la investigación de mercados para obtener información referente a las preferencias de los consumidores; luego referente a los productos y políticas establecidas por la competencia; y, finalmente, para determinar según sus posibilidades el potencial de ventas objetivo.

Primero realizaron una encuesta a una muestra zonal significativa, mediante el muestreo simple al azar. Dicha muestra resultó de 163 personas. Antes de esto, se había efectuado un muestreo piloto para detectar errores en la elaboración de la encuesta.

Las ventas de pan de cada variedad se relacionaron con respecto a la variable independiente que con mayor frecuencia explicaba su compra dentro de la encuesta realizada. De esta forma, determinó que el factor predominante era el trato al cliente. Dado que la variable era cualitativa, se estableció como variable cuantitativa discreta, el número de personas que apoyaban dicha variable.

Paralelamente, se efectuó una encuesta a la competencia de la zona. De esto se pudo determinar una estrategia a seguir y comportamientos no mencionados por los clientes.

Luego, se pasó a estimar el presupuesto de ventas, para lo cual se multiplicó el porcentaje de preferencias de cada variedad por la capacidad esperada de producción.

Así, se calcularon las ventas esperadas por cada línea de producto. Para elaborar el presupuesto de gastos de ventas, se estableció una escala de remuneraciones, la cual incluía las bonificaciones. Dicha escala estaba elaborada sobre la base del sueldo de mercado más un adicional, donde se incluían los costos de transporte.

Los presupuestos de gastos publicitarios y el presupuesto de gastos administrativos fueron elaborados sobre la base de la encuesta, la cual arrojó los medios de publicidad inicialmente utilizados. Adicionalmente, se consideró el costo de carretillas, de empaques y volantes.

Estos presupuestos fueron elaborados mensualmente, a excepción del presupuesto de ventas, que por la naturaleza del producto fue elaborado diariamente.

Finalmente, se determinó la magnitud de la fuerza de ventas así como los territorios de ventas, para evitar duplicidad de esfuerzos. Los criterios que se utilizaron para determinar la magnitud fueron:

- El tamaño del mercado: el distrito fue dividido en tres territorios para el caso de los vendedores de carretilla; luego, de acuerdo con el volumen de clientes, se asignó uno o dos vendedores a cada zona.
- Las visitas son diarias y entre las 3 y las 6 de la tarde, por lo cual en territorios más amplios se asignaron dos vendedores.

Para la selección de los territorios antes mencionados se buscó:

- Asegurar la mejor forma de abarcar la mayor parte del mercado potencial haciendo un análisis beneficio-costos.
- Tener una atención personalizada a cada cliente de modo que sienta que es importante para nosotros.

4. Reclutamiento y selección de vendedores

El éxito de las operaciones de la fuerza de ventas de una empresa se basa en la selección de vendedores eficaces. La selección cuidadosa de éstos puede incrementar significativamente el rendimiento global de la fuerza de ventas.

Todo vendedor debe poseer condiciones que le permitan desempeñarse con mayor confianza y eficacia en las operaciones de ventas. Por lo general, se debe buscar entre los aspirantes a vendedores que sean extrovertidos, emprendedores y enérgicos. Sin embargo, esto no constituye una limitación para ser un vendedor exitoso, pues la experiencia ha demostrado que también aquellos que tienen condiciones totalmente opuestas y heterogéneas, han logrado ser exitosos.

Existen diversos criterios para definir al vendedor ideal, pero destacan los siguientes:

- Mucho entusiasmo y energía.
- Confianza en sí mismo.
- Gran ambición por triunfar.
- Ser dinámico y entusiasta.
- Deseo de superar todos los obstáculos que se le presenten.

Una vez que se han establecido los criterios para la selección, se procede al reclutamiento. Para ello, la empresa recurre a diversos medios como avisos en los periódicos, agencias de empleo o contactos con estudiantes universitarios.

Si los procedimientos de selección tienen éxito, se presentarán muchos aspirantes. La empresa deberá optar entonces por procedimientos que van desde una entrevista informal hasta procedimientos más formales como exámenes, entrevistas más prolongadas, evaluación de su *curriculum*, referencias o características personales. Después de esto la empresa deberá seleccionar a los mejores.

La mayoría de las empresas reclutan a sus vendedores de diversas fuentes para determinar cuáles son las mejores fuentes de suministro de vendedores. Debe verse, en primer lugar, de dónde vienen los mejores vendedores de la empresa, siempre y cuando no haya habido un cambio sustancial en los requisitos necesarios para los puestos.

Las fuentes más utilizadas para seleccionar vendedores son:

- Dentro de la propia empresa.
- En otras empresas.
- Universidades, escuelas especiales y otros centros de enseñanza.

- Anuncios en revistas especializadas y periódicos.
- Solicitantes voluntarios.
- Agencias de colocación.
- Clubes y organizaciones.
- Personas con tiempo libre.

Por ejemplo, la compañía International System se dedica a la venta de equipos para el aprendizaje del idioma inglés a través del método llamado Hipnopedia, lo cual significa aprendizaje a través del sueño. Dicha compañía realiza el reclutamiento de su personal a través de anuncios en la prensa, donde se describe las condiciones y el cargo que deberán desempeñar los vendedores.

Es importante señalar que, bajo ningún motivo, la empresa permite que sus "relacionistas públicos" se autodenominen vendedores, ya que éstos distan mucho de serlo. Esto último otorga un rango superior al trabajo efectuado por los vendedores que se autoperciben en forma diferente.

Para la mencionada compañía, la principal cualidad que debe tener un vendedor es actitud mental positiva; lo cual se traduce en tenacidad, audacia, confianza en sí mismo y mucha ambición.

La forma de solicitud de empleo es a través de la entrevista personal, en la cual los criterios de selección son los siguientes:

- Buena presencia física.
- Conocimientos básicos de cultura general.
- Personalidad definida.
- Extroversión.

En su proceso de reclutamiento, durante abril-diciembre, se orientan al público en general; pero durante el período enero-marzo se orientan a jóvenes que estudian en las universidades o institutos.

5. Capacitación de los vendedores

Por lo general, muchas compañías solían mandar a sus vendedores nuevos al campo apenas los contrataban, ya que lo contrario era visto como un lujo que sólo las grandes empresas se podían dar por los grandes desembolsos que representaba.

Hoy en día, los vendedores nuevos de muchas compañías pueden tener varias semanas de capacitación, lo cual muchas veces depende de la complejidad del producto que van a vender.

El objetivo que persiguen las compañías es tener una fuerza de ventas madura y experta, y son conscientes de que la capacitación agrega más valor que costo.

5.1 Metas de los programas de capacitación

- Los vendedores necesitan conocer e identificarse con la compañía.
- Los vendedores necesitan conocer los productos de la compañía.
- Los vendedores necesitan conocer las características de los clientes y de los competidores.
- Los vendedores necesitan saber cómo hacer presentaciones eficaces.
- Los vendedores deben conocer los procedimientos y las responsabilidades de campo, deben aprender a distribuir su tiempo entre las cuentas activas y potenciales, así como aprender a preparar informes y distribuir sus gastos.

Los pasos principales que debe saber todo vendedor para lograr ventas eficaces se conocen con la capacitación. Dichos pasos son los siguientes:

- Búsqueda y calificación de prospectos.
- Preparación previa a la visita.
- Desarrollo adecuado de la visita.
- Presentación y demostración.
- Manejo de objeciones.
- Cómo cerrar adecuadamente la venta.
- Seguimiento para asegurar la satisfacción del cliente y repetir en el futuro el negocio con éste.

Por ejemplo, en International System debido al producto que comercializan y al método utilizado, es decir la Hipnopedia, es preciso capacitar a sus futuros "asesores culturales" en los siguientes aspectos:

- Identificación de los vendedores con la compañía: a través de los cantos de la misma, que se efectúan en las dos reuniones al día.
- Conocimiento cabal del producto: se les enseña a los vendedores el producto que comercializarán, en qué consiste y qué aditamentos posee.
- Saber realizar el "trabajo": con ello se refieren a la labor de convencimiento que deben efectuar con el posible vendedor, de tal forma que éste se sienta comprometido a comprar. Por ejemplo, hacer comparaciones como:

"Señor, ¿cuántas cajetillas de cigarro fuma al día? ¿Una? Bien, el costo diario de ella es de 2.00 soles, es decir, 40 soles mensuales; al tipo de cambio serían 20 dólares mensuales. El equipo cuesta 25 dólares mensuales, le cuesta casi lo mismo que fumar durante un mes."

- Conocer los procedimientos de matrícula: ellos llaman matrícula a la hoja de contrato de venta de un equipo, que se le otorga al compra-

dor, en forma adicional al equipo; esto proporciona el derecho de asistir por lo menos una vez por semana, el día y la hora que desee (entre 9:00 a.m. y 9:00 p.m.) durante una hora, al asesoramiento especializado con profesores, para ver sus progresos en el aprendizaje del inglés, sobretodo en gramática, ya que su método se basa primero en el aprendizaje hablado del idioma.

Se les explica a los asesores los procedimientos para registrar la matrícula, aceptar tarjetas de crédito, cuidar el material asignado y demás.

La capacitación de los aspirantes dura una semana con charlas diarias de lunes a sábado; luego, los aspirantes aceptados se convierten en asesores culturales y pasan a formar parte de alguno de los grupos de asesores formados: los beduinos, las panteras, los tigres, etc. Cada grupo compete por alcanzar el mayor volumen de ventas semanal, el ganador tendrá un beneficio económico al final de la semana.

6. Supervisión de la fuerza de ventas

La supervisión se refiere a todas las actividades de control del equipo de ventas, específicamente relacionado con el trabajo de los vendedores.

Ésta puede realizarse ya sea directamente, a través del contacto con las actividades de los vendedores; o, indirectamente, por medio de los resultados obtenidos en los documentos presentados de los gastos que realizan, entre otras formas.

Entre las principales razones para supervisar a los vendedores se tienen:

- Dar a los vendedores una formación de carácter continuo.
- Asegurarse que se cumpla con las órdenes y políticas de la empresa.
- El contacto directo de supervisión estimula a los vendedores a desempeñarse mejor, pero éste no debe ser excesivo.

- Las actividades de supervisión constituyen los principales medios de comunicación vertical dentro de la organización.
- Tiene un efecto en la moral de los vendedores, pues ayuda a que exista un buen ambiente de trabajo.

Sin embargo, todo exceso puede amenazar seriamente el rendimiento de los vendedores, pues se dan casos en los que los vendedores independientes, de comprobada calidad y capacidad, se sienten resentidos por demasiados controles sobre sus actividades.

Contrariamente, los peligros de la falta de supervisión son los mismos que los del exceso. El vendedor que no sea supervisado pensará que a la empresa no le interesa su desempeño y toma una actitud negativa hacia la empresa. Sin la supervisión adecuada, el vendedor puede estar realizando un mal trabajo y terminará dejando el puesto.

6.1 Factores que determinan el grado de supervisión

- a. Mientras más experimentado esté el equipo de ventas y mayor capacidad creativa tenga, menor será la supervisión requerida. En el caso extremo, el vendedor que tiene una formación y una capacidad por debajo del promedio, no sólo necesitará una mayor supervisión, sino una mayor formación en ventas y apoyo del supervisor.
- b. Si las actividades realizadas en el puesto son de significativa importancia para la empresa, es conveniente que la dirección se asegure de que el vendedor desarrolle su tarea adecuadamente.
- c. Se debe tener en cuenta la distribución geográfica y la concentración del equipo de ventas, pues esto tiene impacto en los costos de supervisión.
- d. La dimensión del equipo de ventas influye en el grado y en el tipo de supervisión a ser empleada por la dirección. Si el equipo de ventas es relativamente pequeño, el Gerente de Ventas realizará él mismo la supervisión, sin la necesidad de supervisores intermedios. Mientras mayor sea el equipo de ventas, más necesario será tener

personal que se dedique a actividades formales de supervisión de los vendedores.

- e. El sistema de remuneración empleado y la existencia de otros mecanismos de control afectan al grado de supervisión personal.

6.2 Personal de supervisión

Normalmente, la supervisión se realiza por medio de tres tipos de directivos:

6.2.1 El jefe de ventas o adjuntos en la central

Por lo general, es utilizado en empresas donde el equipo de ventas es pequeño; comprende vendedores experimentados y/o cuando el Gerente o Jefe de Ventas estime que sólo es necesaria su propia supervisión personal.

A medida que crece la organización, el Gerente de Ventas deberá tomar en cuenta el complementar la función de supervisión del equipo de ventas.

6.2.2 El jefe de ventas en la sucursal

Es utilizado en empresas que, como su nombre lo indica, tienen sucursales, y donde las actividades de supervisión son realizadas por el Jefe de Ventas de la Sucursal. Al separarse el equipo de ventas en grupos relativamente reducidos, el Jefe de Ventas les puede prestar una supervisión más adecuada. Además, la concentración geográfica de los mismos permite que el Jefe de Ventas esté en contacto directo con ellos.

