



Rolando Arellano Cueva

# Marketing: Enfoque América Latina

## El marketing científico aplicado a Latinoamérica



PEARSON



# **Marketing:** **Enfoque América Latina**

El marketing científico  
aplicado a Latinoamérica



# **Marketing:** **Enfoque América Latina**

El marketing científico  
aplicado a Latinoamérica

## **Autor**

**Rolando Arellano Cueva**

Doctor en Administración de Empresas  
de la Universidad de Grenoble - Francia  
Máster en Administración de ESAN - Perú  
Psicólogo de la Universidad Católica del Perú - Perú

## **Revisión técnica**

**Romeo Vite López**

Coordinador de Mercadotecnia  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

**Pedro Cantú Elizondo**

Coordinador de Administración y Mercadotecnia  
Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Universidad Autónoma de Nuevo León

**Prentice Hall**  
es una marca de



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

Datos de catalogación bibliográfica

Arellano Cueva, Rolando  
**Marketing: Enfoque América Latina**  
El marketing científico aplicado a Latinoamérica  
Primera Edición  
Pearson Educación, México, 2010  
ISBN: 978-607320144-5  
Área: Administración y finanzas

Formato: 18 x 23,5 cm      Páginas: 440

Gerente Editorial: Clara Andrade

Editora: Carla Soto  
carla.soto@pearsoned.cl

Corrección: José Luis Brito / Ricardo López

Diseño y diagramación: Fernando Cárcamo

Diseño portada: Pablo Araya

PRIMERA EDICIÓN, 2010

D.R.© 2010 por Pearson autorización de México, S.A. de C.V.  
Atacomulco 500 – 5º. Piso  
Industrial Atoto, 53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México

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

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

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

ISBN: 978-607320144-5  
Impreso en México *Printed in México*

**Prentice Hall**  
es una marca de



# Índice

Prólogo .....	1
Acerca del autor .....	3
<b>CAPÍTULO 1. Introducción al marketing</b> .....	<b>5</b>
1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN .....	7
2. CONCEPTO DE MARKETING .....	7
2.1 La función empresarial del marketing .....	7
2.2 La ambivalencia de lealtades del mercadólogo .....	8
2.3 ¿Marketing y creación de necesidades? .....	9
3. EL DESARROLLO DEL CONCEPTO DE MARKETING .....	12
3.1 Orientación del negocio .....	12
3.2 Etapa de orientación a la producción .....	13
3.3 Etapa de orientación a las finanzas .....	13
3.4 Etapa de orientación a las ventas .....	13
3.5 Etapa de orientación al marketing .....	14
3.6 Etapa de orientación al marketing social .....	16
4. HISTORIA CORTA DEL MARKETING EN AMÉRICA LATINA .....	17
4.1 Etapa de negocios .....	17
4.2 Etapa de producción .....	17
4.3 Etapa de finanzas .....	17
4.4 Etapa de ventas .....	17
4.5 Etapa de marketing .....	18
5. CONSUMIDORES O CLIENTES .....	18
6. MARKETING, ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS Y SELECCIÓN DE MERCADOS .....	19
7. MARKETING, NECESIDADES E INFRAESTRUCTURA .....	20
7.1 Ventajas empresariales del marketing basado en las necesidades .....	20
8. MARKETING Y DESARROLLO DE LOS PUEBLOS .....	21
8.1 El marketing como fuente de desarrollo .....	22
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	24
<b>CAPÍTULO 2. Características del mercado latinoamericano</b> .....	<b>27</b>
1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO LATINOAMERICANO .....	29
2. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS .....	29
2.1 Población urbana y rural .....	30
2.2 Edad/sexo .....	31
2.3 La familia .....	33

3. ASPECTOS CULTURALES .....	35
3.1 Educación .....	36
3.2 Religión .....	37
3.3 Etnia/raza .....	38
4. ASPECTOS ECONÓMICOS .....	40
4.1 El ingreso per cápita .....	40
4.2 Distribución interna de la riqueza .....	44
4.3 Índices de desarrollo humano .....	45
4.4 Clima económico .....	46
5. INFRAESTRUCTURA .....	46
5.1 Comunicaciones .....	47
5.2 Sector informal .....	48
5.3 La información de marketing .....	49
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	50

### **CAPÍTULO 3. Comportamiento de los consumidores y segmentación de mercados**

<b>CAPÍTULO 3. Comportamiento de los consumidores y segmentación de mercados</b> .....	<b>53</b>
1. COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES .....	55
2. MODELIZACIÓN GLOBAL DEL COMPORTAMIENTO .....	55
3. LAS SENSACIONES .....	57
3.1 Los sentidos .....	57
3.2 Capacidad sensitiva .....	59
4. LA PERCEPCIÓN .....	60
4.1 Definición de percepción .....	60
4.2 Estímulos perceptivos .....	61
4.3 Proceso perceptivo .....	61
5. LAS NECESIDADES .....	64
5.1 Carencia y necesidad .....	64
5.2 Clasificación de las necesidades .....	64
5.3 Jerarquía de las necesidades .....	64
5.4 Necesidades primarias o fisiológicas .....	66
5.5 Necesidades secundarias o sociales .....	67
6. LA MOTIVACIÓN .....	67
6.1 Clasificación de las motivaciones .....	68
6.2 Análisis de las motivaciones .....	68
7. LAS ACTITUDES .....	69
7.1 Concepto de actitud .....	69
7.2 Elementos de una actitud .....	69



8. ASPECTOS SOCIALES: LA CULTURA, LAS CLASES SOCIALES Y LOS VALORES .....	70
8.1 Características de la cultura .....	70
8.2 Los valores .....	72
8.3 Los grupos sociales .....	73
9. ASPECTOS ECONÓMICOS DEL CONSUMO .....	73
9.1 Definición de economía .....	74
9.2 Los principales aspectos de la economía de los individuos .....	74
10. TOMA DE DECISIONES DE COMPRA .....	76
10.1 Proceso de toma de decisiones .....	76
11. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS .....	77
11.1 Características de la segmentación .....	77
11.2 Justificación de la segmentación .....	77
11.3 Desarrollo histórico de la segmentación de mercados .....	78
11.4 Proceso de segmentación .....	81
11.5 Tipos de mercados en función de su nivel de agrupación .....	82
11.6 Variables utilizadas para la segmentación .....	83
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	92
<b>CAPÍTULO 4. La investigación de marketing</b> .....	95
1. VISIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING .....	97
1.1 Los usos de la investigación de marketing .....	98
1.2 Importancia de la investigación de marketing .....	99
2. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING .....	99
2.1 Consciente y voluntaria .....	100
2.2 Imparcial .....	100
2.3 Uso del método científico .....	101
3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS .....	101
3.1 La investigación académica .....	101
3.2 La investigación profesional .....	102
4. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING .....	102
4.1 Definición del problema a estudiar .....	102
4.2 Realización de una investigación exploratoria .....	103
4.3 Definición de hipótesis .....	103
4.4 Recolección de información .....	104
4.5 Tratamiento de los datos .....	109
4.6 El análisis de los resultados .....	113
4.7 Preparación de un informe de investigación .....	114
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	116

<b>CAPÍTULO 5. La mezcla de marketing y el producto</b> .....	119
1. LA MEZCLA DE MARKETING .....	121
1.1 Las 4P clásicas del marketing .....	121
1.2 El “marketing mix” .....	122
2. PRODUCTO .....	122
2.1 La noción de producto-mercado .....	123
2.2. Tipos de productos .....	124
3. MARKETING DE SERVICIOS .....	127
3.1 Características del marketing de servicios .....	129
3.2 Calidad de servicios .....	131
3.3 Los principales factores que determinan la calidad de los servicios .....	133
4. LOS NIVELES FUNCIONALES DE UN PRODUCTO .....	134
5. LOS COMPONENTES DEL PRODUCTO .....	135
5.1 Producto intrínseco .....	136
5.2 Empaque y embalaje .....	136
5.3 La marca .....	136
5.4 Funcionamiento .....	137
5.5 La garantía .....	137
6. LAS LÍNEAS Y GAMAS DE PRODUCTOS .....	140
6.1 Líneas de productos .....	140
6.2 Gamas de productos .....	140
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	142
<b>CAPÍTULO 6. La marca y el empaque</b> .....	143
1. DEFINICIÓN DE MARCA .....	145
1.1 Los componentes de la marca .....	145
1.2 Tipos de marcas según su función .....	146
1.3 Tipos de marcas según su situación legal .....	147
1.4 Función monopólica de la marca .....	148
1.5 Otras funciones de la marca .....	150
1.6. Distorsiones del valor de la marca .....	155
1.7 Las estrategias de marca .....	158
1.8 Características de una buena marca .....	161
1.9 Variación de la marca según el ciclo de vida del producto .....	163
2. EMPAQUE .....	164
2.1 Clases de empaques .....	165
2.2 Funciones del empaque .....	166
2.3 Características de un buen empaque .....	166
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	174

<b>CAPÍTULO 7. El precio</b> .....	177
1. EL PRECIO Y LA MEZCLA DE MARKETING .....	179
2. FIJACIÓN DE PRECIOS .....	180
2.1 Variables de fijación de precios que afectan fundamentalmente a la empresa .....	182
2.2 Variables de fijación de precios que afectan al consumidor .....	190
2.3 Variables que influyen en los consumidores y las empresas .....	194
3. LA ECUACIÓN BÁSICA DE LOS PRECIOS .....	197
4. ESTRATEGIAS DE PRECIOS .....	198
4.1 Estrategias de fijación de precios más usadas .....	198
4.2 Tácticas de fijación de precios más usadas .....	198
5. PRECIO Y CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS .....	200
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	202
<b>CAPÍTULO 8. La comunicación con el público</b> .....	205
1. LA COMUNICACIÓN DE MARKETING .....	207
2. LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN .....	207
3. PUBLICIDAD .....	207
3.1 Ventajas y desventajas de la publicidad .....	208
4. PROPAGANDA .....	209
4.1 Ventajas y desventajas de la propaganda .....	210
5. LA COMUNICACIÓN DIRECTA CON EL CLIENTE .....	212
5.1 Ventajas y desventajas de la comunicación directa con el cliente .....	213
6. LA COMUNICACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA .....	214
6.1 Ventajas y desventajas de la comunicación en el punto de venta .....	216
7. LA COMUNICACIÓN MEDIANTE EL PRODUCTO .....	217
7.1 Ventajas y desventajas de la comunicación a través del producto .....	218
8. DECISIONES DE LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN .....	219
9. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA .....	220
9.1 Definición de los objetivos empresariales .....	221
9.2 Identificación del público objetivo .....	221
9.3 Investigación precomunicación .....	221
9.4 Definición de los objetivos de comunicación .....	222
9.5 Definición de la mezcla de comunicación .....	223
9.6 Definición del presupuesto de comunicación .....	223
9.7 Definición de los mensajes a transmitir .....	226
9.8 Prueba ( <i>pre test</i> ) de los mensajes .....	227
9.9 Elección de los canales de difusión .....	228
9.10 Decisiones sobre periodicidad y mezcla de medios .....	231

9.11 Ejecución y control de la difusión.....	232
9.12 Evaluación de los resultados .....	233
10. LAS VARIACIONES DE LA COMUNICACIÓN SEGÚN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO .....	235
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	236
<b>CAPÍTULO 9. La distribución</b> .....	239
1. LA DISTRIBUCIÓN .....	241
2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	241
3. EL COMERCIO .....	242
3.1 Función del comercio .....	242
3.2 Etapas de desarrollo del comercio .....	242
4. BENEFICIOS QUE APORTA EL COMERCIO A LA SOCIEDAD .....	245
4.1 Utilidad de lugar .....	245
4.2 Utilidad de variedad .....	246
4.3 Utilidad de tiempo .....	246
4.4 Utilidad de forma .....	246
5. FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS .....	248
5.1 Funciones de información .....	249
5.2 Funciones financieras .....	251
5.3 Funciones de tratamiento de productos .....	252
6. REGLAS DE LA INTERMEDIACIÓN .....	253
6.1 El intermediario es un cliente del productor .....	254
6.2 El intermediario es el primer cliente del productor .....	255
6.3 El intermediario es parte de la cadena de consumo .....	255
7. ORGANIZACIÓN DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN .....	256
7.1 Organización según el nivel de flexibilidad .....	257
7.2 Organización según la cantidad relativa de miembros .....	257
8. EL LARGO DE LAS CADENAS DE DISTRIBUCIÓN .....	258
8.1 El tamaño de las cadenas de distribución en América Latina .....	258
8.2 El tamaño de la cadena de distribución según el desarrollo de países y regiones .....	260
9. TIPOS DE INTERMEDIARIOS EN AMÉRICA LATINA .....	261
9.1 Mercados itinerantes .....	262
9.2 Puestos de mercado .....	262
9.3 Comerciantes ambulantes .....	262
9.4 Almacenes de barrio .....	262
9.5 Tiendas especializadas .....	263
9.6 Supermercados .....	264
9.7 Tiendas por departamentos .....	264
9.8 Centros y galerías comerciales .....	265
9.9 Comerciantes mayoristas .....	266
9.10 Clubes de descuento .....	266
9.11 Tiendas de conveniencia .....	266

10. ESTRATEGIAS DE LOS COMERCIANTES INFORMALES .....	267
10.1 Gran movilidad .....	268
10.2 Bajos costos generales .....	268
10.3 Prioridad de la satisfacción de los consumidores .....	269
11. VARIACIONES DE LA DISTRIBUCIÓN SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS .....	270
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	271
<b>CAPÍTULO 10. Las ventas</b> .....	273
1. LA FUERZA DE VENTAS .....	275
2. CLASES DE REPRESENTANTE DE VENTAS .....	277
2.1 Vendedores tradicionales .....	278
2.2 Vendedores semitradicionales .....	279
2.3 Vendedores modernos .....	280
3. TAREAS DE UN REPRESENTANTE DE VENTAS .....	281
3.1 Prospección .....	282
3.2 Búsqueda de información inicial .....	283
3.3 Contacto inicial .....	283
3.4 Análisis del cliente .....	283
3.5 Preparación de la propuesta .....	283
3.6 Presentación de la propuesta .....	284
3.7 Aclaración, negociación y modificación .....	284
3.8 Cierre de venta .....	285
4. LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS .....	286
4.1 Reclutamiento, selección y entrenamiento de los representantes .....	287
4.2 Organización del trabajo de ventas .....	290
4.3 Remuneración de los vendedores .....	294
4.4 Costo de un representante .....	296
4.5 Variaciones de la estrategia de ventas según el ciclo de vida de los productos .....	299
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	300
<b>CAPÍTULO 11. Promoción</b> .....	303
1. LA PROMOCIÓN INTEGRAL .....	305
1.1 Plan integral de marketing .....	305
1.2 Corta duración .....	305
1.3 Objetivos específicos .....	305
2. TIPOS DE PROMOCIONES .....	306
2.1 Promociones de ventas .....	306
2.2 Promociones estratégicas .....	307
3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PROMOCIONES .....	307

4. EL PROCESO PROMOCIONAL .....	308
4.1 Definición del objetivo promocional .....	309
4.2 Definición del tipo de promoción .....	309
4.3 Definición de las herramientas .....	311
4.4 Definición del estímulo promocional .....	312
4.5 Definición del proceso promocional .....	314
4.6 Organización física de la promoción .....	316
4.7 Realización de la promoción .....	318
4.8 Control de la promoción .....	318
5. VARIACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN SEGÚN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO .....	319
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	320

## **CAPÍTULO 12. Los modelos de análisis estratégico y el posicionamiento**

1. EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS .....	325
1.1 Ciclo de vida del producto, del producto genérico o de la industria .....	326
1.2 Las principales etapas del ciclo de vida .....	327
1.3 Los puntos críticos del ciclo de vida .....	329
1.4 Los ciclos de vida más comunes .....	331
1.5 El ciclo de vida desde el punto de vista económico .....	333
1.6 Ventajas y limitaciones del ciclo de vida .....	335
2. EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS .....	336
2.1 La matriz de crecimiento-participación de mercado .....	336
2.2 Los tipos de productos en la matriz de BCG .....	338
2.3 Generación y necesidad de liquidez de los productos de la matriz de BCG .....	338
2.4 Perspectivas de cambio de posición de un producto .....	338
2.5 La aplicación de la matriz del BCG en los países en desarrollo .....	340
2.6 El portafolio comercial y la capacidad competitiva .....	341
3. EL POSICIONAMIENTO .....	342
3.1 Identificación del posicionamiento .....	343
3.2 El proceso del posicionamiento .....	344
3.3 Maneras de posicionamiento .....	346
3.4 Formas de posicionamiento .....	347
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	348

<b>CAPÍTULO 13. Estrategias competitivas</b> .....	351
1. EL MARKETING COMPETITIVO .....	353
2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COMPETENCIA .....	353
2.1 Razones contra la existencia de competencia .....	353
2.2 Razones a favor de la existencia de competencia .....	353
3. DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA Y DE LOS COMPETIDORES .....	354
3.1 Características de la competencia .....	354
3.2 Niveles de Competencia .....	355
4. TIPOS DE SITUACIONES COMPETITIVAS .....	357
4.1 Monopolio .....	357
4.2 Oligopolio .....	358
4.3 Oligopolio diferenciado .....	359
4.4 Competencia perfecta .....	359
4.5 Competencia monopolística .....	359
5. TIPOS DE COMPETIDORES .....	360
5.1 Competidores actuales .....	360
5.2 Rentabilidad de los competidores en un mercado .....	371
5.3 Competidores potenciales .....	372
6. BARRERAS DE ENTRADA PARA LA COMPETENCIA .....	374
6.1 Barreras legales .....	374
6.2 Barreras contractuales .....	375
6.3 Barreras de acceso a insumos .....	376
6.4 Barreras de capital .....	376
6.5 Barreras de propensión al riesgo .....	376
6.6 Barreras de tamaño de mercado .....	377
6.7 Barreras de capacidad tecnológica .....	377
6.8 Barreras de lealtad de mercado .....	377
7. EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES .....	378
7.1 Fuentes de información sobre la competencia .....	378
7.2 Áreas de evaluación de la competencia .....	379
7.3 El <i>benchmarking</i> o aprendizaje a partir del análisis de los líderes .....	381
8. EL VALOR ESTRATÉGICO DE MARCA (VEM) .....	382
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	384

<b>CAPÍTULO 14. Las aplicaciones del marketing a temas específicos</b> .....	387
1. LAS APLICACIONES .....	389
2. MARKETING ELECTRÓNICO .....	389
2.1 E-marketing y producto .....	389
2.2 E-marketing y precio .....	389
2.3 E-marketing y publicidad .....	390
2.4 E-marketing y distribución .....	391
3. MARKETING DE EMPRESA A EMPRESA .....	391
3.1 Clasificación de las empresas e instituciones .....	391
3.2 Tipos de compra institucional .....	393
3.3 Principales características de los consumidores empresariales .....	395
4. MARKETING SOCIAL .....	399
4.1 El marketing para instituciones sin fines de lucro .....	399
4.2 El tema de las consecuencias sociales del marketing .....	403
5. MARKETING INTERNACIONAL .....	410
5.1 Características específicas del marketing internacional .....	411
5.2 La paradoja de la internacionalización .....	412
5.3 Los acuerdos comerciales existentes .....	412
5.4 Proceso del marketing internacional .....	412
5.5 Etapas del marketing internacional en América Latina .....	415
5.6 Etapas de desarrollo del marketing internacional para una empresa .....	419
EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN .....	421
BIBLIOGRAFÍA .....	423



## Prólogo

Mientras en el siglo XX las empresas de los países desarrollados mejoraban su oferta de productos y servicios y se hacían cada día más fuertes, América Latina se quedaba rezagada en la carrera por el progreso. Felizmente esa situación comenzó a cambiar en el siglo XXI, cuando nuestras empresas se dieron cuenta de que su éxito pasaba necesariamente por lograr la satisfacción de sus consumidores, recibiendo a cambio no solamente beneficios económicos inmediatos, sino también lealtad y recompra de largo plazo. El marketing, esa disciplina que ayuda justamente a que las empresas respondan mejor a las necesidades de sus clientes y consumidores, se hace por tanto indispensable hoy en nuestra región.

Pero, como ha sucedido con tantas herramientas importadas que no han dado resultado en nuestros países al tratar de introducirlas tal y como fueron creadas, la disciplina del marketing corre el riesgo de funcionar de manera parcial si se le aplica así a nuestra realidad. Nadie duda de que es interesante saber cómo se crean los productos en una gran empresa de hamburguesas en Estados Unidos, o cómo se hace la publicidad de una aerolínea en Inglaterra. Es evidente, sin embargo, para quienes viven y trabajan en América Latina, que ayuda mucho más tener también una visión de cómo se venden tacos, hamburguesas y pasajes de avión en Chile, Guatemala o Argentina.

Por ello, este libro de Marketing está, como su nombre lo dice, enfocado en América Latina, buscando hacer más útil esta disciplina para nuestras realidades y problemas. En él alumnos y profesores encontrarán una visión completa de todos los aspectos que tienen que ver con el marketing en Latinoamérica.

Se empieza con una descripción de los aspectos que tienen que ver con el conocimiento de los consumidores y los mercados (características del mercado Latinoamericano, comportamiento de los consumidores y segmentación de mercados e investigación de marketing). Se prosigue con la presentación de los elementos de la mezcla de marketing (producto, con especial énfasis en la marca y el empaque, precio, comunicación, distribución y ventas) Se termina con la integración de los conocimientos en las diversas estrategias posibles (la promoción integral, que es una estrategia de corto plazo, los modelos de análisis estratégico y el posicionamiento, las estrategias competitivas y las aplicaciones del marketing a temas específicos). Paralelamente, cada capítulo tiene una serie de ejercicios y preguntas de revisión y reflexión, que permitirán a los alumnos profundizar sus conocimientos específicos sobre la situación del marketing en sus países y ciudades. Los profesores verán el gran interés que los alumnos ponen a estos ejercicios, que los colocan en situaciones que ellos conocen y que son cercanas a su realidad.

Este libro es resultado de muchos años de trabajo, como profesor, conferencista e investigador, en empresas y universidades de más de 15 países latinoamericanos, durante los cuales el autor ha recogido experiencias muy diversas de marketing de la región, y las ha contrastado con su experiencia en universidades de Canadá, Estados Unidos y Europa. Por eso aquí el estudiante y el profesor encontrarán la explicación del funcionamiento de la distribución moderna –supermercados y centros comerciales– junto con los tradicionales tenderos, puestos de mercado y vendedores ambulantes. Y de la misma manera verán cómo en nuestros países conviven los precios basados en complejos análisis de costos fijos y variables, con el regateo tan propio de nuestra cultura.

Estamos seguros de que esta edición de “Marketing: Enfoque América Latina”, que contiene los últimos avances de la disciplina del marketing aplicados a nuestros países (el marketing electrónico, los tratados de libre comercio o los nuevos sistemas de publicidad, etcétera) será un documento donde alumnos y profesores verán reflejadas su experiencia y sus vivencias diarias en los mercados latinoamericanos. Creemos que ambos sentirán que es posible aliar la buena teoría (que todos debemos conocer), a la práctica (que todos necesitamos aplicar).



**Dr. Rolando Arellano Cueva**

Doctor en Administración de Empresas de la Universidad de Grenoble, Francia, máster en Administración de ESAN y psicólogo de la Universidad Católica del Perú. Es profesor en CENTRUM Católica, Perú y ha enseñado en el Instituto Tecnológico de Monterrey, México, IESA de Venezuela, ESPOL de Ecuador, UNIVALLE de Colombia, ESAN de Perú, y otras instituciones en América y Europa. Fue director del Departamento de Marketing y de la Maestría en Negocios Internacionales de la Universidad Laval de Quebec, Canadá.

Es presidente de Arellano Marketing, Investigación y Consultoría, empresa especializada en marketing para economías emergentes, con la que realizó los primeros estudios de Estilos de Vida en Latinoamérica y que tiene como clientes a importantes empresas en diversos países.

Es autor de 14 libros sobre marketing y comportamiento de los consumidores, publicados en Canadá, Estados Unidos, México, España y Perú, y de más de 350 artículos en libros, revistas académicas y profesionales. Es columnista de la Revista *América Economía* y el Diario *El Comercio* de Lima.

Ha recibido diversos premios por sus aportes al conocimiento de los mercados de la región y por la innovación en técnicas de investigación para países en desarrollo.



Capítulo

1

# Introducción al marketing



## 1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Definir “administración” es uno de los problemas a los que se enfrenta todo especialista en esta disciplina. Sin entrar en muchos detalles, diremos que:

### ADMINISTRACIÓN

ES UNA DISCIPLINA CUYO OBJETIVO ES ANALIZAR LAS DECISIONES QUE LA EMPRESA TOMA PARA ENFRENTARSE A LAS EXIGENCIAS DINÁMICAS DE SU CONTEXTO, ELABORAR ESTRATEGIAS DE ACCIÓN, RESISTIR A LAS TENSIONES INTERNAS Y LOGRAR ALTOS NIVELES DE EFICIENCIA.

Para cumplir adecuadamente con su objetivo, la disciplina de la administración se ha especializado de diversas maneras. Así, por ejemplo, ha surgido la especialidad de finanzas, contabilidad, sistemas de producción y logística, sistemas de información organizacional, gestión de los recursos humanos y, por supuesto, también el marketing.

## 2. CONCEPTO DE MARKETING

La disciplina del marketing tiene dos grandes orientaciones. La primera concierne al marketing como filosofía de empresa, y la segunda, como función empresarial. Comenzando por el aspecto filosófico del marketing se puede decir que:

### LA FILOSOFÍA DEL MARKETING

EL MARKETING ES LA ORIENTACIÓN EMPRESARIAL CENTRADA EN EL CONSUMIDOR.

Empleando palabras de uso popular, se llega a la conocida frase de “el que paga, manda”. Como puede observarse, esta definición implica que, desde la perspectiva del marketing, el elemento director de todas las actividades es un elemento externo a la empresa y no una parte de la empresa misma, como es el caso de las otras disciplinas administrativas. Así, por ejemplo, para quienes tienen una orientación financiera, su centro de preocupación es la *maximización del rendimiento económico de la empresa*. Aquellos que se orientan hacia los aspectos productivos piensan que la empresa debería centrar sus fuerzas en la eficiencia de la fabricación o prestación del servicio. Quienes se centran en los recursos humanos consideran que el secreto del éxito empresarial está en la obtención de una fuerza laboral calificada y motivada. En todos esos casos, el centro neurálgico de las decisiones empresariales es un elemento controlable por la empresa (dinero, máquinas o personal).

En el caso del marketing, sin que ello signifique desechar la importancia de las otras variables, el centro de las decisiones es un elemento externo e incontrolable por la empresa: el consumidor. Así, el marketing considera que acordar la prioridad al consumidor es el único medio de asegurar en el mediano y largo plazo el éxito de la empresa (y por lo tanto, asegurar beneficios financieros, un personal contento y una capacidad productiva competente).

### 2.1 La función empresarial del marketing

La definición del marketing, como función empresarial, se deriva indudablemente de la filosofía del marketing. Ahí, desde un punto de vista operativo, la función del marketing es asegurar la relación

entre la empresa y el cliente. El marketing se encargará de recolectar y de procesar las informaciones sobre las necesidades y deseos de los consumidores (investigación de mercados); de procesar esos deseos y de proponer productos y servicios para satisfacerlos (en cooperación con el área de producción); de fijarles un precio adecuado a las posibilidades de los consumidores (coordinando con finanzas y contabilidad); de organizar su puesta física en el mercado (distribución), así como de comunicar a los clientes la existencia de los productos e instarlos a preferirlos a aquellos de los competidores (publicidad y venta).

La Asociación Americana de Marketing define el marketing como

#### DEFINICIÓN DEL MARKETING

"LA ACTIVIDAD, CONJUNTO DE INSTITUCIONES Y PROCESOS PARA CREAR, COMUNICAR, ENTREGAR E INTERCAMBIAR OFERTAS QUE TIENEN VALOR PARA LOS USUARIOS, CLIENTES, SOCIOS Y PARA LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO"<sup>1</sup>.

Como se puede observar en la definición, el marketing es el elemento de relación entre la empresa y sus consumidores. Este concepto queda más claro observando la Figura 1.1:



Figura 1.1 El marketing como elemento de relación entre empresas y clientes

## 2.2 La ambivalencia de lealtades del mercadólogo

Una interpretación más profunda del mismo esquema puede mostrarnos que la tarea del marketing dentro de la empresa se parece mucho a la de un defensor de los intereses del público frente a los intereses internos empresariales. En efecto, los especialistas de marketing o mercadólogos, tienen como misión hacer que la empresa satisfaga adecuadamente las necesidades de los consumidores; por lo tanto, los representa al interior de la misma. Sin embargo, como el lector observa, el especialista de marketing pertenece a la empresa y en consecuencia tiene también como interés preservar la salud de su fuente de trabajo. De esta manera, la ambivalencia de lealtades lo lleva a encontrar un compromiso entre ambas partes (Figura 1.2).

Como se puede observar de lo anterior, la actividad del marketing no solamente no merece las apreciaciones negativas de manipulación de los consumidores que algunos individuos mal informados le asignan, sino que por el contrario, ella es la actividad que asegura la defensa de los intereses de los consumidores

<sup>1</sup> American Marketing Association AMA, *Definition of Marketing*, octubre de 2007. En inglés es como sigue: "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large".



dentro de la empresa. En efecto, nunca antes en la historia del mundo los consumidores han tenido tantas opciones de satisfacción de sus necesidades como desde el momento en que se desarrolló la orientación del marketing en las empresas.

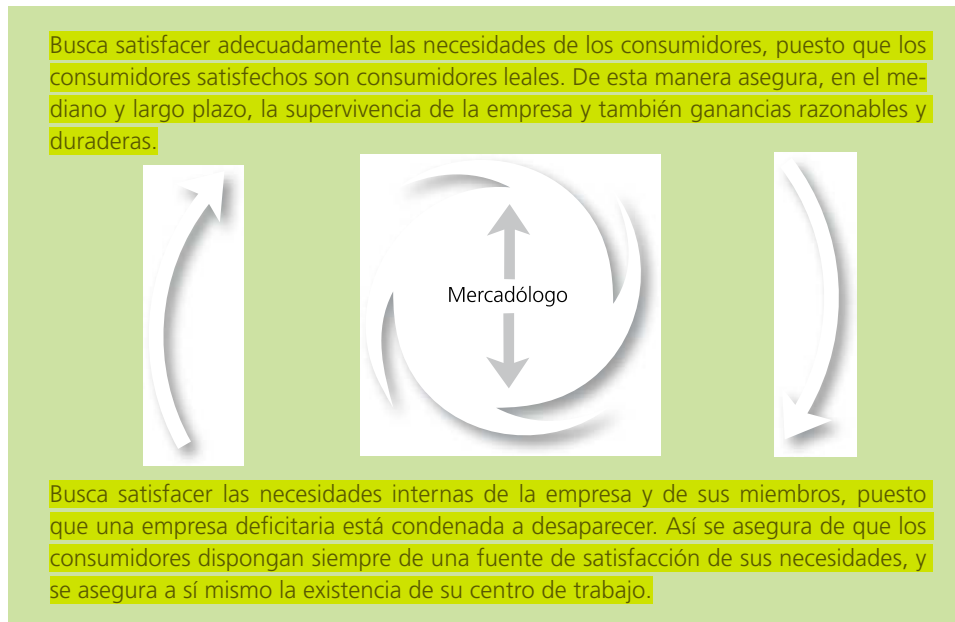


Figura 1.2 Las lealtades del mercadólogo

### 2.3 ¿Marketing y creación de necesidades?

Además de lo señalado anteriormente, es bastante común en nuestros tiempos escuchar comentarios en los que se acusa al marketing de crear necesidades superfluas en los individuos y de fomentar así el consumismo. El marketing sería, entonces, una especie de arma secreta que utiliza el sistema comercial para lucrar mediante la manipulación de los individuos. Nada más lejos de la verdad.

Lo que sucede es que muchas personas confunden la necesidad con la manera de satisfacerla. Así, por ejemplo, nadie necesita un automóvil; lo que la gente necesita es transporte (y el automóvil satisface esa necesidad, además de satisfacer la necesidad de reconocimiento, entre otras). De la misma manera, nadie necesita un refrigerador; lo que se requiere es una forma adecuada de mantener los alimentos en buen estado (ver el recuadro sobre las motivaciones de Cristóbal Colón). Dicho más claramente: nadie necesita taladros, lo que la gente necesita son huecos (y para hacerlos, compra los taladros).

Por esta razón, cuando el sistema comercial propone a la sociedad un producto que satisface una necesidad existente (por ejemplo, un teléfono celular para comunicarse rápidamente), en numerosas ocasiones el producto pasará a ser considerado *indispensable*, dado que la necesidad que satisface es grande. Por cierto, muchas veces el producto va a servir para satisfacer una necesidad que algunos consideran superflua (por ejemplo, la necesidad de llamar la atención de los demás con el teléfono celular) y se podría acusar a los mercadólogos de actuar deshonestamente al proponer productos o servicios para esas necesidades no indispensables.

El primer problema aquí es definir qué es superfluo y qué no lo es para una sociedad. Así, desde un punto de vista estricto, tener más de dos mudas de ropa (una para lavar mientras la otra está siendo usada) es superfluo. Toda la industria de la confección textil sería entonces acusada de deshonestidad. Podríamos también decir que muchos pobres en América Latina considerarían superfluo comer más de dos veces al día, mientras que el lector probablemente piensa que tres comidas es lo mínimo indispensable. ¿Quién tiene la razón?

La respuesta es: nadie y todos. La definición de lo que es superfluo, excesivo o escaso es relativa. Depende de las circunstancias, los lugares y las personas. Si algunos mercadólogos incentivan la satisfacción de necesidades que a nosotros nos parezcan superfluas y hasta escandalosas, no los apoyemos. Sin embargo, pongamos atención al hecho que seguramente otros, más extremistas que nosotros, nos acusarán igualmente de ese mismo pecado. Tengamos claro que esta ambivalencia es generada por la sociedad misma y no por el marketing. La controversia sobre lo que es correcto o no en una sociedad existía ya, muchos siglos antes de la aparición del concepto de marketing.

Por otro lado, es cierto que existen individuos y empresas que utilizan algunas de las herramientas del marketing (investigación, venta a presión, publicidad, etcétera) para incentivar la compra de productos que no se adaptan a las necesidades de la gente. Engañar al público con esas u otras técnicas es evidentemente una estafa y no debe ser confundida con la utilización del concepto de marketing. Al igual que no se puede negar la utilidad de las armas de la policía porque algunas personas las usan para cometer crímenes, no se puede acusar al marketing de deshonestidad si alguien utiliza sus técnicas con fines torcidos. Muy por el contrario, la filosofía del marketing estimula el respeto de los consumidores, pues con ello asegura a las empresas la lealtad de éstos en el mediano y largo plazo.

### Cristóbal Colón y el marketing

Si en 1492 hubieran existido los refrigeradores, Colón no hubiera descubierto América.



Quinientos años después del descubrimiento de América, poco se ha dicho sobre las verdaderas motivaciones que llevaron a Colón a efectuar el viaje y a la reina Isabel a financiarlo: la falta de refrigeradores en el Viejo Mundo.

¿Broma? *Pardiez*, no. ¡Hagamos un escenario de la época!

Estamos en el verano de 1490 y don Ruy Gómez de Carrión, Duque de Rueda, está empezando los preparativos para el matrimonio de su hija doña Ana Sol con el infante don Idelfonso Manríquez,

Conde de la Laguna. Evidentemente se trata de un gran evento en el reino de Castilla y Aragón y la pompa no debe faltar durante los tres días de fiesta asignados al acontecimiento.

Doña Juana de la Trinidad, la madre de la novia, ha previsto con los cocineros de palacio una infinidad de platos para la delicia de los invitados. ¿La base?, sin duda las mejores carnes: carnero, cordero, res, ganso y faisán, además de palomas, gallinetas y, por supuesto, uno que otro delicioso venado o jabalí. Exquisitos budines de carne, panes y pasteles, los mejores quesos y excelentes vinos completan el menú de tres días, sin contar con los suculentos postres a base de miel y frutas.

¿Conseguir las carnes? ¡No es problema!, los hombres del duque son los mejores cazadores castellanos y en menos de 15 días son capaces de obtener toda la carne necesaria para alimentar mil personas durante tres días y tres noches. Queda, sin embargo, un problema logístico: es evidente que el venado cazado de un certero flechazo el primer día de la cacería va a estar más que ligeramente descompuesto el día de su preparación, la víspera de la boda... ¡y lo mismo sucederá con la mayoría de las otras piezas!

Felizmente, los cocineros tienen una solución: salar algunas presas, secar y ahumar otras y, a la mayor parte, ponerle mucha canela, comino, pimienta y clavo para ocultar los olores y sabores molestos. Estos condimentos, que son la gran solución de la época, desgraciadamente no se producen en Europa, y gracias a comerciantes como los fenicios y los venecianos (Marco Polo, entre otros) son importados de las lejanas tierras de Oriente.

Pero resulta que desde hace unos años la “ruta de las especias”, que unía Europa con Asia ha sido interrumpida por la expansión del Imperio Otomano. Ello hace que las especias sean muy escasas y extremadamente caras (piense el lector en el embargo petrolero de los años ‘70 y tendrá una idea aproximada de la situación). Don Ruy Gómez, a insistencia de doña Juana de la Trinidad (“es el matrimonio de tu hija, hombre”), está dispuesto a pagar una fortuna por un poco de pimienta y clavo de olor, que permitan comer lo que de otra manera sería incomible. Imagine aquí nuevamente el lector la amplitud de la demanda, dado que la necesidad por especias se repetía en cada choza, casa, castillo o fortaleza de Europa.

Ante la exigencia del mercado y de toda la demanda insatisfecha, los europeos buscan la solución de diversas maneras. La más conocida fue la “Guerra Santa”, según se dice, hecha para recobrar los “santos lugares” –Jerusalén, entre otros– de las manos de los infieles (por pura coincidencia, dichos lugares se encontraban en la ruta de las especias). Pero los esfuerzos fueron vanos.

Fracasados los intentos de atravesar por la fuerza el Imperio Otomano, algunos audaces piensan que tal vez sea mejor ir por otro camino. Magallanes, portugués como los mayores navegantes y comerciantes de la época, intenta ir por el sur de África. Colón, genovés, con toda la tradición comercial de esta parte de Italia, decide partir por el Oeste, pensando que la tierra es como un huevo (que él conoce bien, según la leyenda del huevo de Colón). El objetivo: llegar a las Indias, es decir a las especias tan necesitadas, y de paso a las sedas, que tampoco se producían en Europa. Isabel la Católica no vacila en vender sus joyas para financiar esta expedición multinacional. Sin duda, Colón muestra allí muy buenas dotes de vendedor, capaz de convencer a alguien de invertir en un proyecto basado en la locura que, en esa época, significa pensar que la tierra es redonda.

Ella acepta invertir probablemente porque cree que a cambio de sus joyas podrá obtener todo el clavo y la canela que su reino necesita (¡cambiar oro por canela!, ¿sabría ella desde ya que la verdadera riqueza estaba en el *agro-business*?).

Desgraciadamente, Colón no llega a las Indias y solo consigue oro y productos de menor interés aparente: no importa, España utilizará gran parte de ese oro para fortalecer sus ejércitos y continuar enfrentándose a los turcos para reabrir el camino a Oriente (todos sabemos que el deseo de convertir al mundo a la fe cristiana no fue más que un buen truco publicitario, utilizado también con mucho éxito después, durante la conquista de América).

Al cabo de muchos años, Colón muere pobre y en desgracia (Américo Vespucio, que fue el que registró la marca, se lleva los laureles del descubrimiento), pero tal vez contento. Cree haber logrado lo que buscaba: abrir una nueva ruta para las especias. Muere pensando que cumplió con su función de marketing: proveer los medios de satisfacer una necesidad muy clara de los consumidores europeos. Si hubiera nacido cuatrocientos años más tarde quizás hubiera optado por una manera más simple de solucionar el problema: hubiera inventado la refrigeradora. Si lo hubiera hecho quinientos años después, quizás simplemente habría luchado por incluir a los Turcos en la Unión Europea (¡como que ya lo están!).

### 3. EL DESARROLLO DEL CONCEPTO DE MARKETING

Si bien la satisfacción de las necesidades de los consumidores ha sido siempre un concepto evidente en el pensamiento empresarial, no siempre ha ocupado un lugar de importancia entre las prioridades de las empresas. En efecto, solamente en la segunda mitad del siglo XX se reconoce que el marketing debe ser la principal fuerza de orientación de las estrategias empresariales. Este punto se ve más claro, observando las diversas etapas por las cuales ha atravesado el pensamiento empresarial moderno hasta llegar al concepto de marketing.

#### 3.1 Orientación del negocio

En la historia de la economía mundial, las primeras actividades económicas de gran escala fueron extractivas (especialmente minería) y agrícolas. En la producción de transformación, la estructura más común era la artesanal y a la medida, que implicaba una producción en muy pequeña escala. Así, los artesanos zapateros solamente podían producir una cantidad limitada de zapatos, al igual que los fabricantes de automóviles. Esto suponía la existencia de muy pocas unidades de producto, que serían vendidas a precios muy altos, a las personas de mayores recursos (¡al morir una persona, se heredaban los trajes!). La demanda era entonces mucho mayor que la oferta, puesto que la producción no alcanzaba a cubrir las necesidades de toda la población.

Las únicas grandes empresas, aparte de las extractivas y agrícolas, eran en esas épocas las comercializadoras. Dichas empresas se encargaban de negociar la compra de productos a bajo precio, y venderlos a alto precio. El ejemplo más claro es el de los comerciantes del siglo XVII y XVIII, que compraban espejos y cuchillos baratos en Europa y los canjeaban por pieles de castor a los indios de Norteamérica, pieles que luego vendían a un alto precio a los fabricantes de sombreros y abrigos europeos.

**ORIENTACIÓN DE NEGOCIO**

LAS EMPRESAS MÁS EXITOSAS SON AQUELLAS QUE SABEN COMPRAR A PRECIO BAJO Y VENDER A PRECIO ALTO.

### 3.2 Etapa de orientación a la producción

Cuando en la Inglaterra del siglo XIX se inventa el telar automático, el incremento de la productividad hace que los ingleses controlen el mercado textil internacional. Lo mismo pasa en Estados Unidos, donde, a comienzos del siglo XX, la invención de la cadena de montaje de Henry Ford lo convierte en el más grande empresario del mundo del automóvil. En esas épocas, las empresas exitosas eran entonces las que estaban dirigidas por ingenieros que sabían producir en grandes cantidades.

**ORIENTACIÓN DE PRODUCCIÓN**

LA CLAVE DEL ÉXITO PARA LAS EMPRESAS ESTÁ EN SU CAPACIDAD DE PRODUCIR EN GRANDES CANTIDADES Y A PRECIOS RAZONABLES.

### 3.3 Etapa de la orientación a las finanzas

Muy rápidamente la tecnología de producción en el mundo moderno se desarrolla. Los ingenieros de producción aplican los conceptos de cadena de montaje y de especialización funcional a casi todas las actividades existentes. La capacidad productiva de las empresas comienza a crecer exponencialmente, para encontrarse pronto con un problema inesperado: para producir se necesita una fuerte inversión y consumidores que tengan suficiente capacidad económica para comprar los productos. Resulta que la revolución industrial moderna comienza justamente en el momento en que Estados Unidos cae en la crisis económica más fuerte de su historia: la depresión de los años '30, con su inicio en el famoso crack de la Bolsa en 1929. En Europa, en los otros países desarrollados de la época, no se daba una mejor situación, pues en ese momento se encuentran saliendo de la Primera Guerra Mundial para muy pronto comenzar la Segunda.

La situación era entonces bastante simple: se sabe cómo producir eficientemente, pero no se dispone de dinero para financiar la producción. Resulta evidente, entonces, que:

**ORIENTACIÓN DE FINANZAS**

LAS EMPRESAS CON MAYOR ÉXITO EN EL MERCADO SERÁN LAS QUE PUEDAN OBTENER Y ADMINISTRAR MEJOR LOS RECURSOS FINANCIEROS (QUE LE PERMITAN PRODUCIR A COSTOS RAZONABLES).

### 3.4 Etapa de la orientación a las ventas

Felizmente para los países de América del Norte, la Segunda Guerra Mundial crea una gran demanda para sus industrias, puesto que la europea se halla desmantelada. La industria bélica norteamericana se desarrolla con fuerza durante la guerra y crea una infraestructura de producción inmensa en América del Norte. Terminado el conflicto, los norteamericanos se encuentran con una gran capacidad industrial que ellos transforman para la producción de bienes de consumo. América Latina también se beneficia de esta guerra, pero únicamente como proveedor de materias primas (en muchos casos a ambos contrincantes en la guerra) lo cual genera una etapa de bonanza económica pasajera a nuestros países.

Muy rápidamente las cadenas de montaje de tanques de guerra se dedican a construir automóviles para uso civil y los fabricantes de radares o de aviones comienzan a producir radios, televisores o refrigeradores. Los norteamericanos tenían, en ese entonces, la capacidad técnica para producir en grandes cantidades y el dinero para financiar la producción, el resultado lógico de esa situación era entonces muy simple: producir en cantidades masivas.

Un problema adicional se presenta en ese momento para las empresas: la producción en cantidades masivas necesita compradores. Eso lleva entonces a las empresas a buscar la forma de convencer a la población de: a) comprar los productos ofrecidos, y b) que les compren a ellos en lugar de hacerlo a la competencia. Esto hace que la etapa de orientación a las ventas que aparece en Estados Unidos de América inmediatamente después de la segunda gran guerra, se produce en el resto del mundo con diversa intensidad posteriormente. Llega a América Latina de forma mitigada en los años '60, y se expresa en multitud de cursos de técnicas de ventas y en el crecimiento de la inversión publicitaria para apoyar el esfuerzo de los vendedores.

### 3.5 Etapa de orientación al marketing

La competencia entre empresas en los mercados de los países desarrollados se convierte rápidamente en una pesadilla para productores y clientes. En efecto, el público se ve confrontado al acecho de los vendedores de diversas empresas que les ofrecen prácticamente el mismo producto de manera insistente. Por su parte, las empresas gastan cantidades enormes en publicidad y vendedores, y deben bajar sus niveles de utilidad para poder ofrecer menores precios que la competencia. Nadie parece ganar en ese juego que se acrecienta día a día.

Frente a esa situación, algunas empresas comienzan a cuestionar la orientación tomada frente al consumo. Ellos se preguntan si la estrategia de utilizar toda su capacidad tecnológica para producir y luego ofrecer a los clientes los productos es el enfoque adecuado. Se dan cuenta así de que están obligando al consumidor a adaptarse a lo que las empresas son capaces de producir, en lugar de ser las empresas las que se adaptan a lo que los consumidores desean.

Muchas comienzan entonces a ver que, en lugar del enfoque tradicional (primero producción, luego análisis del consumidor para venderle el producto), es mucho más eficiente analizar primero las necesidades de los consumidores para luego tratar de producir lo que ellos quieren (primero consumidor, luego producción). En otras palabras, la aparición de la orientación al marketing obligó a las empresas a pasar de la estrategia de *producir lo que se sabe producir, a la de producir lo que el mercado necesita*<sup>2</sup>.

#### ORIENTACIÓN DE VENTAS

LAS EMPRESAS MÁS EXITOSAS SERÁN LAS QUE TENGAN LOS MEJORES MÉTODOS DE VENTA, ES DECIR, LAS QUE DISPONEN DE LOS MEJORES EQUIPOS Y MÉTODOS DE CONVENCER AL PÚBLICO DE COMPRAR SUS PRODUCTOS.

#### ORIENTACIÓN AL MARKETING

LAS EMPRESAS QUE TIENEN ÉXITO EN LOS MERCADOS SON LAS QUE RESPONDEN ADECUADAMENTE A LAS NECESIDADES DE SUS CONSUMIDORES.

<sup>2</sup> El concepto fue definido básicamente por Theodore Levitt en un artículo: "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-46.

### 3.5.1 Ventajas del marketing

Este cambio tan simple en la filosofía permite a las empresas que lo adoptan obtener dos ventajas estratégicas en los mercados: a) reduce el riesgo de fracaso en la introducción de nuevos productos (puesto que de cierta manera solo se producen los bienes o servicios que los consumidores necesitan), y b) provee una gran ventaja competitiva, puesto que los productos ofrecidos se adaptan mejor a las necesidades de éstos que los productos de la competencia.

Durante los primeros años del furor del marketing en los países desarrollados (al inicio de los '60), las empresas que tomaron esta orientación lograron grandes ventajas y se posicionaron sólidamente. Procter & Gamble e IBM son ejemplos claros de esta situación. En América Latina, la orientación del marketing comienza a ser enseñada en las universidades solamente a comienzos de los años '70, y se desarrolla poco a poco a partir de esa época.

#### IBM y el marketing

Hasta los años '90, diversas publicaciones coincidían en señalar a IBM como la empresa modelo. En efecto, esta mediana empresa productora de relojes y artículos de oficina, pasó a ser en menos de treinta años una de las más grandes corporaciones del mundo, contribuyendo (y hasta generando) a la gran revolución tecnológica del siglo XX. El artífice de este milagro empresarial fue el ingeniero y piloto de caza Thomas Watson Jr.

Bajo la dirección de Thomas Watson Jr., IBM pasó de empresa mediana a gigante. La revista norteamericana *Fortune* lo nombra en 1987 como "el capitalista de más éxito de la historia". En una entrevista por ese motivo, Watson dice: La clave del éxito de IBM es el marketing, muchos pueden pensar que fue la tecnología, pero durante los comienzos de IBM, no éramos primeros en capacidad tecnológica. Pero eso fue menos importante que el conocimiento que teníamos de nuestros consumidores, de sus necesidades y deseos, lo que nos permitía satisfacerlos siempre de la mejor manera".

A mediados de los años '90, luego de grandes pérdidas en la venta de computadoras, IBM sufrió otro cambio importante que demuestra su orientación de marketing. Bajo la dirección de Lou Gerstner Jr., ejecutivo que venía del mundo de las tarjetas de crédito (American Express) y del consumo masivo (J.R. Nabisco), IBM se orientó a dar servicios a sus clientes antes que a venderles productos. Luego vendió su negocio de computadoras personales a una empresa china (Lenovo) y pasó a ser una de los más importantes consultoras en sistemas y procesamiento de datos y administración. El cliente no necesita computadoras, diría un mercadólogo, necesita orden y eficiencia en sus datos y resultados. Eso les da IBM hoy.

La orientación al marketing resulta ser tan lógica, que ella es rápidamente aceptada por las empresas. Esto trae como consecuencia el que en muy pocos años, sobre todo en los sectores con mucha competencia, la orientación hacia los consumidores se convierta en una exigencia de base para cualquier empresa.

El corolario de esta filosofía se dio cuando muchas empresas empezaron a tomar la filosofía del marketing, de hecho se identifica como la creación del concepto de **marketing competitivo**.

**ORIENTACIÓN AL MARKETING COMPETITIVO**

LAS EMPRESAS QUE TIENEN ÉXITO EN LOS MERCADOS SON LAS QUE RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE SUS CONSUMIDORES DE UNA MANERA MÁS ADECUADA QUE SUS COMPETIDORES.

### 3.6 Etapa de orientación al marketing social

La aparición del marketing y de la tendencia hacia la satisfacción máxima de los consumidores ha generado algunos excesos que en el mediano plazo pueden ser nocivos para la sociedad. Así, por ejemplo, con el fin de facilitar el consumo, las empresas han incrementado la utilización de embalajes desechables o la utilización de productos nocivos que pueden ser un grave problema para el medio ambiente. Esta situación ha generado una reacción social importante, que ha llevado a numerosas empresas a plantear limitaciones a su política de satisfacción de sus consumidores. Por lo tanto, muchas de ellas actualmente hacen hincapié en su orientación hacia la protección de los intereses de la sociedad antes que la satisfacción de los intereses individuales de sus consumidores. El concepto subyacente de esta posición es conocido como orientación al marketing social.

**ORIENTACIÓN AL MARKETING SOCIAL**

LOS CONSUMIDORES VAN A PREFERIR AQUELLAS EMPRESAS QUE LOS PROTEGEN EN EL LARGO PLAZO (COMO MIEMBROS DE LA SOCIEDAD), EN LUGAR DE AQUELLAS EMPRESAS QUE SE PREOCUPAN ÚNICAMENTE POR SU BIENESTAR INMEDIATO.

### Marketing social para la minería

Como en muchos lugares del mundo, en América Latina las actividades mineras y petroleras tienen que enfrentarse al problema de las herencias ambientales y sociales dejadas por sus antecesoras. Dado que durante el siglo pasado, muchas empresas explotaron los minerales y el petróleo sin tener cuidado del daño que hacían a la ecología y la cultura de esas zonas, hoy esas industrias se enfrentan a la hostilidad de sus habitantes.

En este contexto, dichas empresas han empezado a usar un acercamiento de marketing social para poder operar. Ellas buscan, primero, conocer cuáles son las expectativas de la población de las zonas con respecto al comportamiento de las empresas y los beneficios que se esperan de ellas, y luego efectúan acciones con el fin de satisfacerlas. Paralelamente, por cierto, a la realización de actividades productivas que influyan lo menos posible en la ecología de la zona, o que, en su defecto, se corrijan inmediatamente para no dejar perjuicios ambientales.



## 4. HISTORIA CORTA DEL MARKETING EN AMÉRICA LATINA

Podría decirse que en América Latina se ha dado un proceso parecido a la evolución de las empresas como la señalada anteriormente (Negocio, Producción, Finanzas, Ventas y Marketing), pero varios años más tarde que en los países desarrollados.

### 4.1 Etapa de negocios

Debido a su gran dependencia de otras potencias (España y Portugal, luego Inglaterra, Francia y Estados Unidos), América Latina fue durante la mayor parte de su historia exportadora de materias primas e importadora de productos manufacturados (que estaban prohibidos de producir para no competir con la metrópoli). Así, salvo las grandes empresas mineras y agrícolas, las empresas latinoamericanas hasta mediados del siglo XX eran comercializadoras (exportadoras de insumos e importadoras de productos manufacturados). Ellas vivían entonces en la etapa de negocios, que como ya hemos visto, tenía como principal característica de éxito saber comprar barato y vender caro.

### 4.2 Etapa de producción

Alrededor de los años '60 se comenzó a gestar en nuestra región un movimiento económico que postulaba la necesidad de industrialización. Liderado por diversas organizaciones, pero con gran presencia de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina), se observó que era imposible que la industria latinoamericana se desarrollara si debía competir con la de los países desarrollados que tenía más de sesenta años de experiencia. Por eso se planteó la necesidad de prohibir la entrada de aquellos productos importados que pudieran competir con los producidos de nuestros países. La llamada "sustitución de importaciones" dio origen entonces a la aparición de muchas industrias en América Latina, que empezaron a producir botones, hilos, zapatos, vajillas y también aparatos eléctricos, motocicletas y hasta automóviles (ensamblados aquí, pero con un creciente uso de insumos nacionales). Apareció así, sesenta años más tarde de lo sucedido con Ford y otros en, Estados Unidos, la etapa de producción en América Latina.

### 4.3 Etapa de finanzas

En pleno auge del crecimiento de la producción latina, a fines de los años '70 surge un nuevo fenómeno: la hiperinflación. Debido a una mala utilización del crédito y un abuso en la generación de divisas, las monedas latinoamericanas comenzaron a devaluarse fuerte y rápidamente, generando un caos económico. Así, algunos países como Chile, Argentina, Brasil y Perú vieron sus precios en moneda nacional elevarse hasta 8.000%, es decir, lo que hoy costaba 10 pesos podría costar 800 pesos un año más tarde. En esa situación, las empresas más exitosas resultaron ser aquellas que podían utilizar mejor sus recursos financieros frente a las que podían producir más eficientemente. Apareció entonces en América Latina la etapa de las finanzas, cuarenta años después del crack de la bolsa norteamericana.

### 4.4 Etapa de ventas

A mediados de los años '90, luego de que América Latina comprobara que la sustitución de importaciones, en lugar de producir empresas preocupadas por servir adecuadamente a sus mercados, generaba industrias que aprovechaban su virtual monopolio para abusar de los consumidores, llegó el momento de la apertura (Chile empezó un poco antes). Así, al ritmo de la "Globalización", casi todos los países abrieron sus fronteras a la importación. Empezaron entonces a llegar a nuestros países

infinidad de productos importados de mejor calidad y precio que los nacionales, poniendo en aprietos a la industria interna. La reacción natural en esos momentos fue salir a vender. Así, a diferencia de años anteriores donde el monopolio del mercado hacía que los consumidores vinieran a comprarles, e incluso a rogarles que les entregaran productos, esta vez las empresas vieron que debían salir a convencer a los mercados de que les compraran a ellos y no a los importadores. En esos años, entonces, América Latina entró a la etapa de ventas, poniendo gran énfasis en un ejército de personas que debían convencer al mercado de comprar sus productos, y con gran inversión en publicidad.

#### 4.5 Etapa de marketing

Luego de constatar que la fuerza de ventas no funcionaba para competir con la oferta extranjera, y contemplar la desaparición de miles de puestos de trabajo, las empresas latinoamericanas decidieron que quizás deberían usar su conocimiento o el de los consumidores como herramienta competitiva. Su objetivo se convierte, entonces, en tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores mejor de lo que lo harían los nuevos competidores. Así, las empresas latinoamericanas comenzaron a realizar investigación de mercados, generar mejores productos, cuidar sus marcas, hacer más eficaces sus sistemas de distribución y racionalizar la publicidad. En fin, a comienzos del siglo XXI se inicia la etapa de marketing ¡más de treinta años después de que lo hicieran los países desarrollados! ¡Buena noticia para los estudiantes que leen este libro, pues deben prepararse para la demanda creciente de especialistas de marketing en sus países!

### 5. CONSUMIDORES O CLIENTES

Generalmente, los mercadólogos tienen clara conciencia de que el éxito empresarial parte por preocuparse por la satisfacción de las necesidades de los individuos hacia quienes están dirigidos los productos. Sin embargo, muchas veces no queda claro quién es el individuo al que se busca satisfacer. ¿Es aquel que busca el producto y lo compra? (el cliente) o ¿es aquel que consume el producto comprado? (el consumidor). En muchos casos, cliente y consumidor son la misma persona, pero no es siempre así.

Una pregunta para el lector, antes de seguir leyendo: en el caso hipotético de tener que escoger entre poner todo el esfuerzo empresarial en uno de los dos aspectos ¿se concentraría en el cliente o privilegiaría al consumidor? Por ejemplo, para la venta de pañales ¿se concentraría en la comodidad de la madre (cliente) o en la comodidad del niño (consumidor)? Por otro lado, en la venta industrial, ¿quién resultaría más importante: el gerente de compras de la fábrica o el ingeniero a cargo de la producción?

Algunas personas consideran que el cliente es la persona más importante, porque si el cliente no piensa que el producto es bueno no lo comprará, y por lo tanto el consumidor no tendrá oportunidad de usarlo. Si la empresa vive de colocar sus productos en el mercado, entonces la primera obligación del marketing sería la de convencer a los clientes de comprar el producto.

Otros lectores pensarán que el centro de interés debiera ser el consumidor antes que el cliente, puesto que es a él a quien están dirigidos los productos. Supuestamente, quien usa los productos es quien dará la última palabra y quedará contento o descontento con ellos.

Desde un punto de vista estrictamente de marketing, la opción de privilegiar al consumidor es más importante. Si bien el cliente puede resultar de gran importancia para la decisión de compra, enfocarse fundamental o prioritariamente en sus necesidades antes que en aquellas del consumidor puede atentar directamente contra la filosofía del marketing.

Dado que la calidad y la eficiencia del producto serán evaluadas finalmente por quien lo usa (el consumidor), es probable que el descuido de sus necesidades pueda hacer que en el mediano plazo el producto pierda prestigio y no se venda más. En otras palabras, una atención focalizada en el cliente puede permitirnos una venta más rápida de un determinado producto, pero puede dificultar la recompra o las ventas futuras.

En este sentido, el enfoque hacia el cliente está mucho más cerca de la filosofía tradicional de la *venta dura* (vender ahora a como dé lugar), y no de la filosofía del marketing, que busca una relación de largo plazo, es decir, una sucesión continua de ventas. Esto no significa, por cierto, que se deban descuidar las necesidades del cliente, sino que éstas deben ser secundarias respecto de las necesidades del consumidor.

Nuestro esfuerzo principal debe entonces ser orientado a la satisfacción de las necesidades del bebé respecto a la calidad de los pañales (no irritante, suave, cómodo para el niño), pero algunos de los otros aspectos de la mezcla de mercadeo tales como la publicidad o el precio podrían estar enfatizados hacia la madre. Sin embargo, si un precio atractivo para la madre implica producir un pañal de mala calidad, la estrategia de largo plazo prescribe darle prioridad a las necesidades del consumidor.

Si bien una buena definición de suéter (chompa, chamarra, jersey) es “prenda que se pone el niño cuando la mamá tiene frío”, esto no significa que los vendedores deban centrarse en las necesidades de los clientes antes que en las de los (a veces sudorosos) consumidores.

## 6. MARKETING, ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS Y SELECCIÓN DE MERCADOS

En el caso de las empresas nuevas o aquellas que tienen gran flexibilidad para cambiar de productos, la adopción del concepto de marketing resulta ser relativamente fácil. Para ello es necesario estudiar las necesidades del mercado y crear productos o servicios expresamente para satisfacer dichas necesidades. En el caso de las empresas antiguas y/o con cierta rigidez productiva, la adopción del concepto de marketing resulta ser mucho más difícil.

### Tornos Toro: clientes, consumidores, sobornos o empresa

En América Latina, al igual que en muchos otros países de menor desarrollo, es usual dar sobornos (coimas, mordidas) o comisiones ocultas a los compradores de las empresas con el fin de influir en su decisión de compra. En algunos casos, esta es originada por el comprador, que claramente solicita un incentivo para dar su acuerdo de compra, y en otros, es el vendedor quien ofrece el estímulo con el fin de asegurar el negocio.

Además del aspecto ético y moral que implica el pago de estas comisiones indebidas, cualquiera que sea el origen de ellas, existe un elemento estratégico de importancia que debe considerarse en la decisión. Aquella empresa que por lograr ventas utiliza como elemento estratégico fundamental el soborno, está privilegiando al cliente en lugar de al consumidor. En efecto, su herramienta fundamental de venta es la comisión que da a quien compra y no la satisfacción de las necesidades de quien consume. Así, por ejemplo, si la empresa Tornos Toro, para vender un torno entrega una comisión indebida de 10%, muy probablemente ha debido bajar la calidad del producto en 10% (de algún lugar tiene que salir el ahorro para pagar la comisión). Esto significa que cuando

el usuario del torno (el obrero) utilice este producto, encontrará que el torno Toro no se adapta a sus necesidades (o que es 10% menos bueno que las marcas competidoras). Ello traerá como resultado que para la próxima compra pedirá específicamente que no compren esa misma marca (y peor aún, hablará mal de los Tornos Toro a sus colegas de trabajo). La empresa Toro ha logrado hacer una venta, pero ha perdido un cliente de mediano y largo plazo.

## 7. MARKETING, NECESIDADES E INFRAESTRUCTURA

Tal como se ha visto anteriormente, para la definición de la orientación empresarial se deben tomar en cuenta tanto las necesidades de los mercados como la infraestructura de que disponen las empresas.

### 7.1 Ventajas empresariales del marketing basado en las necesidades

A partir de la orientación de marketing se puede decir que las empresas deben definir sus actividades en función de las necesidades que satisfacen, y no en función de sus productos o servicios. Esta proposición es muy importante, puesto que ella aumenta la flexibilidad estratégica de la empresa y le permite incrementar la capacidad de acción, definir con mayor precisión su situación competitiva, y resistir mejor a los cambios tecnológicos.

#### 7.1.1 Aumento de la capacidad de acción

Definir el objetivo empresarial en términos de necesidades satisfechas aumenta en forma notable el campo de acción de la empresa. Si una empresa se define a sí misma como “peluquería”, ella limita su acción a las actividades ligadas al corte o tratamiento de pelo. Si por el contrario, el propietario se pregunta: “¿Qué viene a buscar la gente a mi negocio?”, probablemente la respuesta sea “belleza” o “buena apariencia”, y no “un corte de pelo”. Es por eso que una definición de su empresa como “salón de belleza” o “salón de estética” es más adecuada, porque ello le permite realizar todas aquellas actividades ligadas a la buena apariencia (maquillaje, manicura, tratamiento de piel, etc.). Más aún, si lo decide así, podrá incluso ampliar su negocio posteriormente a nuevas actividades ligadas a su concepto inicial, tales como un salón de gimnasia o de acondicionamiento físico.

#### 7.1.2 Mejor definición de la situación competitiva

La definición empresarial a partir de las necesidades satisfechas permite identificar mejor los verdaderos competidores de una empresa. Por ejemplo, si una empresa de contabilidad se define a sí misma como un “estudio contable”, limita su análisis competitivo a todos los otros estudios contables del mercado. Por el contrario, si esta busca la razón por la cual las empresas o los individuos recurren a un estudio contable, verá que lo hacen para solucionar sus problemas de información financiera y contable. De esta manera, cualquier producto o servicio que facilite la solución de este tipo de problemas será su competidor. Así, esta empresa de “solución de problemas financieros y contables” tendrá como competidores (a quienes vigilar) a todas las empresas que venden software de contabilidad, así como a las empresas de personal temporal que alquilan contadores a las empresas durante ciertos periodos, además de los otros estudios contables ya mencionados.

### 7.1.3 Mayor resistencia a los cambios tecnológicos

La definición de la estrategia en términos de las necesidades del mercado permite a las empresas adaptarse mejor a los cambios tecnológicos del medio ambiente. Así, una empresa que se define a sí misma como “empresa de periódicos”, limita su actividad a ese tipo de medio. Si por alguna razón tecnológica los periódicos son superados por otro tipo de medios (como, por ejemplo, noticias por internet), esta empresa corre el riesgo de desaparecer. Si por el contrario, la empresa se define como “empresa proveedora de información”, podrá adaptarse a los cambios tecnológicos con mayor flexibilidad. Nada le impide, por tanto, enviar información por internet, televisión, radio o cualquier medio que considere razonable.

Algunas personas podrán argumentar que existen tecnologías que nunca pasarán de moda y que pueden definir bien un tipo de actividad empresarial, tales como la electricidad o el teléfono. Sin embargo, es muy difícil prever los cambios tecnológicos en el futuro, más aún en momentos de cambio muy intenso como los que se viven actualmente. No olvidemos que así pensaban en el siglo XIX muchos empresarios del ferrocarril, que quebraron junto con sus empresas (“el ferrocarril no tendrá nunca competencia”). Jamás imaginaron que cien años más tarde surcarían los cielos grandes máquinas volantes capaces de transportar cómodamente cientos de personas a velocidades diez o más veces mayores que las del ferrocarril.

## 8. MARKETING Y DESARROLLO DE LOS PUEBLOS

Existen muchas discusiones sobre la relación entre marketing y desarrollo. Algunos críticos que conocen mal nuestra disciplina opinan que en gran parte el marketing es un factor de subdesarrollo. Tal como se ha visto anteriormente esta opinión está bastante lejos de la realidad. Otros autores consideran que la ineficiencia del marketing es una causa de subdesarrollo y plantean la necesidad de hacer esfuerzos por mejorar las condiciones de comercialización de los países más pobres.

### Marketing y desarrollo nacional

En Perú, al ser admitidos en la Sociedad Peruana de Marketing, sus miembros firman el compromiso siguiente: “...me comprometo a utilizar adecuadamente mis conocimientos de marketing en aras del bienestar de los consumidores y clientes, del beneficio de las empresas y del desarrollo del país, dentro de las normas legales y éticas de la nación peruana”. Creemos que esta declaración es muy interesante, pues muestra que el marketing puede ser una pieza clave para el desarrollo de los pueblos latinoamericanos.

En efecto, luego de muchos años en que nuestros gobiernos insistieran en que el desarrollo de los países se basa en su capacidad de producción, los resultados mostraron que la producción no sirve si no hay demanda para ella. No puede haber entonces desarrollo sin mercados. Es en este campo que la disciplina del marketing resulta indispensable en una estrategia integral de desarrollo nacional, pues permite guiar adecuadamente la producción para evitar así desperdicios en los mercados. Solo se produce lo que se necesita y no al contrario, nos dicen los especialistas del marketing. Por ello los países más desarrollados tienen las mejores estructuras de comercialización, es decir, la mejor orientación de marketing.

A pesar de su nombre en inglés, como muchos de los neologismos tecnológicos del mundo moderno, se demuestra entonces que el marketing no es solo para los países ricos. Por el contrario, en los países pobres una orientación de mercado ayuda justamente a orientar mejor los escasos recursos disponibles. Más aún, una característica de muchos países pobres es justamente el hecho que las grandes mayorías estén fuera del circuito de los mercados. Como sucede todavía en numerosos lugares de Latinoamérica.

Buen ejemplo de la Sociedad Peruana de Marketing.

### 8.1 El marketing como fuente de desarrollo

Peter Drucker, uno de los más renombrados teóricos de la administración, señala en uno de sus artículos, que se ha convertido en un clásico del tema, que “el aspecto esencial de una economía subdesarrollada y el factor que la mantiene en esa situación es la falta de habilidad para organizar los esfuerzos y energías económicas que combinen los recursos, necesidades y capacidades, convirtiendo así un sistema estático en un sistema con crecimiento creativo, orgánico y autogenerado”<sup>3</sup>.

Más aún, Drucker señala que en los países subdesarrollados la comercialización es la parte de la economía menos desarrollada. Como resultado, estos países están estancados, pues usan de manera poco efectiva lo poco que tienen. La comercialización adecuada podría ayudarlos a cambiar con éxito el entorno económico del sistema actual sin necesariamente cambiar los métodos de producción, en contraste con lo que opinan muchos: que es necesario primero aumentar la capacidad de producción para luego comercializar.

El marketing puede convertir la demanda latente en demanda efectiva, aunque no puede por sí mismo producir poder de compra. Puede canalizar la capacidad de compra existente y crear, por lo tanto, las condiciones necesarias para un mayor nivel de actividad económica y así ofrecer nuevas oportunidades para el empresariado.