6.2.3 Inspectores territoriales

El inspector territorial sólo existe en las grandes organizaciones de ventas y se da, en la mayoría de los casos, debido a que la dirección **no** desea dividir la organización en unidades administrativas más **pequeñas**.

Para el buen vendedor, éste es el primer paso **ascendente hacia los** niveles directivos de la empresa.

El supervisor que actúa en calidad de directivo de formación, tendrá que detectar y rectificar los errores que cometan sus subordinados.

6.3 Métodos de supervisión

El Gerente o Jefe de Ventas tiene que supervisar a sus subordinados con diferentes métodos y, por lo general, los utiliza todos a la vez y por igual. Estos métodos son:

- La supervisión exterior por medio del contacto directo personal.
- La correspondencia.
- Reuniones o convenciones periódicas.

Diferentes instrumentos de supervisión automática, tales como sistemas de remuneración, tareas territoriales, cuotas de ventas, cuentas de gastos o procedimientos de análisis de ventas.

- Ayudas impresas que comprenden manuales, boletines de ventas, el periódico de la empresa, entre otros.

6.4 Cuotas de ventas

Una cuota de ventas es una parte de la tarea total de ventas de la empresa que se asigna como objetivo de rendimiento a una unidad de mercadotecnia, con el propósito de ayudar a la planificación, el control y la evolución de las actividades de la venta, de manera que aumente la eficacia de la mercadotecnia en la empresa.

La unidad de mercadotecnia a quien se le fija la cuota puede ser un vendedor, un producto, una sucursal, un distrito, un distribuidor o un cliente.

Objetivos específicos de las cuotas de ventas:

6.4.1 Indican los puntos fuertes o débiles de la estructura de ventas

Al establecerse cuotas precisas para cada territorio, la dirección determina el desarrollo territorial, basándose en si alcanza o no la cuota fijada. Si las ventas reales no llegan a alcanzar la cuota fijada, de inmediato la dirección se da cuenta de que algo no funciona en ese territorio y que, por lo tanto, debe analizar las variaciones en las mismas.

- a. Suponen un objetivo e incentivo para los vendedores: los vendedores, por lo general, actúan mejor si su actividad se guía por estándares y objetivos, como un determinado volumen de ventas, un número de nuevos clientes a conseguir o un determinado número de demostraciones a efectuar durante el mes siguiente.
- b. Control de las actividades de los vendedores: las cuotas permiten a la dirección guiar las actividades de los vendedores de forma más efectiva que si no existieran.
- c. Evaluar la productividad y la efectividad de los vendedores: las cuotas ofrecen a la dirección un punto de referencia para medir la productividad y la efectividad general de los vendedores.
- d. Comparando la cuota con los resultados reales obtenidos, los directivos valoran a la persona y toman decisiones sobre si se les debe promocionar o no, con respecto a su rendimiento.
- e. Mejorar la efectividad de los sistemas de remuneración: las cuotas pueden servir para dar incentivos a los vendedores a los cuales se les paga solamente un sueldo fijo. Al momento de revisar su sueldo para un posible aumento, será de gran importancia el que hayan alcanzado las cuotas fijadas. Por otro lado, las cuotas son fundamentales en los sistemas de remuneración por comisiones.
- f. Control y reducción de los gastos de ventas: se pueden estimular el control y la reducción de los gastos empleando solamente cuotas de gastos, sin que estén relacionadas con los sistemas de remuneración.

6.5 Tipos de cuotas

Los tipos de cuotas de ventas más empleados son: volumen de ventas, beneficio bruto o beneficio neto, gastos, actividades o alguna combinación de éstas.

El tipo de cuota que la dirección seleccione dependerá de diferentes consideraciones como la naturaleza del producto y del mercado, la política de distribución y el objetivo específico que la cuota pretende conseguir.

6.5.1 Cuota de volumen de ventas

Este tipo de cuota es el más usado. Se puede establecer una cuota de volumen de ventas con respecto a una zona geográfica, una línea de productos, un cliente, un período de tiempo o una combinación de estas bases, dependiendo de lo que la dirección de ventas pretenda evaluar o estimular.

La cuota de volumen es más efectiva cuando la unidad de mercadotecnia es más pequeña y cuando se realiza para un período de tiempo menor. Por ejemplo, una cuota mensual o trimestral sería mejor que una cuota anual.

6.5.2 Cuotas de beneficio

Las cuotas de beneficio bruto o neto son fijadas en las empresas casi de la misma manera que la cuota de volumen; así pues, puede ser fijado también por vendedor, por sucursal o por grupo de productos.

La preferencia de la dirección para fijar cuotas de beneficios frente a las cuotas de volumen, radica en que no necesariamente el mayor volumen de ventas es lo mejor para los intereses de la empresa. Se aplica, mayormente, cuando los vendedores tienden a centrarse en la venta de productos de fácil salida y, por lo tanto, de margen reducido, o en clientes poco rentables, produciendo poco beneficio para la empresa.

No obstante, presenta inconvenientes por cuanto supone un aumento en los gastos administrativos; trae la posibilidad de que surjan

fricciones entre la dirección y los vendedores al no saber estos últimos cómo es que se han obtenido sus cuotas y no poder calcular sus realizaciones. Por último, se debe tener en cuenta que la cuota está fijada en relación a un número excesivo de factores sobre los cuales el vendedor no tiene un completo control.

6.5.3 Cuotas de gasto

Las empresas que emplean este tipo de cuota tratan de crear una mentalidad de beneficio basada en los gastos de viaje y comerciales del vendedor. Frecuentemente, se relaciona esta cuota con el volumen de ventas, con el plan de remuneración o ambas cosas. Al vendedor se le fija una cuota de gastos directos como viajes, comisiones, sueldos, atenciones a clientes, comidas y hoteles, los cuales no pueden superar el monto previamente establecido.

Es evidente que las cuotas de gastos hacen que el vendedor sea más consciente de los costos y los beneficios.

El objetivo primordial es reducir los gastos en lugar de incrementar las ventas.

6.5.4 Cuotas de actividad

Con esta cuota, la dirección selecciona tareas como visitas diarias, número de posibles clientes visitados, pedidos de nuevos clientes y demostraciones realizadas.

Por ejemplo, en la compañía TAE la fuerza de ventas es supervisada con la finalidad de:

- Reanimar y estimular a los vendedores que no han realizado una buena jornada.
- Identificar permanentemente a los vendedores con la compañía y su trabajo.
- Premiar a los buenos vendedores.

- Corregir las desviaciones que se encuentren en el desempeño o en la actitud de un vendedor en particular.

Normalmente, quien realiza la supervisión es el jefe inmediato; se sigue la escala jerárquica, salvo un caso grave que lo atiende directamente el Gerente Distrital.

En cuanto a los métodos de supervisión, los que se utilizan son:

- Por contacto directo: la supervisión es informal y se realiza respetando la escala jerárquica. Son reuniones entre los grupos de asesores y sus respectivos jefes.
- Reuniones diarias en la compañía: a las 8:00 a.m. y a la 1:00 p.m. se realizan estas reuniones, con la finalidad de estimular permanentemente al personal.

Las cuotas de ventas son asignadas a cada Gerente Divisional quien, a su vez, se las delega a cada Gerente Distrital y éste, a su vez, a cada Jefe de Grupo. Como se puede observar, siempre se respeta la jerarquía establecida.

Las cuotas de ventas son principalmente de dos tipos:

- Cuota de volumen de ventas: que son dadas a cada Gerente Distrital de acuerdo con las necesidades nacionales de ventas (TAE es una multinacional colombiana).
- Cuotas de actividad: que son dadas a cada jefe de grupo y éste, a su vez, se las da a cada Senior y a cada asesor. Ésta es una lista de clientes potenciales, el número objetivo de clientes que deberán visitar por semana y cuántos contratos deberá cerrar.

6.6 Compensación de la fuerza de ventas

El plan de remuneraciones de la empresa deberá ser percibido como atractivo, para así poder convocar el número deseado de representantes y la calidad esperada de los mismos.

Todo vendedor exigirá:

- Regularidad en la remuneración.
- Recompensas por rendimiento que satisfagan sus expectativas.
- Pago justo por experiencia y antigüedad.

La administración de la economía y la reducción de costos tendrán muchas veces objetivos opuestos a los de los vendedores.

El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el precio actual en el mercado para el tipo de trabajo de ventas que se esté realizando y las habilidades requeridas.

Si los vendedores perciben como bien definido el precio del producto en el mercado, éstos se verán atraídos sólo si la empresa está dispuesta a pagarles una comisión igual o superior a la que espera en el mercado, lo cual convocará más aspirantes. Si la comisión es menor, no atraerá muchos aspirantes, por lo que pagarles más a los antiguos puede resultar innecesario. Sin embargo, el precio en el mercado para el trabajo de ventas no está claramente definido.

Por otro lado, la empresa podrá optar por establecer un sistema de compensación basado en un salario fijo o en un salario variable (comisión), una combinación de ambos o considerar gastos y beneficios marginales.

El salario o la cantidad fija puede ser también una cuenta de adelantos, esto satisface las necesidades de los representantes de ventas en la medida en que les asegura cierta estabilidad de ingresos. Generalmente, se aplica a la venta de aquellos productos que son difíciles de vender, ya sea por su precio elevado, desconocimiento del mismo en el mercado, porque requiere de un gran esfuerzo de ventas o porque es vendido sólo a clientes especializados, entre otros factores.

El monto variable puede expresarse en forma de comisiones, bonificación o participación de utilidades. Mayormente, se aplica este

sistema de compensación porque estimula y recompensa el mayor esfuerzo.

Los beneficios marginales, como vacaciones pagadas, seguros por accidentes o enfermedad, pensiones y seguros de vida, proporcionan al vendedor seguridad y satisfacción en el trabajo.

La parte fija de todo sistema de compensación debe estar relacionada con aquellos trabajos donde los deberes y las tareas de venta sean complicadas técnicamente. En cambio, por lo general, la compensación variable debe aplicarse a aquellos trabajos donde las ventas sean cíclicas o dependan de la iniciativa que debe tener el vendedor.

La empresa tendrá, pues, la potestad de establecer la proporción entre salario fijo y variable a pagar a los vendedores en función a sus esfuerzos de ventas, el producto y los recursos de la misma, de modo tal que éstos se sientan motivados y lo expresen de manera directa en los volúmenes de venta alcanzados.

La mayoría de las empresas realiza, dentro de su plan de compensación, una combinación de cada uno de los elementos: salario directo, comisión directa, salario y comisión.

Por ejemplo, las compañías International System y Técnicas Americanas de Estudio (que pertenecen a la misma multinacional) poseen el mismo plan de remuneraciones de acuerdo con su escala jerárquica, que es la siguiente:

Cargo	Requisitos
Asesor	Ser aceptado en el proceso de reclutamiento
Senior	Obtener cinco estrellas
Jefe de Grupo	Acumular cinco estrellas más
Jefe Distrital	Acumular diez estrellas más
Jefe Divisional	Designado por la empresa de acuerdo a mérito
Jefe Nacional	Designado por la empresa de acuerdo a mérito

Cada estrella representa 10 matrículas (ventas). Así, para llegar a Senior es preciso acumular 50 matrículas, para ser Jefe de Grupo 50 más, etc.

Se observa que los últimos dos cargos del Departamento de Ventas, Gerente Divisional y Gerente Nacional, son designados por la empresa de acuerdo con su mérito y calificación. Estos últimos son los que toman decisiones importantes y deben ser profesionales muy capacitados y no sólo buenos vendedores.

No existe una remuneración fija y básica para los cuatro primeros cargos (en orden jerárquico ascendente); todas las remuneraciones son variables de acuerdo con el volumen de matrículas semanales. Sin embargo, cabe anotar que cada Senior gana por sus propias matrículas así como por las de los asesores bajo su cargo; cada jefe de grupo gana por sus matrículas y por las de cada uno de sus supervisados.

Es preciso mencionar que todos tienen contrato y de esa forma percibirán sus beneficios sociales. Hay recompensas semanales por desempeño para los mejores vendedores de cada puesto.

Para la venta de los equipos, por ejemplo el de Hipnopedia, existen planes de compra:

Plan	Costo	Comisión asesor	Comisión senior
Contado	US\$ 690	US\$ 40	US\$ 50
Dos partes	US\$ 360 c/u	US\$ 30	US\$ 35
Tres partes	US\$ 270 c/u	US\$ 25	US\$ 30
Seis partes	US\$ 150 c/u	US\$ 20	US\$ 25
Doce partes	US\$ 90 c/u	US\$ 18	US\$ 22

Como se puede observar, las comisiones de las ventas de cada vendedor van aumentando aparte de las ganancias adicionales por las personas que tienen a su cargo. Ello representa un atractivo adicional.

7. Resumen

La Dirección de Ventas implica un proceso que tiene por objeto guiar, liderar y controlar los esfuerzos de la fuerza de ventas en una empresa.

Una política de ventas es un conjunto de reglas de acción que sigue la empresa para alcanzar los objetivos de ventas trazados por la dirección. Dichas reglas de acción deberán ser conocidas por todo el personal de ventas y que se mantenga estable durante un período determinado de tiempo.