#### ¡Abrieron el centro comercial!

Hasta hace unos años el mayor símbolo de prestigio de los pueblos del interior latinoamericano, luego de la luz eléctrica y la carretera, era tener una agencia de banco importante. Más tarde,

<sup>3</sup> Drucker, Peter “Marketing and Economic Development”, *Journal of Marketing*, vol. 22, núm.3, enero de 1958, pp. 252-259.

el mayor anhelo era una universidad, temas que muchos políticos usaron en sus promesas electorales. Hoy las cosas han evolucionado, pues existen muchas universidades en las distintas regiones de los países, así como agencias de muchos bancos y otros sistemas financieros. Pareciera más bien que el nuevo símbolo de progreso de una ciudad es la apertura de un centro comercial.

Es indudable que la vida de muchos provincianos cambia –para mejor– cuando se abren las primeras grandes tiendas y los primeros cines modernos. Encuentran algo diferente que hacer los fines de semana, y no necesitan ir tanto a la capital para comprar ropa o artefactos, ni para ver una buena película. Y si hablamos con algunos jóvenes provincianos, quizás nos sorprenderemos de ver que hasta sus deseos de migrar al extranjero, o a la capital, parecen disminuir por el orgullo de tener un centro comercial moderno en su ciudad.

Algunos analistas dicen que esto trae solamente una ilusión de mejora, pues los nuevos comercios acercan las tentaciones a un público que se frustrará al no poder alcanzarlas. Otros dicen también que eso estimula el consumismo, tan dañino en esta época de crisis económica mundial. Estos analistas olvidan, quizás, que acercando la oferta comercial a las ciudades se generan muchos beneficios, como la creación de puestos de trabajo que de otra manera se quedarían en la capital, y el ahorro de los costos de transporte en que nuestros paisanos incurrierán al viajar a la capital para encontrar los productos, servicios o la diversión deseados.

En todo caso, más allá del análisis económico clásico, es muy importante considerar el inmenso aporte a la percepción de bienestar de las provincias que generan los nuevos servicios comerciales. Si quiere comprobarlo, pregúntele a algún provinciano cuál es la prueba de que su ciudad está prosperando. Muy probablemente su respuesta tendrá algo que ver con alguna oferta comercial o de servicios nueva en su región.

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Usted acaba de ser nombrado gerente de marketing de un importante banco, compuesto en su mayoría por personas de edad madura y con mucha experiencia en el ramo. Usted sabe que algunos directores sostienen con frecuencia el siguiente argumento: "Desde su creación y durante muchos siglos los bancos fuimos instituciones muy serias y nuestro símbolo era el edificio griego con puertas gruesas y pesadas. Nuestro personal atendía a los clientes detrás de una reja y nunca gastamos en estudios de clientes y menos en publicidad. Con ello nos ha ido muy bien. ¿Por qué deberíamos ahora tirar el dinero para cambiar nuestros locales para hacerlos parecer heladerías, y hacer rifas y publicidad? Nosotros no somos ese tipo de negocios. Nosotros somos serios". ¿Qué criterios usaría para contrarrestar esos argumentos?
2. Busque en su ciudad ejemplos de al menos una empresa que funcione poniendo énfasis en el concepto de negocio, otra en el de producción, otra en finanzas, una en ventas y al menos una en el marketing. Fundamente las razones por las que usted las califica de esa manera.
3. Usted es gerente de marketing de un laboratorio farmacéutico y uno de sus vendedores le comenta que no debería gastar dinero en visitas a los médicos de los hospitales del Estado. Le dice "que es suficiente con convencer a los directores de compras de adquirir sus medicamentos. Para ello basta tener un producto que no sea muy malo, un precio adecuado, y eventualmente dar un "incentivo" monetario al encargado. Dado que los médicos solo pueden recetar lo que está disponible en las farmacias del hospital, los pacientes tendrían que usar necesariamente nuestro producto".

Señale el concepto y la filosofía del marketing y analice el comentario del vendedor desde ese punto de vista.

¿Cuál sería la posición adecuada para la empresa, considerando tanto la rentabilidad como la supervivencia de la misma?

4. Su cliente, el gerente de compras de una empresa industrial, ha seleccionado el producto A y le ha solicitado una cantidad importante del mismo, por lo cual usted ganará una excelente comisión. Si bien el producto A es de calidad aceptable, sabe que a su cliente le conviene más el producto B, que es de mejor calidad,



pero por él su comisión es menor. Un amigo al que usted consultó le dijo que si su cliente no sabe bien lo que quiere es su problema y no el de usted. Además, le dice que “así como su cliente busca siempre ganar más dinero, su interés como vendedor es también ganar más”. ¿Qué debe hacer usted? ¿Es de su competencia velar por los clientes de esa industria? Determine la orientación cliente-consumidor en este caso.

5. Prepare dos documentos que sustenten las siguientes ideas contrapuestas: “Está bien que se utilice el marketing para vender cigarrillos y bebidas alcohólicas” y “está mal que se utilice para vender estos productos”.
6. El gerente de una empresa minera, productora de mineral de cobre, le dice que dado que la calidad y el precio de su producto dependen de la demanda internacional, no se aplica para su caso el concepto de marketing. ¿Está usted de acuerdo con ello? Justifique su respuesta.
7. Prepare dos documentos que sustenten las siguientes ideas contrapuestas: “Es bueno que los políticos utilicen el marketing” y “No es bueno que los políticos utilicen el marketing”.
8. Se dice que hay innumerables formas de uso de los “clips” (sujetadores de papel), haga una lista de treinta posibles usos. Luego, presente tres alternativas de productos comercializables que puedan derivarse de ellos.
9. Comente sobre la frase “No existen países subdesarrollados, lo que existen son países subadministrados”. Aplique luego esta aseveración a una institución, empresa o al hogar familiar, y descubra su validez.
10. Comente por qué la etapa de orientación a las ventas es de corto plazo y la de orientación al mercado de largo plazo.



Capítulo

2

**Características  
del mercado  
latinoamericano**



## 1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO LATINOAMERICANO

La mayoría de los libros de texto de marketing que se utilizan en las escuelas de negocios de América Latina se refiere a consumidores y a productos muy diferentes a los que se observan en los mercados latinoamericanos. Ellos presentan, generalmente, el perfil de un consumidor propio de los países europeos o de América del Norte, con un nivel de ingresos y una realidad social, familiar y cultural distinta a la latinoamericana.

Paralelamente, la mayoría de los documentos de economía a los que acceden los estudiantes de marketing presenta las características económicas de los países “pobres”, contrastándolas con aquellas de los países “ricos”. En estos casos, las características de América Latina se encuentran confundidas dentro de un mismo rubro con todos los otros países “no ricos” del mundo. Así, en una misma descripción se engloba a los países africanos más pobres y subdesarrollados, con las economías de algunos del sudeste asiático (un desarrollo muy irregular) y con los latinoamericanos. Esto da una imagen distorsionada de la realidad de nuestros países.

Debido a esta carencia, este capítulo presenta las características del consumidor y del mercado latinoamericano, muchas de las cuales son diferentes de aquellas de los otros países de menor desarrollo en el mundo. Como elemento adicional se pondrá al consumidor latinoamericano y al de los países desarrollados frente a frente, evaluándolos con indicadores que permitan, más que una comparación, un mejor conocimiento de sus diferencias y similitudes.

Se analizarán así, las semejanzas y diferencias demográficas, culturales, económicas y de infraestructura. Además de la evaluación se incluye también el ambiente del cual el consumidor forma parte y con base en el cual toma sus decisiones de consumo.

Para poder ver las diferencias es necesario establecer un punto de partida. Esto pasa por definir, ¿con quién se van a establecer las comparaciones? y ¿qué terminología o denominación utilizar? Hacer la comparación con los países desarrollados y utilizar esa denominación implica que existen países subdesarrollados y, por consiguiente, “consumidores subdesarrollados”, y esto puede herir susceptibilidades. Pensar en hablar de países del norte, así como de sus consumidores, es demasiado amplio y poco claro. Hablar de países industrializados significa poner en una misma “canasta” a consumidores tan diferentes como los de Japón y Australia. Por ello, compararemos los países latinoamericanos con los que llamaremos países noroccidentales, para referirnos a Europa Occidental, Estados Unidos y Canadá.

## 2. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Si bien todos los aspectos demográficos (sexo, edad, estado físico, etc.) tienen incidencia en las actividades de marketing, para efectos de esta presentación se han privilegiado tres, cuya influencia es fundamental:

### ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

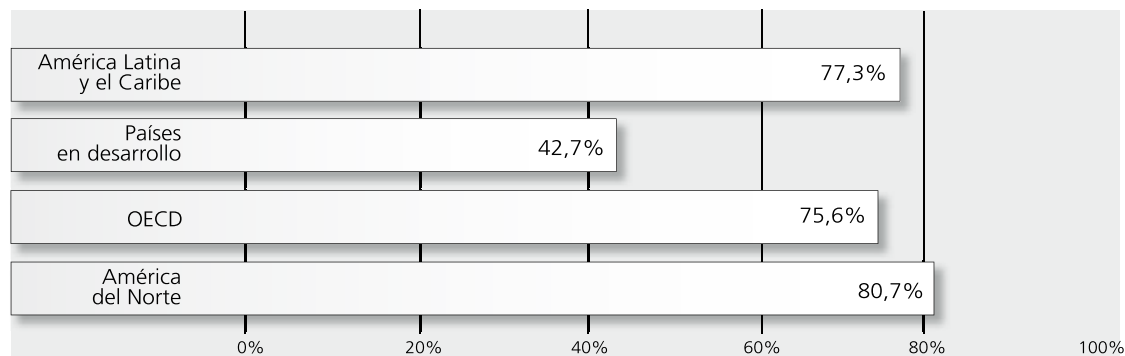
- POBLACIÓN URBANA Y RURAL
- EDAD Y SEXO
- ESTRUCTURA DE LAS FAMILIAS

## 2.1 Población urbana y rural

Un punto de partida para nuestro análisis es la distribución poblacional. Ello es importante desde el punto de vista del marketing, puesto que la concentración rural-urbana define sobre todo muchas estrategias de distribución y de publicidad.

Una de las características de los países noroccidentales es que predomina la población urbana sobre la rural. Como se puede apreciar en la Figura 2.1, esta es igual o superior al 75% del total de la población en los países noroccidentales y en los países agrupados en la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD). América Latina no es diferente en este aspecto. En el mismo cuadro se observa que el 77% de la población se encuentra también en las ciudades o alrededor de ellas, cosa que no sucede con el resto de los países en desarrollo donde la población urbana llega solo al 43% del total.

Si bien en este aspecto son similares América Latina y los países noroccidentales, sí existe diferencia en la distribución de su población en los territorios nacionales. En América Latina hay una marcada concentración de la población urbana en pocas ciudades, cosa que no sucede en la mayoría de los países noroccidentales (siendo una de las excepciones, Francia, cuya organización, basada en una gran metrópoli nacional -París- fue el ejemplo para la organización de los países latinoamericanos). Esta concentración no es solo poblacional, sino política, monopolizando una sola ciudad el desarrollo y crecimiento económico del país. México D.F., Buenos Aires, Asunción, Lima, son algunos ejemplos. Así, en algunos países de Latinoamérica se han acuñado frases populares que reflejan esta realidad: "Dios es argentino, pero despacha en Buenos Aires", "Venezuela es Caracas, el resto es monte y culebra" u "Hoy no atiende provincias" (en Perú, para señalar cuando algo es poco importante). Una excepción a esta regla en América Latina es Colombia, que tiene varias ciudades de importancia económica y política (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, entre otras) y algunos países con dos centros como Brasil, Bolivia o Ecuador.



**Figura 2.1** Porcentaje de población urbana (año 2005)

**FUENTE:** PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD), *INFORME MUNDIAL SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2007-2008*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, NUEVA YORK, 2008.

Por lo general, las oportunidades de trabajo y desarrollo personal se encuentran en las grandes ciudades. Estas y otras razones de índole económica y social contribuyen a categorizar a la población como urbano-concentrada. Esto resulta de gran importancia desde el punto de vista administrativo. Por ejemplo, las principales decisiones de producción, distribución y publicidad se realizan fundamentalmente en un área geográfica, lo cual abarata los costos, pero concentra la competencia en la “guerra” por el mercado.

## 2.2 Edad/sexo

En cuanto a la distribución de la población por grupos de edades, existen algunas diferencias entre América Latina y los países noroccidentales. En la Tabla 2.1 se compara la estructura poblacional de América Latina y Norteamérica, por edad y sexo.

Se observa que en América Latina casi un tercio de la población tiene menos de 15 años, mientras que esta cifra es menos de un quinto de la población en los países noroccidentales. Por el contrario, las personas de más de 65 años son proporcionalmente mucho más numerosas en los países más ricos (15%) que en América Latina (6%). Así, por cada joven noroccidental existen casi dos jóvenes latinoamericanos en la proporción de cada país (1.71), mientras que por cada persona mayor de 65 en los países más ricos hay menos de media persona en Latinoamérica (0.43).

**Tabla 2.1** Distribución de la población por edad y por sexo (2006)

	América Latina			Países noroccidentales			Ratio Am. Lat./ P. N-O
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	
Menores de 15 años	30%	29%	29%	18%	16%	17%	1.71
Entre 15 y 64 años	64%	64%	64%	69%	66%	68%	0.95
Más de 65 años	6%	7%	6%	12%	17%	15%	0.43

**NOTA:** LA CATEGORÍA PAÍSES NOROCCIDENTALES COMPRENDE LOS PAÍSES DE EUROPA Y AMÉRICA DEL NORTE, INCLUYENDO ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ

**FUENTE:** UNITED NATIONS, *DEMOGRAPHIC YEARBOOK*, NUEVA YORK, 2006.

Esto significa, entonces, que únicamente tomando en cuenta la distribución de edades, cada adulto latinoamericano productivo deberá trabajar más que cualquier adulto noroccidental. Mientras que cada noroccidental debe mantenerse a sí mismo y a unos cuantos menores, un latinoamericano deberá esforzarse para mantener al doble de menores que su par desarrollado. Ahora, si bien en los países desarrollados hay más personas mayores no productivas que en Latinoamérica, las personas mayores en los países noroccidentales generalmente disponen de pensiones de jubilación (una forma de ahorro hecho durante su vida de trabajo), por lo que constituyen una carga económica menor para la fuerza laboral actual.

Tabla 2.2 Comparación de la distribución de la población por edad y sexo entre Estados Unidos y México (2005)

	México			Estados Unidos			Ratio México Estados Unidos
	Composición por sexo			Composición por sexo			
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	
Menores de 9 años	20.4%	51.9%	48.1%	13.8%	52.0%	48.0%	1.477
Entre 10 y 14 años	10.4%	51.3%	48.7%	7.2%	52.4%	47.6%	1.446
Entre 15 y 19 años	9.5%	49.4%	50.6%	6.8%	52.6%	47.4%	1.390
Entre 20 y 34 años	25.9%	49.2%	50.8%	20.2%	51.0%	49.0%	1.281
Entre 35 y 44 años	12.9%	49.6%	50.4%	14.9%	50.3%	49.7%	0.867
Entre 45 y 54 años	9.4%	50.1%	49.9%	14.6%	49.8%	50.2%	0.647
Entre 55 y 64 años	5.8%	50.2%	49.8%	10.4%	49.0%	51.0%	0.557
Entre 65 y 69 años	5.7%	46.0%	54.0%	12.0%	43.9%	56.1%	0.478

FUENTE: MÉXICO: CENTRO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO DE DEMOGRAFÍA (CELADE), 2008. *BASE DE DATOS DE ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE POBLACIÓN ACTUALIZADAS A JULIO DEL 2007*.

ESTADOS UNIDOS: U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, ECONOMICS AND STATISTICS ADMINISTRATION, BUREAU OF THE CENSUS, 2006. *AMERICAN COMMUNITY SURVEY 2005*.

El lado opuesto lo constituye el problema de natalidad existente en los países noroccidentales. En la Tabla 2.2 se muestra la distribución comparada de edades entre un país latinoamericano (México) y un país noroccidental (Estados Unidos). Se observa allí que un quinto de la población mexicana tiene 9 años o menos, constituyendo uno de los grupos más importantes de la sociedad en términos de edad. Esto es el resultado directo de la mayor tasa bruta de natalidad en América Latina y el Caribe (21 nacimientos por cada 1000 habitantes), mientras que en América del Norte es 14 y en Europa es de 10<sup>1</sup>. En este sentido se puede afirmar que las sociedades noroccidentales son sociedades maduras, que tienden a “envejecer”, lo cual genera en ellos gran preocupación con respecto a la deficiencia futura de personas que aseguren la continuidad del trabajo. Por el contrario, los muchos jóvenes actuales de América Latina constituyen una fuerza de trabajo futura que, si es bien entrenada y estimulada, asegurará el crecimiento futuro de la región. Si es bien aprovechado, el elemento demográfico podrá ser uno de los aspectos que en pocos años dará una ventaja a América Latina en la competencia económica internacional.

### La justicia de la demografía

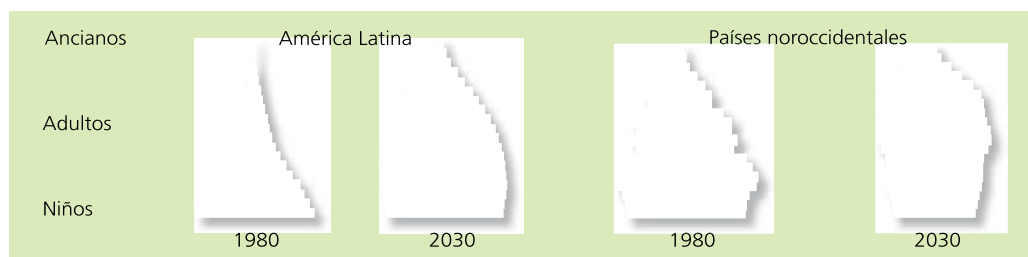
Existen muchos migrantes latinoamericanos en Estados Unidos y Europa que, como todos conocemos, sufren constantemente la oposición de los gobiernos y de muchos ciudadanos de esos países. Esto nos hace pensar que dichos opositores no consideran las grandes ventajas que les trae la migración latina. Como sabemos, la población latinoamericana tiene forma de pirámide, con muchos niños y jóvenes en la base, y pocos ancianos en la punta. En Europa o Estados Unidos la forma es casi de rectángulo, con tantos jóvenes como personas mayores. Al haber pocos niños, la gente disfruta más de los ingresos de su trabajo, mientras que en Latinoamérica los adultos deben trabajar más para mantenerlos a todos, ver Figura 2.2.

<sup>1</sup> Population Reference Bureau (PRB), *World Population Datasheet*, Washington DC, 2007



Sin embargo, la situación ha comenzado a cambiar drásticamente. En varios países de Europa ya se observa una pirámide invertida -muchos viejos y pocos jóvenes- mientras que América Latina tiene muchos jóvenes trabajando. Mientras que ellos no tendrán suficientes trabajadores para contribuir al pago de las pensiones de sus muchos jubilados, países como Ecuador o Colombia, que tienen ya un crecimiento poblacional controlado, tendrán una gran capacidad productiva.

Pensando en ello, hace tiempo que los países ricos empezaron a atraer migrantes, cuya fuerza laboral ofrecía la posibilidad de subsistencia como nación. Ganaban así los países ricos, pues aseguraban su futuro, y también los países pobres, cuyos conciudadanos lograban mejores niveles de vida. Hoy, quienes quieren expulsar a los migrantes olvidan que, aunque perderán con ello muchos migrantes latinoamericanos, los que más sufrirán serán los países ricos, cuando mañana la demografía les pase la cuenta del envejecimiento de su población.



**Figura 2.2** Las tendencias demográficas

FUENTE: WORLD POPULATION PROSPECTS, *THE 2006 REVISION POPULATION DATABASE*, UNITED NATIONS POPULATION DIVISION, 2008.

## 2.3 La familia

La estructura de la familia es una variable que ejerce gran importancia en el consumo de los individuos. Para diferenciar América Latina de los países noroccidentales es necesario poner en relieve al menos dos aspectos importantes de este concepto: las diferencias en la estructura familiar y las diferencias en el rol económico que juega la mujer.

### 2.3.1 El ciclo de vida de las familias

Una de las diferencias más importantes entre ambos tipos de consumidores se da en relación al papel que juega la familia, tanto cultural como comercialmente. En efecto, el ciclo de vida de los países desarrollados presenta a un grupo familiar que comienza con la pareja joven sin hijos, pasa por una etapa de pareja con hijos pequeños ("nido lleno"), sigue a otra con hijos jóvenes, continúa con una etapa de pareja sola con hijos que ya se fueron del hogar ("nido vacío") y termina con los viudos solitarios, que disponen de una pensión de jubilación para atender a sus necesidades<sup>2</sup>.

Esta situación no se da de la misma manera en la mayoría de las familias latinoamericanas. En muchos países de América Latina, sobre todo en las clases sociales menos favorecidas, no existe una etapa de "nido vacío". El "nido" siempre está lleno, tanto cuando hay hijos pequeños, como cuando los hijos se casan

<sup>2</sup> Wells, William y George Gubar, "Life Cycle Concept in Marketing Research", *Journal of Marketing Research*, vol. 3, núm. 4, noviembre de 1966, pp. 355-363.

y, al menos uno de ellos, se queda en el hogar paterno con su pareja y sus hijos. De la misma manera, difícilmente una persona de edad avanzada viva independientemente, tanto porque las pensiones de jubilación en general son insuficientes, como porque los aspectos culturales de nuestros países no lo toleran. Finalmente, el número mayor de hijos por familia hace que muchas de las etapas de la familia americana se encuentren al mismo tiempo en las familias de América Latina (por ejemplo, tener en el mismo hogar a hijos muy pequeños conjuntamente con hijos adolescentes).

Debe señalarse que la estructura familiar está cambiando muy rápidamente en Latinoamérica. Gracias a los esfuerzos de gobiernos y organismos diversos, la tasa bruta de natalidad en las clases sociales más bajas ha disminuido rápidamente<sup>3</sup>. Se observa también, sobre todo en las clases medias y altas, la aparición de fenómenos sociales importantes que están variando la composición de las familias tradicionales (mayor tasa de divorcios, más familias monoparentales y disminución de la tasa de matrimonios, entre otros).

### 2.3.2 El rol económico de la mujer

Un tema adicional relacionado con la familia es el que se refiere a las mujeres que trabajan fuera del hogar y su efecto en la toma de decisiones dentro de él. En los países noroccidentales, la mujer es importante como fuente de generación de ingresos para la familia, lo que implica que el trabajo ocupe una buena parte de su tiempo y le reste poder de decisión para la compra (dejando muchas responsabilidades de compra en el hombre). El hombre se convierte así en objetivo comercial para productos y servicios antes reservados para mujeres: detergentes, champús, jabones, comidas, etc. Dicho de otra manera, el mayor trabajo de la mujer fuera del hogar provoca el reparto de las decisiones de consumo entre la pareja y, paradójicamente, crece la importancia comercial del hombre.

En América Latina, la mujer también está tomando muy rápidamente mayores funciones externas al hogar, aunque su nivel de participación en la fuerza de trabajo es todavía inferior al de América del Norte, pero ya es similar a la que se da en Europa (Tabla 2.3).

Tabla 2.3

Participación de la mujer en la actividad económica oficial: 1997-2007 (en porcentaje sobre total de mujeres).

	Participación en la fuerza de trabajo	Empleo por actividad económica (%)			Situación del empleo (%)	
		Agricultura	Industria	Servicios	Trabajadores remunerados y asalariados	Trabajadores por cuenta propia
		1997-2007	1997-2007	1997-2007	2007	2007
América del Norte	60.1	1.5	10.5	89.0	-.	-.
Economías industrializadas y la Unión Europea	52.7	3.2	12.5	84.3	88.8	5.8
América Latina y el Caribe	52.9	10.7	14.5	74.8	64.6	25.0

FUENTES: AMÉRICA DEL NORTE: PNUD, *INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2007-2008*, 2008.

ECONOMÍAS INDUSTRIALIZADAS, UNIÓN EUROPEA Y AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: ILO, 2008.

TENDENCIAS MUNDIALES DEL EMPLEO DE LAS MUJERES. GINEBRA: OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO.

<sup>3</sup> Population Reference Bureau, *World Population Datasheet*, Op.cit.

Por otro lado, se conoce muy poco sobre la participación económica de las mujeres de las clases más desfavorecidas de América Latina. Una observación rápida muestra que en esos sectores las mujeres son muy activas, pero como su participación no siempre es contabilizada oficialmente, su presencia en las cifras oficiales es poco evidente. Las cifras disponibles confirman la mayor precarización en la calidad del empleo que las mujeres de América Latina deben soportar: una de cada cuatro trabaja por cuenta propia en comparación con menos del 10% en Europa, y el porcentaje de mujeres en trabajos asalariados es mucho menor.

Sin embargo, en las regiones rurales se observa que la mujer comercializa los productos agrícolas, mientras el hombre trabaja en la producción, y en las ciudades, la mujer muchas veces mantiene al hogar, trabajando como empleada doméstica, vendedora de alimentos o como comerciante informal, debido al alto grado de desempleo del hombre. Más aún, durante las crisis económicas las organizaciones de mujeres son un factor muy importante para la supervivencia, pues ellas organizan las “sopas populares” y mecanismos similares. Puede decirse, entonces, que en América Latina el trabajo de la mujer fuera del hogar no es un fenómeno totalmente nuevo o extraño, sino que es ignorado por las estadísticas oficiales.

### ¿Caballo o vaca?

Antes de morir, un ganadero millonario pidió que se regalase un caballo a cada hombre que mandara en su casa y una vaca a aquel que fuera mandado por su mujer. Sus emisarios fueron de casa en casa buscando quién mandaba allí y en todas encontraron que era la mujer, así que entregaban vacas. Un día, por fin, encontraron un hombre que dijo fuertemente: –Yo mando en mi casa, ¿no mujer?, y ella respondió: –Sí, querido. Dispuestos a entregar el primer caballo le preguntaron si quería un caballo blanco o uno negro, el hombre respondió inmediatamente:

— Lo quiero negro.

— ¿Negro? –dijo la mujer. –Yo te imagino tan guapo montado en un caballo blanco, con esa camisa blanca que te regalé.

— Pensándolo bien –dijo el hombre–, me quedaré con el caballo blanco.

— ¡Qué caballo ni caballo!, ¡Vaca! sentenciaron los emisarios.

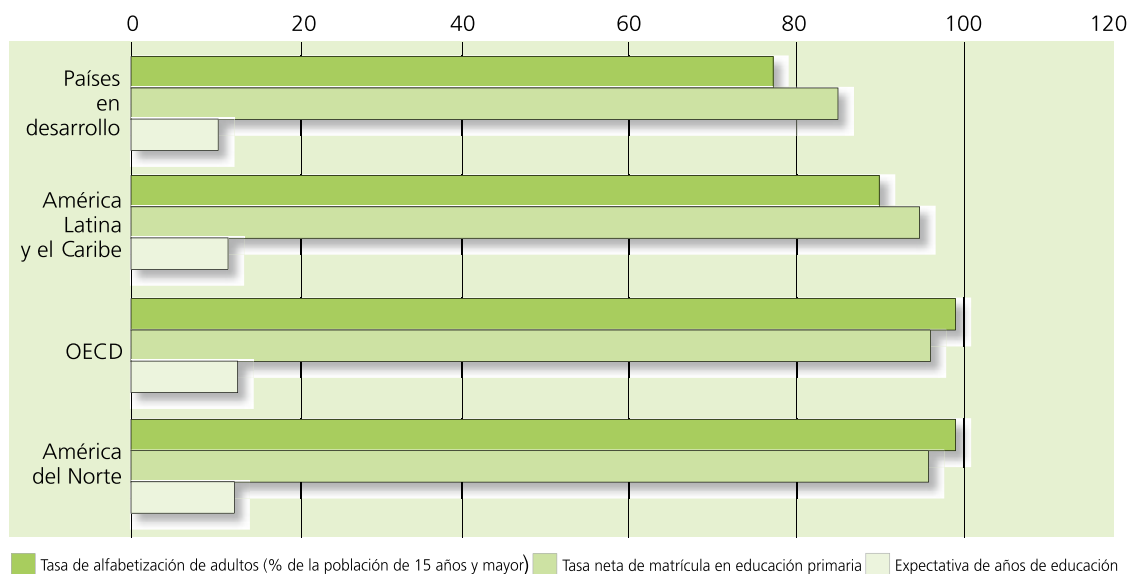
No me queda duda de que los lectores de este libro entenderán claramente a quién se debe influir más para tener éxito en los negocios.

## 3. ASPECTOS CULTURALES

Uno de los rubros más importantes a analizar cuando se estudia el comportamiento del consumidor es el de los aspectos culturales. La cultura es la personalidad de la sociedad y define la forma de vida (*el modus vivendi*) del consumidor. Al estudiar la cultura de una sociedad se pueden comprender mejor sus decisiones de consumo y así las empresas logran mejorar su estrategia comercial. Parte de la cultura se manifiesta en la educación, la religión y las etnias en cada país o región.

### 3.1 Educación

La Figura 2.3 muestra una América Latina relativamente alfabetizada. Es decir, un 90% de los consumidores latinoamericanos lee y comprende lo que se le dice. Los recientes cambios ocurridos en los sistemas educativos de América Latina han beneficiado a las nuevas generaciones, incrementando el número de años de educación que reciben. Asumiendo las actuales tasas de matrícula en el sistema escolar, un niño y un joven latinoamericanos pueden esperar estudiar aproximadamente 11 años en el sistema educativo formal, lo que es menor a los 12.3 años de un norteamericano y 12.9 de un europeo. Sin embargo, este favorable crecimiento en la cobertura oculta las serias deficiencias en la calidad de la educación que se entrega, como se puede deducir de los resultados de las evaluaciones internacionales de rendimiento estandarizadas como PISA.



**Figura 2.3** Tasas de alfabetización de adultos, de matrícula y expectativa de años de educación

**FUENTES:** TASA DE ALFABETIZACIÓN DE ADULTOS Y TASA NETA DE MATRÍCULA EN EDUCACIÓN PRIMARIA: PNUD, *INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2007-2008, 2008*.

EXPECTATIVA DE AÑOS DE EDUCACIÓN: UNESCO, INSTITUTE FOR STATISTICS DATA CENTRE, 2008.

Sucede, sin embargo, que en América Latina existe otro tipo de instrucción que se da bajo el concepto de aprendizaje o "aprender haciendo", en algunos casos de manera autodidacta y en muchos otros bajo la tutela de un "maestro". Este es una persona mayor, que conoce un oficio y que transmite empíricamente sus conocimientos a sus "aprendices", su hijo, sobrino o ayudante, al mejor estilo de los artesanos del Renacimiento. Esta formación, nada escolástica y menos académica, es parte de los rasgos culturales de nuestras sociedades y, sin duda, aporta a la formación de cierto tipo de especialistas (un gran porcentaje, si no la totalidad de nuestros gasfiteros, mecánicos, albañiles y carpinteros, se forma así). Sin embargo, al no estar registrada formalmente como años de estudio o instrucción en las cifras antes mencionadas, podría estar distorsionando la comparación entre países.

### 3.2 Religión

Otro aspecto a resaltar, por la influencia cultural que ejerce sobre la población, es el de la religión. En América Latina, la Iglesia Católica engloba casi 87% de la población (Tabla 2.4). La Iglesia Protestante y otras Iglesias cristianas conforman la diferencia y están creciendo de manera muy rápida. En Norteamérica y los países europeos la religión católica tiene menor participación que la cristiana protestante. Estas diferencias pueden explicar en parte las distintas visiones de latinoamericanos y noroccidentales con respecto al trabajo y la riqueza. Para el catolicismo la riqueza no es siempre buena, al igual que la sensualidad y el placer (la riqueza no es de este mundo y el bienestar se encuentra solo en el seno de Dios). Para los protestantes y muchas nuevas Iglesias cristianas, por el contrario, la riqueza es una especie de recompensa de Dios, no es mal vista y es “de este mundo”.

Aunque la población católica oficial tiene en Latinoamérica casi 87% de los fieles, el porcentaje practicante de su fe es mucho menor. En Argentina, por ejemplo, más del 90% de la población es católica y solamente 20% es practicante<sup>4</sup>. Los grupos evangélicos y protestantes por su parte, teniendo 20% de fieles, tienen probablemente el 100% de ellos practicando activamente su religión. Es importante señalar también que el mayor crecimiento de las Iglesias protestantes se da entre los grupos más pobres de la población latinoamericana, mientras entre los más ricos parecen crecer más algunas de las tendencias más conservadoras de la Iglesia Católica como el Opus Dei o movimientos carismáticos católicos.

Tabla 2.4

Comparación entre la población católica y protestante por regiones. (Datos de 1995, en porcentaje sobre el total de la población religiosa)

Región	Religión		
	Católica	Protestante	Otras
América Latina	86.9%	6.8%	6.3%
Norteamérica	25.4%	42.1%	23.4%
Europa	37.2%	11.0%	3.3%

FUENTE: ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA ONLINE (2008).

Es importante también mencionar que existe un fuerte mestizaje religioso en América Latina, identificado como sincretismo en las ciencias sociales. Así, en muchos países la religión cristiana está fuertemente influenciada (y muchas veces sirve únicamente como fachada) por la presencia de religiones más antiguas. En Brasil y en los países caribeños se puede encontrar una gran cantidad de mezclas entre la adoración a dioses tradicionales africanos (Changó, Ochún, Umayá) y a santos cristianos. De la misma forma, es posible observar en los países andinos la adoración a la tierra, al sol y a la luna (dioses incas o preincas), confundidos con las festividades de santos cristianos (como San Francisco de Asís) o de imágenes cristianas (el Cristo crucificado de la ciudad tal). Estas religiones antiguas imponen también sus códigos morales, económicos y de comportamiento, los que pueden explicar algunas costumbres nacionales muy diferentes a las occidentales (como dedicar una gran cantidad de dinero a la festividad de un santo específico, aun cuando esto conlleve una vida muy austera durante todo el resto del año).

<sup>4</sup> Encyclopædia Britannica Online. 2008. *Worldwide Adherents of All Religions by Six Continental Areas*, Mid-1995. Disponible en: <http://original.britannica.com/eb/article-9115681>.

### 3.3 Etnia/raza

Se ha afirmado en numerosas ocasiones que no existe una, sino varias Latinoaméricas. Esta afirmación se sustenta en el hecho que durante y luego de la conquista, se generó una sociedad diversa. Aunque algunos investigadores cuestionan la real extensión del mestizaje existente en América Latina y sostienen que esta es aún una sociedad segregada, lo cierto es que al interior de América Latina coexisten diversos grupos étnico-raciales con prácticas culturales marcadas y sobre todo con imágenes, aunque algunas de ellas estereotipadas, que presionan sobre el comportamiento en cada caso. En la Tabla 2.5 se muestra un resumen de los principales grupos étnico-raciales existentes en América Latina y las imágenes asociadas a los mismos.