Las empresas de acuerdo con sus necesidades diseñan la organización de la manera más adecuada posible para la consecución de sus objetivos de ventas. Así, se puede tener una organización por territorio geográfico, por línea de productos o por tipos de clientes.

El proceso de planeamiento de ventas en toda empresa implica una serie de pasos que debe seguir la dirección de ventas: definir el potencial de mercado y potencial de ventas, realizar un pronóstico de ventas, establecer un presupuesto de ventas, determinar el tamaño de la fuerza de ventas y establecer territorios de ventas para lograr la cobertura adecuada.

El Gerente de Ventas debe, además, crear una serie de mecanismos que le permitan establecer un control sobre las actividades de ventas; que van desde el reclutamiento y la selección de los vendedores idóneos para cada actividad de ventas, diseño e implementación de programas de capacitación, hasta la supervisión misma de las actividades de ventas. De ello dependerá el éxito de cualquier organización de ventas.

El personal de ventas de cualquier empresa debe ser evaluado permanentemente, pero esto no debe implicar una presión constante sobre el vendedor, pues los efectos pueden ser distintos a los que se quiere alcanzar. El vendedor debe estar siempre motivado para realizar sus tareas, de lo contrario, la empresa difícilmente podrá alcanzar sus objetivos de ventas.

Entre los aspectos que tienden a motivar permanentemente a los vendedores, se tiene: el diseño de un plan de compensación, remuneraciones y beneficios que de una u otra manera justifiquen el esfuerzo de ventas realizado; el establecimiento de cuotas de ventas justas diseñadas sobre la base de estándares reales y periódicamente actualizados según las situaciones cambiantes del mercado, programas de capacitación y de entrenamiento de ventas que permitan un mejor desenvolvimiento en las ventas y mayor efectividad, pudiendo alcanzar así mayores niveles de compensación, posibilidades para alcanzar un desarrollo personal y ser promocionado al interior de la empresa, entre otros aspectos.

8. Preguntas

- 1) ¿En qué consiste la dirección de ventas?
- 2) ¿Cuál es el proceso del planeamiento de ventas?
- 3) ¿Qué es el reclutamiento y la selección de vendedores?
- 4) ¿Cuáles son los objetivos de la capacitación de vendedores?
- 5) ¿Qué factores determinan el grado de supervisión de los vendedores?
- 6) ¿Cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar al fijar cuotas de ventas?

9. Ejemplo

La Empresa Periodística Nacional S.A. (EPENSA) es una empresa dedicada a la edición, impresión, distribución y comercialización de periódicos. Actualmente, su actividad se centra en el Diario OJO, el cual es uno de los de mayor tiraje a nivel nacional.

La impresión del periódico se realiza en Lima, aunque la empresa cuenta con una red de distribución a nivel nacional, la cual realiza la mayor cantidad de ventas en el rubro periodístico.

EPENSA busca llevar al público información completa, veraz, de manera informal y divertida. Es un periódico ameno, ligero y entretenido.

Las ventas se realizan a través de puestos de revistas y de los canillitas, quienes venden los periódicos en las calles.

EPENSA cuenta con vendedores de espacios publicitarios, quienes se encargan de buscar clientes que deseen hacer propaganda en el diario. Para esta labor cuenta con 4 vendedores fijos, quienes ganan un sueldo y comisiones. Los vendedores libres sólo ganan comisiones y no son empleados de la empresa, pero venden también los espacios publicitarios.

Los vendedores fijos son dirigidos por el Jefe de Ventas, el cual es el encargado de guiarlos, asesorarlos y supervisar que todos cumplan con su trabajo. La supervisión es constante aunque no muy intensiva, dado que los vendedores son gente capacitada e integrada a la empresa. Cada mañana, el vendedor debe dejar una relación de los clientes que va a visitar y el orden en que lo hará. Luego, al regresar cada vendedor debe presentar un informe sobre los resultados de cada visita. El jefe revisa los informes y puede elegir al azar un nombre para verificar que la visita se realizó o no.

El Jefe de Ventas de Espacios Publicitarios debe reportar semanalmente los logros y los avances de su equipo al Gerente de Publicidad, quien se encarga de dar las pautas generales de acción a este equipo.

En cuanto a las ventas del periódico en sí, éstas están a cargo del Gerente de Distribución, quien vende los periódicos a agentes, canillitas mayoristas. Luego, éstos los distribuyen a los minoristas, quienes venden en sus puestos de revistas o en las esquinas.

El Gerente de Distribución se encarga de analizar el mercado, sus necesidades y la distribución del periódico a los agentes. Debe organizar, dirigir y controlar el trabajo del personal del Departamento de Distribución y de los agentes. Debe, además, analizar el potencial de mercado, el potencial de ventas, el pronóstico de ventas, el presupuesto de su departamento, su fuerza de ventas y el territorio en que se vende el periódico.

XIII. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

1. Evolución del Departamento de Mercadotecnia

El Departamento de Mercadotecnia moderno en las empresas es el resultado de un largo proceso que incluye cinco etapas, en cada una de las cuales se pueden encontrar empresas actualmente.

Evolución del Departamento de Marketing
1. Departamento de Ventas.
2. Departamento de Ventas con funciones auxiliares.
3. Departamento de Marketing.
4. Departamento de Marketing moderno.
5. Compañía Moderna de Marketing.

1.1 Departamento de Ventas sencillo

Esta primera etapa corresponde a empresas que se constituyen como organizaciones sencillas, donde el Departamento de Ventas está a cargo del Gerente de Ventas. Éste dirige a la fuerza de ventas en general, así como investigación de mercados, la publicidad y otras actividades de mercadeo cuando la empresa así lo requiere.

Por ejemplo, la ferretería Iahata se encuentra ubicada en San Borja; su propietario, Lucho Ma Wong, la creó en 1991 y desde esa fecha hasta la actualidad viene funcionando con tres dependientes que atienden al público, que principalmente es de la zona.

Lucho se encarga de la labor que correspondería a un Gerente de Ventas. Sus operaciones, que son principalmente zonales, no ameritan la formación de una Gerencia de Ventas por separado.

1.2 Departamento de Ventas con funciones auxiliares

A medida que la empresa va creciendo, se requiere que las actividades de mercadeo (publicidad, investigación de mercados, servicio al cliente, etc.) se realicen de una manera más continua o permanente, para lo cual se contrata a una persona especializada que se encargue de implementar estas actividades de mercadeo.

Por ejemplo, la Baguetería-Pastelería Rancello, ubicada en la Molina, empezó a funcionar con una demanda zonal. Se utilizaron técnicas de marketing directo que estimularon las ventas fuera de la zona y crearon la demanda. Posteriormente, el Gerente General, don Javier, decidió establecer un punto de venta en el centro comercial "La Fontana" con la finalidad de aprovechar la capacidad instalada de producción y satisfacer la demanda. A medida que sus actividades aumentaban, se fueron generando funciones auxiliares de ventas tales como publicidad, atención al cliente o investigación de mercados. Ello motivó a don Javier a contratar a un especialista del medio para que se encargue de llevar y coordinar dichas acciones.

1.3 Departamento de Mercadotecnia separado

En la medida en que la empresa va creciendo, se hacen cada vez más necesarias las funciones de mercadotecnia que apoyen a las actividades de la fuerza de ventas, como son investigación de mercados, publicidad o servicio al cliente. Estas funciones necesitan de una asignación mayor del presupuesto, lo cual por lo general no se da. Para el Gerente de Ventas, la mayor preocupación y el presupuesto están orientados a la función de ventas propiamente dicha, es decir, hacia el accionar de la fuerza de ventas. Así, surgen discordias entre el Gerente de Ventas y el Director de Mercadotecnia a su cargo, debido a la poca importancia y al presupuesto que se asigna a las actividades de mercadeo. Ante esta situación, el Presidente de la Empresa ve la necesidad de crear un Departamento de Mercadotecnia separado, independiente de la dirección del Gerente de Ventas, el cual estará a cargo de un Gerente de Mercadotecnia, quien será el responsable ante el Gerente General de las actividades propias de mercadeo. Ventas y Mercadotecnia son dos departamentos

que, a pesar de tener funciones separadas, deben trabajar en estrecho contacto dentro de la estructura organizativa.

1.4 Departamento Moderno de Mercadotecnia

El Gerente de Ventas tiene una orientación cortoplacista, sólo se preocupa por sus ventas de los próximos días. Tiene, además, rivalidad permanente con el Departamento de Mercadotecnia, ya que éste se resiste a aceptar la poca importancia que se le da a la actividad de ventas dentro de la mezcla de mercadotecnia. Por otro lado, la orientación del Gerente de Mercadotecnia es opuesta a la del Gerente de Ventas, pues este último está más dirigido hacia el largo plazo, sobre todo para diseñar las estrategias que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Si se producen conflictos, rivalidades y desconfianzas entre Mercadotecnia y Ventas, el Gerente General tiene tres opciones:

- Poner al Gerente de Ventas a cargo de las actividades de mercadotecnia.
- Solucionar directamente los problemas que se presenten.
- Poner al Gerente de Mercadotecnia a cargo de todas las actividades de mercadotecnia y ventas, incluida la fuerza de ventas.

Esta última opción es la base del Departamento Moderno de Mercadotecnia, el cual tendrá a su cargo todas las funciones de mercadotecnia y ventas de las cuales se encargaba el Departamento de Ventas.

Por ejemplo, hasta el año 1984, International System sólo poseía sus departamentos de ventas nacionales para cada uno de los 12 países. Posteriormente, en dicho año, se establecieron tres departamentos de mercadotecnia que incluían la función de ventas. En 1986 se implementaron 5 más y en 1987 se instalaron los 4 restantes. De esta forma, el Departamento de Ventas desapareció de la organización, para dar paso al Departamento de Mercadotecnia que lo incluía. Esto se hizo fundamentalmente con la finalidad de contar con sus propios especialistas y evitar así la información discontinua o tardía de las consultoras.

1.5 Compañía Moderna de Mercadotecnia

A medida que la empresa incorpora, dentro de cada uno de sus departamentos, la orientación de "servicio y satisfacción del cliente", ésta se convertirá en una compañía moderna de mercadotecnia. Cada uno de sus funcionarios verá la función de mercadotecnia no como una simple función de ventas, sino como el conjunto de actividades orientadas a la "satisfacción total del cliente" y que debe involucrar a cada una de las personas que trabaja en la empresa.

Por ejemplo, la tienda Comercial "SAGA" que reemplazó a la legendaria tienda "SEARS Roebuck", tiene por lema "La satisfacción total del cliente o la devolución de su dinero". Éste es un indicador (necesario pero no suficiente) de la orientación moderna de mercadotecnia de la compañía.

2. Formas para organizar el Departamento de Mercadotecnia

Los Departamentos Modernos de Mercadotecnia se organizan sobre cuatro dimensiones básicas: funciones, áreas geográficas, productos y mercados de consumo.

2.1 Organización funcional

El Gerente de Mercadotecnia tiene especialistas funcionales quienes son responsables de su gerencia, creada a partir de una función específica.

La ventaja de esta organización funcional es la sencillez administrativa. Sin embargo, presenta desventajas a medida que aumentan los productos y los mercados de la empresa, debido a que existe una inadecuada planeación para productos y mercados, pues nadie tiene una responsabilidad completa sobre un producto o mercado específico. Otra desventaja es que cada grupo funcional compite con los otros para obtener un mayor presupuesto y *status*. Por ello, surge la falta de colaboración, la rivalidad competitiva y la desconfianza, factores que ocasionan problemas al Gerente de Mercadotecnia para coordinar a los grupos.

2.2 Organización geográfica

A medida que la empresa extiende sus operaciones de ventas a lo largo de territorios geográficos más amplios, se ve en la necesidad de establecer una organización geográfica dentro de su Departamento de Mercadotecnia. Así, se establecen gerencias regionales, zonales y locales, que a su vez tienen a su cargo una determinada fuerza de ventas. Cada una de éstas es responsable de las ventas de su región, zona o localidad, y están sujetas a tramos de control.

Por ejemplo, en la multinacional colombiana Técnicas Americanas de Estudio, se establecieron departamentos de mercadotecnia nacionales que, a su vez, se subdividen en divisionales (Lima y Arequipa), distritales (San Isidro y el Centro), los cuales se encargan de las necesidades particulares de cada zona y responden ante la llamada "La Nacional".

2.3 Organización de la Gerencia de Producto

Cuando la empresa produce y comercializa una variedad de productos o marcas, la organización se constituye en función a Gerencia de Productos o de Marcas. A cargo de ella se encuentra el Gerente de Producto, quien supervisa a los Gerentes de Productos Específicos. Así, esta organización tiene sentido si es que los productos son diferentes o si el número de productos está fuera del alcance de la capacidad de dirección de una organización funcional de mercadotecnia.

Por ejemplo, en nuestro medio, empresas como Deterperú establecen Gerencias de Producto: jabones, detergentes, pastas de dientes, etc.; y dentro de estas divisiones tiene Gerentes de Marca. En detergentes, las Gerencias de Marca son Ariel y Ace; en jabones, Camay y Moncler.

El papel del Gerente de Producto es:

"...desarrollar planes de producto, ver que éstos se implanten, vigilar los resultados y emprender una acción correctiva. El gerente desarrolla una estrategia competitiva para el producto, prepara un plan de mercadotecnia y un pronóstico de ventas, trabaja con las

agencias de publicidad para desarrollar campañas de promoción, estimula el apoyo de la fuerza de ventas y de los distribuidores para el producto, analiza su rendimiento e inicia mejoras del producto para satisfacer necesidades del mercado."¹

2.3.1 Ventajas

- Armoniza la mezcla de mercadotecnia para el producto.
- Se puede reaccionar con rapidez a los problemas de mercado.
- Las marcas más pequeñas no están descuidadas porque existe una gerencia de producto que se encarga de ellas.
- Permite a los jóvenes ejecutivos desempeñarse en cualquier área de operaciones de la empresa contribuyendo a su mayor capacitación y experiencia para la toma de decisiones.

2.3.2 Desventajas

- Los Gerentes de Productos tienen muchos conflictos y frustraciones ante la falta de cooperación por parte de los demás departamentos de la organización, ya que son considerados coordinadores de bajo nivel.
- Los Gerentes de Productos son expertos en su producto; pero, en la mayoría de los casos, no son expertos en otras funciones.
- La organización de Gerencia de Producto es a menudo más costosa de lo pensado, debido a que cada producto, incluso los menores, tiene una gerencia y, a su vez, cuenta con asistentes y colaboradores. Por ello, se incurre muchas veces en gastos de personal innecesarios.

2.4 Organización de la Gerencia de Mercado

La Gerencia de Mercado en una organización se establece cuando la línea de productos de la compañía está orientada a consumidores con

1. Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, 3a. Ed., México: Editorial Prentice Hall, 1989.

distintos hábitos de compra o preferencias. La función fundamental del Gerente de Mercado es elaborar los planes a largo plazo para las ventas y utilidades de su mercado. Para ello, debe contar con la permanente colaboración de investigación de mercados, publicidad, ventas y otras funciones.

En relación a esta Gerencia de Mercado, se establecen los especialistas de mercado que se encargarán de la planeación para los distintos mercados de consumo.

2.5 Organización de la Gerencia de Producto/Mercado

Cuando la empresa elabora muchas líneas de producto orientadas a diversos segmentos de consumo o mercados, es más recomendable tener una Gerencia de Producto/Mercado que se expresa como una "Organización Matricial". Es decir, una matriz en la que existen Gerentes de Productos, por un lado, y Gerentes de Mercado, por el otro. Éstos trabajan coordinadamente y son responsables, unos por su productos en los diferentes mercados de consumo, y los otros, de sus mercados respectivos en función a los diversos productos de las Gerencias de Producto de la empresa.

La dificultad de esta organización radica en el elevado costo que implica y en el hecho de que genera conflictos. Sin embargo, muchos gerentes de grandes empresas que adoptan este tipo de organización piensan que los beneficios de la especialización de producto y mercado superan a los costos.

3. Resumen

El Departamento de Mercadotecnia, tal como es concebido hoy en día, ha pasado por un proceso de evolución a través de los años.

Es así que, en una primera etapa, las empresas contaban con un Departamento de Ventas sencillo, bajo el mando de un Gerente de Ventas, quien dirigía todas las actividades de ventas y mercadotecnia. En una segunda etapa, cuando la empresa fue creciendo, fueron tomando una mayor importancia algunas funciones de mercadeo que

requieren una realización permanente, por lo cual se estableció el Departamento de Ventas con funciones auxiliares.

La tercera etapa surgió cuando se hicieron más necesarias las actividades de mercadotecnia, y requerían mayor continuidad y responsabilidad a cargo de un Gerente de Marketing; por ello, se estableció un departamento separado: el Departamento de Mercadotecnia.

En la cuarta etapa, el Gerente de Marketing asumió todas las responsabilidades que tenía el Gerente de Ventas e incluso dirigió la fuerza de ventas. El Departamento de Ventas desapareció y se constituyó un Departamento Moderno de Mercadotecnia.

La quinta y última etapa implicó una orientación total de la empresa hacia la mercadotecnia, esto es, a la consecución de la satisfacción total de las necesidades de los clientes, una orientación total al cliente. Ello es percibido por toda la organización, es decir, se convirtió en una Compañía Moderna de Mercadotecnia.

Las empresas organizan su Departamento de Mercadotecnia según sus necesidades y la dimensión de sus actividades. Así, se tiene una organización funcional, por la cual el Gerente de Mercadotecnia tiene a su cargo especialistas funcionales, quienes coordinan sus actividades en relación a una función específica; una organización geográfica, que se establece a medida que la empresa extiende sus operaciones a mayores y más amplios territorios; una organización de Gerencia de Producto que es la más adecuada para organizaciones que producen y/o comercializan una variedad de productos y de marcas, existiendo Gerentes de Productos y de Marcas, cada uno de los cuales es responsable por las actividades y los resultados de su producto o marca específica.

Una Organización de Gerencia de Mercado se establece en empresas que tienen productos que se orientan a consumidores con hábitos de consumo y compra distintos, y que se agrupan por mercados específicos.

Una Organización de Gerencia de Producto/Mercado se da en empresas que tienen varias y amplias líneas de productos destinadas a diferentes segmentos de consumo o mercados.

4. Preguntas

- 1) ¿Cuáles son las etapas por las que pasa el Departamento de Mercadotecnia hasta llegar a lo que es hoy en día?
- 2) ¿Cuáles son las diferencias entre un Departamento de Ventas y un Departamento de Mercadotecnia?
- 3) ¿En qué consiste la Compañía Moderna de Mercadotecnia?
- 4) ¿De qué maneras se puede organizar un Departamento de Mercadotecnia?
- 5) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la Organización de la Gerencia de Producto?
- 6) ¿En qué casos es recomendable una Organización de la Gerencia de Producto/Mercado?

5. Ejemplo

La empresa BSP-DANLAC, con su marca de yogur YOLEIT, quiere lograr una mayor cobertura de mercado y aumentar sus ventas, por lo cual decidió ampliar su fuerza de ventas y entrar a territorios que antes tenían distribuidores independientes, tanto en Lima como en provincias.

Esto, a su vez, le permitió ejercer un mayor control sobre sus ventas porque se llegó a más minoristas, bodegas y puestos de mercado a un menor precio. Además entró con fuerza con su nueva presentación de sachet de 50 grs., en la cual sólo tenía como competidor a LAIVE, firma que no tenía mucha distribución en el mercado.

De esta manera, los distribuidores independientes atienden sólo a los distritos de los conos norte, sur, este y el cercado de Lima. En éstos se ha incrementado el grado de supervisión para lograr la máxima cobertura de mercado, la cual era liderada por la empresa MILKITO, con 10 años en el mercado (a diferencia de DANLAC que tiene 3 años en el mercado).

Así, se logró aumentar el volumen de ventas, ya que se llegaba al mercado con nuevas presentaciones y a precios más bajos que los principales competidores.

Los nuevos vendedores fueron promocionados internamente, pues algunos ya se habían desempeñado como promotores de ventas y habían trabajado en labores de supervisión directa de campo. Asimismo, se les proporcionó amplio material publicitario para colocar en los puntos de venta y facilitar de esta manera sus esfuerzos de ventas.

Caso: Arroz del Porte

La empresa Productores del Porte S.A. (PROPORTE) es una empresa con diez años en el mercado y se inició envasando y comercializando arroz. Empezó con tres calidades de arroz envasado: extra, superior y corriente.

Cuando ingresó al mercado con la marca "Arroz de Porte", sólo existía una empresa que se dedicaba a envasar y comercializar arroz envasado de dos calidades (superior y corriente): la empresa estatal DECASA. Ésta, con sus tres años en el mercado, no había logrado un posicionamiento claro y tenía problemas en la distribución del mismo.

El potencial de mercado para "Arroz del Porte" era altísimo, al entrar a un mercado que en cierta medida estaba insatisfecho: la calidad del arroz "DECASA" no era la esperada por los clientes.

Todo esto se hace para lograr un posicionamiento rápido y claro en el mercado, como un arroz de calidad en todas sus presentaciones -incluso en el arroz corriente-. La diferencia fundamental entre el arroz superior y el corriente de "del Porte" no radicaba en que éste era un arroz deficiente, sino en el porcentaje de grano partido del mismo (arroz extra: 0% de grano partido, superior: 10% de grano partido, corriente: 25% de grano partido).

Así, con fuertes campañas publicitarias y de promoción en general logró el posicionamiento esperado: en un año desplazó significativamente al arroz "DECASA", cuya empresa -por ser estatal- tenía serios problemas internos y burocráticos.

El posicionamiento de la empresa era claro:

Arroz Extra: para segmento de clase alta.

- Arroz Superior: para segmento de clase media-alta.
- Arroz Corriente: para segmento de clase media.

La diferencia fundamental estaba en el precio del producto. Al tener un mayor valor agregado, es decir, estar limpio y listo para cocinar, las amas de casa estaban dispuestas a pagar un poco más que el precio del arroz a granel, el cual se comercializaba en mayor cantidad, pero era de calidad no uniforme y no estaba listo para cocinar al momento de comprarlo.

El entorno económico permitía el cobro de este mayor precio: la capacidad adquisitiva de la población en 1985 era buena gracias a la política de reactivación económica implantada por el nuevo gobierno.

Sin embargo, no se podía aumentar mucho el precio de este producto de consumo masivo. Entonces, el negocio de PROPORTE S.A. estaba en lograr grandes volúmenes de venta, pues el margen por unidad era bajo (7%) y, de una u otra manera, debían justificarse los altos gastos de promoción y administrativos de la empresa.

Por ello, la base del éxito de "Arroz del Porte" debía centrarse en los mecanismos de distribución del producto.

Para su distribución, PROPORTE S.A. empleó desde el comienzo una fuerza de ventas mixta, conformada por distribuidores independientes que atendían a mayoristas y minoristas de todos los distritos de Lima, y una fuerza de ventas propia que atendía a autoservicios de Lima. La misma estructura se mantenía en la región norte y sur del Perú.

Con ciertos altibajos en la demanda durante los años 1988 y 1989, producto de la hiperinflación, la empresa PROPORTE S.A. mantuvo su liderazgo en el mercado: 90% de la venta de arroz envasado y 20% de la venta nacional de arroz. El principal mercado del arroz envasado se encontraba en Lima Metropolitana: 70%.

A comienzos de 1991, se crearon las condiciones para la entrada al mercado de arroz envasado por parte de nuevos competidores. Era un mercado atractivo y existían pocas barreras; era sencillo: se importaba arroz tailandés de buena calidad y a muy bajo precio, éste era envasado, se le ponía una marca y se lanzaba al mercado.

Así, aparecieron varias marcas de arroz envasado: "El Granjero", "Faisana", "Costurero", entre otros.

De éstos, el más fuerte fue el arroz "Faisana", de la empresa Picolini, firma que se dedicaba a la producción y a la comercialización de harinas y fideos.

Esta empresa ingresó al mercado realizando también una importante inversión promocional y una fuerte distribución a nivel nacional, con una fuerza de ventas propia a mayoristas, minoristas y autoservicios. Ésta era la misma que se empleaba para la comercialización de harinas y fideos, por lo cual sus gastos de ventas por producto eran menores, así como los de vendedores y transporte. Por lo tanto, los márgenes eran mayores, razón por la cual realizaban una fuerte y permanente campaña promocional.

La respuesta ante la avalancha competitiva de "Arroz del Porte" fue ampliar sus canales de distribución y reclutar una nueva fuerza de ventas propia, que atendería solamente a mayoristas de Lima.

Sin embargo, los vendedores actuales no tenían los mismos niveles de eficiencia que los vendedores de Picolini y eran, en cierta medida, inexpertos.

Al cabo de un año, "Faisana" alcanzó el liderazgo del mercado envasado de arroz, el mismo que se había ampliado (40% de las ventas totales de arroz); pero "Arroz del Porte" mantenía cierta distancia, aunque no mucha, de las ventas de "Faisana".

A mediados de 1991, Picolini amplía la línea de "Faisana" lanzando Granos y Menestras "Faisana". De esta manera, llegaba a los puntos de venta mayorista y minorista con más productos y menores gastos de ventas por producto, pero con la misma fuerza de ventas propia.

La recesión ascendente, a partir de comienzos de 1992, originó una caída fuerte en la demanda del arroz envasado, trasladándose hacia la demanda de arroz a granel que se vendía a un menor precio. Se trasladaron, en buena medida, familias de segmentos medio y medio alto, principal mercado del arroz envasado. Así, a fines de 1992, se contrajo la demanda de arroz envasado (15% de las ventas totales de arroz).