**Tabla 2.5** Principales orientaciones culturales de los diversos grupos étnico-raciales en América Latina

Grupo étnico-racial	Imagen o característica asociada
Negro (afrodescendientes)	Sensualidad, misticismo, alegría
Indígena (andinos y mesoamericanos)	Introversión, tradicionalismo, apego a la naturaleza
Occidental (europeos)	Positivismo, cartesianismo, practicidad

En función a estos tres grupos étnico-raciales se han clasificado algunos países latinoamericanos. En la Figura 2.4 se aprecia que la población en Uruguay, Chile y Argentina es marcadamente occidental. En República Dominicana y Cuba, se guarda un equilibrio relativo entre la presencia de los grupos afrodescendientes y los europeos. En países como Perú, Bolivia, México, Guatemala y Ecuador el componente indígena es bastante fuerte. Venezuela es un caso especial, debido a la fuerte migración europea de los años '50 a '70 (sobre todo italiana, española y portuguesa), pero la cultura negra en su población de base es bastante evidente, mientras que Haití (país que muchos no ubican dentro del concepto de América Latina, debido a su cultura de origen francés), tiene una influencia africana muy fuerte. Colombia estaría al centro, pues tiene influencias europeas, africanas e indígenas muy marcadas en diversas partes de su territorio.

Al hablar de grupos étnico-raciales es necesario preguntarse si existe racismo en América Latina. En realidad lo que existe es una separación cultural y económica con base en la procedencia racial. ¿Esto es racismo? Probablemente sí, pues existe una separación de clases y una imagen asociada a cada etnia-raza. Así, la probabilidad de que una persona latinoamericana tomada al azar tenga más o menos dinero estará fuertemente correlacionada con su origen racial (mientras más blanco sea es más probable que sea más rico). Por otro lado, la tendencia a querer ser blanco, en parte está estimulada por la publicidad, que muestra siempre personas blancas, reforzando la creencia de que en nuestra cultura "todos somos occidentales" y oculta el origen mestizo e indígena de la mayoría de la población.

Sin embargo, a diferencia de otras sociedades en las cuales la nula movilidad social entre razas o castas diferentes es la norma (como en algunas regiones de la India), en América Latina existe alguna fluidez respecto a la movilidad social ascendente. La presencia cada vez mayor, entre las élites políticas de nuestros países de representantes típicos de los grupos indígenas, que muchas veces constituyen las mayorías nacionales, lo demuestra claramente.

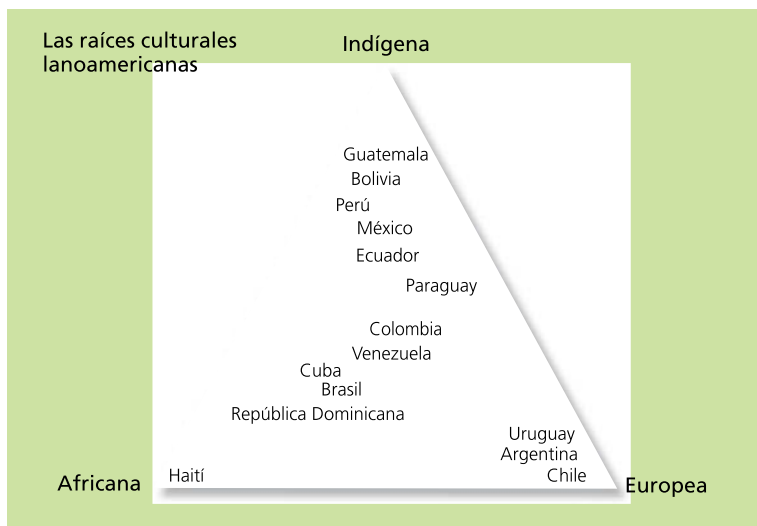


Figura 2.4 Grupos étnico-raciales en América Latina

FUENTE: CENTRAL OF INTELLIGENCE AGENCY (CIA), *THE WORLDFACT BOOK*, 2008.

### Clusters latinoamericanos

¿En qué se parece un brasileño a un boliviano? ¿Un argentino a un guatemalteco? ¿Un chileno a un cubano? En muy poco. Es peor si buscamos el parecido de un nordestino brasileiro, habitante del *sertão*, con un *gaúcho* casi alemán de Rio Grande do Sul; de un andino de La Paz con un tropical cruceño boliviano; o de un regiomontano, de la seca y muy desarrollada Monterrey con un chiapaneco mexicano selvático y pobre. Quizás aquí la conclusión es que no existe una Latinoamérica y ni siquiera una nación brasileña, mexicana o boliviana.

Afortunadamente, las verdades son relativas, pues nuestra cercanía es infinitamente mayor que la de alemanes con franceses o con portugueses, e incluso que la de un suizo alemán de Zurich con un suizo italiano de Lugano. Mientras a ellos los diferencian razas, idiomas, costumbres y siglos de guerras, a los latinoamericanos nos une un –casi– mismo idioma, una misma historia y hasta un nivel de desarrollo parecido.

Felizmente, en esta Latinoamérica de naciones a la vez diferentes y similares es posible identificar tres *clusters* de consumidores, basados en las herencias recibidas de las tres raíces culturales más importantes, la indígena, la africana y la europea.

Está la Latinoamérica indoeuropea, donde conviven fuertemente la parsimonia, el apego a la naturaleza y el sentimiento melancólico del indio inca, maya y otras grandes culturas, con el sentimiento cartesiano y cuadrulado de los conquistadores europeos. Bolivia, Perú, Ecuador, Guatemala, Honduras, El Salvador y México son los grandes representantes de ese *cluster*, de fuerte raíz ancestral y estratégicamente diferente del resto del mundo.

Tenemos la Latinoamérica afroeuropea, en la cual la espiritualidad, la sensualidad y el ritmo de los esclavos africanos se mezclaron con la practicidad europea, luego contagiando con sus enfermedades a los indígenas. En Brasil, República Dominicana, Cuba, Puerto Rico, Panamá, Venezuela y otros países del Caribe se encuentra fuertemente ese mestizaje americano, que tiene un gusto por la vida tan grande que es la envidia de los países desarrollados.

Existe también una Latinoamérica europea, en donde los migrantes de ultramar se mezclaron entre ellos con gran fantasía. Así, en Chile, Argentina y Uruguay, y hasta Costa Rica, se mezclaron italianos, ingleses, españoles, alemanes y uno que otro europeo oriental, tanto que Jorge Luis Borges, al ser preguntado de dónde descienden los argentinos, contestó, lentamente, que descienden de los barcos. Si bien no tienen la ventaja de ser diferentes a los europeos de Europa, tienen una cercanía cultural que les facilita las relaciones comerciales con ellos.

¿Y Colombia? Quizás en algún lugar entre las Latinoaméricas indoeuropeas –por sus zonas andinas– y afroeuropeas, por sus costas pacíficas y atlánticas.

Agrupar a los países con base en la cultura podría hacer más eficientes las estrategias corporativas, pues sabemos que una publicidad mexicana funcionará mucho mejor en Lima que en Buenos Aires, y un producto preparado para Brasil marchará mejor en Caracas que en Santiago. Sin olvidar, por supuesto, que un gerente acostumbrado a tratar con bolivianos se sentirá más cómodo coordinando hondureños que con ejecutivos dominicanos. A fin de cuentas, las verdaderas distancias del mundo de hoy no son las físicas, sino las culturales.

## 4. ASPECTOS ECONÓMICOS

Las principales diferencias entre América Latina y los países noroccidentales se encuentran en el plano económico. Los indicadores que se usan generalmente para efectuar las comparaciones de orden económico son el Producto Nacional Bruto (PNB) y el Producto Bruto Interno (PBI) per cápita. Si bien estos indicadores dan una idea de la capacidad de generación de riqueza de cada economía, descuidan aspectos vinculados al desarrollo en cada país. Por esta razón, desde 1991, las Naciones Unidas realizan una comparación entre los países utilizando un índice de desarrollo humano. Este índice incluye una serie de variables que permiten una mejor medición del nivel de bienestar de la población al interior de cada país y posibilita una comparación integral y no solo de índole económico. A continuación se verá primero la comparación en función al ingreso per cápita, la distribución interna de la riqueza, el índice de desarrollo humano y por último el clima económico, como elementos que forman parte del ambiente que rodea al consumidor e influyen en su toma de decisiones.

### 4.1 El ingreso per cápita

Existe una gran brecha entre la riqueza promedio por habitante en cada una de las regiones indicadas en la Tabla 2.6. La comparación estima el PBI per cápita y el PBI per cápita ajustado por Poder de Paridad



Adquisitiva (PPA). Este último indicador ha sido desarrollado por las Naciones Unidas con la finalidad de establecer una comparación real. El principio subyacente es que la sola utilización de las tasas oficiales de cambio para convertir las cuentas nacionales a dólares norteamericanos (moneda de medida internacional) no permite una real comparación internacional de las economías. Para ello es necesario considerar la paridad del poder de compra interno relativo de las diferentes monedas nacionales para neutralizar las diferencias en los niveles de precios entre los distintos países, y expresarlo luego en términos de dólares internacionales. El PBI real ajustado considera parcialmente este aspecto, de allí la diferencia entre las cifras.

Tabla 2.6

Comparación entre el PBI por habitante y el PBI per cápita ajustado por Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) (por regiones, en dólares, 2005).

Región	PBI per cápita	PBI per cápita ajustado por PPA
América del Norte	38,187	37,633
OECD	29,860	29,197
América Latina y el Caribe	4,480	8,417
Países en desarrollo	1,939	5,282
Países de ingresos bajos	610	2,531

FUENTE: PNUD, *INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2007-2008, 2008*.

En relación a este aspecto, debe considerarse que los países de América Latina se encuentran al mismo nivel de países como Rumania, Ucrania, Turquía, Armenia y Túnez (Tabla 2.7). Debe remarcar aquí que algunos países del sudeste asiático como Corea del Sur y Taiwán que hasta los años '70 tenían un PBI per cápita muy inferior al latinoamericano, actualmente presentan niveles de ingreso per cápita 3 o 4 veces superiores al de muchos países de nuestro continente.

Tabla 2.7

Países seleccionados: ubicación en el ranking del Índice de Desarrollo Humano y PBI per cápita (expresado en miles de dólares PPA en precios constantes en dólares del año 2005)

Desarrollo humano alto (IDH 0.80-1.00)					
América Latina			Otras regiones		
Ranking IDH	País	PBI per cápita	Ranking IDH	País	PBI per cápita
51	Cuba	n.d.	53	Bulgaria	9.03
52	México	10.75	60	Rumania	9.06
62	Panamá	7.61	61	A. Saudita	15.71
70	Brasil	8.40	63	Malasia	10.88
			67	Rusia	10.85
			68	Albania	5.32
			69	Macedonia	7.2

Desarrollo humano medio (IDH 0.50-0.799)					
América Latina			Otras regiones		
Ranking IDH	País	PBI per cápita	Ranking IDH	País	PBI per cápita
74	Venezuela	6.63	73	Kazajstán	7.86
75	Colombia	7.30	76	Ucrania	6.85
79	R. Dominicana	8.22	78	Tailandia	8.68
87	Perú	6.04	81	China	6.76
89	Ecuador	4.34	83	Armenia	4.95
95	Paraguay	4.64	84	Turquía	8.41
			86	Jordania	5.53
			88	Líbano	5.58
			90	Filipinas	5.14
			91	Túnez	8.37
			94	Irán	7.97
			96	Georgia	3.37
			98	Azerbaiyán	5.02
			99	Sri Lanka	4.60

FUENTE: PNUD, INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2007-2008, 2008.

Otro ejemplo de desigualdad o brecha entre las regiones se puede apreciar en términos del PBI total por regiones y su repartición entre la población mundial (Tabla 2.8).

Asimismo, en la Tabla 2.9 se grafica la brecha estableciendo relaciones entre las diferentes regiones en términos del PBI per cápita con y sin ajuste.

**Tabla 2.8**

Distribución de la población y riqueza mundial por regiones (Año 2005, como porcentaje de la actividad económica mundial)

	Población	PNB Mundial
OECD (Estados Unidos, Canadá, Europa y economías desarrolladas)	18.0%	78.9%
Países en desarrollo	80.0%	22.2%
América Latina y el Caribe	8.5%	5.6%
Países de ingresos bajos	37.2%	3.2%

FUENTE: PNUD, INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2007-2008, 2008.

**Tabla 2.9**

Relación entre los ingresos de los Estados Unidos y Canadá con los países pobres y América Latina

	Ratios	
	PBI per cápita	PBI per cápita ajustado por PPA
Estados Unidos y Canadá / Países de ingresos bajos	63 a 1	28 a 1
Estados Unidos y Canadá / América Latina y el Caribe	9 a 1	5 a 1

FUENTE: PNUD, INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2007-2008, 2008.

## El problema de la comparación de datos económicos internacionales

La mayoría de los datos económicos que se encuentran en los informes estadísticos internacionales son medidas hechas para comprender la situación de los países desarrollados. Cuando se usan dichos indicadores para entender la situación en los países más pobres, ellos generalmente exageran negativamente la posición relativa de estos países. Las Naciones Unidas han generado, por ello, algunas correcciones, tales como el Producto Industrial Real Ajustado y el Índice de Desarrollo Humano. Sin embargo, estas cifras no logran reemplazar totalmente otros índices muy usados: el Producto Interno Bruto (global y per cápita), que presenta los problemas siguientes:

**a) Distorsión por registro.** Dado que en los países en desarrollo gran parte de la actividad económica no está registrada por el Estado (sector informal urbano y sector tradicional rural), los datos del Producto Interno Bruto generalmente no consideran este aspecto. En los países desarrollados este factor es generalmente poco importante. Si se añadiera al PBI de los países latinoamericanos el monto de producto generado por el sector no registrado, las diferencias entre los países serían evidentemente menores.

**b) Distorsión por estructura de producto/servicios.** Las sociedades desarrolladas tienen un porcentaje mucho mayor de servicios (registrados) que las sociedades más pobres. Si bien las empresas de servicios aportan algo de bienestar a la sociedad, su aporte no es necesariamente de la misma magnitud que una empresa de producción (una peluquería más no hace más rico a un país). Así, si por ejemplo, los servicios aumentan en 35% el PBI de un país rico, esto no significa que éste tiene por ello mucho más bienestar que un país pobre con pocos servicios registrados.

**c) Distorsión por costo de vida.** Los datos internacionales no toman en cuenta el costo de la vida en los países. Así, por ejemplo, un ingreso de US\$500 en Bolivia puede comprar el equivalente de cuatro veces más que en Nueva York. Por lo tanto, una persona que gana US\$12.000 al año en Bolivia puede tener un nivel de vida comparable al de una persona con US\$48.000 en Nueva York. Tomar en cuenta únicamente el ingreso bruto de las personas de un país para conocer su capacidad de gasto en otro puede ser entonces un grave error.

**d) Distorsión por el trabajo de la mujer.** El trabajo de la mujer fuera del hogar aporta un cambio importante en las cifras del PBI. Así, el trabajo del ama de casa que se dedica al cuidado de su familia no es considerado en el PBI, pues éste solo toma en cuenta el trabajo remunerado. Pero si dicha ama de casa sale a trabajar como empleada de una empresa y para ello contrata a una persona para que realice el trabajo de su casa, el PBI crece en ¡dos personas! (salarios del ama de casa y de la empleada doméstica, aun cuando esta última no genera nueva riqueza, sino que reemplaza el trabajo de la persona anterior). Así, a mayor proporción de mujeres que trabajen por un salario (que en el caso de los países más desarrollados es bastante alto), habrá mayor monto del PBI, aunque no exista mayor producción real.

**e) Distorsión por bienes patrimoniales.** En los años '60 y siguientes, en muchas grandes ciudades de América Latina llegaron grandes cantidades de migrantes de provincias que tomaron por asalto la periferia y construyeron allí sus viviendas. Como resultado de ello, hoy en los grupos pobres de muchos países existe una proporción mayor de posesión de vivienda que en las clases medias. Aun cuando muchos de ellos no tengan títulos de propiedad, sin embargo, su vivienda les da un valor de uso que significa una cantidad importante que tendrían que desembolsar mensualmente en

alquileres si no la tuvieran. Así, una persona de un país desarrollado que gana \$2.500, pero que paga \$1.000 de alquiler, tendría la misma capacidad de gasto que un latinoamericano más pobre, que gana \$1.500, pero que es propietario de su vivienda.

Decir que existen distorsiones en las comparaciones de las cifras internacionales no implica, por otro lado, negar la existencia de grandes diferencias entre los países pobres y ricos. Ello únicamente busca señalar que las diferencias son menores de las que corrientemente se usan para el análisis estratégico de los mercados internacionales.

Al hacer la comparación, utilizando el PBI total, se puede apreciar que América Latina y el Caribe generan solamente 5.6% de la riqueza a nivel mundial y deben repartirla entre el 8.5% de la población mundial. En cambio, el PBI noroccidental representa alrededor del 80% del total mundial y se reparte entre el 18% de la población mundial. Es decir, no solo significa que existe una gran brecha desde el punto de vista de generación y distribución de la riqueza entre las sociedades de América Latina y países noroccidentales, sino que la brecha es mucho más grande si la medimos en términos de la riqueza per cápita. Para hacer más gráfica esta desigualdad, si existieran en el mundo 100 unidades de un producto (por ejemplo, plátanos) para las 100 personas que existen allí, se podría afirmar que a cada consumidor europeo le tocarían cuatro plátanos y medio (4.5), a cada latinoamericano algo más de medio plátano (0.6) mientras que cada consumidor africano se limitaría casi a verlo (0.1 plátano).

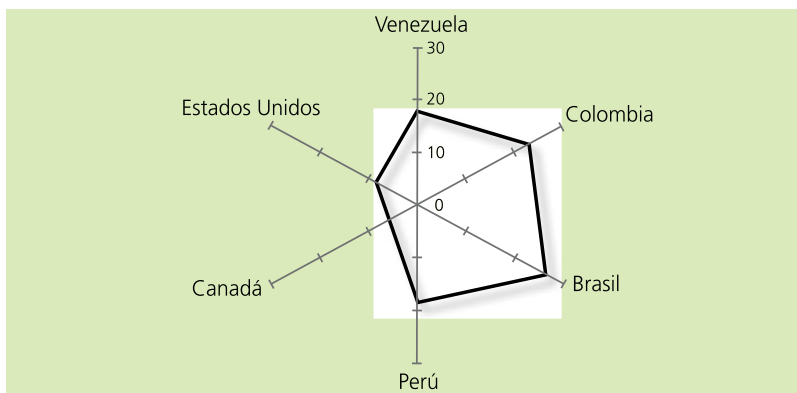
## 4.2 Distribución interna de la riqueza

Es importante señalar que lo mencionado anteriormente considera promedios hallados en función a datos proporcionados por los países, y como es sabido, los promedios esconden los extremos. Por ello es importante evaluar, también, la distribución del ingreso en cada país. Así, podemos comprobar que al interior de cada uno existe también desigualdad en la distribución interna del ingreso. En la Tabla 2.10 se pueden apreciar dos de las medidas más usadas al discutir temas de desigualdad: el coeficiente de Gini y el ratio de desigualdad, que expresa el número de veces que el 20% más rico de la población está contenido en el 20% más pobre. En la Figura 2.5 se puede apreciar la desigualdad para los países seleccionados como un punto alejado del origen. En general, observamos que de acuerdo a las medidas de desigualdad presentadas, América Latina muestra mayor grado de desigualdad en comparación con las sociedades noroccidentales, siendo Brasil el caso extremo en América Latina.

**Tabla 2.10** Desigualdad en la distribución del ingreso/consumo: 1998-2001

País	Año	Coefficiente de Gini	Ratio quintil del ingreso más alto/ quintil del ingreso más bajo
Venezuela	1998	49.1	17.8
Colombia	1999	57.6	22.9
Brasil	2001	59.3	26.3
Perú	2000	49.8	18.3
Canadá	1998	33.1	5.8
Estados Unidos	2000	40.8	8.5

FUENTE: WORLD BANK, *WORLD DEVELOPMENT INDICATORS*, WORLD BANK PRESS, WASHINGTON DC, 2005.

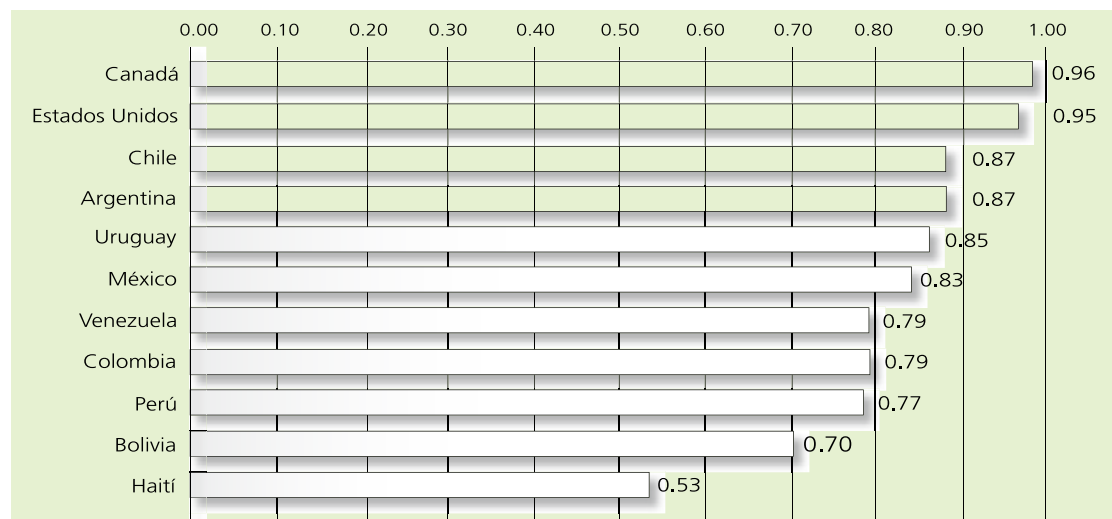


**Figura 2.5** Ratio del quintil del ingreso más alto/quintil del ingreso más bajo

FUENTE: WORLD BANK, *WORLD DEVELOPMENT INDICATORS*, WORLD BANK PRESS, WASHINGTON DC, 2005.

### 4.3 Índices de desarrollo humano

Dado que el desarrollo de los países no significa únicamente generación de riqueza, sino también generación de bienestar general, desde 1990 las Naciones Unidas miden el desarrollo humano usando una serie de indicadores adicionales a los puramente económicos. Así, el Índice de Desarrollo Humano busca comparar a los países desde un punto de vista integral, vinculado al nivel de bienestar de la población de cada país. Este índice está compuesto por las dimensiones de: a) vida larga y saludable, b) acceso a conocimientos y c) nivel de vida digno; se puede observar en la Figura 2.6 que algunos países de América Latina, como Chile y Argentina, no están tan lejos de los países noroccidentales en términos de calidad de vida, y también que, si existe una diferencia en ingreso per cápita en dólares de 10 a 1 (1.000%) entre un colombiano y un norteamericano, la diferencia de calidad de vida es de solamente un 35%.



**Figura 2.6** Valor del índice de desarrollo humano (IDH)

FUENTE: PNUD, *INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO 2007-2008, 2008*.

Por otro lado, dentro del contexto mundial, América Latina está en segundo lugar detrás de los países más desarrollados. Puede parecer un consuelo decir que otras regiones en el mundo están debajo de América Latina en la clasificación de las Naciones Unidas: África, los países árabes y Asia, en general. A partir de estos indicadores, puede decirse entonces que si un grupo de países tiene posibilidades de desarrollarse en el futuro próximo, ese es América Latina<sup>5</sup>.

#### 4.4 Clima económico

Hasta hace unos pocos años, América Latina era considerada como una región de alto riesgo para las inversiones y, en muchos países, también riesgosa hasta para el turismo. Todos conocen bien que, a los ojos del mundo, la década de los ochenta fue considerada la "década perdida" de América Latina. En efecto, con la excepción de Chile (cuya gran crisis fue en los años '70), todos los países latinoamericanos tuvieron grandes turbulencias económicas.

Por el contrario, la década de los '90 es considerada la del cambio y la apertura. En parte debido a estos cambios, en América Latina se respira cierta estabilidad económica, aunque no exenta de vaivenes políticos. Lejanas parecen ser las pesadillas económica y política en Centroamérica, México, Perú, Bolivia, Argentina y Brasil, por mencionar solamente unos cuantos países, lo cual ha logrado atraer la atención de inversionistas y empresas, siempre deseosas de abrir nuevos mercados o de reconquistar otros.

Esto es favorable para el desarrollo de los mercados y el marketing. En mercados protegidos artificialmente, la inflación y la inestabilidad política generaron una cultura donde el precio siempre era más importante que la calidad y la imagen del producto. Se perdió allí el concepto de lealtad a la marca y la confianza en la moneda nacional cualquiera fuera esta, prefiriendo el dólar norteamericano como instrumento de reserva de valor y como unidad de medida para las transacciones más cotidianas.

Todo esto ha ido cambiando con la apertura de los mercados y su internacionalización, que ha permitido la entrada de nuevos productos a los mercados. La firma de los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, China y varios países de la región, precedente sentado con el TLC con México y Canadá, y la posible creación de un mercado único continental han generado grandes cambios en los mercados nacionales. Los consumidores se han vuelto más exigentes y los productores más cuidadosos, lo que dinamiza las actividades comerciales. Ya no es el consumidor de mercados protegidos, ahora puede elegir y sobre todo está aprendiendo a exigir, cambiando el sentido de las acciones de marketing de las empresas.

Más aún, luego de la gran crisis económica mundial de 2008, iniciada por los problemas de la banca norteamericana, América Latina en su conjunto ha mostrado una estabilidad económica mayor que la de muchos países ricos.

## 5. INFRAESTRUCTURA

Un último punto a considerar en la evaluación de los consumidores latinoamericanos y noroccidentales es el de la infraestructura con que cuenta para realizar su función de consumo. En este aspecto es necesario tocar lo relativo a las comunicaciones, el sector informal y la información de marketing.

<sup>5</sup> Robert Chapuis, *Les quatre mondes du Tiers Monde*, Masson, París, 1994.

## 5.1 Comunicaciones

Las tecnologías de comunicación han cambiado significativamente durante la última década del siglo XX. En particular, la rápida expansión y masificación de nuevas tecnologías de comunicación e información han modificado la manera en que consumidor latinoamericano se informa sobre la disponibilidad de productos y su potencial globalización. Si bien las cifras de la Tabla 2.11 muestran la menor disponibilidad de determinados medios de comunicación, y hacen pensar en cierta desventaja en comparación con los consumidores noroccidentales, lo ocurrido con la expansión de la telefonía fija y, en particular, la celular, sugiere que las grandes inversiones que empresas privadas mundiales realizaron en América Latina han comenzado a rendir sus frutos. La expansión en el acceso y el número de usuarios de Internet será también otro fenómeno al cual debemos prestarle atención.

**Tabla 2.11** Comunicaciones (2007, datos por cada 1.000 habitantes)

	Suscriptores de telefonía	Líneas telefónicas fijas	Suscriptores de celulares	Suscriptores de Internet	Usuarios de Internet
Países industrializados	1421	444	994	202	532
Países en desarrollo	452	123	336	49	107
América Latina y el Caribe	833	178	664	56	225

FUENTE: INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU), *ICT STATISTICS DATABASE*, 2008.

En este punto, debe enfatizarse que en América Latina existe una gran diferencia entre la posesión de equipamiento y línea de Internet (dato recogido por las estadísticas mundiales), y la penetración de uso de Internet por las personas. Así, aunque menos del 30% de los latinoamericanos tiene línea de Internet, más del 50% está “conectado”. ¿La razón? La existencia de muchos establecimientos de servicio público de Internet, llamados “cabinas”, “cafés Internet” o simplemente “Internet”, que dan acceso a precios muy módicos.

Gracias al acceso a Internet, el contenido de las informaciones recibidas en América Latina no es diferente de la que se tiene en los países noroccidentales. Más aún, la integración de los diferentes países latinoamericanos al mundo internacional vía microondas o las antenas parabólicas, permite estar informado sobre todo lo que acontece en el mundo.

Juntamente con las informaciones generales viene la información comercial, lo que hace que gran cantidad de latinoamericanos de todas las clases sociales estén al corriente de las modas y tipos de consumo de los países más ricos. Si bien este acceso a la información general y comercial es muy importante, pues permite una mejor integración de nuestros países al mundo externo, por otro lado ello puede también ser perjudicial si no es canalizada adecuadamente. En efecto, la exposición de los consumidores latinoamericanos pobres a los modos de consumo y a los estímulos publicitarios destinados a consumidores de países más ricos, puede originar en ellos frustración y desencanto, puesto que se les genera deseos que muy difícilmente podrán satisfacer con su capacidad económica actual.

## 5.2 Sector informal

Un aspecto adicional que diferencia grandemente el comportamiento de los mercados latinoamericanos con relación a los países noroccidentales es el sector informal. Así, la Tabla 2.12 muestra el alto porcentaje de la población que tiene un empleo informal urbano sobre el total de la fuerza de trabajo nacional en algunos países. Se ve allí que casi la mitad de la población económicamente activa de las urbes latinoamericanas (42.1% en actividades diversas, más 6.3% de servicio doméstico), trabaja en actividades no registradas formalmente. Este porcentaje es mucho mayor en algunos países como Bolivia, en el cual el 60% de la población se desempeña en el sector informal.

En América Latina se puede decir, entonces, que el sector informal urbano es una estructura económica que debe ser tomada en cuenta muy seriamente para analizar estos mercados. Ella es, además, reconocida por una gran parte de la población como actividad legítima (aceptada socialmente, aunque no legal). En los países noroccidentales, en los que en promedio el sector informal no llega a 16% de la población económicamente activa, se puede afirmar que el sector informal es solamente una excepción a la regla general de funcionamiento comercial, y es vista como una desviación delictiva de lo que la sociedad exige.

**Tabla 2.12** Porcentaje de población que trabaja en el sector informal urbano. 2005 (\*)

País	Total Sector Informal (**)	Desagregación	
		Trabajadores Independientes	Microempresas
Argentina	36.1	17.8	18.3
Bolivia	63.1	45.1	18.0
Brasil	40.6	24.2	16.4
Colombia	53.8	37.3	16.5
Ecuador	52.6	31.4	21.2
México	38.1	20.0	18.1
Perú	50.2	32.5	17.7
Venezuela	48.2	29.6	18.6
América Latina	42.1	25.1	17.0
OECD (***)	16.4	-.	-.

**NOTAS:** (\*) LOS DATOS DE ECUADOR CORRESPONDEN AL AÑO 2002. (\*\*) EXCLUYE A LA POBLACIÓN OCUPADA COMO SERVICIO DOMÉSTICO (6,3% PARA AMÉRICA LATINA). (\*\*\*) CALCULADO PARA SIETE PAÍSES COMO EL PORCENTAJE PROMEDIO DE LA FUERZA LABORAL EN EL SECTOR INFORMAL RESPECTO DE LA FUERZA LABORAL TOTAL DURANTE LOS AÑOS 1999/2000.

**FUENTES:** AMÉRICA LATINA: INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION (ILO), 2006 *LABOUR OVERVIEW, 2006. LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN, 2006*, LIMA: ILO/REGIONAL OFFICE FOR LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN.

OECD: FRIEDRICH SCHNEIDER. *SIZE AND MEASUREMENT OF THE INFORMAL ECONOMY IN 110 COUNTRIES AROUND THE WORLD*, RAPID RESPONSE UNIT, THE WORLD BANK, WASHINGTON, DC, 2002.

Desde el punto de vista del marketing, el sector informal es una variable muy importante a ser tomada en cuenta, puesto que, tal como se observa en la Figura 2.7, referido a uno de los países con alto porcentaje informal (Perú), la mayor parte de los integrantes del sector informal se desempeña en el campo del comercio (42% de la población informal).



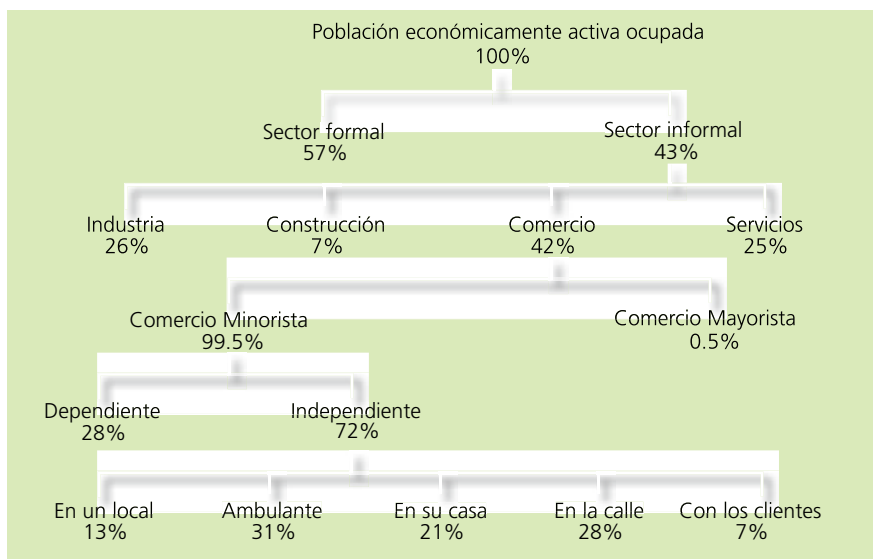


Figura 2.7 Composición del sector informal en Perú

FUENTE: ARELLANO, ROLANDO. 1994. INFORMAL-UNDERGROUND RETAILERS IN LESS DEVELOPED COUNTRIES: AN EXPLORATORY RESEARCH FROM A MARKETING POINT OF VIEW. JOURNAL OF MACROMARKETING. VOL. 14, No. 2, 1994, pp. 21-35.

### 5.3 La información de marketing

Un punto final en el aspecto de infraestructura está referido a la información de marketing y a las herramientas de que se disponen para conocer los mercados. A diferencia de los países noroccidentales en donde existe gran cantidad de información sobre los mercados, en América Latina existen pocos estudios y poca actualización de los existentes. Así, mientras en los países ricos se pueden encontrar datos de producción y ventas de cualquier área comercial o industrial, datos sobre consumo individual y grupal, de localización geográfica de establecimientos y, en general, todo tipo de información necesaria para la toma de decisiones empresariales, en América Latina esta información es sumamente escasa, inexacta o atrasada.

Esto obliga a las empresas que desean tomar decisiones bien fundamentadas, a realizar grandes inversiones para hacer estudios de mercado relativamente simples. Más aún, gran cantidad de empresas latinoamericanas no guardan memoria de los datos recolectados anteriormente, lo que las obliga a repetir completamente el trabajo cada vez que quieren respuestas sobre un tema, encareciendo los estudios y desincentivando su uso por las empresas.

Es evidente que esta situación no es adecuada, ya que en los mercados actuales el riesgo de tomar decisiones basándose únicamente en el "olfato" es muy grande. Esto es muy importante porque probablemente este es uno de los puntos en los que las diferencias entre América Latina y los países más desarrollados son más grandes.