Esto último se explicaba por la fuerte recesión y por la marcada diferencia en precios con el arroz a granel -comercializado mayormente en bodegas y puestos de mercado-, al cual PROPORTE S.A. no podía llegar con los precios que mantenía. Los comerciantes informales mayoristas no pagaban precios tan elevados; por lo tanto, se generaba demasiado margen de diferencia para un producto básico como es el arroz.

El gobierno, a través de la SUNAT, no había tomado las medidas suficientes para lograr que estos mayoristas informales de arroz tributaran.

Simultáneamente, aparecían nuevas empresas que lanzaban su marca, aprovechando la apertura de las importaciones de arroz tailandés a muy bajo precio, que no hacían sino partir la torta en tajadas cada vez más pequeñas en un mercado que en lugar de crecer tendía a contraerse.

Todas estas condiciones fueron disminuyendo significativamente la demanda de "Arroz del Porte", al punto que los pronósticos de ventas no eran suficientes como para justificar gastos fijos de ventas y administrativos elevados, que habían sido diseñados para volúmenes de venta mayores y que, sin embargo, todavía se mantenían.

La Gerencia está evaluando la posibilidad de salida del mercado del "Arroz del Porte"; para ello, lo contrata a usted para que evalúe la situación actual y proponga una alternativa viable de solución que justifique el mantenerse todavía en el mercado.

XIV. MERCADOTECNIA EN ÁREAS ESPECIALES

1. Mercadotecnia de servicios

1.1 Precisiones sobre el concepto de servicios

Existen múltiples definiciones que tratan de precisar el término servicio. La definición que se empleará será la siguiente: los servicios son las actividades determinadas por separado e intangibles que satisfacen las necesidades de los consumidores y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o servicio. Para prestar un servicio se puede requerir o no el uso de productos tangibles. Pero, cuando se requieren, no hay transferencia de los derechos (propiedad permanente) de esos bienes tangibles.

Ciertas actividades como el cuidado médico, el entretenimiento y los servicios de reparación, se incluyen dentro de esta definición; pero a su vez se excluyen el crédito, la entrega y otros servicios que existen solamente cuando se produce la venta de un producto o de algún otro servicio. Además, dicha definición acepta que el consumidor puede tomar posesión temporal o hacer uso temporal de cualquier bien que se necesite en la producción del servicio (por ejemplo, un auto alquilado). Asimismo, sugiere que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores poseerán de manera permanente. Actualmente, se hace más problemático diferenciar los productos y los servicios de una economía moderna. La razón es que los productos y los servicios se acompañan mutuamente.

Existe una necesidad cada vez mayor de servicios tales como:

- **Esparcimiento:** turismo, hoteles, vuelos, excursiones, etc.
- **Domésticos:** limpieza, conservación, pequeñas instalaciones, reparaciones, etc.

- **Alimentación:** restaurantes, tiendas de alimentos que entregan verduras cortadas y limpias, servicios a domicilio.
- **Despacho y entrega**
- **Ingeniería:** eléctrica, mantenimiento, sanitaria.
- **Educación y cultura:** cursos de especialización en idiomas, administración, cursos por correspondencia, etc.
- **Seguros**
- **Servicios de oficina y despachos en general:** copias de documentos, licencias de vehículos, etc.
- **Bancarios:** cobro y pago de títulos, préstamos personales, manejo de dinero.
- **Computación**
- **Consultores jurídicos**

1.2 Importancia de los servicios

Todos los países desarrollados están evolucionando a un porcentaje cada vez mayor de servicios en sus economías: Estados Unidos con un 66%, Canadá 68%, Reino Unido 66% y Bélgica 63%. Estos casos nos ilustran la magnitud de este rubro. Igualmente, dada la globalización de la economía mundial, esta tendencia se comienza a manifestar en los países de renta media y emergentes.

Los empleos en este sector resisten mejor a las influencias de la recesión en comparación con los del sector industrial, productor de bienes tangibles. Adicionalmente, los precios de los servicios suben a un ritmo mayor que los precios de los bienes industriales. Esto se comprueba fácilmente al comparar el costo de una consulta a un médico con el precio de un televisor a colores.

Las principales razones del crecimiento del sector servicios son:

- a) El retraso en el crecimiento de la productividad laboral de los servicios en comparación con la de la economía industrial: el aumento más rápido de la calidad de mano de obra y la acelerada evolución tecnológica en la industria explica esto. Por otro lado, las economías de escala alcanzadas en este sector han logrado que los desempleados de la industria pasen a trabajar en el sector servicios.
- b) El crecimiento de la demanda intermedia por parte de las empresas: éstas son cada vez más complejas, especializadas y competitivas. Este motivo las lleva a buscar expertos o compañías que presten servicios de investigación, impuestos, publicidad, relaciones públicas, etc. Las empresas mismas han diversificado sus operaciones a los servicios. Por ejemplo, Cosapi S.A. se inició como constructora y actualmente presta servicios de consultoría en informática a través de una de las empresas del mismo grupo, Cosapi Data S.A.
- c) El aumento de la demanda por parte de los consumidores: el proceso de urbanización de las ciudades del Perú y la migración del campo a la ciudad han permitido que los habitantes de éstas accedan a los servicios, principalmente a los sectores de mayor ingreso en el país. Al tener las necesidades primarias satisfechas, el excedente del ingreso puede ser destinado a viajes, recreación, educación, cuidados de salud, etc. Pese a los problemas económicos del país en los últimos años, la esperanza de vida ha aumentado, la tasa de mortalidad infantil ha disminuido y la población se ha incrementado. Los nuevos ciudadanos necesitan trabajo y adicionalmente son agentes consumidores.

1.3 Características de los servicios

Los servicios presentan características que los diferencian de los productos, por lo que los programas estratégicos de mercadotecnia deben observar estas características.

1.3.1 Intangibilidad

A los clientes no les es posible obtener una muestra de los servicios antes de comprarlos. Por ejemplo, la excursión programada para Semana Santa a Huaraz por una agencia de viajes no puede ser "probada" por un comprador potencial. Tendrá que esperar hasta el día programado. Por tanto, es importante que el vendedor de servicios se concentre en las ventajas de usar ese servicio y no en la prestación propiamente dicha.

1.3.2 Indivisibilidad

Muchas veces no es posible separar al vendedor del servicio o los servicios han de ser creados y prestados al mismo tiempo. Esto implica que la venta directa es el único canal de distribución y que los servicios de un vendedor no pueden negociarse en muchos mercados a la vez. Un especialista en auditoría no puede estar en dos empresas al mismo tiempo.

Para salvar esta característica, existe la posibilidad del agente vendedor, representante del creador-vendedor que va coordinando los momentos específicos para la prestación del servicio.

1.3.3 Heterogeneidad

Es imposible estandarizar la producción de un servicio. Los partidos de fútbol no tienen siempre el mismo nivel en cuanto a calidad se refiere. El partido podrá ser mediocre o bueno. El aficionado no sabe cómo será el espectáculo al momento de comprar su entrada.

La empresa de servicios debe asegurar la continuidad de la calidad y mejorar los servicios cada vez más a través del tiempo. Un club podrá contratar jugadores extranjeros con el fin de elevar el nivel de todo el equipo.

1.3.4 Caducidad y fluctuación de la demanda

No es posible almacenar los servicios. Los asientos vacíos de un estadio son negocio perdido. Igualmente, el mercado oscila en el

tiempo. Los hoteles tienen mayor afluencia de público en los fines de semana especiales como Semana Santa y Fiestas Patrias.

Frente a ello, existen alternativas como buscar nuevas aplicaciones a la capacidad instalada ociosa en las épocas de baja demanda o atraer a los consumidores mediante ofertas y promociones especiales.

1.4 Estrategia y mezcla de mercadotecnia en los servicios

La teoría de la mercadotecnia se desarrolló para los bienes tangibles en un primer momento, pero su aplicación en los servicios es la misma. Por eso, la mercadotecnia de servicios tiene la misma mezcla que la mercadotecnia de bienes.

Para el desarrollo de una estrategia, se deben realizar dos tareas secuenciales:

- a) Seleccionar un mercado objetivo o mercados en los cuales deba operar la empresa. Una vez identificado este mercado, se pasa a un examen a fondo de la población objetivo. Se puede segmentar el mercado según diversas variables: ingresos, hábitos de consumo, localización, etc.
- b) Preparar una "combinación de mercadeo" para satisfacer cada mercado objetivo seleccionado. Adicionalmente, la mezcla deberá tomar en cuenta las variables del entorno.

1.5 Perspectivas futuras de la mercadotecnia de servicios

Algunas empresas del medio están aplicando la mercadotecnia en el área de servicios, como el caso de las líneas aéreas nacionales. La libre competencia de los últimos años está dinamizando este sector. El oligopolio de Aeroperú y Faucett desapareció con la aparición de Americana, Expreso Aéreo, Aero Continente, entre otras. La competencia va a llevar a las empresas nacionales a tomar más en consideración las técnicas de mercadotecnia aplicadas a los servicios.

La denominada década perdida de Latinoamérica de los años ochenta (salvo casos excepcionales como el chileno) está siendo mejora-

da por la década presente. Los investigadores predicen que la situación económica de esta parte del mundo mejorará en el presente decenio. Los indicadores económicos (tasas de mortalidad, esperanza de vida, distribución de ingresos, etc.) mejorarán, permitiendo así nuevas oportunidades para los empresarios con visión.

En el campo de los servicios profesionales, se visualiza un mayor uso de la mercadotecnia. Esto se comprueba al leer un diario o revista en la cual se ofertan servicios de médicos, abogados, consultores, etc. Estos profesionales anuncian en el medio específico al cual desean llegar. Los más económicos se promocionan en diarios más baratos como *El Popular* y *Ojo*, mientras que los más caros en revistas o diarios especializados como *Gestión* y *1/2 de Cambio*.

2. Mercadotecnia social

2.1 Naturaleza de las organizaciones no lucrativas

Este tipo de organizaciones pueden ser públicas o privadas. En el sector salud, el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas pertenece al Estado, mientras que la Liga Nacional de Lucha contra el Cáncer es de naturaleza privada. Asimismo, existen casos que se encuentran en el límite: por ejemplo, la Pontificia Universidad Católica del Perú, que recibe donaciones de particulares así como subvenciones gubernamentales. Lo importante es la naturaleza de los servicios o productos que prestan a la sociedad. Estos servicios suministrados no tienen como objetivo primordial el lucro de la organización.

Hay miles de estas organizaciones en el país. Entre las principales agrupaciones tenemos a:

- Organizaciones educacionales tales como escuelas primarias y secundarias, institutos, academias y universidades.
- Organizaciones culturales como museos, grupos de teatro, etc.
- Instituciones filantrópicas y de caridad, de asistencia social y fundaciones para la investigación.

- Organizaciones de causas sociales; organizaciones de planificación familiar, defensa de derechos humanos, protección al medio ambiente.
- Organizaciones colectivas: asociaciones de estudiantes, clubes deportivos, etc.
- Organizaciones de asistencia médica: hospitales, asilos, sociedades de investigaciones médicas.
- Organizaciones políticas como partidos políticos.

2.2 Importancia de la mercadotecnia social

En nuestro país es importante la atención que se le debe dar a la mercadotecnia no lucrativa. Con frecuencia, los servicios prestados por el gobierno mediante sus organizaciones (hospitales, colegios, etc.) no han sido los óptimos, pese a la destinación de presupuestos precisos a estas entidades. El dinero asignado ha sido destinado a trámites administrativos antes que a la prestación del servicio en sí. Se ha descuidado la razón de ser de las organizaciones no lucrativas.

El argumento de los países desarrollados para la disminución de la ayuda internacional a las escuelas, hospitales, carreteras, etc., ha sido el mal uso del dinero. Muchos gobiernos del Tercer Mundo dejan que los alimentos donados se deterioren en los puertos y aduanas de sus países.

La mercadotecnia social, mediante las técnicas de promoción adecuadas, puede convencer al público para mejorar muchas de sus actitudes. En este sentido, INPPARES (Instituto Peruano de Paternidad Responsable) ha colaborado activamente a detener la alta tasa de nacimientos de niños no deseados en el país. Aún hay actitudes que combatir, como el descuido de la mayoría de mujeres adultas peruanas en realizarse un chequeo anual de despistaje de cáncer uterino. La tasa de muertes por esta causa es una de las más altas del continente y los médicos consideran que la prevención conllevaría a salvar más vidas.

La mercadotecnia social puede aportar también a que los gobiernos estimulen las contribuciones voluntarias de las empresas y los ciudadanos a las organizaciones no lucrativas, estableciendo incentivos tributarios.

Un buen programa de mercadotecnia social permite:

- a) Servir eficientemente tanto a los clientes, quienes reciben el servicio, como a los consumidores, quienes aportan vía impuestos o donaciones.
- b) Aumentar la eficacia de los servicios prestados.

2.3 Desarrollo de un programa estratégico para la mercadotecnia social

Es semejante al aplicado a una organización lucrativa. Se identifica primero al mercado meta y luego se desarrolla la mezcla estratégica para satisfacer las necesidades. Se requiere también la investigación de mercados para una mejor toma de decisiones.

2.3.1 Análisis del mercado meta

La planeación consiste en dos programas al interior: uno para el contribuyente y otro para el cliente. Es necesario precisar el segmento al cual desea llegar la organización no lucrativa, para llegar a los potenciales donantes o suministradores de recursos y brindar un servicio eficiente a los clientes o beneficiarios. Estos últimos forman parte del sistema de retroalimentación hacia los contribuyentes y donantes.

Un medio para precisar el segmento de donantes es averiguar el porqué de las donaciones: los donantes creen en el buen trabajo de la organización, realizar un donativo los hace sentir bien, sus contribuciones son deducibles de impuestos, lo hacen por creencias religiosas o por razones de *status*, etc.

Un ejemplo de segmentación de mercados de clientes es la realizada por la Comisión Fullbright, al considerar como postulantes para

realizar estudios de postgrado en los Estados Unidos a estudiantes con notas sobresalientes y con excelente dominio del idioma inglés.

2.3.2 Planeación del producto

También hay que considerar dos grupos de estrategias, tanto para el mercado de contribuyentes como para los clientes:

2.3.2.1 Oferta del producto

Hay que precisar el negocio al cual se dedica la organización y el mercado al cual desea llegar. Si la Universidad del Pacífico estableciera como negocio únicamente la educación de alumnos, no podría ofrecer los servicios de consultoría a terceros, proyección social y, menos aún, opiniones de sus autoridades respecto a una legislación que la afecta. El enfoque más amplio de su misión y, por consiguiente de su negocio, le permite tener una visión integral del país.

A los contribuyentes se les debe informar sobre el destino de su dinero y otorgarles un servicio adecuado cuando se comporten como clientes.

2.3.2.2 Estrategia de mezcla de productos

Puede aplicarse una ampliación de la línea de productos. La Universidad del Pacífico ha ampliado su línea hacia cursos especializados de idiomas, mercadotecnia y finanzas, así como otros destinados a mujeres empresarias y gerentes.

La diferenciación de productos ha sido aplicada por la Fundación Peruana de la Conservación de la Naturaleza, la cual se dedicaba únicamente a la comunicación de problemas de ecología. Actualmente, frente a la aparición de competidores, ha ampliado sus tareas a la educación de agricultores de algunas localidades de la selva amazónica.

2.3.2.3 Atributos del producto

Las organizaciones no lucrativas también usan marcas y etiquetas. Para ello se valen de logotipos registrados y de sobrenombres o men-

sajes adicionales al nombre de la institución. La Policía Nacional tiene en su logotipo característico un mensaje: "El Honor es su Divisa". Las universidades se identifican con símbolos característicos, los equipos de fútbol con colores, etc.

2.3.3 Determinación del precio

La fijación del precio es distinta si la comparamos con la de las organizaciones lucrativas. En la mayor parte de los casos, los precios son subsidiados por los contribuyentes, como los servicios médicos ofrecidos por los hospitales del Seguro Social. Por otro lado, son raras las veces en las que no se cobre por lo menos una cantidad mínima por este servicio. La atención en dichos hospitales requiere de un pago casi simbólico. Para los casos de hospitalización, el precio es variable según la condición económica actual del paciente. A veces, el pago se efectúa de otra forma. En algunos pueblos jóvenes, se condiciona la ayuda alimentaria del Estado con la asistencia obligatoria de las madres de familia a las clases de alfabetización.

Hay organizaciones no lucrativas, como las universidades privadas, que necesariamente tienen que sufragar completamente sus gastos con los cobros realizados a los clientes. Sin embargo, si un alumno no estuviera en capacidad de financiar sus estudios, la universidad tendrá la obligación de recurrir a fondos como donaciones o actividades extracurriculares, para lo cual deberá convencer al mercado de donantes constituido por empresas privadas, fundaciones extranjeras y personas naturales.

Las estrategias de descuento también se aplican. Las funciones de teatro ofrecen descuentos a estudiantes universitarios y la entrada al Parque de las Leyendas cuesta más los días domingo y feriados.

2.4 Mercadotecnia política

En los últimos años, la mercadotecnia también se está aplicando en los procesos electorales nacionales al igual que en los Estados Unidos. El Movimiento Libertad llegó a contratar a una agencia americana especializada en la asesoría de campañas políticas para este fin. El

diseño del logotipo no es casual: el color empleado y los trazos representan la inconformidad con el gobierno aprista entonces vigente.

La campaña política aprista para llegar al poder tuvo como baluarte a su campaña publicitaria. La canción de sus comerciales fue muy atractiva a los oídos, se cuidó la imagen del candidato en todo momento con la constante sonrisa, no se presentó un plan concreto de gobierno y se hicieron públicos los puntos débiles de los contendores.

Un detalle interesante de los presidentes es que cuentan con una fotografía oficial en todas las dependencias oficiales. La elección de la fotografía depende del deseo del gobernante por dar una imagen carismática (rostro alegre) o de autoridad (mirada solemne).

Los alcaldes al competir en las últimas elecciones representaron los productos que se ofertan a los clientes (votantes). El sistema de distribución física del producto se visualiza cuando el postulante se presenta y expone sus ideas en la mayor cantidad de lugares posible. La estrategia publicitaria se expone por la televisión, la radio y los medios impresos.

Si el ciclo de vida del producto (personaje político) está en la etapa de madurez y con posibilidades de declinación, la alternativa del político está en buscar notoriedad de alguna manera, sea defendiendo la huelga de un gremio, denunciando el mal manejo de los fondos del gobierno, participando en debates y en comisiones especializadas del Congreso, etc.

2.5 Perspectivas futuras de la mercadotecnia social

Las organizaciones nacionales no lucrativas están cada vez más empleando las técnicas de mercadotecnia, buscando satisfacer a sus mercados.

Las medidas de eficiencia de estas organizaciones no son las utilidades netas. La eficiencia se mide con la capacidad de recaudación de fondos de los contribuyentes y la calidad de los servicios prestados a tiempo. El Sistema Nacional de Defensa Civil no es evaluado por la

ayuda que otorga a las familias damnificadas luego de un desastre natural, sino por el grado de prevención de estos fenómenos.

En la coyuntura actual, en que el Estado peruano se está desprendiendo de diversas organizaciones sociales, éstas deben estar preparadas para el momento de la competencia en el libre mercado. Es el caso del Instituto Peruano de Seguridad Social que utiliza las estrategias publicitarias para competir con las alternativas privadas.

3. Mercadotecnia internacional

El mundo se está entrelazando cada vez más. Las necesidades que tenían los consumidores de determinado país también aparecen en otros. Si las hamburguesas se vendieron por primera vez en los Estados Unidos, hoy se venden también en el Japón o en Brasil. La mercadotecnia internacional busca la satisfacción de las necesidades de los nuevos consumidores que aparecen en diversas partes del mundo. Para esto se diseñará una estrategia específica a cada realidad nacional. Ello implica un mayor esfuerzo de los especialistas en mercadotecnia de la empresa porque se tendrá que enfrentar condiciones ambientales no familiares. La tendencia a utilizar los propios valores culturales (etnocentrismo) tiene que ser más cuidadosa.

3.1 Razones del comercio internacional

Desde el punto de vista de las naciones industrializadas, sus compañías multinacionales tienen una parte de sus ganancias fuera del país de origen.

Las empresas de los países subdesarrollados también tienen oportunidades en el contexto internacional si utilizan sus ventajas comparativas: agroexportación, artesanías, alimentos naturales, etc.

Existen diversos motivos por los cuales una empresa decide incursionar en los mercados extranjeros. Principalmente, las razones son saturación del mercado nacional, capacidad excesiva de producción, decisión de la gerencia y márgenes amplios de ganancia. Para un extractor de camarones es más beneficioso vender su producto en

Francia que en el Perú, ya que el precio de mercado es mayor dado el alto poder adquisitivo de los europeos.

La tendencia a la globalización de las economías debe ser un factor decisivo para la empresa que desea vender fuera de sus fronteras. En este sentido, la Comunidad Económica Europea busca dinamizarse más frente a los Estados Unidos y el Japón. Por otro lado, existe un aumento de empresas competitivas en el sector industrial de las naciones del Sudeste Asiático y algunos países latinoamericanos como Chile, Brasil y México.

Los países no son autárquicos, tienen una interdependencia con el resto del mundo. No producen eficientemente todos los productos requeridos. Los consumidores demandan productos que no se producen en sus países; la ola ecológica europea exige un mayor uso de medicinas naturales. El 70% de las especies vegetales con uso medicinal se encuentran en Latinoamérica. Esta alternativa se presenta interesante para este sector del mundo, el cual necesita producir a un nivel competitivo para ingresar a los mercados internacionales.

3.2 Estructuras y variables de la mercadotecnia internacional

Luego de la decisión de una compañía de incursionar en los mercados internacionales, la gerencia o el empresario selecciona la estructura organizacional para operar en esos mercados.

Las principales alternativas se presentan a continuación.

- a) Agente de exportaciones: la empresa requiere un representante independiente a ella que se encarga de vender el producto en el país extranjero.
- a) Sucursal de ventas.
- c) Licencia a un productor extranjero.
- d) Manufactura por contrato con un productor extranjero.

- e) Coinversión con un productor local extranjero.
- f) Subsidiaria de propiedad completa.
- g) Empresa multinacional.

3.3 Programa estratégico de la mercadotecnia internacional

Una campaña de ventas exitosa en un país no necesariamente deberá serlo en otro. Se debe analizar qué estrategia nacional deberá ser modificada y/o desechada. Una compañía productora de mangos en Piura no venderá mangos de la misma calidad a otro país como Alemania. Por la naturaleza de los consumidores, el control de calidad en el mercado peruano es menos riguroso que en el alemán; por lo tanto, algunas veces los mangos de buena calidad que se encuentran en los supermercados limeños pueden no pasar los estrictos controles de calidad alemanes.

3.3.1 Investigación de mercados

Es más difícil investigar los patrones de consumo de los mangos en la ciudad de Múnich que hacerlo en Lima, debido a los costos, al recelo de algunas sociedades hacia los extranjeros, por problemas idiomáticos, etc. Si se recurriera a una empresa de investigación extranjera, los datos serían más confiables pero también tendrían un más alto costo. El directivo que desea incursionar en dicho campo tendrá que analizar su relación costo-beneficio antes de decidir.

Existen igualmente otras alternativas: oficinas comerciales que funcionan en las representaciones diplomáticas peruanas, cámaras de comercio binacionales, organismos de promoción de comercio internacional, instituciones gremiales de exportadores como ADEX, etc.

3.3.2 Análisis del mercado internacional

La investigación se centraliza en los aspectos económico y cultural. Se debe analizar la capacidad de compra del consumidor en determina-

do país. Por lo tanto, se requiere el estudio del ingreso per cápita, distribución poblacional del ingreso, índice de crecimiento del poder adquisitivo. Una vez estudiado esto, se procederá a evaluar los países mediante comparaciones, a fin de determinar el mercado más atractivo.

Para el aspecto cultural se deberá tener en cuenta los siguientes elementos básicos:

3.3.2.1 Familia

En algunos países la unión familiar es fuerte y en otros casos cada uno de sus miembros actúa en forma independiente.

3.3.2.2 Sistema educativo

De éste se deriva el grado de alfabetización de la población. Este aspecto es determinante para la campaña promocional, el uso de marcas, etiquetas, etc. El alto grado de educación alemán forzará al importador a informar detalladamente en el empaque, y en alemán, sobre las características del producto.

3.3.2.3 Diferencias de idioma

La traducción tiene que ser cuidadosa y emplear las palabras adecuadas. Una palabra puede tener dos acepciones totalmente diferentes en países del mismo idioma como Perú y México.

3.3.2.4 Religión

Determina el sistema de valores y patrones de conducta. Si en la India no se vende carne vacuna por este motivo, quizá vender menestra y productos marinos pueda ser sumamente atractivo.

Otros aspectos que deben tomarse en cuenta son los hábitos de compra de los países destino. Las compras podrán ser semanales o diarias. En Estados Unidos las ventas de mangos se realizan a través de supermercados, mientras que en Europa existen tiendas especializadas en fruta.

3.3.3 Planeación de los productos para los mercados internacionales

La empresa que desea incursionar fuera del país de origen, tendrá que evaluar los matices de cada país al igual que la estandarización de la producción con el fin de lograr economías de escala. Para salir de esta disyuntiva, debe recurrir a una investigación de mercado. La tendencia actual es a la estandarización debido a que están disminuyendo las diferencias culturales por la comunicación internacional.

3.3.4 Fijación de precios en los mercados internacionales

Generalmente, los precios para un producto en un país diferente al nuestro son mayores. Esto se debe a la adición de costos por gastos adicionales de distribución física, aranceles aduaneros y otros costos de exportación.

Sin embargo, hay casos en los cuales el precio extranjero es inferior a los precios nacionales. Esto se da por la necesidad de competir con otros proveedores en ese mercado o para deshacerse de productos obsoletos.