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Escoja un producto típico de mucho éxito en su país. Analice de qué manera se adapta a la cultura y características de los consumidores de su país. De acuerdo a estas características, busque otro país (o países) en el que sea posible iniciar un consumo de este producto. Justifique su respuesta.
2. Las bicicletas para hacer ejercicio dentro del hogar, llamadas bicicletas fijas, han tenido mucho éxito en los países europeos. Estime si ese producto podrá tener éxito en un país latinoamericano. Si fuera así, señale las razones y las características de los segmentos a los que estaría dirigido.
3. ¿Por qué se dice que los países noroccidentales son “sociedades adultas” y los países de América Latina son “sociedades jóvenes”? ¿Qué importancia tienen estas razones para prever el desarrollo de productos y de sistemas de comercialización para dentro de cinco años? ¿Y para dentro de diez años?
4. Juan Pérez, ciudadano de un país centroamericano, viajó al exterior entusiasmado por una oferta de trabajo en Estados Unidos en la que le ofrecían 2.000 dólares mensuales. Al cabo de ocho meses regresó a su país deseando recuperar su puesto de empleado que había abandonado. ¿Qué cree que desalentó a Juan? ¿Por qué se considera que antes de viajar se debe preguntar con respecto a todos los pormenores del estilo y costo de vida en otros países?
5. Usted tiene un local comercial libre en uno de los barrios o zonas considerados más pobres de la capital de su país y piensa poner allí una tienda de electrodomésticos. Para vender sus productos usted tiene necesariamente que dar crédito y para ello debe evaluar la capacidad de pago de sus clientes. Un economista de su empresa le ha dicho que, por los ingresos de esa gente, se puede deducir que no son sujetos apropiados para ningún tipo de crédito. Sin embargo, ha observado que en algunas tiendas de la zona se venden gran cantidad de electrodomésticos a crédito, lo que contradice a su economista. ¿A qué se puede deber esta situación? ¿Qué decisión tomaría usted al respecto? ¿Abriría o no la tienda? ¿Por qué razones? Evalúe la verdadera capacidad económica de este sector usando los conceptos aprendidos en el capítulo.

6. Usted trabaja para un banco de inversión y está interesado en promover inversiones hacia su país. Para esto, debe mostrar un perfil de este a los consumidores de su país y las oportunidades que existen para productos o servicios de consumo de estos. Este informe comprendería algunos puntos específicos sobre las áreas o negocios en los que es interesante invertir y las razones de ello. Tenga en cuenta que su informe debe ser positivo, para incentivar las inversiones, pero como es indispensable en el marketing, totalmente honesto.
7. Una empresa textil que vende ropa en su país quiere comenzar a exportar a Estados Unidos y requiere saber cuáles serían los cambios que debe hacer a sus modelos latinos para poder venderlos allá. Para esto, debe preparar un informe sobre todas aquellas características diferenciales pertinentes entre los consumidores de su país y de Estados Unidos (ingresos, niveles económicos, estilos de vida, etc., pertinentes al vestido), señalando, a partir de ellas, las características generales que deberían tener las prendas a vender en Estados Unidos.
8. Haga un análisis de las razones que llevan a muchos consumidores latinoamericanos a preferir los productos importados a los productos nacionales. Estudie dos tipos de productos adecuados al tema.
9. Haga un análisis general de las diferencias y semejanzas más importantes entre América Latina y los países asiáticos, africanos y Europa del Norte con respecto a sus características económicas, sociales y políticas; los aspectos más representativos de sus consumidores y de la estructura comercial existente.
10. Un grupo empresarial de su país quiere lanzar un diario orientado hacia la mayoría de la población. Si bien se tratará de un diario de alto contenido informativo, quieren que sea muy atractivo para ella en todos los sentidos. Analice las características de esa población y plantee una propuesta de contenidos y estrategia de ingreso de un diario, para atraer a este público.





3

**Comportamiento  
de los consumidores  
y segmentación  
de mercados**



## 1. COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES

Es posible decir, por la trascendencia que reviste, que el consumidor constituye el elemento más relevante de la teoría del marketing, puesto que esta concepción establece la diferencia entre la orientación comercial hacia la producción o la venta y la dirigida hacia el marketing.

La orientación hacia la venta o la producción es aquella que parte de la consideración de la capacidad que poseen los individuos o las empresas para producir un bien o un servicio, y luego buscar a quienes se les puedan transferir comercialmente. En cambio, en la orientación hacia el marketing se parte precisamente en sentido contrario, puesto que primero se averigua cuál es la necesidad que los individuos quieren satisfacer, para luego de conocer esta necesidad, buscar la manera de producir aquellos bienes y servicios que podrán satisfacerla<sup>1</sup>.

### COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES

SON AQUELLAS ACTIVIDADES EXTERNAS E INTERNAS DE LOS INDIVIDUOS DIRIGIDAS A LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES MEDIANTE BIENES O SERVICIOS<sup>2</sup>.

De esta forma, al aludir al comportamiento del consumidor, además de hacer referencia a un *comportamiento dirigido de manera específica a la satisfacción de necesidades mediante el uso de bienes o servicios*, se trata también, por una parte, de actividades que pueden ser externas, como la búsqueda de un producto, su compra física y el transporte del mismo; y, por otra, de actividades internas, por ejemplo, el deseo de un producto, la lealtad hacia una marca o la influencia psicológica producida por la publicidad.

Esta actividad, o este comportamiento, implica un proceso que parte de la existencia de una carencia, el reconocimiento de una necesidad, en la búsqueda alternativa de la satisfacción de dicha necesidad, en la decisión de compra, la compra del bien y en la evaluación posterior del mismo.

Como ya hemos visto, existe una diferencia importante entre lo que se denomina *consumidor* y lo que se llama *cliente*. **Consumidor** puede considerarse a aquel individuo que usa o dispone finalmente del producto o servicio en cuestión, mientras que **cliente** es aquel que compra o consigue el producto. El marketing debe, entonces, favorecer al consumidor.

## 2. MODELIZACIÓN GLOBAL DEL COMPORTAMIENTO

A pesar de reconocer la importancia vital del conocimiento del comportamiento del consumidor para alcanzar el éxito de las actividades de marketing, su puesta en práctica no es tan simple como parece.

Sin embargo, aunque el comportamiento de los individuos sea una manifestación de una gran cantidad de procesos internos altamente complicados e imposibles de abarcar y desentrañar en su totalidad, resulta provechoso hacer los esfuerzos necesarios para acercarse lo más posible a su conocimiento.

<sup>1</sup> Darmon, René, Michel Laroche y John V. Petrof, *Le marketing: fondements et applications*, McGraw-Hill, Montreal, 3ª ed., 1986, (1978).

<sup>2</sup> Arellano, Rolando, "Consumidores o clientes, marketing o venta", *Revista 1/2 de Marketing*, mayo de 1988.

Muchos autores han tratado de elaborar un modelo del comportamiento de los consumidores con el fin de poder explicar (y en algunos casos prever) la manera de comportarse de los individuos en el plano comercial. Pero, si bien los modelos propuestos evidencian bastantes similitudes, muchos de ellos resultan algo complicados, al responder más bien a una necesidad teórica que a una práctica.

Por ello, se ha propuesto un modelo simplificado que busca explicar el proceso de comportamiento de los consumidores en función de las influencias que reciben éstos a cada momento (Figura 3.1).

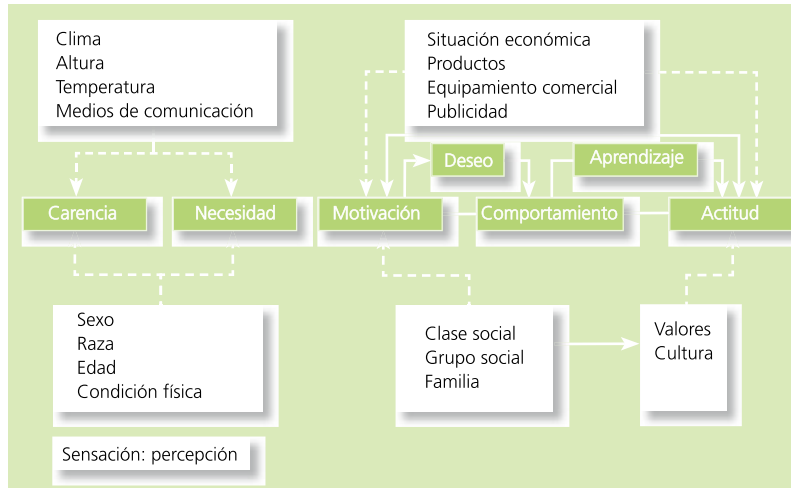


Figura 3.1 Modelo global del comportamiento

Dicho modelo se basa en dos dimensiones centrales:

- Las variables centrales (de proceso) que corresponden al comportamiento individual interno (cuadros en verde). Estas variables que desembocan en la decisión de compra, son influidas por una serie de variables externas y por algunas variables personales de procesamiento externo (específicamente las sensaciones y la percepción).
- Las variables externas que influyen sobre el individuo en el proceso de decisión de compra. Estas variables, que llamaremos variables periféricas, pueden ser físicas, biológicas o sociales. Si bien todas ellas influyen de alguna manera en todas las variables de proceso, su acción es más fuerte sobre algunas de ellas.

Por una parte, tenemos el proceso central, el que se inicia con la carencia de algún elemento vital para los individuos. La percepción interna de esta carencia da origen a la necesidad (lo que ocurre cuando se llega a un cierto nivel de carencia), la cual, a su vez, genera una orientación hacia la satisfacción, es decir motiva al individuo para satisfacer su carencia. Como resultado de esta motivación, el individuo realiza un primer comportamiento que, de alguna manera, es un comportamiento instintivo, lo que le permitirá conocer ciertas características de la realidad exterior, es decir, se efectúa un aprendizaje, el que le permite



a la persona tener elementos que le servirán para evaluar mejor el entorno posteriormente. Durante el proceso de aprendizaje, el individuo se ha ido formando una imagen parcializada de las cosas (le gusta o no le gusta) que se llamarán actitudes, las cuales, una vez generadas, tendrán un efecto retroactivo importante, influyendo sobre los individuos, creándoles motivaciones sin que existan necesidades evidentes. Finalmente, las actitudes, al influir sobre la motivación, darán origen a un deseo, es decir, a la orientación hacia la acción, en función de un producto o situación específica.

Por otro lado, en el interior de las variables periféricas existen variables biológicas y geográficas, las que si bien afectan fundamentalmente a los individuos en su nivel de carencia, también afectan a las necesidades. Es en este nivel en el que se dan los primeros elementos de procesamiento personal, mediante las sensaciones, y en cierta medida también, la percepción (la que presenta mayor relación con la experiencia personal del sujeto). La motivación es fuertemente influida por las variables sociales, en la medida que la orientación a la satisfacción de las necesidades va a depender mucho de las influencias que reciba el individuo de su grupo social. Además, finalmente, mientras las variables comerciales (oferta de productos, existencia de sistemas de distribución, la publicidad, etcétera) van a influir fuertemente sobre la motivación, las variables como la cultura (basada en los valores y costumbres sociales) lo van a hacer sobre las actitudes de los individuos.

Ahora, luego de haber presentado de manera general y resumida el modelo, explicaremos de forma más detallada sus variables constituyentes más importantes. Sin embargo, antes de analizar los aspectos específicos del modelo debemos señalar que no se ha buscado desarrollar ciertos aspectos teóricos de este, esencialmente psicológicos, ya que antes de explicar la psicología del consumidor, más bien se intenta presentar una revisión panorámica y aplicada de los principales determinantes de la conducta de consumo.

### 3. LAS SENSACIONES

Las sensaciones conforman las vías de comunicación entre el individuo y los demás, y entre los individuos y las cosas. Es mediante las sensaciones que el hombre tiene acceso a los productos o servicios que le ofrece el sistema económico de su entorno.

#### ¿QUÉ SON LAS SENSACIONES?

LAS SENSACIONES SON LA RESPUESTA DIRECTA E INMEDIATA A UN ESTÍMULO SIMPLE DE LOS ÓRGANOS SENSORIALES. ESTA DEFINICIÓN SUPONE LA EXISTENCIA DE POR LO MENOS TRES ELEMENTOS: A) UN ESTÍMULO, B) UN ÓRGANO SENSORIAL Y C) UNA RELACIÓN SENSORIAL.

#### 3.1 Los sentidos

Normalmente se considera que existen cinco sentidos: la vista, el oído, el gusto, el olfato y el tacto, con lo que se dejan de lado, o no se difunden con igual magnitud, dos sentidos, aparentemente menos importantes: el vestibular, que sirve para mantener el equilibrio; y el cinestésico, que hace sentir el movimiento del cuerpo.

### 3.1.1 La vista

Este es uno de los sentidos más importantes, pues permite ubicarse espacialmente, calcular distancias y darse cuenta del medio; además, permite discernir: el tamaño, la forma, el volumen, el brillo y el color de los elementos del ambiente.

El estímulo físico de la vista es la luz. La sensación del color está determinada por la amplitud de onda de luz y la brillantez por la intensidad de esta última<sup>3</sup>.

### 3.1.2 El oído

Su función más relevante es *relacionadora* e interviene de modo significativo en la comunicación oral, una de las características más importantes en la especie humana.

El estímulo para la audición se debe a partículas de aire comprimidas y enrarecidas, llamadas *ondas sonoras*. El número de ciclos de compresión-enrarificación en que una onda viaja en determinado periodo se llama *frecuencia*, y corresponde a la sensación del tono.

La medida de presión que una onda ejerce es la *intensidad*, que a su vez corresponde a la sensación de *sonoridad*. La combinación de tonos e intensidades da como resultado todos los tipos de sonidos existentes.

### 3.1.3 El gusto

Es uno de los sentidos menos desarrollados del hombre, pues solo le sirve para evaluar los objetos que están en contacto directo con las papilas gustativas de las zonas bucales.

La capacidad de discriminación es bastante limitada, de modo que las sensaciones gustativas más específicas son las siguientes: dulce, salado, ácido o agrio, amargo, y picante.

El gusto es un sentido sobredimensionado en la imaginación de la gente. Lo que ocurre es que está relacionado con el olfato (lo que hace parecer que se "gusten" los alimentos cuando, en realidad, gran parte de esa sensación es olfativa); el tacto (la consistencia de los alimentos influye en la sensación gustativa) y con el oído (por ejemplo, el sonido crocante de una galleta es indispensable para tener éxito en el mercado).

### 3.1.4 El olfato

Aunque muchas veces es subestimado, el sentido del olfato es muy importante para el ser humano y, comparado con el sentido del gusto, su capacidad discriminativa es inmensamente mayor, pues es el único sentido que llega directamente al cerebro.

Las moléculas de gas son su estímulo físico, las que son recibidas por células vellosas en el epitelio olfativo. Si bien aún no se han podido clasificar exitosamente los olores, se sabe que su número es muy amplio.

En mercadeo, el sentido del olfato se usa de manera todavía limitada y es explotado sobre todo por la industria de la alimentación, como el café (que se vende por su aroma) o el licor (en el cual el *bouquet* es el aroma que despide), y en la industria de la higiene y los perfumes.

<sup>3</sup> Margaret W. Matlin, *Perception*, Allyn and Bacon Inc., Boston, Massachusetts, 1983.

### 3.1.5 El tacto

Es un sentido que funciona mediante receptores situados en la piel, entre la epidermis y la dermis. Es un sentido relativamente bien desarrollado en el hombre, sobre todo en los dedos de la mano.

Mediante el tacto, la persona es capaz de discriminar, fundamentalmente, tres tipos de efectos: la presión, el calor y el frío. Las áreas del cuerpo en que la piel es más sensitiva a la presión son las yemas de los dedos, los labios (de ahí la combinación con el sabor), la punta de la lengua y el interior del antebrazo. Mediante el tacto, la gente puede reconocer la forma (en sus tres dimensiones), la textura (suave o áspera) y la consistencia (blanda o dura) de los objetos, así como su temperatura.

### 3.1.6 El equilibrio

El sentido del equilibrio permite ubicar la posición del cuerpo en el espacio sin tener que usar la vista u otros sentidos. Se ubica fundamentalmente en el vestíbulo del oído interno. Con él, sin tener que usar la vista, las personas pueden saber, por ejemplo, si el vehículo donde están viajando está girando a la derecha, a la izquierda, o yendo hacia arriba o hacia abajo.

### 3.1.7 El sentido cinestésico

Sirve para ubicar la estructura corporal interna de la persona. Mediante dicho sentido, la persona experimenta una especie de *conciencia del cuerpo*, es decir, “siente” la posición de sus extremidades y sus órganos motores y sabe dónde están colocados, así como su estructura y dimensiones. De esta manera, no necesita mirar para saber dónde están sus manos, sus dedos, y en general todas las partes de su cuerpo. Esta sensación puede “transmitirse” a los objetos que se usan, como el automóvil, que conducimos sin tener que estar midiendo a cada momento su dirección.

## 3.2 Capacidad sensitiva

La capacidad sensitiva es un tema ampliamente estudiado por la psicofísica, siendo uno de sus intereses centrales indagar por los límites sensoriales. Así, esta ciencia ha podido definir estos límites, a los que ha denominado umbrales de sensación y catalogado como absolutos y diferenciales<sup>4</sup>.

**Umbral absoluto.** Es el nivel mínimo o máximo en que un individuo puede experimentar una sensación. Así, el punto en que una persona puede detectar una diferencia entre *algo* y *nada* es el umbral absoluto mínimo de esa persona para cierto estímulo específico (el nivel mínimo de luz para que la gente vea que hay luz). Existe, asimismo, un umbral absoluto máximo en el que la sensación experimentada resulta tan fuerte para el individuo que ya no es perceptible por éste (si hay demasiada luz el individuo se ciega y deja de ver).

**Umbral diferencial.** Es el cambio más pequeño en un estímulo que produce el cambio en una sensación, o, dicho de otra manera, es la diferencia mínima que se puede detectar entre dos estímulos.

<sup>4</sup> C. G. Mueller y William J. McGill, “Theories in sensory psychology”, en Marx, Melvin H. (ed.), *Theories in contemporary psychology*, Collier McMillan, Nueva York, 1951.

### Cera para autos “Brillantísima”: el umbral diferencial aplicado al marketing

El productor de la cera para autos “Brillantísima” desea mejorarla sustancialmente para conseguir que el brillo proporcionado por esta se prolongue por un tiempo mayor que el de la marca competitiva líder. Busca que la mejora sea reconocible por los consumidores, pero solo está dispuesto a invertir lo mínimo indispensable.

Con tal fin, la empresa lleva a cabo una serie de experimentos que demuestran que el lustre del competidor dura cinco días y que el público solo notaría que “Brillantísima” es mejor si durara al menos siete días. Es decir, el umbral diferencial del lustre actual será de 40% más de duración.

La mejora de la cera debe ser tal, que el brillo conseguido se prolongue por lo menos un 40% de tiempo más que el del lustre actual. Solo de esta manera el productor de “Brillantísima” conseguiría que su producto sea percibido como mejor por la mayoría de los consumidores, lo que incrementaría de manera sustancial su posibilidad de venta.

## 4. LA PERCEPCIÓN

Más allá de que los estímulos sensoriales pueden ser los mismos para todas las personas, cada una de ellas observará cosas distintas, lo que es motivado tanto por las diferencias en la capacidad sensitiva del individuo como por la elaboración psicológica que cada uno de ellos haga de la información sensorial que reciba. Este segundo aspecto da lugar a la existencia de la percepción como fenómeno humano.

### 4.1 Definición de percepción

Si las sensaciones son la respuesta directa e inmediata a un estímulo simple de los órganos sensoriales, la percepción supone un paso adicional, pues este estímulo se trasmite al cerebro, el cual interpreta la sensación. Tal interpretación dependerá en gran medida de las experiencias anteriores, con lo cual cabe decir que la percepción humana se refiere a la *experiencia de la sensación*. Así, la relación ocurre como se muestra en la Figura 3.2.

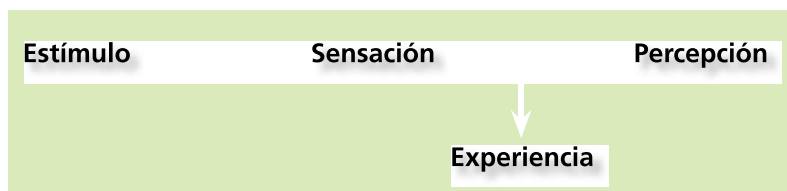


Figura 3.2 Relación entre estímulo, sensación, percepción y experiencia

La percepción puede ser definida como “*el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para entender el mundo en forma coherente y con significado*”<sup>5</sup>.

Conforme se enriquece la experiencia y la cultura del sujeto, la percepción aumenta o se fortalece, es decir, el individuo aprende continuamente a interpretar sensaciones o refuerza la interpretación de ellas.

<sup>5</sup> Floyd H. Allport, *Theories of perception and the concepts of structure*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1955.

## 4.2 Estímulos perceptivos

La percepción es el resultado de dos tipos de *inputs* que interactúan para formar las ideas personales con respecto a objetos, situaciones o individuos, a saber:

- a) El estímulo físico que proviene del medio externo, es decir, los aspectos sensitivos.
- b) Los *inputs* que provienen del mismo individuo, como ciertas predisposiciones, motivos y aprendizajes basados en la experiencia previa.

Tenemos, pues, que las personas conocen el mundo por medio de los sentidos, pero su conocimiento no es un simple reflejo de aquellos, sino que tienen siempre una orientación personal basada en la percepción.

## 4.3 Proceso perceptivo

En el proceso perceptivo, mediante el cual el individuo *selecciona, organiza e interpreta los estímulos* con el fin de adaptarlos mejor a sus niveles de comprensión, intervienen varios aspectos, que pasaremos a examinar.

### 4.3.1 Selección

La capacidad del hombre se hallaría seriamente amenazada de agotamiento o incapacidad si tuviese que analizar las grandes cantidades de estímulos sensoriales que lo rodean. Por esto, de manera inconsciente, las personas ejercitan una gran selectividad en relación a qué aspectos del ambiente percibirán, recibiendo, finalmente, solo una pequeña porción de los estímulos a los cuales están expuestas.

El proceso de selección de los estímulos suele estar influido por dos tipos de fenómenos, los cuales se presentan de acuerdo con:

**Naturaleza del estímulo.** Entre las influencias basadas en la naturaleza del estímulo se incluyen aquellos aspectos sensoriales que hacen que un elemento se sienta de manera más intensa que otros (más grande, más brillante, más colorido, más movable).

**Los aspectos internos del individuo.** Dentro de los aspectos internos que afectan la selección de los estímulos, existen dos elementos importantes: las expectativas de los consumidores y los motivos que estos tienen en ese momento.

- *Expectativas:* Las personas generalmente ven lo que esperan ver, y esto suele basarse en la familiaridad, la experiencia previa o aspectos personales relacionados.
- *Motivos:* Las personas tienden a percibir con mayor facilidad lo que necesitan o desean. En este sentido, cuanto más grande sea la necesidad, más fuerte será la tendencia a ignorar estímulos no relacionados con ella y a destacar aquellos que se necesitan.

### 4.3.2 Organización

Las personas, luego de haberlos seleccionado, han recogido una cantidad de estímulos separados que, en esencia, solo son una simple colección de elementos sin sentido. Por ello, el paso siguiente es convertir ese agregado de elementos en un todo unificado que sea comprensible más fácilmente. De esta manera, las características percibidas de los diversos estímulos se analizan grupalmente.

La escuela psicológica de la *gestalt* (que en alemán significa patrón, forma o configuración) postula que la gente percibe siempre una *gestalt*, o sea, más que la suma de las partes. Esta escuela propone algunos principios de organización perceptual<sup>6</sup>.

**Relación entre figura y fondo.** Para que un estímulo se note debe contrastar con el ambiente (un comercial que presente un jabón con una mujer muy bella, puede llevar a que la gente se fije en la modelo, y no en el jabón que se quiere publicitar).

**Agrupamiento o principio de proximidad.** Los grupos perceptuales se apoyan en la cercanía de sus partes, es decir, las personas tienden a agrupar automáticamente los estímulos contiguos, para formar una impresión unificada (una cerveza presentada en el anaquel de las champañas hará pensar que se trata de una cerveza *premium*).

**Ley del cierre o clausura.** En *áreas abiertas* de *percepción*, la persona tiende a hacer un *cierre de la percepción* (Figura 3.3). Algo no organizado tenderá a ser cerrado, pues su abertura implica que algo falta y genera ansiedad o tensión en el sujeto perceptor (elemento base para las campañas de intriga... ¡ya viene el gran producto XX!).



Figura 3.3

Uso de Ley de cierre o de clausura: (La publicidad hace que el lector complete la historia con su imaginación)

FUENTE: [HTTP://WWW.TARINGA.NET/POSTS/INFO/1446948/LAS-CERVEZAS-DE-AMERICA.HTML](http://www.taringa.net/posts/info/1446948/LAS-CERVEZAS-DE-AMERICA.HTML)

**Ley de la semejanza.** Los estímulos semejantes tienden a formar grupos perceptuales. (Si se presenta una margarina en un envase similar al de la mantequilla, la gente puede pensar que es una margarina de mejor calidad).

<sup>6</sup> Wolfgang Köhler, *Gestalt psychology*, H. Liveright, Nueva York, 1929.

**Ley de la buena continuidad.** Cuando las personas perciben un estímulo de determinada manera, lo siguen percibiendo así durante largo tiempo, supuestamente dentro de un contexto determinado y no de forma aislada. De aquí la importancia de la primera impresión.

**Ley de la pertenencia.** Un estímulo adquiere significados diferentes, según el contexto en el cual se le observa (si el nuevo producto es de una marca de confianza, se supondrá que también será bueno).

### 4.3.3 Interpretación

La tercera etapa del proceso perceptual es organizar los estímulos ya seleccionados y ordenados. Se trata de dar *contenido* a aquello previamente seleccionado y organizado. Al igual que en las etapas anteriores, esta interpretación variará en función de la experiencia previa del individuo, así como de sus motivaciones e intereses personales.

Las experiencias previas y la interacción social con otras personas ayudan a formar categorías o alternativas que el individuo usa para interpretar los estímulos, de lo que cabe deducir que los miembros de un mismo grupo social tendrán mayor cercanía en la interpretación de los estímulos, pues han recibido *inputs* parecidos a lo largo de su vida.



Figura 3.4 El reto Pepsi

FUENTE: [HTTP://CRISEI.BLOGALIA.COM/HISTORIAS/60276](http://CRISEI.BLOGALIA.COM/HISTORIAS/60276)

### Sensación y percepción en el marketing: El reto Pepsi

En el marco de la gran campaña desarrollada por Pepsi-Cola en los años '80, llamada "El reto Pepsi" o "El desafío Pepsi", se llevaron a cabo pruebas de sabor "ciegas" (sin que la persona conociera qué marca probaba) de forma masiva para comparar el sabor de Pepsi-Cola y el de Coca-Cola.

Realizadas las pruebas, se informó por medio de la publicidad de Pepsi, que quedaba "demostrada" la preferencia del público consumidor por ella, ya que un 51% prefería el sabor de Pepsi, mientras que al 49% le agradaba más el de Coca-Cola (Figura 3.4).

Los estrechos márgenes reportados por las pruebas de sabor de “El reto Pepsi” no hacen sino confirmar el escaso poder de discriminación de la evaluación exclusiva de los atributos físicos de los productos (sabor, color, etcétera), es decir, de la discriminación sensorial. Dan pruebas, además, de la importancia que juegan los atributos añadidos por la marca del producto y la imagen que de ésta se ha formado el consumidor en el procesamiento perceptual.

Por lo tanto, no sería extraño que si sometiéramos al refresco Pepsi-Cola a una prueba de sabor en la que se ofrezca el mismo refresco pero con dos marcas distintas, los consumidores prefieran uno de ellos, frente al otro. Y es que, al fin y al cabo, más importante que los productos intrínsecos, son las percepciones que de estos tienen los consumidores en sus mentes.

## 5. LAS NECESIDADES

El principal objetivo del marketing es satisfacer las necesidades de los consumidores con el fin de conseguir, por su intermedio, beneficios para las empresas; por lo mismo, es imperativo para todo hombre de marketing conocer profundamente este concepto.

Algo importante, además, es saber cuál es la diferencia entre conceptos como carencia y necesidad.

### 5.1 Carencia y necesidad

La falta de algo es la carencia, pero solo cuando existe determinado nivel de carencia, ésta estimula al organismo a reconocerla. El reconocimiento de la carencia es la necesidad.

### 5.2 Clasificación de las necesidades

La mayoría de las propuestas de clasificación de las necesidades gira alrededor de una diferencia básica entre: necesidades de tipo **fisiológico** o *primarias*, y *necesidades secundarias* o **estimuladas socialmente**.

Una de las clasificaciones de las necesidades más conocida es la de Abraham Maslow, uno de los autores más importantes en el tema de necesidades y motivación.

Este autor sostiene que las necesidades primarias o fisiológicas son aquellas que si no se satisfacen harán peligrar la vida del individuo o de la especie (válido esto último para la necesidad sexual). Las necesidades secundarias son aquellas que no tienen una relación directa con la filosofía individual, sino que responden a patrones de tipo social, de manera que sus manifestaciones e intensidad son muy variadas<sup>7</sup>.

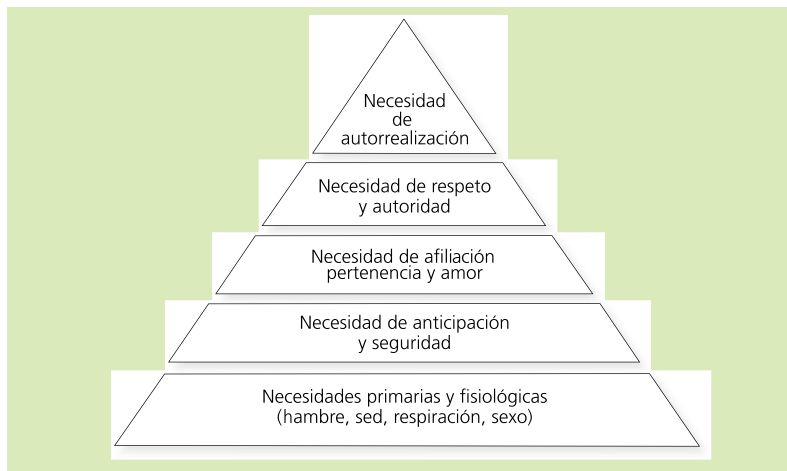
### 5.3 Jerarquía de las necesidades

Maslow considera que existe una jerarquía de las necesidades, y entiende que hay necesidades más exigentes en su satisfacción que otras. Las necesidades más demandantes de satisfacción serían las básicas, las cuales deben ser mínimamente satisfechas para poder acceder a necesidades de orden superior.

<sup>7</sup> Abraham Maslow, *Motivation and personality*, Harper & Row, Nueva York, 1952.



Sin embargo, también las necesidades secundarias están jerárquicamente ordenadas, y algunas solo se manifiestan si se han satisfecho las de rango inferior. Con base en estas premisas, Maslow diagrama su pirámide jerárquica de necesidades, la que se observa en la Figura 3.5.



**Figura 3.5** Pirámide jerárquica de las necesidades de Maslow

Tal representación gráfica de la jerarquía de necesidades tiene también una aplicación social, en la medida en que podría decirse que todas las personas de la sociedad poseen necesidades básicas, pero no llegarán obligadamente a tener necesidades psicogénicas de mayor nivel.

El investigador propone que las necesidades aparecen solo después de haber satisfecho otras de orden inferior, pero que, luego que el individuo las conoce, estas pueden convertirse en más fuertes que las anteriores, ello se puede apreciar en la historia de don Segundo Mamani.

### La historia de don Segundo Mamani

Don Segundo Mamani vive en un pueblecito de la sierra más alta de su país. Se dedica a pastorear a su ganado y no ve gente. Un día, de pronto, ve que pasa un camión y se detiene. Vencido por la curiosidad, se sube sin que nadie lo vea. El camión arranca sin que pueda bajarse, y así, don Segundo viaja día y medio hasta Lima.

Al detenerse el camión, desciende y se encuentra en el gran mercado mayorista, ubicado en un populoso barrio de la capital, de mucho movimiento comercial. "¿Qué hago?", se pregunta don Segundo. Solo, angustiado y perdido, busca comida y agua, ya que hace día y medio que no prueba alimento. Busca, en este primer nivel, satisfacer su hambre y su sed. Anochece, y al no encontrar comida, busca un techo donde dormir. Lo mismo le pasa el segundo día, pero al tercero, ante la posibilidad de no conseguir alimento, busca trabajo, convirtiéndose en cargador de mercaderías de los grandes camiones provenientes de distintas partes del país. Se le ocurre guardar un poco de dinero para poder comer más adelante, ya no solo quiere comer y dormir, sino que piensa en su futuro, busca asegurarse el alimento de más tarde. Ha llegado, así, a un segundo nivel, en el que busca seguridad y protección.

El asunto se complica. Al inicio dormía en cualquier lugar, pero ahora debe proteger su comida y dinero de posibles ladrones, lo que le genera la necesidad de buscar un cuarto, algo que le dé privacidad y seguridad.

Así conoce a otro cargador que habla su idioma natal, el quechua, como él, y desarrollan una fuerte amistad pues tienen una gran necesidad de comunicarse. Entra allí a un tercer nivel, ya que experimenta necesidades sociales, de amigos, de afecto. Su nuevo amigo le presenta a una amiga de su mismo pueblo, y juntos salen los domingos y se entretienen viendo a grupos folclóricos y concurriendo al "Club Hijos de la Sierra". A medida que más conoce a su paisana, su necesidad inicial de afecto y amistad, se convierte en una de amor y compañía. Participa activamente en el club y llega a formar parte de su equipo de fútbol.

Luego se acrecienta en él una necesidad personal de prestigio, de respeto. Pretende ser capitán del equipo de fútbol. ¿Gana dinero con eso? Nada, pero es parte de una necesidad de figurar, ser reconocido, respetado, admirado. Es el cuarto nivel.

Finalmente, en su madurez, don Segundo decide terminar sus estudios de secundaria y tal vez ir a la universidad a estudiar administración. Él no lo necesita materialmente, pues tiene suficiente dinero para contratar administradores para su empresa. Lo hace solo por placer, por desarrollar todo su potencial personal. Es el quinto nivel, el de autorrealización.

#### 5.4 Necesidades primarias o fisiológicas

Son también llamadas *fundamentales*, pues sin su satisfacción la vida normal sería imposible, se pondría en peligro a la persona, excepto en la necesidad sexual. Y es que se incluye esta necesidad como primaria, ya que si bien en el nivel individual su no satisfacción puede tener consecuencias tal vez poco importantes, en el social conllevaría a la desaparición de la especie humana.

Las necesidades que conforman este grupo, mencionadas según su grado de perentoriedad para la mayoría de los individuos son:

**Necesidad de movimiento.** Basada en el movimiento como la característica de la vida. Un órgano que no funciona se atrofia y muere.

**Necesidad de respiración.** Es la más urgente de todas las necesidades humanas, luego del movimiento. Su satisfacción se realiza mediante actos reflejos (sin participación consciente).

**Necesidad de alimentación.** Quizás la que se considera más importante por la mayoría de las personas. Si bien se trata de una sola actividad, la nutrición, suele dividirse en dos: sed y hambre, según se trate de la ingestión de líquidos o de sólidos.

**Necesidad de eliminación.** Tiene tres grandes manifestaciones: defecación, orina y sudor, y esta última, dada su actividad automática, es poco evidente para muchos.

**Necesidad de temperatura adecuada.** Se conoce, en general, como necesidad de abrigo o vestido, aunque fisiológicamente estos no sean del todo indispensables.

**Necesidad de descanso o reposo.** Parte de la demanda fisiológica de permitir al organismo recuperar las energías gastadas durante la actividad diaria.

**Necesidad de sexo.** Constituye, según algunas corrientes científicas, la necesidad más fuerte de todas las que guían el accionar de las personas.

### 5.5 Necesidades secundarias o sociales

Tienen un grado de urgencia menor que las fisiológicas, y están en gran parte influidas por la presión que se tiene del resto de los individuos. No es que estas necesidades sean creadas por presión social, sino que la sociedad solo influye en la forma y el momento de su aparición.

Pueden clasificarse, de acuerdo a la terminología de Maslow, en términos de urgencia, en los siguientes tipos:

**Necesidad de anticipación o de seguridad.** Su manifestación más importante, a diferencia de las fisiológicas (que buscan satisfacción inmediata), es centrarse en la satisfacción a futuro.

**Necesidad de afiliación, pertenencia y amor.** Posiblemente, la necesidad social por excelencia. Implica la orientación de las personas hacia la vida en comunidad.

**Necesidad de respeto y autoridad.** Referida al impulso a la dominación o de superioridad frente a los demás.

**Necesidad de autorrealización.** Evidente solo en algunas personas, implica el desarrollo de las potencialidades humanas.

## 6. LA MOTIVACIÓN

Debido a que en el campo del marketing, las necesidades y los motivos resultan imprescindibles, habiendo revisado lo concerniente a las necesidades, pasamos a analizar el tema de la motivación. Y es que la carencia da origen a la necesidad, y ésta origina la motivación (impulso a satisfacer la necesidad).

### DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

LA MOTIVACIÓN ES LA BÚSQUEDA DE LA SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD, BÚSQUEDA QUE GENERALMENTE SE CENTRA EN LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS TENDIENTES A DISMINUIR LA TENSIÓN PRODUCIDA POR LA NECESIDAD.

Así, cuando tal motivación se dirige a un bien o servicio específico, aparece lo que se llama deseo (una especie de motivación con nombre propio). Tenemos pues, que existe una relación directa entre carencia, necesidad, motivación y deseo (Figura 3.6):

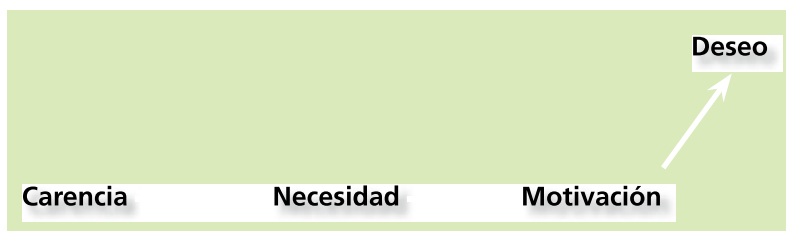


Figura 3.6 Cadena carencia – necesidad – motivación – deseo

A pesar de que la necesidad y la motivación se hallan vinculadas de modo estrecho, no actúan obligatoriamente de manera conjunta todo el tiempo; así, una misma motivación puede satisfacer a diversas necesidades, lo mismo que una misma necesidad puede ser el origen de motivaciones distintas. Así, por ejemplo, la motivación a comer puede ser originada por dos necesidades distintas: una, la falta de nutrientes (necesidad fisiológica) y otra, el nerviosismo (necesidad de seguridad).

### 6.1 Clasificación de las motivaciones

Dada su estrecha relación con las necesidades, una manera muy simple de clasificar las motivaciones es utilizar la misma clasificación de las primeras. Por ello, se puede usar la misma estructura de Maslow solo que en lugar de hablar de la necesidad que lo origina, se presenta la motivación que lleva a satisfacerla:

**Motivaciones fisiológicas o primarias:** *Responden*, fundamentalmente, a las necesidades de este mismo tipo.

**Movimiento:** motivación para caminar, correr, bailar, hacer ejercicio.

**Respiración:** motivación para buscar aire de calidad, a respirar en toda situación.

**Alimentación o nutrición:**

- Motivación para comer.
- Motivación para beber.

**Temperatura adecuada:** motivación para vestirse, cubrirse o guarecerse del clima hostil.

**Eliminación:** motivación para eliminar o excretar materias orgánicas en forma adecuada.

**Reposo y descanso:** motivación para cambiar de actividad, para dormir.

**Sexo:** motivación para tener relaciones sexuales.

**Motivaciones sociales o secundarias:**

**Anticipación o seguridad:** motivación para ahorrar, para guardar.

**Afiliación, pertenencia y amor:** motivación para estar en grupo, tener amigos, pertenecer a clubes, iglesias y otras asociaciones.

**Respeto y autoridad:** motivación para buscar puestos de prestigio y autoridad, buscar el poder en los grupos sociales.

**Autorrealización:** motivación para hacer cosas cuyo valor mayor es exclusivo de quien lo hace (no implica necesariamente reconocimiento social o material).

Como puede verse, dicha clasificación es exactamente igual a la de las necesidades, pues las motivaciones responden a la existencia de una necesidad.

### 6.2 Análisis de las motivaciones

A pesar de lo evidente de la existencia de las motivaciones como elemento del comportamiento humano, las personas no son siempre capaces de reconocer las motivaciones que las impulsan a realizar determinado tipo de actividades. Es así que, muchas veces, cuando se pregunta a una persona cuál es el motivo que lo impulsa a llevar a cabo ciertos comportamientos, la respuesta está muy lejos de corresponder a la realidad.

En consecuencia, las posibilidades para la respuesta son las siguientes:

- Que corresponda a la verdadera motivación.
- Que sea falsa y que la persona esté consciente de esto.
- Que sea falsa, pero que la persona crea que es la respuesta verdadera<sup>8</sup>.

La principal razón de tales variaciones radica en que para vivir socialmente, el individuo debe subordinar algunas de sus necesidades individuales a lo que el grupo exige. Como muchas veces sus necesidades individuales son muy grandes, el individuo se ve obligado a afrontar las reglas sociales, buscando esconder esta situación. Para conocer la verdad se necesita entonces métodos especiales como las entrevistas en profundidad y otros propios de la investigación de mercados.

## 7. LAS ACTITUDES

El tema de las actitudes es quizás aquel al que los investigadores del comportamiento del consumidor le asignan la mayor importancia relativa. La relación estrecha que existe entre las actividades y el comportamiento ha llevado a los especialistas de *marketing* a tratar de conocerlas con el fin de crear productos compatibles con ellas, o por el contrario, tratar de cambiarlas para adaptarlas a los productos que se ofrecen.

### 7.1 Concepto de actitud

Harry Triandis señala que *una actitud es una idea cargada de emoción que predispone a un tipo de acción frente a un tipo de situación específica*<sup>9</sup>.

Aplicada dicha definición al terreno del mercadeo, podemos decir que:

#### DEFINICIÓN DE ACTITUD APLICADA AL MARKETING

UNA ACTITUD ES LA IDEA QUE UN INDIVIDUO TIENE RESPECTO A SI UN PRODUCTO O SERVICIO ES BUENO O MALO (EN RELACIÓN CON SUS NECESIDADES Y MOTIVACIONES), LO CUAL LO PREDISPONE A UN ACTO DE COMPRA O DE RECHAZO FRENTE A DICHO PRODUCTO O SERVICIO.

### 7.2 Elementos de una actitud

En estas definiciones de actitud se pueden diferenciar tres elementos principales: uno de conocimiento o *cognitivo* (una idea), otro *afectivo* (cargada de emoción) y otro comportamental o *conductual* (que predispone a un tipo de acción).

#### 7.2.1 Elemento cognitivo

Este elemento se refiere a la concepción que el individuo tiene de los objetos, la idea que utiliza para pensar, por lo cual abarca el conocimiento del objeto de la actitud y las creencias del individuo acerca de la existencia de uno o varios atributos en éste. De lo que se puede concluir que nadie puede tener una actitud sobre algo que no conoce.

<sup>8</sup> Rolando Arellano, *¿Por qué compra usted regalos de Navidad?: una investigación motivacional*, en Fischer, K., Mercado-tecnia, Ediciones del Mañana, Lima, 1982.

<sup>9</sup> Harry Triandis, *Attitude and attitude change*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1977.

El nivel cognitivo no se limita al conocimiento de la existencia del producto, sino que incluye también las características que este posee. El conocimiento y la comprensión adecuada de las características del producto tienen gran importancia en la orientación de las actitudes respecto a este.

### 7.2.2 Elemento afectivo

Es la emoción que acompaña la idea y se expresa en el sentido de querer o no querer el objeto en referencia. Este elemento se basa en que un conocimiento (experiencia) siempre implica cierto vínculo con una situación agradable o desagradable, lo cual tiñe a los objetos de la actitud de algún grado de afectividad positiva o negativa. Así, la afectividad hacia el producto se basará en la afectividad sentida hacia las características conocidas del producto.

Para algunos autores, el elemento afectivo es el más importante de todos, pues los otros componentes varían con él<sup>10</sup>.

### 7.2.3 Elemento conductual

Es la predisposición a la acción que resulta del valor afectivo asignado al objeto. Puede ser entendido como una predisposición a actuar de una manera específica o como una intención de comportarse de una forma dada, a pesar de que los conceptos de predisposición e intención presentan una diferencia importante: la predisposición es la tendencia interna a actuar, no necesariamente pensada o consciente, mientras que la intención es la idea consciente de realizar una acción, aunque no se lleve a cabo.

## 8. ASPECTOS SOCIALES: LA CULTURA, LAS CLASES SOCIALES Y LOS VALORES

Luego de haber revisado los aspectos principales que influyen en el comportamiento del consumidor como persona individual, es importante comprender ciertos elementos sociales que los afectan.

### 8.1 Características de la cultura

La siguiente definición de cultura trata de ser comprensible para un observador no académico: *la cultura es la personalidad de la sociedad*. Y es que, así como cada individuo tiene una manera de pensar y comportarse que define su personalidad, los grandes grupos sociales tienen una personalidad que los diferencia del resto, es decir, estos tienen maneras de pensar y comportarse que los hacen únicos y diferentes de otros grupos, de la misma forma que la personalidad caracteriza a cada individuo.

La cultura evidencia las siguientes características:

**Universalidad.** Para que un rasgo se considere cultural, es necesario que sea compartido y aceptado por todos o por la mayoría de los miembros de una sociedad (respetar a la madre es un concepto cultural muy importante en Latinoamérica).

**Naturalidad.** La cultura es algo que las personas no analizan y generalmente ni siquiera conocen las razones por las cuales siguen sus normas (uno no se pregunta por qué se debe respetar a la madre, simplemente lo hace).

---

<sup>10</sup> William J. McGuire, "Personality and attitude change: an information processing theory", en Greenwald, Anthony C., Timothy C. Brock y Tom M. Ostrom, *Psychological foundations of attitudes*, Academic Press Ex Libris, Nueva York, 1969.

**Utilidad.** Si bien el individuo no tiene una idea completamente clara de las razones de su comportamiento cultural, la cultura en sí es un medio para satisfacer mejor las necesidades de la sociedad (respetar a la madre es útil para asegurar el funcionamiento adecuado de las familias).

**Dinámica.** La cultura, al cumplir una función eminentemente práctica, cambia conforme las razones que condicionaron la creación de algunas costumbres o valores y dejan de ser necesarias (antes se esperaba que una buena madre se dedicara exclusivamente al cuidado de su casa, hoy ella tiene una labor social más amplia).

**Aprendizaje.** La cultura no es innata, sino que debe ser aprendida mediante la *socialización*, es decir, las personas no nacen con una cultura, sino que se *culturizan* en el medio donde se desarrollan.



Figura 3.7 Altar con ofrendas a los muertos en Guatemala

### Prohibido llevar flores

En un cementerio se encontraron una vez el señor William Pérez, que llevaba como ofrenda un gran ramo de flores para la tumba de su esposa, y don Ruperto Condori, un ciudadano de origen indígena, que llevaba un plato con comida y un vaso de bebida para la suya. Al ver a Condori, Pérez le dice burlescamente: —“Indio sonso, ¿cuándo crees que tu mujer se va a comer lo que le traes?” Contesta Condori: —“No sé. Será pues el mismo día que tu mujer se levante a oler las flores que le traes”.

El lector verá aquí que es fácil criticar el comportamiento “ilógico” de otras culturas, sin darnos cuenta de muchos aspectos aparentemente irracionales de nuestras propias costumbres. Así, nos causa asombro que en la India no se coman a las vacas, que abundan en las ciudades, a pesar de ser un pueblo con altas tasas de desnutrición, pero ¿no es igual en América Latina, que somos grandes productores de soya y de harina de pescado, y preferimos venderla para hacer comida de animales, en lugar de aprovecharla para disminuir el hambre de muchos de nuestros pueblos?

## 8.2 Los valores

Uno de los aspectos más importantes de la cultura son los valores. Milton Rokeach, el teórico más importante en el estudio de los valores, los define como *una creencia durable que un determinado tipo de comportamiento o un específico objetivo final de la existencia es preferible personal y socialmente a un tipo de comportamiento o un específico objetivo final de la existencia contrario o convergente*<sup>11</sup>.

Podríamos definir los valores de una manera más práctica como:

### LOS VALORES

“LOS VALORES SON CREENCIAS COMPARTIDAS POR TODOS LOS MIEMBROS DE UNA SOCIEDAD”, SOBRE LA IMPORTANCIA DE ALGUNOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA VIDA Y DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS. ELLOS FORMAN PARTE FUNDAMENTAL DE LA CULTURA DE DICHA SOCIEDAD”.

A continuación, examinaremos algunos de los conceptos presentados en la definición.

**Creencias durables.** A pesar de que un valor no es una instancia inmutable, sino que cambia, al igual que la cultura, cuando ya no es necesario, tiene vigencia generalmente durante períodos largos (décadas o, muchas veces, siglos), característica de suma importancia en la labor de mercadeo, para la planeación con suficiente anticipación de acciones comerciales.

**Preferencias personales y sociales.** Existe una relación estrecha entre lo que cada individuo considera importante y aquello que toda la sociedad estima igualmente prioritario, por lo que existe una gran relación entre los valores personales y la cultura a la cual pertenece el individuo.

**Preferencias jerarquizadas.** Los valores no tienen la misma importancia, sino que el individuo los clasifica por orden de preferencia, lo que da como resultado una estructura de valores específica para cada individuo, un *sistema de valores*, es decir, *organizaciones durables de valores preferibles en un amplio rango de importancia relativa*.

Rokeach ha identificado 36 valores fundamentales, los cuales divide en dos grupos: 18 son terminales, o sea, que implican estados generales deseados (por ejemplo, mundo en paz, la protección de la familia, etcétera), mientras que 18 son instrumentales, es decir, que plantean situaciones personales deseables (como ser obediente, cortés, amable, etcétera). Además, sostiene que, con miras a identificar la estructura de los valores de los individuos, estos deben clasificarlos en función a la importancia que les asignan.

El conocimiento de esas características valorativas facilitaría segmentar mejor el mercado de consumidores, pues permitiría identificar de manera más fina los diversos grupos culturales existentes en una sociedad, así como posibilitaría realizar mejores predicciones del comportamiento que otras variables más utilizadas. Esto se puede observar más claramente cuando se analizan las diferencias regionales de un país como Venezuela (véase recuadro “Los valores en las diversas regiones venezolanas”).

<sup>11</sup> Milton Rokeach, *The nature of human values*, Free Press, Nueva York, 1973.



### Los valores en las diversas regiones venezolanas (hipotético)

Es posible que, en una investigación en la que se les pidiera que ordenaran como valores religión, diversión, familia, dinero y patria regional, a los habitantes de las siguientes ciudades venezolanas, se encuentren diferencias muy importantes:

**Caracas, capital del país:** una gran ciudad y con mucha inmigración interna y externa.

**Maracaibo, en el estado del Zulia:** ciudad muy rica y capital de la región petrolera venezolana, muy regionalista.

**Mérida, ciudad de los Andes venezolanos:** urbe con mucha tradición y menor desarrollo.

(Orden hipotético)	Ciudad		
Valor	Caracas	Maracaibo	Mérida
Patria regional	5	1	3
Dinero	1	4	4
Religión	4	3	1
Familia	3	5	2
Diversión	2	2	5

Si estos resultados fueran válidos, se podría deducir que un producto para Maracaibo deberá apelar a su origen regional e incluir un mensaje alegre. Para Caracas quizás sea mejor presentar una marca cosmopolita y de valor calidad/precio adecuada. Para Mérida, apelar a la tradición, la familia y eventualmente a la religión. Cada uno de estos enfoques favorecería su aceptación en esos mercados.

Si se buscara un producto para todo el mercado venezolano se tendrían que detectar los valores compartidos por todos los venezolanos y no separarlos en función de sus valores regionales.

### 8.3 Los grupos sociales

La cultura es una realidad demasiado grande para ser totalmente uniforme, por lo que es necesario señalar la presencia de subcategorías culturales, las que están conformadas por grupos de personas que, compartiendo muchos elementos culturales, tienen comportamientos económicos, formas de pensar, costumbres e idiosincrasias distintas. Podríamos hablar, pues, de *subpersonalidades* culturales, las que tienen su manifestación más clara en las clases sociales y los estilos de vida. Todo esto será analizado con mayor detenimiento más adelante en la parte de segmentación de mercados.

## 9. ASPECTOS ECONÓMICOS DEL CONSUMO

Sin ninguna duda, el estudio de los aspectos económicos del consumo reviste gran importancia para comprender mejor el comportamiento de los consumidores<sup>12</sup>. No en vano muchas escuelas consideran

<sup>12</sup> David Alhadeff, *Microeconomics and human behavior: Toward a new synthesis of Economics and Psychology*, University of California Press, Berkeley, 1982.

a la economía la variable más importante de todas aquellas que tienen influencia en el consumo que hacen los individuos y las familias.

Como se verá, las influencias entre la política y la economía demuestran que el hombre de marketing no puede dejar de lado la observación de los cambios del entorno, tanto en sus aspectos económicos y psicológico-sociales como en los políticos.

### 9.1 Definición de economía

Paul Samuelson nos proporciona la definición más aceptada de economía: “*Ciencia que trata de la asignación de recursos escasos para fines alternativos*”<sup>13</sup>, la que, desde el punto de vista del comportamiento del consumidor, podría traducirse en:

#### LA ECONOMÍA

LA ECONOMÍA ES LA CIENCIA QUE BUSCA QUE EL INDIVIDUO ENCUENTRE LA MEJOR FORMA DE UTILIZAR SUS SIEMPRE ESCASOS RECURSOS PARA LA SATISFACCIÓN DE SUS SIEMPRE CRECIENTES NECESIDADES.

Tres son los aspectos esenciales que se desprenden de esta definición:

En primer lugar, *la economía no se ocupa solamente de los recursos de las personas, sino también de sus necesidades*. Lamentablemente, pareciera que los estudios económicos se han concentrado mucho más en los aspectos “macro” del consumo, que en aquellos referidos a las necesidades individuales.

La segunda cuestión apunta a que *la economía se refiere a “necesidades” en general y no necesariamente a aquellas que son “objetivas” y mensurables con métodos estrictamente matemáticos*. Es decir, los individuos no buscan forzosamente “maximizar” la satisfacción de sus necesidades “materiales”, sino que también tienen en cuenta las “espirituales” o las de otro tipo.

Un tercer aspecto es que *los recursos a los que se remite la definición no son exclusivamente “económicos” en el sentido corrientemente utilizado, sino que se refiere a “medios” en general*. Es decir, la economía no se ocupa solamente del dinero de las personas, sino también de todo aquello que puede llevarlos a una mayor satisfacción de sus necesidades, a un mayor bienestar general.

### 9.2 Los principales aspectos de la economía de los individuos

A partir de la definición anterior se puede representar la economía de los individuos como si fuera una empresa que posee fuentes de riqueza o bienestar y que también tiene usos diversos para esa riqueza, lo que puede observarse en la Figura 3.8.

Los individuos tienen dos grandes tipos de fuentes o recursos: **las directas**, que son aquellas que pueden ser identificadas claramente como pertenecientes a un individuo (su casa, su salario, etcétera), y las **indirectas**, que son las que pertenecen a todos y que por lo tanto no pueden ser identificadas claramente como propias del individuo que se analiza. Este es el caso de las carreteras, los hospitales, las redes eléctricas y, en general, todo lo que proporciona bienestar sin pertenecer a nadie en especial.

<sup>13</sup> Paul A. Samuelson, *Economics*, McGraw-Hill, Nueva York, 1980.

Los recursos directos pueden dividirse en dos grandes tipos: los **corrientes** y los **patrimoniales**. Los recursos **patrimoniales** son los bienes que tienen los individuos y que les proporcionan bienestar. El auto o departamento propios son un ejemplo claro de ello. Debe tenerse en cuenta que un recurso patrimonial no solo proporciona bienestar por sí mismo, sino que libera otros recursos para usos alternativos. Así, de dos individuos que ganan 3.000 pesos cada uno, pero uno paga 800 pesos de alquiler por su departamento mientras que el otro es dueño del suyo, ¿quién dispondrá de más dinero para gastar en diversiones, ropa u otros bienes?

Por otro lado, existen dos grandes tipos de recursos **corrientes**: los **monetarios** y los **no monetarios**. Los recursos no monetarios son aquellos que, como indica el nombre, no son recibidos en divisas, sino en forma de especies o servicios. Este es el caso en el que las empresas proporcionan automóvil a sus empleados o le pagan la casa o el colegio de los hijos. Es también el caso de las familias que cultivan sus legumbres o crían sus animales para consumo o el de las empleadas domésticas en América Latina, que si bien reciben un salario monetario muy bajo, por otra parte reciben muchos recursos no monetarios como casa, comida, ropa, etcétera. No queremos con esto decir que reciban un buen salario, pero es evidente que el verdadero salario no son los 100 o 150 dólares mensuales en moneda nacional que se les paga cada mes.

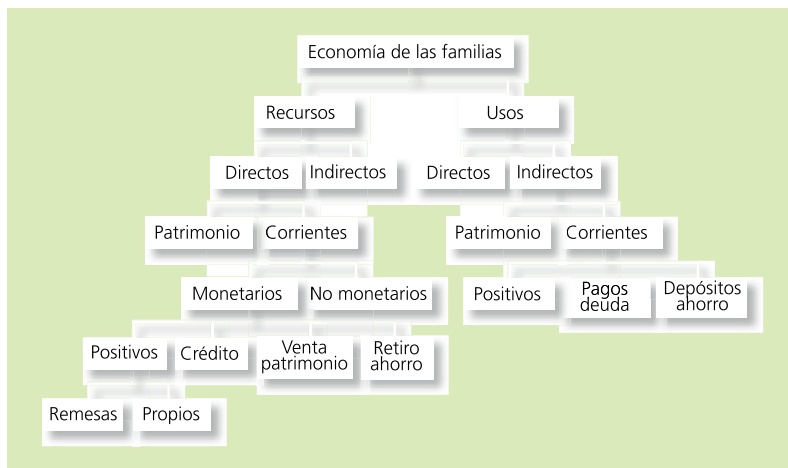


Figura 3.8 La economía de las familias

Los recursos **corrientes** pueden adoptar diversas formas. Una de ellas son los recursos corrientes monetarios **positivos**, que son el salario o los ingresos que se reciben en forma de moneda o divisas. Este es el caso, por ejemplo, del salario de los empleados u obreros o del ingreso de los agricultores cuando venden sus productos.

Otros recursos corrientes son los **retiros de ahorros**, los **créditos** y la **venta de patrimonio** con todos los cuales las personas pueden procurarse recursos para satisfacer diversas necesidades. En los últimos años, en América Latina se ha observado un fuerte incremento de la capacidad de compra de los individuos debido a que empresas y bancos otorgan créditos a una gran cantidad de personas de pocos ingresos.

El mismo tipo de análisis puede hacerse con respecto a los usos del bienestar. En este caso se colocan todos aquellos que el individuo pierde o que entrega para pagar su bienestar y tiene básicamente la misma estructura que los recursos.

Existen usos **directos** (los que pagan su bienestar individual) e **indirectos** (los que pagan el personal de muchos, como los impuestos). Hay usos para pagar la compra de los bienes patrimoniales, trabajo o bienes que se entregan en forma no monetaria, dinero que se destina para ahorros o pago de crédito y también para el pago de sus gastos como vivienda, alimentación, educación, salud, etcétera. Todos estos últimos forman lo que se llama la canasta o cesta familiar, y es lo que se emplea para conformar el Índice de Precios al Consumidor que publican todos los gobiernos para medir las variaciones del costo de vida o el nivel de la inflación.

## 10. TOMA DE DECISIONES DE COMPRA

Luego de haber analizado las variables principales referidas al comportamiento del consumidor, consideradas en el modelo propuesto al inicio del capítulo, así como haber introducido el tema de los aspectos económicos del consumo, se estudiará, a manera de integración, el proceso de toma de decisiones.

### 10.1 Proceso de toma de decisiones

Un resumen de las etapas del proceso de decisiones podría ser el siguiente (válido de manera especial para las compras de gran riesgo, aunque aplicable también a decisiones corrientes):

**Reconocimiento del problema.** En esta etapa, el individuo reconoce su necesidad (la existencia de una carencia) y acepta realizar un esfuerzo hacia la satisfacción de la misma (motivación). Se responde a las preguntas: ¿necesito o no necesito algo? (reconocimiento de una carencia y la aceptación de una necesidad que exige una satisfacción) y ¿compro o no compro? (más ligada al concepto de motivación, ya que implica elegir entre motivaciones muy diversas).

**Búsqueda de información.** Tras aceptar y delimitar el problema, el individuo comienza a buscar la información de que dispone acerca del tema, comenzando por la información interna (basada en la experiencia adquirida con la misma o similar necesidad y en la manera en que esta fue satisfecha) y luego -de ser necesario- pasa a la búsqueda de información externa (referida, fundamentalmente, a consultas a personas de su grupo de referencia o a medios comerciales).

**Análisis de la información.** Si bien paralelamente a la recolección de información, el individuo ha ido analizándola (con el fin de saber en qué momento va a finalizar la búsqueda), normalmente al final de ésta, analizará los datos y tomará una decisión.

**Acto de compra.** Tras definir adecuadamente el producto y analizar la información preliminar, el individuo se dirigirá a realizar la compra, recibiendo nuevas influencias que, probablemente, cambien la decisión tomada, como por ejemplo: inexistencia del producto en el lugar de venta, nuevas informaciones referidas al tema, la fuerte influencia del vendedor, la incomodidad del cliente en la situación de compra, etcétera.

**Utilización y análisis poscompra.** Luego de realizada la compra, el individuo comenzará inmediatamente un proceso de análisis de la calidad de su compra, así como estará más atento a nuevas informaciones referentes al producto, lo que hará que su análisis poscompra sea mucho más profundo.

## 11. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Hace mucho tiempo, los cazadores aprendieron que corriendo detrás de varios conejos a la vez corrían el riesgo de no atrapar ninguno. Lo mismo sucedió en las empresas, en algún momento ellas se dieron cuenta de que tratando de satisfacer a todos los consumidores de la misma manera, se corría el riesgo de no satisfacer adecuadamente a ninguno. Por ello, las empresas recurren a la segmentación y al posicionamiento. En este capítulo se analizarán ambos aspectos.

### LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

ES EL PROCESO DE ANALIZAR EL MERCADO CON EL FIN DE IDENTIFICAR GRUPOS DE CONSUMIDORES QUE TIENEN CARACTERÍSTICAS COMUNES CON RESPECTO A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES ESPECÍFICAS.

### 11.1 Características de la segmentación

Tal como se ve en la definición, la segmentación de mercados es primero que nada **un proceso**. Eso significa que la segmentación de mercados no es una actividad que se realiza una sola vez en la empresa y que acaba inmediatamente después, si no que es una actividad permanente. Ella comienza con la identificación de grupos específicos de consumidores y luego, debido a que éstos son entidades en proceso permanente de cambio, continúa con la vigilancia de cada grupo para irse adecuando a sus necesidades específicas.

Segundo, es importante remarcar que **la segmentación consiste en identificar grupos y no en crearlos**. Ello implica que los segmentos existen en la naturaleza y que la empresa tiene que descubrirlos. Lo difícil de ello es que hay una infinidad de formas de agrupar a los integrantes de la sociedad y de los mercados y el hombre de marketing tiene que elegir cuál de ellas va a privilegiar. En el tema de la segmentación, el especialista de marketing es entonces un descubridor, más que un inventor.

Tercero, **los segmentos se crean en función de las características de los consumidores, y no en función de los productos que los satisfacen**. Los consumidores se van a orientar al consumo de tal o cual producto en función de sus necesidades y, por lo tanto, los productos son los elementos que utilizan las empresas para satisfacer las necesidades similares de los individuos. No existe, pues, en términos de marketing, un segmento de bebedores de cerveza, otro de vino y otro de aguardiente, sino tres segmentos de bebedores que tienen necesidades diferentes y que las satisfacen de la mejor manera con cada uno de los productos mencionados (evidentemente, para efectos prácticos se utilizan términos de segmentación a base de productos, pero esto no es técnicamente correcto).

### 11.2 Justificación de la segmentación

La segmentación de mercados permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa y de la sociedad, a la vez que incrementa la satisfacción de los consumidores. En efecto, la segmentación de mercados es el resultado de un compromiso entre las necesidades y los recursos de los consumidores con los intereses de la empresa.

De manera ideal, la mayor satisfacción de los consumidores se debe lograr con la realización de productos a la medida. De esta forma, cada consumidor recibe el producto que se adapta plenamente a sus necesidades. Sin embargo, en el sistema tradicional de producción, el producto a la medida resulta

muy caro, puesto que necesita una gran cantidad de trabajo específico. Por otro lado, la producción en masa y en grandes cantidades abarata grandemente el producto y lo hace accesible a muchos consumidores. El inconveniente aquí es que ese tipo de producto satisface muy poco a los consumidores individuales. El ejemplo en el recuadro “Los trajes ‘Mister’” explica bien esta situación.

Ahora bien, las empresas han ido aprendiendo poco a poco acerca de las ventajas de la segmentación, esto lo podemos ver a lo largo de la historia en las diversas estrategias utilizadas por las empresas con respecto a este tema.

### 11.3 Desarrollo histórico de la segmentación de mercados

En la historia de la segmentación de mercados se pueden observar cinco etapas importantes.

#### ETAPAS DE LA HISTORIA DE LA SEGMENTACIÓN

- PRODUCCIÓN ARTESANAL A LA MEDIDA
- MASIFICACIÓN
- VARIEDAD DE PRODUCTOS
- SEGMENTACIÓN ESPECIALIZADA
- PRODUCCIÓN MASIVA A LA MEDIDA

#### 11.3.1 Etapa de la producción artesanal a la medida

En todas las economías, antes de la llegada de la revolución industrial, la producción de bienes se realizaba de manera artesanal. Dada la poca cantidad de bienes que era capaz de producir cada artesano, éstos resultaban muy caros. Además, como cada producto se trabajaba uno por uno, lo normal era hacerlos en función de las características de cada consumidor. Así, los primeros automóviles eran hechos a pedido, adaptándose a las características de los compradores (en general, personas muy ricas). Los primeros refrescos gasificados se vendían en *drugstores* donde se mezclaba el jarabe concentrado con el agua y el gas, al gusto del cliente (tal como hoy se vende el café en las cafeterías).

#### Los trajes “Mister”

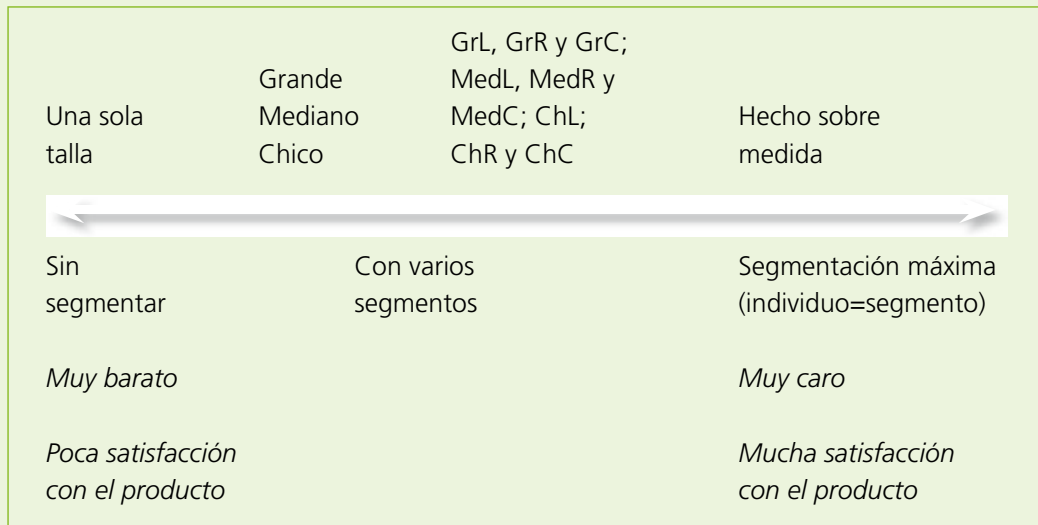
Sergio Aguja es un sastre que después de haber trabajado durante más de veinte años en su pequeña sastrería ha podido reunir un capital para empezar una empresa de confección más grande. Para ello tiene todavía que decidir algunos aspectos específicos de su estrategia.

Por un lado, Sergio Aguja piensa que podría contratar algunos sastres como él y montar una empresa de alto nivel para la confección de trajes a la medida. Por el otro, le gustaría montar una cadena de producción masiva de trajes de bajo precio. La alternativa de hacer trajes a la medida le parece poco interesante, pues de acuerdo a su experiencia, muy pocas personas en la ciudad disponen del dinero suficiente para pagarlos. Al final, dice el Sr. Aguja: “Voy a terminar trabajando solo, como antes, pues no tendrá clientela suficiente para dar trabajo a otros sastres”.

Por otra parte, Sergio piensa que podría producir un traje muy barato, que esté al alcance de casi toda la población de la ciudad. Para ello, tendría que tener un sistema de producción en cadena y comprar los insumos (telas, hilos, etcétera) en grandes cantidades para disminuir el costo de producción. Esto le parece algo complicado, puesto que ello supondría que todos sus compradores

deberían vestirse de manera más o menos igual (la misma tela, el mismo modelo y hasta el mismo color, tal como alguien le habían contado que era en la China durante el gobierno del presidente Mao Tse Tung). Además, esa fábrica no podría hacer muchas tallas diferentes, sino solamente las clásicas medidas de ancho en las que se puede dividir a las personas: grande, mediana y pequeña (G, M y P). Los gordos y los flacos, los piernilargos y piernicortos deberán contentarse con un traje que les quede "más o menos". Lo peor es que si la gente no se satisficiera con estos trajes, no los comprarían y la empresa "Mister" (que es el nombre escogido) seguramente quebraría.