3.3.5 Sistemas de distribución internacional

Un exportador peruano de brócoli tiene que tomar en cuenta el lugar de venta para su producto en el mercado extranjero: puede tratarse de supermercados o tiendas al detalle. La tendencia de Europa Occidental y de Estados Unidos es hacia las cadenas de autoservicios, mientras que en Japón subsisten las tiendas especializadas.

3.3.5.1 Intermediarios en la mercadotecnia internacional

Esto depende del grado de manejo de la venta del producto en el mercado meta. Por este motivo, existen cuatro grupos de intermediarios finales:

- Intermediarios en el exterior (entidades o personas extranjeras).
- Intermediarios en comercio exterior radicados en el extranjero (ya sean nacionales o foráneos).

- Mayoristas y detallistas que a la vez son importadores.
- Sucursales de ventas del fabricante y oficinas situadas en otros países.

3.3.5.2 Canales de distribución

No basta retener a los intermediarios, sino conseguir que realmente llegue el producto al consumidor final. Cuando se recurre a intermediarios extranjeros, el que vende debe ofrecer exhibiciones en el punto de venta para que éstos fortalezcan su esfuerzo, salvo compromiso previo.

3.3.5.3 Distribución física

En una venta al exterior, los gastos de distribución física son mucho mayores que en los mercados nacionales. Los requisitos de empaque son mucho más rigurosos; la distancia implica mayor probabilidad de daños por humedad, rotura, maltrato y pérdidas; y los documentos son más complicados. Por último, los seguros son mucho más onerosos.

Las orquídeas que se exportan al Canadá no pueden llegar después de 6 días de la fecha de corte en la plantación de Huaraz, ya que existe el peligro de no cumplir los requisitos de calidad y perecibilidad de dicho país.

3.3.6 Publicidad en los mercados internacionales

En el Perú, un 78% de los anuncios de Coca-Cola se realizan por televisión, el resto se distribuye entre medios impresos y paneles. En Europa, la proporción varía: la campaña televisiva es mucho menor. La cultura de las poblaciones de diferentes países determina la estrategia adecuada para comunicar al consumidor las bondades del producto anunciado. La misma transnacional tendrá mayores retos para anunciar en Suecia, donde la publicidad televisiva casi no existe.

Las campañas publicitarias que necesitan cambios de idioma tienen que tomar en consideración las posibles interpretaciones del mensaje final.

Adicionalmente, la traducción deberá estar de acuerdo con el contexto de cada país.

3.4 Importancia y perspectivas futuras de la mercadotecnia internacional

La mercadotecnia internacional es la que hace posible mejorar las condiciones y las oportunidades de comercialización en el mundo actual. Hoy, las fronteras entre los países tienden a ser más permeables al paso de los productos y de las personas. El liberalismo actual de Latinoamérica y la reciente apertura de Europa Oriental representan oportunidades para los países industrializados. Los cambios en los hábitos de consumo de las poblaciones de los países desarrollados, promoviendo los productos naturales, representan oportunidades de negocios para las naciones subdesarrolladas.

La limitante para el desarrollo de la mercadotecnia internacional está en la formación de bloques económicos que perjudican a los países no miembros. Además, en cada país persisten grupos humanos que propugnan el nacionalismo y la implantación de las barreras arancelarias para sus importaciones. Actualmente, el GATT busca dinamizar el comercio internacional.

4. El futuro de la mercadotecnia

4.1 Críticas contra la mercadotecnia

Las críticas casi no existen debido a que no ha habido reclamos importantes por parte de los consumidores. Las fallas cometidas por los médicos en los hospitales estatales no son denunciadas por las familias del paciente. El reclamo está ligado al grado de educación de la población y la mayoría en el Perú carece de ella.

Los reclamos hacia empresas que perjudican a un grupo humano los presentan sus competidores o lo hace de oficio el Estado mediante INDECOPI. En la competencia de pastas de dientes, Deter Perú, representante de Procter and Gamble, denunció a Kolana S.A., fabricante de KOLYNOS FRESH por engañar al consumidor con un envase similar a su producto CREST. Igualmente, la denuncia se extendió al uso indebi-

do del membrete con el sello de calidad del Colegio Odontológico del Perú, el cual no había dado pruebas fehacientes de la calidad de FRESH.

En nuestro país las críticas contra la mercadotecnia se concentran en una de las variables de la mezcla: promoción. Si las campañas publicitarias disminuyen a la mujer, la Iglesia y los movimientos feministas reclaman frente a la opinión pública.

Paradójicamente, casi no se reclama si la publicidad engaña en cuanto a las características del producto.

La tendencia del exceso de intermediarios en el comercio está disminuyendo porque en un contexto de recesión como el actual, las empresas tienden a buscar menores precios. La compañía INRESA coloca sus refrigeradores mediante sus distribuidores, pero acepta la compra directa desde su planta para un número no menor de tres unidades. Un grupo de familias amigas podrá animarse a comprar directamente y a ahorrar una cantidad de dinero considerable.

4.2 El movimiento de defensa del consumidor

En la actualidad existe solamente INDECOPI, empresa estatal que asume una denuncia presentada por una persona contra una empresa por engañar al público o por prácticas comerciales monopolísticas. Dicho ente gubernamental también puede hacer una denuncia de oficio. Adicionalmente, existe el Club Peruano del Consumidor que aún no se manifiesta abiertamente ante algún exceso de una empresa determinada. Ha participado más como portadora de un mensaje que a través de acciones concretas.

4.3 Orientación social de la mercadotecnia

La empresa no puede actuar aisladamente del entorno donde realiza sus operaciones. Tiene que tomar en cuenta el ámbito regional o distrital donde se desenvuelve. La empresa Southern Peru Copper Corporation ha destinado una parte apreciable de sus ganancias a la mejora de métodos de disminución de emanación de gases y residuos tóxicos en sus plantas de refinación de cobre. La **relación comercial**

entre esta empresa y sus clientes perjudica a terceros: el aire se hace nocivo para la salud, las cosechas disminuyen en la región, etc. También cuenta con asientos mineros en el sur peruano con escuelas destinadas a sus trabajadores y posee un hospital con alta calidad de servicios tanto para sus empleados como para cualquier persona de la zona. Muchas actividades culturales son patrocinadas por dicha empresa; la construcción de edificios para instituciones de educación superior ha sido posible gracias a sus donaciones.

De esta manera, la empresa se beneficia no sólo por sus ventas sino por la retroalimentación positiva generada por la población de las zonas aledañas, de los políticos, etc.

Por otro lado, no basta satisfacer las necesidades de los consumidores para cumplir con la función de la mercadotecnia. Hay que hacerle ver al consumidor lo que le es beneficioso o nocivo. La publicidad de los cigarrillos, en este aspecto, incluye mensajes advirtiendo los riesgos que implica fumar.

4.4 Oportunidades para la mercadotecnia

La mercadotecnia tiene pocos años en nuestro país si la comparamos con la magnitud que ha alcanzado en las sociedades desarrolladas. Debido a la atmósfera de proteccionismo de la economía nacional, las empresas peruanas tenían las ventas prácticamente aseguradas. Actualmente, el libre comercio ha fomentado la libre competencia y, por lo tanto, el empresario debe utilizar las estrategias de mercadotecnia para sobrevivir.

La crisis económica ha disminuido las ventas nacionales. Se tiene que idear nuevas formas de hacer llegar el producto al consumidor. La empresa fabricante de fécula de maíz (maicena) ha tenido que reducir el contenido de sus unidades de producto, con la consiguiente modificación del envase para lograr un menor precio que sea accesible a las amas de casa, las cuales optaban por productos más baratos.

La educación de los peruanos, pese a los problemas, ha mejorado. El número de analfabetos se está reduciendo y la tendencia a una mayor exigencia en cuanto a calidad será positiva a mediano plazo.

4.5 Ampliación del concepto de mercadotecnia

La definición de mercadotecnia no es solamente satisfacer con bienes o servicios las necesidades de los consumidores potenciales, tiene que realizarse además con responsabilidad social mediante la información de las ventajas y desventajas del producto. La relación comercial no se da únicamente entre el vendedor y el comprador, sino en las consecuencias para con terceros totalmente ajenos a la transacción en sí.

5. Resumen

Los servicios son actividades generalmente intangibles e identificables que satisfacen las necesidades, pero que no están relacionadas directamente con la venta de un producto en sí.

La mercadotecnia de servicios es muy importante en las economías tanto de los países desarrollados como subdesarrollados, por representar un porcentaje alto de su riqueza.

Por lo general, los servicios son intangibles, inseparables del vendedor, heterogéneos, de gran caducidad y muestran una demanda muy fluctuante.

La mercadotecnia también es aplicable a las organizaciones que no buscan el lucro como instituciones educativas, culturales, religiosas y de caridad. Estas organizaciones deben realizar esfuerzos con dos mercados principales: los contribuyentes de ellas (para captar recursos) y los receptores de sus servicios. Por lo que se debe diseñar dos programas individuales para cada uno de ellos.

En nuestro medio, la mercadotecnia política ha sido una de las innovaciones en el contexto de aplicación de las últimas confrontaciones en la lucha por el poder.

La globalización del mundo está llevando a las empresas a mirar los mercados extranjeros. El mundo es visto como un solo mercado por el avance de las comunicaciones.

Los matices de cada país son tomados en cuenta para diseñar una mezcla de mercadotecnia acorde con cada país. El diseño de la organización debe adecuarse a esta perspectiva: dedicarse a exportar, usar una sucursal de ventas o instalar una planta en el exterior.

Las críticas contra la mercadotecnia en el Perú son poco perceptibles debido a la falta de una buena educación de la mayor parte de la población. La publicidad es la que ha tenido críticas si la comparamos al resto de variables de la mezcla. Últimamente, ha sido creado un ente estatal que busca ser la alternativa de defensa del consumidor sea por denuncia o de oficio.

Las actividades de mercadotecnia no sólo deben considerar la relación comercial entre la empresa y el cliente, sino el posible efecto contra terceros. Además, se debe analizar si la necesidad que satisface la empresa beneficia realmente al comprador o es un daño a largo plazo para el cliente.

6. Preguntas

- 1) ¿Qué distingue a los servicios de los bienes físicos?
- 2) ¿Cuáles son y qué consecuencias originan las características inherentes a los servicios?
- 3) ¿A qué mercados va dirigida una estrategia de mercadotecnia social?
- 4) ¿Es posible aplicar la misma campaña exitosa de ventas en varios países?
- 5) ¿Puede mejorar la defensa del consumidor en nuestro país?
- 6) ¿En qué consiste la ampliación del concepto de mercadotecnia?

7. Ejemplo

El Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS) prestó durante muchos años una mala atención en todos los servicios que brindaba al

público. En salud, los pacientes recibían una atención muy centralizada y sin la calidad necesaria. De igual forma, las pensiones de jubilación, además de ser muy bajas, llegaban fuera de fecha a los beneficiarios del sistema. Todo esto ocurría en un contexto en el que no existía competencia para el IPSS. El Estado había reglamentado que todos los trabajadores peruanos, estatales o privados, tenían que afiliarse a este único sistema.

En 1993, con la libre competencia, el gobierno dio luz verde al funcionamiento de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), las cuales también podían conseguir la afiliación de los trabajadores interesados en acceder a un sistema de pensiones en la vejez. Los beneficios del nuevo sistema se publicita por los medios de comunicación y el IPSS tuvo que amoldarse a los cambios del entorno. Además, se anunció la creación futura de las Administradoras de Salud.

En 1991, se iniciaron grandes cambios en el staff del IPSS, con la contratación de especialistas en administración de empresas, entre ellos, muchos mercadólogos. Cabe señalar que anteriormente la organización había sido manejada exclusivamente por médicos.

En la actualidad, los resultados saltan a la vista. Los pagos de cheques de jubilación se realizan en lugares más cercanos, se han realizado acuerdos con los bancos para poder cancelar los montos en las agencias bancarias. Anteriormente, el pago sólo se hacía en las oficinas zonales del IPSS. Mientras el jubilado hace su fila, la institución ofrece atenciones básicas de salud como medición de presión arterial.

El servicio de salud está tratando de mejorar: la atención médica no se da solamente en los hospitales y en los policlínicos del IPSS, sino que también hay clínicas y consultorios privados que se han afiliado al sistema. Se están adquiriendo nuevos equipos médicos e instrumentos cada vez más complejos para el tratamiento de enfermedades especiales. Existen los hospitales de campaña que viajan por todo el país atendiendo a un costo simbólico en los lugares donde el IPSS no ha llegado aún.

IPSS está publicitando sus mejoras en los medios de comunicación. El logotipo de la organización ha sido modificado y modernizado, los

médicos de la institución participan en programas radiales y televisivos cuando el público desea conocer temas médicos, cuando sucede una catástrofe natural o por causas de la violencia en algún lugar del país, en suma, están presentes tratando de ser siempre los primeros.

La campaña del IPSS se basa en el posicionamiento que tiene en los consumidores y en las Facultades de Medicina del país gracias a que cuenta con los mejores médicos del país. Además, sus dirigentes mencionan que las Administradoras de Salud no estarán al alcance de los que perciben sueldos bajos.