Felizmente, entre estos dos puntos se encuentra una serie de alternativas. Sergio Aguja piensa que hacer G, M, y P en tres variantes de: Largo, Regular y Corto (nueve modelos), daría mayor satisfacción a los consumidores, aunque serían menos los que podrían afrontar el gasto. Mejor aún, podría hacer otras medidas de ancho (por ejemplo, tallas 30, 31, ..., 51, 52, etcétera). Incluso podría hacer dichas tallas con largos también numerados, hasta finalmente dar el servicio de ajuste del traje adecuado a las características específicas de cada cliente. Cada una de estas opciones evidentemente, corresponde a las particularidades de un determinado segmento de clientes a los que Sergio Aguja puede servir. El esquema seguido por este sería el siguiente:



### 11.3.2 Masificación de la producción

Con el descubrimiento de la producción en cadena se pudo comenzar a producir en grandes cantidades. Dado que la demanda latente por productos a precios razonables era muy alta, aquel que podía producir a buen precio tenía el mercado asegurado. Ahora bien, producir a bajo precio implicaba producir uno o muy pocos modelos de cada producto, lo que implicaba que el cliente tenía que aceptar pasivamente las características del producto ofrecido. En el campo de los automóviles, el ejemplo más claro fue el de la empresa Ford, que revolucionó la industria automotriz produciendo miles de unidades diarias de un solo modelo y color de auto (Modelo A primero, y T después). En los refrescos, este paso se dio cuando se decidió embotellarlos para poder venderlos en muchos lugares no especializados. Allí el cliente ya no podría escoger la concentración de jarabe, de gas o de azúcar.

### 11.3.3 Variedad de productos

Con el incremento de la competencia, algunas empresas deciden aumentar la variedad de productos. La idea es ofrecer una mayor variedad para que aquel que consume ahora, consuma más. No existe aquí una conciencia de segmentación específica, sino únicamente un deseo de dar mayores opciones a los consumidores y dejar menos espacio a la competencia. Por ejemplo, algunas fábricas de gaseosas que inicialmente tenían un solo sabor (cola negra), sacan variados sabores como naranja, limón, etcétera. En el caso de los autos, los constructores elaboran variantes de los modelos con el fin de que estos puedan tener mayor posibilidad de diferenciarse entre ellos (no tener un auto idéntico al del vecino).

### 11.3.4 Segmentación especializada

Con el incremento de la competencia y de la capacidad adquisitiva de los consumidores, además del advenimiento de la filosofía de marketing, las empresas empiezan a adaptar sus productos a los consumidores. A partir de allí las empresas inician la fabricación para productos dirigidos a segmentos específicos de mercado (Figura 3.9). Las empresas de gaseosas comienzan a sacar productos dirigidos a las personas que hacen dieta, para aquellas que no resisten la cafeína, para los deportistas, etcétera. Las empresas de automóviles producen modelos especiales para jóvenes, para personas de pocos ingresos, para familias pequeñas, etcétera. Conforme avanza la competencia, el número de segmentos atendidos se hace más grande. Esta es la situación que prevalece hoy en día en las empresas<sup>14</sup>.

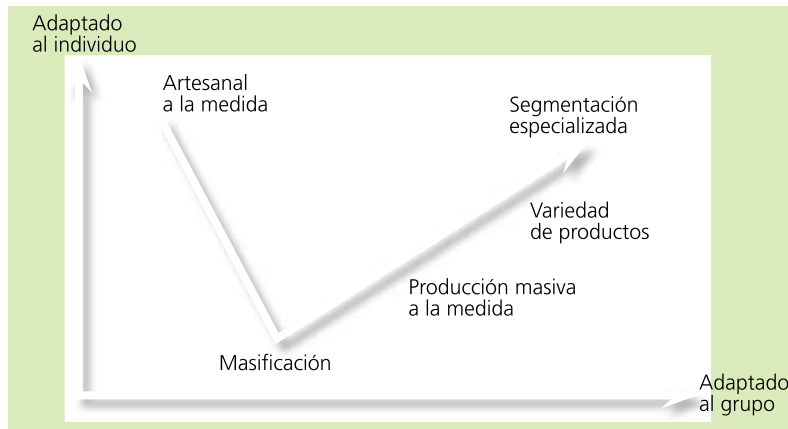


Figura 3.9 Etapas de la historia de la segmentación de mercados

### 11.3.5 Producción masiva a la medida

Gracias al desarrollo de las técnicas de producción automatizada (además del incremento de la competencia y la capacidad adquisitiva de los consumidores), actualmente se observa una nueva tendencia paradójica en lo que concierne a la satisfacción de los consumidores: la masificación a la medida. Este fenómeno consiste en insertar dentro del proceso de fabricación masiva las características específicas de cada consumidor para así sacar un producto adaptado a sus necesidades. Es común hoy el caso de

<sup>14</sup> A.S.C. Ehrenberg y G.J. Goodhardt, *Understanding Buyer Behavior, Chapter on Market Segmentation*, J. Walter Thompson and Market Research Corporation of America, Nueva York, 1979.



la venta de computadoras por internet, en el que el cliente puede “armar” su computadora en función de sus necesidades específicas, la que será ensamblada en un proceso en cadena y enviada luego por correo al cliente. Lo mismo se observa en algunos confeccionistas de trajes de hombre, los cuales toman las medidas y otras especificaciones automáticamente y las transmiten luego a la cadena de producción. Algunas horas más tarde, el cliente tiene en las manos su traje a la medida.

### 11.4 Proceso de segmentación

Para segmentar un mercado se requiere seguir un proceso relativamente simple que consiste en delimitar nuestra área de mercado, identificar las variables de segmentación que corresponden a las necesidades que nuestros productos satisfacen, realizar la segmentación de los mercados a base de estas variables y luego hacer un resumen de las características generales de cada segmento.

#### PROCESO DE SEGMENTACIÓN

- DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE MERCADO
- IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN
- SEGMENTACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES IDENTIFICADAS
- IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA SEGMENTO

#### 11.4.1 Delimitación del área de mercado

Toda segmentación se realiza al interior de un área específica de mercado. Por ello, antes de iniciar el trabajo de segmentación, la empresa deberá decidir de una manera aproximada (cuando no definitiva) el área de influencia en la cual quiere trabajar. Esta definición, en general, es por una parte geográfica (limitarse a su ciudad, a la región, al país, al continente, etcétera), y por otra, relativa al tipo de producto y de necesidad que la empresa satisface con sus productos (¿para qué sirve mi producto?, ¿diversión?, ¿transporte?).

#### 11.4.2 Identificación de las variables de segmentación

A partir de las decisiones anteriores, la empresa podrá analizar cuáles son las variables que tienen alguna influencia diferenciadora con respecto a su producto. Así, si se trata de los ternos “Mister”, existen variables de talla (altos, medianos, bajos, etcétera); de peso y contextura (gordos, flacos, etcétera); de tipo de uso (para trabajo, para diversión, etcétera); de ocasión de uso (diario, esporádico, etcétera); de moda (modernos, clásicos, etcétera), de edad, etcétera. Algunos criterios son, sin duda, más importantes o pertinentes que otros. Por ejemplo, el criterio edad puede no ser importante, puesto que “Mister” está orientado a la fabricación de trajes para adultos únicamente. De la misma manera, tratándose de trajes masculinos (delimitación previa) una segmentación por sexo tampoco sería pertinente.

El número de segmentos hallado puede variar con las características del producto, las necesidades de los consumidores y también con la profundidad de segmentación que se quiera hacer.

### 11.4.3 Segmentación en función de las variables identificadas

Luego, la empresa escogerá las variables que tienen mayor capacidad diferenciadora. En nuestro ejemplo, son muy importantes la talla y la contextura, la ocasión y frecuencia de uso, la orientación frente a la moda y el poder adquisitivo. En función de estas variables la empresa tratará de identificar los segmentos existentes. Así, deberá buscar saber cuántas personas gordas, cuántas medianas y cuántas flacas hay (porcentaje y cantidad absoluta si es posible); cuántas personas usan traje diariamente y cuántas lo usan esporádicamente; cuántas los usan para diversión (y mejor aún, para qué tipo de actividades) y cuántas por obligación. Ello le dirá cuáles son los segmentos de mercado más interesantes.

### 11.4.4 Identificación de las características de cada segmento

Finalmente, para esta parte la empresa deberá identificar las características totales de cada segmento. Así, deberá conocer la edad, el ingreso, la zona de residencia, el nivel de escolaridad y todas aquellas variables que permitan conocer mejor a los integrantes del segmento. Como se observará, las características socio-demográficas no son necesariamente parte de las características de segmentación inicial, sino que ellas permitirán identificar mejor a los segmentos que se escogerán después.

## 11.5 Tipos de mercados en función de su nivel de agrupación

Tradicionalmente se habla de tres tipos de mercados: concentrados, agrupados y difusos. Los mercados **concentrados** serían aquellos en los que todos los consumidores tienen necesidades similares y por lo tanto utilizan el mismo producto. Un ejemplo de esto podría ser el mercado de productos genéricos como el arroz (todas las personas compran igual). Los mercados **agrupados** son aquellos en los que se pueden identificar adecuadamente diversos tipos de consumidores (por ejemplo, el mercado de los deportes, en el que a unos les gusta el fútbol, a otros el béisbol y a otros el vóleibol, etcétera). Finalmente, los mercados **difusos** serían aquellos en los cuales cada consumidor tiene necesidades específicas e individuales. El ejemplo clásico aquí es el servicio odontológico, en el que cada paciente necesita un producto preparado especialmente de acuerdo a sus necesidades. La Figura 3.10 muestra los tres tipos de mercados.

Ahora bien, debe tenerse en cuenta que esta delimitación es relativamente arbitraria, puesto que siempre es posible hacer una segmentación más fina en los mercados concentrados (por cantidad de consumo, por calidad deseada, por tipo de preparación del arroz). Igualmente, es posible buscar grupos dentro de los pacientes odontológicos (niños y adultos; pacientes de curación y de reparación de dentaduras; pacientes de cirugía, de ortodoncia, de reparación y de prevención, etcétera, lo que permitiría, tal como se ve actualmente, la creación de clínicas odontológicas especializadas en un segmento específico de pacientes).



Figura 3.10 Tipos de mercado en función de la segmentación

### 11.6 Variables utilizadas para la segmentación

Las variables de segmentación más utilizadas en el mercado individual son las siguientes:

#### VARIABLES DE SEGMENTACIÓN MÁS COMUNES

- DEMOGRÁFICAS
- PSICOGRÁFICAS
- POR TIPO DE USO
- SOCIOECONÓMICAS
- ESTILOS DE VIDA

#### 11.6.1 Segmentación demográfica

Son una de las variables de segmentación más utilizadas. A ella conciernen el sexo, la edad, la raza u origen, la talla y complexión y, en general, todas aquellas variables individuales que corresponden a las características físicas intrínsecas de los consumidores, además de su posicionamiento geográfico.

Las principales divisiones demográficas son las siguientes:

<i>Sexo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Femenino y masculino.</li> </ul>
<i>Edad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebés, niños, adolescentes, adultos jóvenes, adultos maduros adultos mayores, ancianos.</li> </ul>
<i>Raza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indígena, blanco-europea, asiática, negra. Todas las variaciones de mestizaje.</li> </ul>
<i>Lugar de residencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbano y rural.</li> <li>• Capital y resto del país.</li> <li>• Ciudad grande, ciudad pequeña, poblado, rural.</li> <li>• Cada una de las divisiones geográficas del país o de la región.</li> </ul>
<i>Características físicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos, medianos y pequeños.</li> <li>• Gordos, medianos y flacos.</li> </ul>

### 11.6.2 Segmentación psicográfica

Esta segmentación corresponde a las características psicológicas de los consumidores. Existen muchas maneras de segmentar según estos criterios, y las más conocidas son:

<i>Nivel de extroversión</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introvertidos, extrovertidos.</li> <li>• Pícnicos, leptósomos, melancólicos.</li> </ul>
<i>Grado de innovación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovadores, seguidores, retardatarios.</li> </ul>
<i>Características culturales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualistas, familiares, sociales.</li> <li>• Orientados al futuro, orientados al presente, orientados al pasado.</li> <li>• En función de los valores más importantes para cada segmento.</li> </ul>

### 11.6.3 Segmentación por uso o utilización

Este criterio corresponde a la manera en que los individuos utilizan determinado tipo de bienes<sup>15</sup>. Como se dijo en un inicio, la base de la segmentación tiene que ver más con las variables que determinan cierto tipo de uso que el uso mismo del producto. Las categorías más usadas son las siguientes:

<i>Por cantidad de uso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios ligeros, medianos e intensivos.</li> <li>• Compradores individuales e institucionales.</li> </ul>
<i>Por tipo de uso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependiendo de cada tipo de uso (bebedores en vaso, en botella, en mezclas, etcétera).</li> </ul>
<i>Por oportunidad de uso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependiendo de las diversas oportunidades de uso (bebedores sociales, solitarios, en deportes, etcétera).</li> </ul>
<i>Por lealtad de marca</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes leales a una marca, a dos o más marcas, sin lealtad.</li> </ul>

### 11.6.4 Segmentación socioeconómica

Esta división corresponde a factores ligados a la economía y al estatus social de los individuos. Dado que muchas veces esos factores están ligados, se les considera de manera conjunta.

<sup>15</sup> Haley, Russel I., "Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool", *Journal of Marketing*, vol. 32, julio de 1968, pp. 30-35.

Las clases sociales son una forma de segmentar la sociedad basándose fundamentalmente en criterios económicos<sup>16</sup>. La forma más conocida es aquella que divide a la sociedad en función de su capacidad económica en tres grandes grupos: alto, medio y bajo (Tabla 3.1). Desde el punto de vista comercial esto tiene bastante sentido, pues el que más tiene, generalmente gasta más, y a la inversa, el que tiene menos, menos gasta.

### Las clasificaciones tradicionales de nivel social en América Latina

Aunque el concepto de clase social está ampliamente difundido en América Latina, no existe una clara especificación de lo que significa. Por ello es posible afirmar que el criterio de clase social o de nivel socioeconómico es un artefacto conceptual utilizado por científicos sociales y eventualmente actores económicos, para señalar una diferenciación de individuos que “se siente”, pero no ha podido explicarse aún de manera concreta.

Así, por ejemplo, la mayoría de organismos oficiales de estadística de los países no presentan una clasificación por niveles socioeconómicos ni por clases sociales en sus documentos oficiales. De manera general, además de las clásicas segmentaciones demográficas (edad, sexo, etc.), ellos dan indicaciones de tipo económico de manera indirecta. Por ejemplo, segmentan a los individuos según criterios como los de urbano o rural; por tipo de ocupación (eventualmente, destacando si se trata de empleo intelectual o de manufactura por ejemplo); por zonas de residencia o por número de salarios mínimos de ingreso, unidades impositivas tributarias (o algún otro criterio económico relativamente estable).

Adicionalmente, no existe medida uniforme de los niveles o clases sociales al interior de cada país. Como lo dicen Corrales, Barberena y Schmeichel a través de la historia se ha tratado de medir la capacidad de compra, usando clasificaciones arbitrarias hechas por cada corporación, con su propia definición basada en ciertas variables demográficas. Cada proveedor de estudios tiene entonces su propia clasificación, que no puede ser comparada ni en forma interna ni externa.

Solo muy recientemente, algunas asociaciones de investigadores de mercados en ciertos países han convenido en generar sistemas de clasificación uniformes. Este sería el caso de México, Brasil, Argentina, Chile y Perú, por ejemplo, aunque debe señalarse que generalmente el uso de los algoritmos de clasificación se reserva a las empresas agremiadas (Apeim en Perú, Amai en México etcétera).

La diversidad de clasificaciones y denominaciones de niveles socio-económicos en los países latinoamericanos se evidencia en la Tabla 3.1 de la página siguiente.

Allí se puede observar cómo el denominado nivel alto puede representar 29% de la población en Chile y solamente 7.5% en Uruguay, y el nivel más bajo o marginal ser 44% en Venezuela y 4% en Argentina o Brasil. Evidentemente, no es posible establecer comparaciones válidas entre los países a partir de estos datos.

<sup>16</sup> Ronald Frank, William Massy y Yoram Wind, *Market segmentation*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, Nueva Jersey, 1972.

Tabla 3.1 Los NSE en América

Estrato	Argentina Ciudades Grandes	Brasil	Chile	México	Perú	Uruguay	Paraguay	Venezuela	Bolivia	Ecuador
Alto (H)	ABC <sub>1</sub> C <sub>2</sub> ↓ 22%	AB ↓ 29%	ABC <sub>1</sub> C <sub>2</sub> ↓ 29%	ABC+ ↓ 21.2%	AB ↓ 14.4%	HH HM ↓ 7.5%	ABC <sub>1</sub> ↓ 7%	AB ↓ 4%	AB ↓ 12%	AB ↓ 13.7%
Medio (M)	C <sub>3</sub> ↓ 2%	C ↓ 36%	C <sub>3</sub> ↓ 25%	C ↓ 18.8%	C ↓ 28.7%	MH MM ML ↓ 51.9%	C <sub>2</sub> ↓ 25%	C ↓ 16%	C ↓ 31%	C ↓ 34.6%
Bajo (L)	D ↓ 50%	D ↓ 31%	D ↓ 36%	D+ ↓ 32.6%	D ↓ 36.2%	LM ↓ 28.3%	C3D ↓ 68%	D ↓ 36%	D ↓ 42%	D ↓ 33.5%
Marginal	E ↓ 4%	E ↓ 4%	E ↓ 10%	D-E ↓ 27.6%	E ↓ 20.7%	LL ↓ 12.3%	- ↓ -	E ↓ 44%	E ↓ 15%	E ↓ 18.1%

FUENTE: BÁRBARA CORRALES, MANUEL BARBERENA Y NORAH SCHMEICHEL (2006).

NOTA: EN INGLÉS, (H) HIGH; (M) MEDIUM; (L) LOW.

Allí se puede observar cómo el denominado nivel alto puede representar 29% de la población en Chile y solamente 7.5% en Uruguay, y el nivel más bajo o marginal ser 44% en Venezuela y 4% en Argentina o Brasil. Evidentemente, no es posible establecer comparaciones válidas entre los países a partir de estos datos.

Los criterios de clasificación de NSE más usados son:

**Criterios de clasificación económica.** Esta clasificación considera que pertenecen a la clase alta aquellas personas que tienen los mayores recursos económicos en la sociedad; al grupo bajo, aquellas que tienen los menores recursos, y al grupo medio las que se encuentran entre una y otra. Si bien es una clasificación que no deja de ser válida, se basa en datos que pueden conducirnos a errar, como por ejemplo: la gran diferencia existente entre los ingresos corrientes (salarios, sueldos o ganancias monetarias) y la riqueza disponible (casas, acciones u otras propiedades) o el hecho de que no hay una adecuada discriminación de los comportamientos de consumo.

**Criterios no económicos.** Existen cuatro tipos principales de clasificación basados en conceptos no exclusivamente económicos: el tipo de vivienda, el tipo de ocupación, el nivel de instrucción y la posesión de bienes.

- *Tipo de Vivienda.* Referido al tipo (características específicas de la vivienda: tipo de construcción, materiales, calidad de los acabados, etcétera), y lugar de vivienda (zona de ubicación, características del vecindario, servicios existentes, etcétera).
- *Tipo de ocupación.* Este criterio considera el tipo de ocupación como elemento diferenciador de las clases sociales, basado en el supuesto de que el tipo de ocupación ofrece una medida bastante aproximada de los niveles de ingreso de las personas, a la vez que condiciona muchas de las actividades y relaciones sociales de los individuos.

- *Nivel de instrucción.* Este es un criterio más cultural, basado en la correlación que muestra con los ingresos y sobre todo, altamente correlacionado con la ocupación y las amistades que tienen las personas, es un elemento que distingue con facilidad a los diversos tipos de consumo de la sociedad.
- *Poseción de bienes.* Trata de clasificar a los individuos con base en los productos poseídos o consumidos.

**Los criterios mixtos.** Son criterios que toman en cuenta, de manera conjunta, tanto los aspectos económicos como los no económicos.

### Opciones de mercado para América Latina: ¿clase alta, clase media o clase baja?

Una de las decisiones más importantes de las empresas latinoamericanas es escoger a qué segmento socioeconómico dirigirse. Veamos las opciones.

#### ¿Clase alta?

Las clases altas tienen el atractivo de concentrar la mayor cantidad de riqueza de cada país, puesto que constituyen un pequeño porcentaje de la población y disponen de al menos 25% de la riqueza total en América Latina. Es, entonces, un mercado de bajos volúmenes y altos márgenes de ganancia.

Sin embargo, tiene patrones de consumo muy influenciados por culturas extranjeras y que son difíciles de contentar con los productos de tecnología incipiente de nuestros países. Además de competir con los productos importados, la empresa que elige este segmento debe competir con todos los productores nacionales que lo han elegido.

#### ¿Clase media?

La clase media-media en nuestros países debe definirse por excepción, dado que no hay acuerdo sobre sus características. Sus miembros son aquellos que no pertenecen ni a la clase alta ni a la clase baja. Así, si la clase baja y muy baja conforman aproximadamente 60 a 80% de la población y la clase alta el 5%, queda entre 15 y 35% de la población integrante como de la clase media.

Este segmento es bastante heterogéneo en gustos y necesidades, lo que dificulta la preparación de una estrategia de marketing única. Así, muchos se alimentan como las clases bajas, pero se visten como las clases altas y viven en barrios intermedios. Por otro lado, su tipo de consumo varía mucho con la economía del país. Crece muy rápidamente cuando la economía va bien, pero tiende a desaparecer cuando va mal, como se observó claramente en Latinoamérica en los años '80.

#### ¿Clase baja?

Quedan finalmente las clases bajas, segmento dejado de lado por las empresas formales latinas, debido a que sus pequeños ingresos obligan a venderles productos de bajo precio y a hacer grandes esfuerzos de distribución. Además, muchos empresarios formales no llegan a comprender sus gustos, necesidades y comportamientos.

Sin embargo, este segmento tiene la ventaja de constituir un mercado capaz de justificar grandes niveles de producción con economías de escala importantes. Por otro lado, es un mercado bastante simple en sus necesidades y en sus gustos, lo que permite una mejor aceptación de los productos hechos en el país.

Quien dude de la importancia comercial de las clases bajas en América Latina no tiene más que observar el increíble crecimiento del sector informal para darse cuenta de que está equivocado. No olvidemos que muchos artistas folclóricos venden muchos más discos en nuestros países, que lo que puede vender cualquier cantante europeo o estadounidense en América Latina.

Lo importante de la clasificación por nivel socioeconómico, desde el punto de vista comercial es que permite conocer quién tiene más y, por lo tanto, puede gastar más, y también lo contrario (quién tiene menos y gasta menos). Dado que en América Latina las clases sociales son bastante marcadas en términos de ingresos, eso hace que el uso de esta segmentación sea bastante común.

Sin embargo, la evidencia diaria muestra que las clases sociales no representan necesariamente un buen indicador del consumo de productos. Así, muchas veces individuos de los grupos de menores ingresos consumen productos supuestamente dirigidos a otros más altos (por ejemplo: un gran consumo de cerveza en las fiestas patronales de pueblos muy pobres), y tampoco es evidente que a mayor ingreso se dará siempre mayor consumo de todos los tipos de productos.

### 11.6.5 Segmentación por estilo de vida

Una evidencia en América Latina es que personas de diferentes niveles de ingreso pueden ser muy parecidas en estilos de vida, y a la vez muy diferentes de personas de su mismo ingreso, pero de diferentes estilos de vida. El ejemplo más claro es quizás el de los alumnos de un curso universitario, que a pesar de ser de diversos niveles de ingreso, tienen mucho más parecido entre sí, que con mucha gente de sus propios barrios o de niveles de ingreso similares.

Los estilos de vida son categorías de segmentación de los mercados en función de datos estadísticos reales de aspectos demográficos, socioeconómicos, psicológicos (conductuales, motivacionales, valorativos y de comportamiento) y de utilización de diversos productos. La idea subyacente en este método es la de buscar aquellos grupos de personas que comparten ciertas características similares en diversos aspectos (que piensan parecido y consumen parecido y que comparten además ciertas variables socioeconómicas y demográficas)<sup>17</sup>.

En los países desarrollados existen diversos estudios de clasificación de estilos de vida, pero ninguno de ellos es utilizable fuera del contexto original en que fueron creados. El más conocido de dichos estudios es el **VALS** (*Values and Lifestyles*, **Valores, Actitudes y Estilos de Vida**, elaborado por el Instituto de Investigación Social de Stanford (Stanford Research Institute) y válido para Estados Unidos (con sus versiones para Japón). En este estudio se identifican tres grupos básicos de consumidores (*orientados hacia sus principios, orientados hacia el estatus y orientados hacia la acción*). Estos tres grupos básicos están divididos en seis categorías en función de sus recursos (*satisfechos, creyentes, buscadores, pobres en busca de estatus, experienciales y hacedores*). Adicionalmente a los seis grupos señalados existen dos grupos

<sup>17</sup> Levy, Sidney J., "Symbolism and Life Style", en *Toward Scientific Marketing*, Stephen A. Greyser (ed.), American Marketing Association, Chicago, 1963, pp. 140-150.



que están por debajo y por encima de la matriz de VALS (*luchadores de supervivencia y actualizadores autoorientados*).

A veces se observa la utilización de las categorías de VALS norteamericano por algunos especialistas de marketing en América Latina. Ello constituye un grave error puesto que, como se ha visto, los segmentos de VALS son el resultado del análisis de una realidad completamente diferente a la nuestra.

Paralelamente, algunos autores han tratado de hacer otro tipo de estudios de estilos de vida para algún país latinoamericano, pero generalmente son segmentaciones basadas en algunas variables básicas (edad, sexo, comportamiento de compra de determinados productos, etcétera) antes que resultados del análisis de los grupos realmente existentes en la sociedad. En otros casos se trata de descripciones cualitativas interesantes, pero sin sustento estadístico, como el de la empresa Colombo-Suiza de Publicidad, que en los años '90 encontró los siguientes segmentos en Colombia: *los hijos de papi, los vaciados, los yuppies criollos, los alegres estudiantes, los abuelos satisfechos, los luchadores, el mero macho, los optimistas, la "thatcher" (conservadora tenaz), los conformistas, los triunfadores, la profesional moderna, los enculebrados, la casera tradicionalista y el intelectual descomplicado*.

Como una novedad para América Latina, la empresa Arellano Marketing realizó en 1996 el primer estudio de estilos de vida con validez estadística nacional para Perú (3.500 personas) y luego para México (4.600). Encontró que ambos países son muy similares y comparten los estilos de vida que se muestran en la Figura 3.11 (los porcentajes corresponden a Perú en el año 2009).

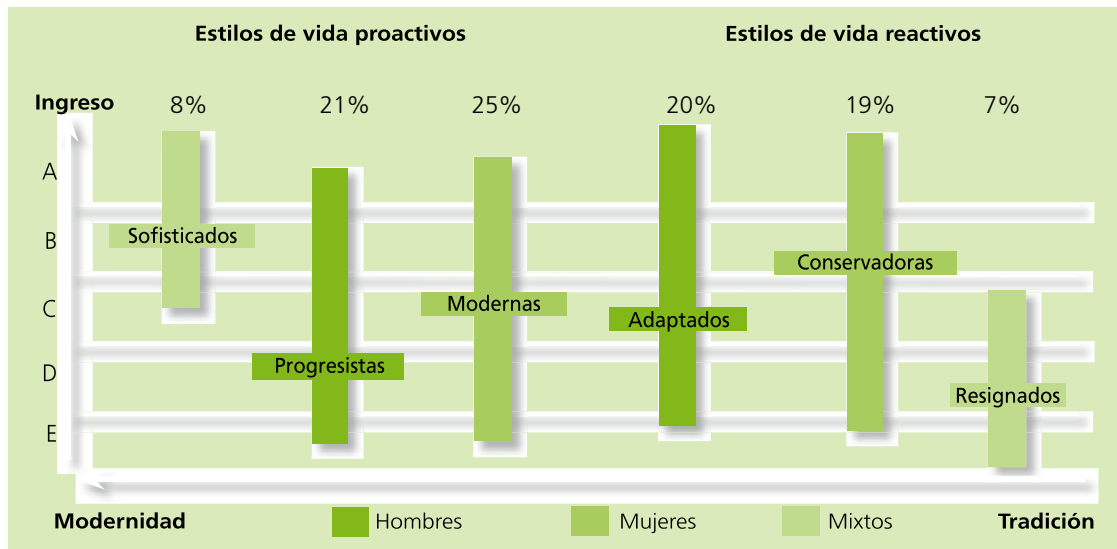


Figura 3.11 Los estilos de vida en Perú y México

## Los estilos de vida en Perú y México

### Los sofisticados

Hombres y mujeres jóvenes y de mediana edad. Tienen el más alto nivel de instrucción y de ingresos (niveles socioeconómicos A/B/C). Son líderes de opinión, cuidan mucho su imagen. Son innovadores y cosmopolitas. El precio es indicador de calidad, y la marca es un símbolo de diferenciación y de pertenencia. La percepción de riesgo frente a productos nuevos o desconocidos es menor que para otros grupos.

### Los progresistas

Son hombres de carácter activo, pujante y trabajador que buscan permanentemente la superación personal y familiar. Su nivel de educación es el promedio poblacional. Su ingreso es variado (están en todos los NSE) pero por su dimensión constituyen el grupo homogéneo de mayor capacidad económica del país. Son modernos en su consumo, pero no invierten mucho en su apariencia. Al decidir la compra les interesa sobre todo el rendimiento y el costo/beneficio antes que el precio.

### Las modernas

Son mujeres de carácter pujante y trabajador, con un modo de pensar y actuar más moderno. Se encuentran en todos los NSE. Creen en la educación y en la superación laboral y personal de la mujer más allá del cuidado del hogar como única oportunidad. Muchas son líderes de opinión en sus barrios. Les gusta verse bien, suelen maquillarse y vestirse a la moda. Les agradan las marcas como muestra de legitimidad social.

### Los adaptados

Hombres que buscan conservar su estatus dentro de la sociedad, más que cambiarla. Su nivel de instrucción es el promedio de la población. Les preocupa su apariencia y el “qué dirán” los vecinos y amigos. Expresan una aversión al riesgo mayor que otros segmentos. Se encuentran en todos los NSE. Son bien informados, tradicionales en su consumo y les importan las marcas como muestra de calidad.

### Las conservadoras

Mujeres cuyos hogares constituyen el centro de atención y espacio de realización personal. Son ahorrativas, se proyectan y trazan planes siempre relacionados con su familia y sus hijos. Son machistas (el hombre debe mandar en el hogar) y se visten de manera conservadora. Son tradicionales en su consumo, no suelen adquirir productos de marca ni artículos de “lujo”, y al comprar buscan precio y luego calidad.

### Los resignados

Conformado por hombres y mujeres jóvenes y de edad un poco mayor. Su principal preocupación es conseguir dinero para subsistir y mantener a sus familias y están en los niveles de ingreso inferiores. Poseen un nivel educativo y un nivel socioeconómico bajo. Son tradicionales en su consumo. Tienen menos preferencia por comprar productos de marca. Hacen sus compras diariamente y buscan productos nutritivos y baratos.

Como se ha visto, la segmentación por estilos de vida es una segmentación horizontal, que considera que existen grupos sociales que conviven paralelamente unos con otros, y cuyo comportamiento de consumo no es subordinado a su ingreso, sino radicalmente distinto por actitudes, intereses o motivos diferentes. En una región con tantas mezclas sociales y culturales, la segmentación por estilos de vida muestra que el dinero no es el único elemento determinante de la forma de comportamiento de las personas, y que puede haber algunas muy similares, aunque tengan dinero en cantidad muy diversa.

Así, como lo muestra la Figura 3.12, mientras una visión por NSE diría que en la pirámide social los ricos de A son siempre diferentes a los pobres de D, la visión transversal de los estilos de vida explicaría cómo en América Latina un gran comerciante mayorista de verduras tendrá una casa en un barrio modesto y se vestirá y consumirá de manera muy parecida a un comerciante pobre de esa zona. Sin duda, tendrá un comportamiento (y un estilo de vida Progresista, como su colega comerciante) muy diferente al de algún millonario como él, pero que vive en un barrio rico y le interesa mucho la apariencia y el consumo de whisky y alta tecnología (con estilo de vida sofisticado). De alguna manera, entonces, una visión por estilo de vida ayuda a comprender mejor la realidad latinoamericana, y permite llegar mejor a todos los grupos sociales que la conforman.

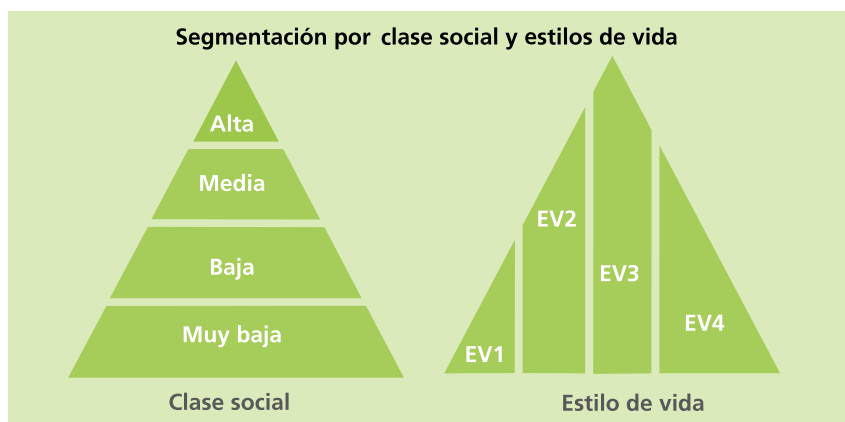


Figura 3.12 Segmentación por estilo de vida y clases sociales

### 11.6.6 Otras formas de segmentación

Existen también otras formas de segmentación específicas para mercados industriales o de empresas a empresas cuyos detalles escapan a este libro. Entre los criterios de segmentación que se utilizan en el marketing de empresa a empresa (además de muchos de los criterios existentes en el marketing individual) se puede encontrar: el tamaño de las empresas, la cantidad de compra de producto, el uso de la compra (utilización final o transformación), la frecuencia de compra y otros<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Shapiro, Benson P. y Thomas V. Bonoma. "How to Segment Industrial Markets", Harvard Business Review, vol. 62, núm. 3, mayo-junio de 1984, pp. 104-110.

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. ¿Es posible que en algunos casos el cliente sea más importante que el consumidor? Explique sus razones y dé ejemplos.
2. Organice una campaña parecida a “El reto Pepsi”, con cualquier tipo de productos altamente competidores en su país (mayonesas, margarinas, cervezas, salsas, etcétera). Explique sus resultados y plantee estrategias de marketing para algunas de las marcas.
3. Una empresa representante de una nueva marca de vehículos para uso personal (automóviles sedán pequeños, medianos y grandes, autos deportivos convertibles medianos y un modelo 4x4) sabe que el color del auto es una de las características más importantes para la decisión de compra. Por ello le ha encomendado a su grupo que haga una investigación para recomendarle qué colores debería pedir a la fábrica para cada tipo de auto que venden. Les dice que ellos pueden solicitar hasta dos colores de auto por tamaño y tipo (en total cinco opciones). Su público objetivo son mujeres y hombres, aunque en diferentes porcentajes según el tipo de vehículo. Realice esa investigación y justifique su propuesta en función de ella.
4. Realice un análisis de los valores de su ciudad, comparándolos con los de otras regiones de su país. Puede hacer el mismo análisis, comparando los de otros países.
5. Usted quiere fomentar el incremento del alumnado en su facultad (o programa académico) y sabe que primero debe conocer mejor cuáles son las necesidades y motivaciones de las personas para seguir una maestría. Cuando usted pregunta al respecto, la respuesta clásica es “para superarme” o “para obtener un mejor trabajo”; sin embargo, usted quiere llegar a un detalle más específico sobre las motivaciones profundas que guían este deseo. Haga una investigación para responder a estas preguntas.
6. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de la segmentación por niveles socioeconómicos? ¿Son útiles para todo tipo de productos? ¿Para qué tipos de productos son más útiles y para cuáles menos útiles?
7. Busque información sobre las características generales de cada una de las clases sociales existentes en su país. Analice si todas las empresas usan el mismo criterio para dividir a las clases sociales o si utilizan criterios diversos.