Lo cierto es que la organización ha iniciado cambios que, de no haberse hecho, habrían llevado a la desaparición de este ente paraestatal.

Caso: Banco Continente

En octubre de 1951 se fundó el Banco Continente (BC), cuyo principal accionista era el Chase Manhattan Bank (51%). Luego del golpe de Estado de 1969, fue estatizado y actualmente el gobierno desea privatizarlo. Se sostiene que existen diez instituciones extranjeras que han solicitado información sobre la privatización del banco, incluyendo bancos de América Latina, Estados Unidos y uno de Suiza.

Formado por la fusión de los bancos Continente, Norteperú, Amazonas y de los Alpes, el Banco Continente es el tercer banco más importante del país. Hasta hace dos años fue el segundo, pero diversos motivos hicieron que el Chiese lo reemplazara. El líder indiscutible del negocio bancario continúa siendo el Banco Credital.

Según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), actualmente el BC tiene las mayores tasas en depósitos en moneda nacional: 23.7% en cuentas de ahorro y 22.85% en cuentas a plazo. El monto de colocaciones del BC (17% del sistema bancario) sólo es superado por el Credital (21%) y Chiese (19%). Adicionalmente, el BC tiene la fama de guardar las mayores provisiones de servicios bancarios.

Miguel Takahashi, presidente del BC, señala que la fusión del banco es parte del proceso de reducción de costos operativos. Agrega que "la nueva estructura del banco -una gerencia central (Lima) y tres regionales (Trujillo, Arequipa e Iquitos)- permitirá un manejo más eficiente del mismo, ya que

todas las sucursales a nivel nacional están interconectadas y hay una mayor descentralización de funciones". El BC tiene 25 sucursales y 147 agencias.

Mediante la aplicación de incentivos con recursos propios, en 1992 se realizó una reducción de personal de 508 empleados. En la actualidad el personal es de 3,580 empleados y se planea una reducción adicional del 20% antes de fin de año. Esto ha sido necesario debido a que el gobierno anterior duplicó el personal que tenía el banco en 1985.

Como el resto de bancos del país, la cartera de colocaciones del BC se ha deteriorado en los últimos cuatro años. Según la SBS, el ratio cartera atrasada menos provisiones/patrimonio fue de 111%, mientras que el promedio del sistema era de 15%.

Luego de muchos años de competencia basada en el ofrecimiento de mayores tasas de interés, hoy el sector bancario está tomando en consideración la eficiencia en el servicio y la creación de productos nuevos para captar más clientes.

Lo discutible de esta nueva competencia es que los nuevos servicios que vienen otorgando algunos bancos, implican mayores costos fijos que no son trasladados directamente a los clientes que los reciben. Por ejemplo, el aumento de los costos de computación por la menor utilización de los cheques son trasladados a los clientes de las operaciones activas y no al usuario de ese servicio (chequera).

El Banco Continente no ha encontrado la fórmula para cuantificar el costo directo de los servicios que presta y trasladarlos a los clientes. No se puede determinar cuánto gasto ocasiona un movimiento en una cuenta y cuánto cuesta prestar el servicio de los cajeros o el de otros beneficios adicionales. Pero la Gerencia de Desarrollo ha decidido estudiar cómo mejorar algunos productos bancarios, para lo cual se ha decidido incorporar a algunos especialistas en mercadotecnia.

Uno de ellos analizará comparativamente tres servicios que presta el Banco Continente:

- 1) Cuenta Corriente: se ve reforzada por el Contichecke o cheque garantizado. Igualmente, Contichecke en dólares también permite la garantía de un cheque en moneda extranjera. Este servicio es uno de los pilares de la imagen del banco.

El Banco Credital tiene todas sus sucursales y agencias interconectadas, a diferencia del resto, por lo que es preferida por quienes operan en provincias.

El Banco Interandes permite girar cheques en Estados Unidos a los clientes con cuenta corriente en dólares.

El Banco Platino permite la utilización adicional de una tarjeta de crédito Latina.

- 2) Tarjeta de Crédito: el BC cuenta con Conticard, que representa el 17.2% de las tarjetas poseídas en el medio y ocupa el segundo lugar, luego de Credibank del Banco Credital. Se percibe incomodidad en el consumo de gasolina (Contigas): muchos grifos no aceptan tarjetas de crédito y los que las aceptan, realizan recargos excesivos.

El Banco Credital advierte esta situación al usuario de la tarjeta de crédito de su banco. Es más, comunica las características negativas de algunas tiendas o negocios respecto al uso de las tarjetas. Tiene un manual de la tarjeta de crédito en el que aparece el grado de aceptación de ésta en los establecimientos afiliados.

Interbanca usa la posesión de la tarjeta de crédito como aval cuando una persona solicita un préstamo. Pero la tarjeta no permite hacer retiros de efectivo en cajeros automáticos con limitaciones de monto.

El Banco Platino tiene la única tarjeta de crédito que a la vez permite el retiro en efectivo de sus cajeros automáticos y sin limitaciones.

Además, hay otras empresas que se han especializado en el servicio de otras tarjetas de crédito: Diners, Visa, American Express, Mastercard, etc., que tienen la ventaja de permitir un manejo internacional y de proyectar una muy buena imagen.

- 3) Cajeros Automáticos: Conticash fue lanzado para recuperar el mercado que poseía su cajero Ramón (destruido por los terroristas). Su experiencia como pionero debe servirle para mejorar este servicio. Un estudio demostró que muchos administradores de sus agencias no conocen todos los servicios que ofrecen los cajeros automáticos.

El Banco Credital y el Banco Platino dan mayor énfasis a la interconexión a nivel nacional, a fin de diferenciarse de los otros cajeros. El Credital tiene 50 cajeros Telebank: 38 en Lima y 12 en provincias.

Unabanca (formado por 7 bancos asociados: Comercial, Mercante, Provincial del Norte, Provincial del Sur, de Lima, Bandesco y Exteban-des) maneja el Unicard con 41 cajeros a nivel nacional, con 34 de ellos en Lima. Permite el retiro de moneda nacional y también extranjera.

Interbanca opera con Multired, con 35 cajeros ubicados en la capital y, por un convenio con el Banco Continente, atiende a clientes de ambos bancos.

El Banco Chiese tiene 19 cajeros, de los cuales 4 están en provincias. Permite el retiro de la cuenta en dólares, pero a su equivalente en moneda nacional al tipo de cambio del día.



BIBLIOTECA

Diversos enlaces de interés

**Instituto Nacional de Estadística
e Informática**

<http://www.inei.gob.pe>

American Marketing Association

<http://www.ama.org>

El Comercio

<http://www.elcomercioperu.com.pe>

Radio Programas del Perú

<http://www.rpp.com.pe>

Caretas

<http://www.caretas.com.pe>

CNN en español

<http://www.cnnespanol.com.pe>

Bibliografía

- Guiltinan, Joseph, *Administración del mercadeo; estrategias y programas*, 1a. Ed., México: Editorial Mc. Graw Hill, 1984.
- Kassarjian, H. y T. Robertson, *Perspectives in Consumers Behavior*, 1a. Ed., Glenview: Editorial Scott, Foreman and Co., 1968.
- Kats, Elihu y Paul Lazarsfeld, *Personal Influence*, 1a. Ed., Nueva York: Free Press, 1955.
- Kinnear, Thomas, *Investigación de mercados*, 1a. Ed., Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill, 1981.
- Kotler, Philip, *Dirección de la mercadotecnia*, 4a. Ed., México: Editorial Prentice Hall, 1985.
- Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, 3a. Ed., México: Editorial Prentice Hall, 1983.
- Kotler, Philip y G. Armstrong, *Fundamentos de mercadotecnia*, 2a. Ed., México: Prentice Hall, 1991.
- Marx, Wendy, "Las tarjetas de crédito: un caso de éxito de marcas compartidas", en Harvard Deusto, *Marketing y Ventas*, Bilbao: Editorial Deusto, enero 1997.
- Maynard, Harold y James Davis, *Técnicas de dirección de ventas*, 2a. Ed., Barcelona: Editorial Hispano Europea, 1964.
- Myers, J. y W. Reynolds, *Consumer Behavior and Marketing Management*, 1a. Ed., Boston: Editorial Houghton Mifflin Co., 1967.
- Porter, Michael, *Estrategia competitiva*, 1a. Ed., México: Editorial Continental S.A., 1982.
- Ries, Al y Jack Trout, *La revolución del marketing: la táctica dicta la estrategia*, 1a. Ed., México: Editorial Mc. Graw Hill, 1989.
- Ries, Al y Jack Trout, *Posicionamiento: el concepto que ha venido revolucionando la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*, 1a. Ed., México: Editorial Mc. Graw Hill, 1989.
- Ries, Al y Jack Trout, *La guerra de la mercadotecnia*, 1a. Ed., México: Editorial Mc. Graw Hill, 1986.
- Robinson, Patrick y otros, *Industrial Buying and Creative Marketing*, 1a. Ed., Boston: Editorial Allyn and Bacon Inc., 1967.
- Sánchez Ayaechu, Hugo, *Comportamiento del consumidor*, 1a. Ed., México: Editorial Trillad, 1990.
- Stanton, William, *Dirección del equipo de ventas*, 1a. Ed., Salamanca: Ediciones Anaya, 1973.
- Stanton, William y Charles Futrell, *Fundamentos de mercadotecnia*, 8a. Ed., México: Mc. Graw Hill, 1991.
- Stanton, William y otros, *Fundamentos de marketing*, 9a. Ed., México: Editorial Mc. Graw Hill, 1992.
- Weiers, Ronald, *Investigación de mercados*, 1a. Ed., México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1986.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

1965

P61

20 FEB. 2013

11 11 2013

BIBLIOTECA

X

Biblioteca Universitaria

Títulos publicados

- El comportamiento humano en las organizaciones / Javier Flórez García-Rada
- Decisiones económicas en la empresa / Folke Kafka
- Deuda externa: del problema a la posibilidad / Hernán Garrido-Lecca
- Casos de exportación / Óscar Jasai Sabat
- Evaluación estratégica de proyectos de inversión / Folke Kafka
- Introducción a los negocios internacionales / David Mayorga y Patricia Araujo
- Contabilidad, finanzas y economía para pequeñas y medianas empresas / Jorge González Izquierdo y Julián Castañeda Aguilar
- Introducción a la banca / David Ambrosini
- Contabilidad intermedia. Tomo I. Estados financieros y cuentas del activo / Esteban Chong
- Principios de empresas estatales y privatización / Augusto Álvarez Rodrich
- Análisis de decisiones en entornos inciertos, cambiantes y complejos / José Salinas Ortiz
- Análisis estadísticos para la toma de decisiones en administración y economía / José Salinas Ortiz
- Marketing / Mauricio Lerner y Alberto Arana-Reyes
- Macroeconomía para la empresa / Folke Kafka
- Técnicas estadísticas de predicción aplicables en el campo empresarial / Jorge Cortez Cumpa
- Macroeconomía de una economía abierta / María Amparo Cruz-Saco Oyague
- Casos sobre decisiones de marketing en empresas peruanas / Gina Pipoli de Butrón
- Finanzas internacionales: un enfoque para Latinoamérica / Carlos Cardoza, Dagoberto Díaz y Alberto Tarabotto
- Financiamiento de proyectos / Óscar Jasai Sabat
- Casos en sistemas de información gerencial: la experiencia peruana / Ricardo Rodríguez Ulloa
- Casos en negocios internacionales / Juan Carlos Mathews y Joseph Ganitsky (Eds.)
- Economía agraria / Geoffrey Cannock y Alberto Gonzales-Zúñiga

- La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información / Ricardo Rodríguez Ulloa
- Métodos y procedimientos de investigación de mercados / Mauricio Lerner y Luis Echegaray
- Casos en agroempresa / Juan Carlos Mathews y Joseph Garitsky (Eds.)
- Ética y negocios para América Latina / Eduardo Schmidt
- El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana / Gina Pipoli de Butrón
- Capital humano, instituciones y crecimiento / Jorge Fernández-Baca y Janice Seinfeld
- Economía de las políticas sociales / Carlos Parodi Trece
- Dinero, precios y tipo de cambio / Jorge Fernández-Baca
- La administración estratégica de la mercadotecnia en la empresa peruana / David Mayorga y Patricia Araujo
- Finanzas corporativas: un enfoque para el Perú / David Wong Cam
- Evaluación de estados financieros: ajustes por efecto de la inflación y análisis financiero / Pedro Franco Concha
- Evaluación privada de proyectos / Arlette Beltrán y Hanny Cueva
- Microeconomía. Teoría y aplicaciones. Tomos I y II / Jorge Fernández-Baca
- Introducción a la teoría de las relaciones internacionales / Manuel Mindreau Montero
- Marketing estratégico en la empresa peruana / David Mayorga y Patricia Araujo
- Dinero, banca y mercados financieros / Jorge Fernández-Baca
- Econometría aplicada / Juan Francisco Castro y Roddy Rivas-Llosa