8. Estudie el proceso de decisión que aplican los individuos para comprar los siguientes artículos. Compare los procesos y explique las razones de las diferencias:
  - Automóvil
  - Computadora personal
  - Refrigerador
  - Harina de maíz
9. Usted quiere entrar en el negocio de venta de repuestos para automóvil. Haga una lista de las diversas maneras en que se podría segmentar este mercado. Luego elija la forma de segmentación que mejor se aplica a su empresa.
10. Usted trabaja para una empresa de confección de ropa y su gerente le ha pedido que desarrolle cinco líneas de moda para mujeres basadas en la segmentación por estilos de vida de los peruanos y mexicanos que probablemente se repitan en su país. Usted deberá describir el estilo general de los productos (colores, tamaños, modas, etcétera) y definir los aspectos referentes al precio, la distribución, la comunicación y la marca a poner a cada línea. (Escoja a qué estilo de vida se dirigirá).
11. Haga un análisis de las diferencias más importantes que cree que se podría encontrar en el comportamiento bancario y financiero de una persona de estilo de vida sofisticado, un progresista, un adaptado, una moderna y una conservadora. A partir de este análisis presentar dos tipos de paquetes de productos (productos, promociones, precio, etcétera) para cada uno de estos estilos de vida, sustentando correctamente las razones por las cuales éstos se adecuarían a cada uno de los estilos señalados.



Capítulo

4

La **investigación**  
de **marketing**





## 1. VISIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING

La naturaleza nos ha dado dos oídos y dos ojos, pero solo una boca, lo que muestra que informarse es más importante que hablar.

La definición básica de marketing nos dice que es aquella orientación de las empresas en las que estas tratan de responder a las necesidades de los consumidores. Por esto, la empresa, antes de comenzar a producir cualquier cosa, tiene primero que conocer bien a sus consumidores y a sus mercados, con el fin de poder satisfacer mejor sus necesidades.

La frase anterior implica que la información es entonces la base del marketing. La investigación de marketing resulta ser así un elemento de importancia fundamental para esta disciplina, puesto que la manera más simple de definirla es decir que:

### INVESTIGACIÓN DE MARKETING

PROCESO DE BÚSQUEDA Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ENTRE LA EMPRESA Y SUS MERCADOS<sup>1</sup>.

La necesidad de información ha existido siempre para las empresas, sin embargo, ella se ha acentuado en los últimos años debido a los cambios rápidos e intensos que se dan en los mercados. Anteriormente, los hábitos de consumo y las estructuras de los mercados duraban varios años y a veces décadas. Hoy, los mercados cambian en semanas o meses. Un producto que es actualmente un éxito puede ser considerado obsoleto el día de mañana debido a la introducción de un nuevo producto (como sucede en el campo de la informática). De la misma forma, las modas y los gustos de los consumidores son mucho más volubles que hace unos años. Un artista puede ser hoy la estrella del momento y luego completamente olvidado algunos meses después. La empresa que no sigue estos cambios de manera estrecha es posible que no esté tomando decisiones que se adecuen a la situación específica del momento de su acción. Estar al día con la información es, entonces, una tarea fundamental, pues es la garantía de supervivencia de las empresas.

Vemos así que la investigación de marketing sirve para solucionar problemas. El término *problema* debe interpretarse aquí de manera bastante amplia. En efecto, si definimos que un *problema es todo aspecto que impide el logro de un objetivo*, podemos decir que no necesariamente un problema es algo negativo. En efecto, en numerosas ocasiones una empresa en buenas condiciones va a crearse “problemas” mediante la búsqueda, por ejemplo, de nuevas oportunidades de mercado.

### El rey de la papa, de los plátanos o del tomate

En América Latina, muchas veces se observa que unos pocos comerciantes mayoristas controlan algunos productos agrícolas. Son comerciantes generalmente ubicados en los mercados mayoristas más importantes, desde donde son capaces de fijar montos, precios de venta y de compra para el producto en que se especializan. Con frecuencia ellos son señalados por los gobiernos como

<sup>1</sup> La Asociación Americana de Marketing (AMA) define la investigación de marketing como “...la función que vincula al cliente, al consumidor y al público con el investigador a través de información usada para identificar y definir las oportunidades de marketing y los problemas, generar, refinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing y mejorar el entendimiento del marketing como proceso”.

cabezas visibles de “mafias” que extorsionan a los productores y causan escasez o subidas de precio. Un estudio profundo de sus actividades demuestra que la realidad está muy lejana de esta apreciación.

Se trata más bien de comerciantes que, debido al contacto diario que mantienen con los transportadores que llegan de las regiones productoras de todo el país, se encuentran sumamente informados de la situación de las siembras, las cosechas, el clima y los problemas u oportunidades que pueden hacer variar el abastecimiento en los mercados. Esta información les permite anticiparse a muchos de los problemas potenciales.

Así, si el comerciante de plátanos sabe que en la zona norte del país ha habido lluvias torrenciales que disminuirán el rendimiento de plátanos allí, inmediatamente contrata la compra, quizás a un precio algo mayor, de los plátanos de la zona sur (a veces, financiando a sus agricultores para que siembren más, con el compromiso de venderle la producción). De la misma manera, si observa que habrá sobreproducción en una zona, simplemente bajará sus precios de compra futura y evitará pérdidas importantes.

Con el tiempo, este comerciante se hará conocido como la única garantía de abastecimiento para los grandes compradores (dado que él siempre tiene producto disponible), lo cual le dará mayor fuerza frente a los productores a los que compra.

No se trata, entonces, de mafias basadas en la fuerza o en la intimidación, sino mayormente de empresarios con una estrategia basada en un arma mucho más poderosa: **la información**.

### 1.1 Los usos de la investigación de marketing

De manera más explícita puede decirse que la información de marketing sirve para:

- Identificar y definir los problemas y las oportunidades. Aquí se busca la solución a las preguntas: ¿existe un problema o una oportunidad? ¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son sus características?, etcétera.
- Generar, perfeccionar y evaluar las actividades de marketing, como la creación de nuevos productos, el cambio de precios, y en general, todas las actividades de gestión de marketing.
- Controlar el rendimiento de las actividades de marketing, tal como ¿fue acertada la publicidad? ¿Funciona adecuadamente el servicio al cliente? ¿Es eficiente el sistema de distribución?
- Mejorar la comprensión del proceso de marketing. Es decir, estudiar las razones por las que los consumidores (individuos, mercados y empresas) actúan, la manera en que lo hacen, las variaciones que se presentan entre ellos, etcétera. Ello está muchas veces ligado a los estudios de consumo o de mercados (¿por qué compran los individuos la marca X?, ¿cómo utilizan las personas el servicio Y?), pero también está ligado a la llamada “investigación fundamental” (¿cuál es la influencia de la cultura en el proceso de compra?, ¿cómo influyen las actitudes en la toma de decisiones de gasto de las familias?).

Es importante hacer una división entre la llamada investigación de mercados y lo que llamamos investigación de marketing. La investigación de mercados concierne fundamentalmente a la búsqueda de información (en los mercados) sobre el desempeño de la empresa. Ella dará datos sobre cuántas personas en el mercado compran el producto, qué características tienen o cuántas vieron o apreciaron el comercial y, en general, datos sobre las diversas acciones de la empresa. La investigación de marketing va más allá, pues

trata de ver si los datos encontrados están o no cumpliendo con su función de marketing (satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores) y busca las razones de ello. A partir de este análisis, la investigación de marketing puede, entonces, proponer cambios o mejoras a las estrategias de marketing de las empresas.

### 1.2 Importancia de la investigación de marketing

La investigación de marketing resulta ser importante para las empresas, puesto que permite conocer mejor sus mercados y sus consumidores. De esta manera, podrán responder mejor a las necesidades de estos, satisfacerlos con mayor acierto y, por lo tanto, tener mayor éxito con sus productos y servicios. Muchos autores consideran que hay una relación muy estrecha entre la escasa investigación de marketing y el desarrollo de los países más pobres<sup>2</sup>.

Para los especialistas en marketing, la investigación es una oportunidad interesante de trabajo. En efecto, muchos graduados en administración de empresas trabajan como consultores independientes, siendo una de sus actividades principales la realización de investigaciones de marketing (estudios de mercado, test de productos o pretest publicitarios, análisis estratégico, etcétera).

Para las universidades y las instituciones de enseñanza, la investigación de marketing es muy importante, ya que permite generar el conocimiento de base que será transmitido después a los estudiantes. La labor fundamental de la universidad es la generación de conocimientos para favorecer el bienestar de la sociedad. La investigación permite a los profesores y estudiantes universitarios generar dichos conocimientos.

Para los países latinoamericanos, la investigación de marketing es relevante puesto que ella permite generar las informaciones adecuadas para satisfacer las necesidades propias de nuestros países. Si para hacer marketing en América Latina se utilizan, como hasta ahora, los resultados de investigaciones generadas en los países desarrollados, sin ninguna duda se estarán buscando soluciones a problemas propios de los consumidores de esos países, y no de los nuestros. La investigación de marketing resulta ser, entonces, un elemento indispensable para lograr el mejor conocimiento de las realidades y necesidades de los mercados, de tal manera que al darle soluciones se logre el bienestar de las sociedades latinoamericanas.

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING

A cada momento de la vida, las personas buscan y reciben información de diverso tipo. Esta información, espontánea o voluntaria es recibida por intermedio de los sentidos y almacenada de manera diversa en la experiencia de los individuos. Toda esta información (observaciones personales, comentarios de amigos, rumores, etcétera) es importante para comprender el mundo que nos rodea y sirve como insumo para la toma de decisiones de marketing. Sin embargo, lo que diferencia este tipo de entrada de información de aquella de la investigación de marketing es el método utilizado para conseguirla<sup>3</sup>.

Así, la investigación de marketing tiene las siguientes características: es consciente, voluntaria, imparcial y utiliza el método científico.

<sup>2</sup> John Z. Kracmar, *Marketing Research in the Developing Countries*, Praeger Publishers, Nueva York, 1971.

<sup>3</sup> Harper Boyd, Ralph Westfall y Stanley Stasch, *Investigación de mercados, textos y casos*, Limusa, México, 1995.

### CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING

- CONSCIENTE
- VOLUNTARIA
- IMPARCIAL
- UTILIZA EL MÉTODO CIENTÍFICO:
  - DEDUCTIVO
  - INDUCTIVO

#### 2.1 Consciente y voluntaria

La investigación de marketing es una actividad **consciente y voluntaria**. Es una actividad generada con el fin específico de buscar la información y no es únicamente resultante de las circunstancias que permitieron a las empresas e individuos obtenerla. Esto no quiere decir que la información recibida involuntariamente o en la actividad diaria no sea útil para la toma de decisiones (muy por el contrario, ella es extremadamente útil), sino simplemente que ella no puede ser considerada como resultado de la investigación.

#### 2.2 Imparcial

La investigación de marketing es una actividad **imparcial**. Para realizarla, el investigador debe despojarse, en lo posible, de sus intereses o creencias personales sobre los resultados. Aun cuando estos vayan contra sus creencias o sus intereses, el investigador tiene la obligación de reportarlos como tales.

#### La investigación parcializada

Un investigador parcializado es como un árbitro de fútbol que dirige un partido y trata de favorecer a uno de los equipos. Es posible que el equipo así favorecido gane, pero nunca conocerá cuál es su verdadera capacidad de juego. Además, la próxima vez que juegue sin ayuda externa probablemente habrá más posibilidades de que pierda.

Lo mismo sucede con un investigador de marketing parcializado. Si antes de hacer una investigación el investigador está convencido, por ejemplo, de que el nuevo producto que va a estudiar es un mal producto, lo más probable es que sus resultados refearán esta creencia. Por el contrario, si considera que se trata de un producto excelente, seguramente tratará de mostrar, a como dé lugar, que dicho producto será aceptado por los consumidores. De esta manera, en ambos casos, el investigador estará arriesgando los intereses de las personas que financian el proyecto. Más aún, si él mismo está interesado en financiar el lanzamiento de este producto, es muy probable que tenga grandes dudas de hacerlo.

Es por ello que algunas veces las empresas prefieren encargar la realización de estudios de mercado sobre nuevos productos comerciales publicitarios a personas externas que no hayan participado activamente en la creación de estos. Así se aseguran de la imparcialidad de los resultados y la confianza en la objetividad de los mismos.

## 2.3 Uso del método científico

La investigación de marketing **utiliza el método científico**, que se caracteriza por el recurso a la prueba de los hechos en función de índices externos o relacionados. El método científico se basa en dos métodos de análisis: el deductivo y el inductivo.

### 2.3.1 Método deductivo

Este método parte del hecho de que algunas generalizaciones u observaciones anteriores son válidas, y por lo tanto, de ellas se pueden sacar conclusiones nuevas consideradas como verdaderas. Por ejemplo, un investigador de marketing sabe que, según otras investigaciones, los productos que tienen mayor nivel de recordación poseen también mayor participación de mercados. Basado en ello, un investigador puede decidir investigar la participación de mercados, estudiando solamente el nivel de recordación del producto en los consumidores.

### 2.3.2 Método inductivo

Este método se basa fundamentalmente en la observación de un fenómeno en diferentes momentos y circunstancias, con el fin de obtener resultados generalizables. Si un investigador de marketing encuentra que todos los productos que ha analizado tienen un ingreso lento al mercado, después un crecimiento rápido, luego una madurez y finalmente una declinación y una desaparición, puede generar su teoría del ciclo de vida de los productos.

### 2.3.3 Método científico (deductivo-inductivo)

Muchas veces el método científico tomará en consideración ambos métodos, de modo que utilizará los resultados del deductivo para generar una teoría y luego usará el inductivo para probarla. Los resultados de esta prueba servirán de base a una nueva deducción, la que dará origen a una nueva inducción, y así de manera indefinida.

## 3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS

Muy a menudo, algunos especialistas de marketing hacen una división tajante entre dos tipos de investigación, en función de los objetivos buscados por cada una de ellos. Se habla así de la "investigación científica", que ellos llaman "académica", y la investigación "práctica" que, ellos llaman "profesional". Si bien esta división entre académica y profesional existe, sus diferencias son mucho menores de lo que las personas poco informadas creen.

### 3.1 La investigación académica

La investigación académica es realizada generalmente en universidades y centros de investigación especializados y trata en su mayor parte de temas trascendentes. Estos temas van más allá de las preocupaciones inmediatas de una empresa y, en general, conciernen aspectos fundamentales de la comprensión de los consumidores y los mercados. Con frecuencia, ella está sometida al escrutinio de otros colegas e investigadores, puesto que en su mayoría sus resultados tienen como objetivo la difusión mediante su

publicación en revistas especializadas. Por esta última razón, el énfasis de la investigación académica está puesto en la pureza y calidad del método de trabajo, buscándose por encima de todo la imparcialidad en el proceso investigativo.

### 3.2 La investigación profesional

La investigación profesional, por su parte, es generalmente realizada por empresas consultoras o por especialistas dentro de las empresas, los que buscan solucionar un problema de corto plazo y casi siempre urgente. Este tipo de investigación, en general, es realizada de manera discreta y sus resultados solamente conciernen a la empresa que lo solicitó: las empresas guardarán celosamente los resultados para no dar armas a sus competidores. Hasta este punto, la diferencia entre académico y profesional es muy clara. Sin embargo, dado que lo más importante es la utilidad de los resultados, (una buena calidad no sirve si está a destiempo) de los resultados, la pureza del método de estudio puede ser sacrificada en aras de lograr resultados a tiempo y dentro de presupuestos convenientes.

## 4. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING

La realización de una investigación de marketing exige el respeto de un proceso que comprende los pasos siguientes<sup>4</sup>:

### ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING

- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A ESTUDIAR
- REALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN PRELIMINAR DE EXPLORACIÓN
- DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS
- RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
- TRATAMIENTO DE DATOS
- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
- PREPARACIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

### 4.1 Definición del problema a estudiar

Toda investigación comienza con la definición del problema a estudiar. Aun cuando pueda parecer extraño, esta es una de las etapas más críticas y difíciles del proceso investigativo, pues de ella depende la utilidad de los resultados y la cantidad de esfuerzo realizado.

Así, por ejemplo, una empresa puede tener como problema general la disminución de las utilidades, pero el problema definido de esta manera no es abordable desde un punto de vista de la investigación. Es evidente que la disminución de las utilidades es un síntoma de un problema anterior, que puede ser la disminución de los ingresos por ventas, y más aún, la disminución de las ventas de un producto específico (YX). El problema a estudiar sería entonces: buscar las razones por las cuales ha disminuido la venta de ese producto YX.

<sup>4</sup> Con algunas variaciones, la mayoría de los autores define estos mismos siete pasos. Por ejemplo, Robert Lavidge y Melanie Payne, "The Steps in a Marketing Research Study", *Handbook of Modern Marketing*, 2<sup>a</sup>. ed., McGraw-Hill, Nueva York, 1986.

Una manera simple de definir el problema de plantearlo en forma de una interrogación: ¿Cuáles son las razones para que las ventas del producto YX hayan caído? La respuesta a esta interrogante será la solución del problema de investigación.

#### 4.2 Realización de una investigación exploratoria

Con el fin de definir más claramente el problema, el investigador buscará informaciones preliminares diversas. El investigador utilizará las informaciones existentes en la empresa mediante entrevistas con directivos y personal de ventas, así como los datos de ventas de la empresa. Realizará también entrevistas con intermediarios, compradores o consumidores, con el fin de darse una mejor idea de la situación desde el punto de vista del mercado.

Este primer análisis le permitirá sacar conclusiones preliminares sobre la situación que ha generado la disminución de las ventas. Así, el investigador podrá ver, por ejemplo, que la actividad de la fuerza de ventas no ha cambiado sensiblemente con relación a otros años ni otros productos; que el sistema de distribución es esencialmente el mismo, que la competencia de otros productos tampoco parece haber variado. Por el contrario, el investigador puede haber observado que se han realizado cambios importantes en la calidad del embalaje y en el precio del producto YX. Estos aspectos constituyen pistas para resolver el problema.

#### 4.3 Definición de hipótesis

Las pistas halladas por el investigador son en realidad suposiciones que éste hace sobre los posibles resultados de su investigación. Estas suposiciones, enunciadas de una manera más formal son las llamadas hipótesis de investigación. En el caso de nuestro ejemplo, las hipótesis pueden ser, de manera general, enunciadas de esta forma: la causa de la disminución de las ventas del producto YX es la disminución de la relación embalaje-precio de dicho producto.

Durante la investigación se transformará la hipótesis inicial en una hipótesis que niegue exactamente lo que se trata de probar. Ello se llama **hipótesis nula**. En nuestro ejemplo, la hipótesis nula sería: la causa de la disminución de las ventas del producto YX no es la disminución de la relación embalaje-precio de dicho producto. La causa de esta negación de la hipótesis es que, para ser completamente imparciales en el proceso, el investigador no debe tratar de probar que su intuición es adecuada, sino que, por el contrario, debe tratar de probar primero que la opinión contraria es la verdadera. Solamente si no puede probar que la hipótesis nula es cierta, se dará por aceptado que su hipótesis inicial es probablemente la acertada.

Es posible que en algunas investigaciones, especialmente en las llamadas exploratorias o en las descriptivas, no sea muy clara la necesidad de definir una hipótesis de manera formal. Sin embargo, ello no significa que la hipótesis no exista, sino que únicamente, ella está sobreentendida. En toda investigación, aun en la más simple, existe una hipótesis. Así, en el caso de alguien que perdió sus llaves, es evidente que para buscarlas tiene que tener primero una idea de dónde pudo haberlas perdido (hipótesis). Si no fuera así, el individuo no sabría por dónde comenzar a buscar.

### Sherlock Holmes y la investigación de marketing

Lo primero que hará Sherlock Holmes para investigar un crimen es ir al lugar de los hechos para buscar los primeros indicios. A partir de ellos, él decidirá quién es el sospechoso principal y tratará de ver si su intuición es verdadera. Al decidir quién es el sospechoso, el investigador ha emitido una hipótesis: "El culpable es el señor X". Esto no quiere decir que eso sea verdad, pero si no emite una hipótesis, no podrá buscar adecuadamente, pues no sabrá nunca por dónde comenzar.

Ahora nuestro famoso detective tratará de examinar si el sospechoso X es realmente culpable. La mejor manera de proceder será comenzar por examinar si existe alguna razón que haya impedido al sospechoso cometer el crimen. Si existe esa razón, es evidente que no es el criminal. Más aún, el investigador sabe que los jueces le van a exigir que dé a X todas las facilidades para probar su inocencia, pues si existiera la mínima duda sobre su culpabilidad, tendrá que ser declarado inocente. El investigador está obligado entonces a probar primero su hipótesis nula: "El sospechoso X es inocente", y solamente si no puede hacerlo, lo señalará como culpable. Elemental, mi querido lector.

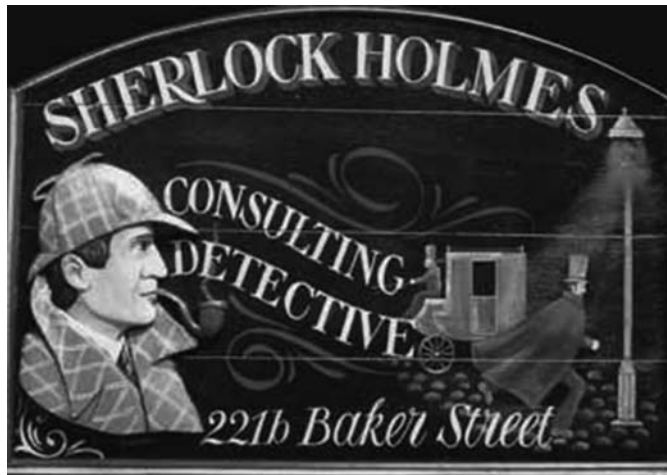


Figura 4.1 Sherlock Holmes y el marketing

#### 4.4 Recolección de información

Una vez definidas las hipótesis, el investigador debe comenzar a buscar la información que le permita probarlas. Para ello, generalmente el investigador utilizará primero datos secundarios, y después pasará a la recolección de información primaria.



#### 4.4.1 Recolección de datos secundarios

Se llaman datos secundarios aquellos datos que fueron originados con un objetivo distinto al de la investigación en curso. Ellos pueden ser, entre otros, resultados de encuestas o reportes de investigación anteriores, tesis universitarias o artículos de libros o revistas sobre el tema.

En general, la información secundaria da indicios que permiten avanzar más rápidamente en la investigación. Así, por ejemplo, si hubiera algún estudio sobre la compra de refrigeradores en un país y una región específica, ello podría dar ideas de cómo se efectuará la compra del horno a microondas que se quiere estudiar. Sin duda, muchos datos de dicho estudio serán útiles para la investigación que se realiza actualmente.

La investigación secundaria es muy usada en los países desarrollados, dado que ella permite reducir los costos del trabajo de investigación sobre el terreno. La facilidad de almacenar los datos existentes se debe al avance de la informática, pues agiliza mucho el trabajo con datos secundarios (antes se debían guardar los planillones de encuesta que eran muy voluminosos y difíciles de tratar nuevamente). En América Latina existe todavía poca utilización de datos secundarios.

#### 4.4.2 Recolección de datos primarios

Luego de la recolección de los datos secundarios, el investigador procede a la recolección de datos específicos para la solución del problema en estudio. El primer elemento a considerar aquí es si se van a estudiar todos los elementos de la población o si se analizará solamente una muestra de la misma (con el fin de sacar conclusiones generales).

##### Definición del tamaño del estudio (población o muestra)

Primero deberá definirse entonces el tamaño y las características de la población que se estudia, así como la cantidad de esfuerzo y de medios que se quieren aplicar. Así, si se quiere estudiar qué piensan los propietarios de vehículos de lujo de una pequeña ciudad, podría eventualmente pensarse en entrevistar a toda la "población" (es decir, a todos los propietarios de autos de lujo). Sin embargo, si se quiere saber qué piensan todos los propietarios de televisores de una ciudad, probablemente su número será demasiado grande para entrevistar a todos. Por ello, en este caso deberá recurrirse a una muestra representativa de los poseedores de televisores.

En otros casos, aun cuando se disponga de los medios suficientes, es imposible realizar un estudio de toda la población, puesto que ello generaría problemas adicionales. Por ejemplo, si se quiere analizar la calidad de producción de un nuevo tipo de conservas, sería impensable el abrir todas las conservas con el fin de verificar su calidad, pues malograría toda la producción. Se está obligado entonces a recurrir a una *muestra representativa* de ellas. Existen diversos *métodos de muestreo*. Ellos se observan claramente en la Figura 4.2.

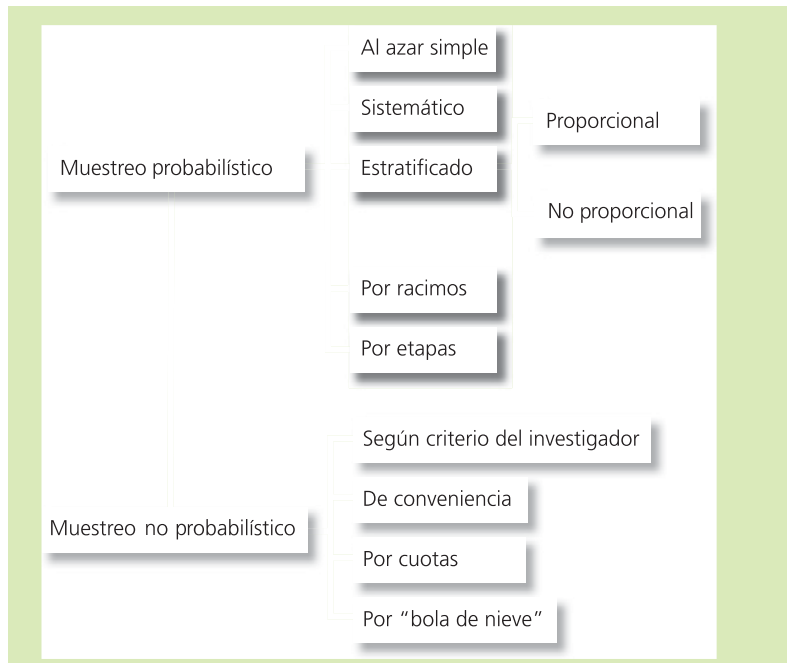


Figura 4.2 Métodos de muestreo

### Decisión sobre los métodos de colecta de información

Para la colecta de información pueden utilizarse cuatro grandes métodos: *encuestas* y *entrevistas individuales* o *grupales* (incluyendo los *focus groups*), *observación*, *experimentación* y *métodos indirectos*.

#### 4.4.3 Encuestas

**Encuestas por cuestionario.** Son, sin ninguna duda, el método de investigación más utilizado. Se trata de una lista estructurada de preguntas que se van a aplicar a diversas personas. Estas encuestas pueden ser hechas personalmente (individualmente o en grupo), o efectuadas por teléfono, por correo o internet. En los países desarrollados el método más usado es la entrevista telefónica. En América Latina la entrevista personal es todavía muy frecuente, dado que los sistemas de telefonía e internet no llegan aún a todos los sectores sociales, por lo cual sus resultados no son representativos de la población total.

#### Los paneles de Internet

Una forma de recolección de datos cada vez más utilizada son las encuestas mediante paneles de internet. Se trata de empresas que tienen registrados muchos cibernautas (a veces cientos de miles), a los que les envían con cierta regularidad encuestas sobre temas diversos. Dada la cantidad de personas, las empresas pueden escoger a quién le envían la encuesta y logran así muchas respuestas de manera rápida. Aunque puede parecer una metodología simple y fácil de realizar, en realidad se trata de un sistema bastante complejo, pues es necesario controlar adecuadamente las características de los que responden, decidir los premios que se les envían por responder, mantener permanentemente su nivel de interés en participar, supervisar la calidad de las respuestas, etcétera.

**Entrevistas en profundidad.** Este método, como su nombre lo indica, es usado para conocer en detalle un tema específico. Se trata así, de entrevistas de larga duración en la que el entrevistador busca lograr que el entrevistado se exprese lo más abierta y profundamente posible sobre el tema tratado. Dado que la situación de entrevista genera un mayor acercamiento entrevistador-entrevistado, este método permite tratar algunos temas “difíciles”, tales como los que se estudian en el marketing social, por ejemplo el consumo de alcohol y de drogas o el comportamiento sexual. En lugar de usar un cuestionario de encuesta estructurado, para la realización de estas entrevistas se usa una “guía de entrevista” que el investigador va adecuando a la situación que se presenta con cada encuestado.

**Grupos de enfoque o focus group.** Los grupos de enfoque son una especie de entrevista en profundidad, pero realizadas a un grupo de personas. Son muy útiles para investigar un aspecto de la realidad, teniendo en cuenta la presión del contexto social. Para este método se reúne un grupo de entre 6 y 12 personas a las que se les pide expresar sus opiniones con respecto a un tema específico. Bajo la dirección de un especialista llamado moderador, se trata así de conocer los diversos aspectos que interesan sobre el tema. Este sistema puede ser utilizado en general para situaciones relativamente poco estructuradas, tales como la generación de ideas acerca de nuevos productos, el análisis de la reacción frente a estos, así como para el pretest de mensajes publicitarios.

#### 4.4.4 Observación

La observación es una técnica muy usada por los investigadores de marketing. Y es que tiene la gran ventaja que permite analizar una situación específica sin distorsionar la situación real estudiada. Así, por ejemplo, un investigador que quiere conocer el comportamiento de compra de las amas de casa puede observar cómo se comporta ella cuando va al mercado y anotar las características de su compra. Por ello, sus resultados serán más exactos que si el investigador hubiera obtenido la información mediante un cuestionario de preguntas a dicha ama de casa.

Evidentemente, el problema de este método es su alto costo, lo que por lo general obliga a utilizar muestras muy pequeñas, las que suelen no ser representativas ni generalizables a la población. Este método es muy usado en las investigaciones sobre el marketing industrial, puesto que en esos casos, el tamaño de la población (número de empresas) es pequeño y a veces se puede estudiar a todos los integrantes de la misma (ej.: los cinco productores de bicicletas del país).

#### Entrevistas sobre el consumo de drogas (marketing social)

Una investigación sobre el consumo de drogas en Perú utilizó como método principal la encuesta por cuestionario al público general y como método de prueba de las respuestas (análisis de validez) la entrevista en profundidad a una submuestra de entrevistados. Los resultados de consumo encontrados fueron los siguientes:

Porcentaje de gente que señaló haber consumido sustancias

	Encuesta por cuestionario	Entrevista en profundidad
Tabaco	67.4	79.9
Alcohol	84.1	95.6
Analgésicos	9.9	13.4
Alucinógenos	2.7	6.1
Hoja de coca	20.7	24.5
Marihuana	8.0	14.3
Pasta de cocaína	3.9	9.6
Clorhidrato	2.5	3.0

FUENTE: ARELLANO, R. "LA CREDIBILITÉ DES RÉPONSES DANS LES ÉTUDES SUR DES THEMES CONTROVERSÉS", *RECHERCHE ET APPLICATIONS EN MARKETING*, VOL. 8, NÚM. 3, 1993, PP. 1-20.

Se puede ver que la entrevista en profundidad facilita la obtención de resultados válidos, especialmente en los temas delicados o comprometedores para los encuestados. Como resultado del estudio de profundidad, los investigadores corrigieron los resultados finales de la última encuesta, para adecuarlo a la tendencia mostrada por la entrevista en profundidad.

Una forma especial de observación es la técnica del análisis de contenido. Esta técnica recurre al análisis de datos gráficos, visuales o sonoros existentes. Así, por ejemplo, el investigador podrá estudiar las tendencias de la publicidad de un país mediante el análisis del contenido de las publicidades de diversas revistas de dicho país. Igualmente, podrá analizar el contenido de algunas emisiones de televisión o estudiar los paneles publicitarios de una ciudad. Utilizando diversos criterios y a veces recurriendo a varios evaluadores distintos (llamados jueces) el investigador puede llegar a tener una interpretación más o menos imparcial de lo que los mensajes analizados intentan transmitir.

#### 4.4.5 Experimentación

Mediante la experimentación, el investigador busca crear una situación artificial con el fin de estudiar de manera más controlada una situación. Estos métodos son utilizados cuando se trata de productos todavía inexistentes (precios para productos nuevos, por ejemplo) y sobre todo en las situaciones en que existen muchas variables que intervienen en un proceso y pueden distorsionar los resultados de una investigación.

Por ejemplo, para conocer la influencia del precio en la venta de un producto, el investigador podría medir en diferentes comercios la cantidad de ventas y relacionarlas con el precio ofrecido en cada uno de ellos. Sin embargo, no podría estar seguro de si los resultados de ventas son debidos únicamente al precio o también a la ubicación del negocio, a la calidad de los vendedores o a la venta de otros productos. Por esto, el investigador podría crear una situación ficticia como poner en el mismo negocio un precio X durante una semana y un precio Y la semana siguiente, y medir las ventas durante los dos periodos. Dado que nada ha cambiado, salvo el precio, el investigador podrá deducir la influencia del precio sobre las ventas (evidentemente, las verdaderas experiencias son algo más complejas que este ejemplo).

#### 4.4.6 Métodos indirectos

Últimamente, dada la gran cantidad de publicaciones científicas en los países desarrollados, ha surgido una técnica de investigación basada en los resultados de otras investigaciones. Esta técnica es conocida como el *metaanálisis*. Ella se basa en la recopilación y reprocesamiento de los resultados sobre un mismo tema generados por otras investigaciones. Por ejemplo, un investigador puede recopilar las X publicaciones hechas sobre la influencia de la experiencia de uso y la lealtad de marca. Luego de transformar algunos de los datos de las publicaciones con el fin de poder compararlos entre ellos, el investigador podrá dar una opinión global sobre el tema (por ejemplo, de una manera muy simple en este caso, si 3 investigaciones sobre 18 dicen que no hay relación entre la experiencia y la lealtad de marca, y 15 dicen lo contrario, el investigador podrá afirmar esto último). En América Latina existen muy pocos trabajos y publicaciones científicas, lo que limita la utilización de este método.

### 4.5 Tratamiento de los datos

La recolección de datos aporta una serie de informaciones que deben ser tratadas de diversas maneras para poder dar respuesta a los problemas planteados. Este tratamiento implica tres pasos importantes: *la selección, el ingreso y el análisis de los datos*.

#### 4.5.1 La selección de los datos

Es el proceso que permite al investigador separar aquellos datos que cumplen con los requisitos de imparcialidad y calidad, de aquellos datos que pueden distorsionar la calidad científica de los resultados. Así, en un primer momento los investigadores analizarán los resultados del trabajo de recolección de información y eliminarán, entre otros:

- Los datos que han sido recogidos de manera incorrecta (fuera del cuadro muestral, respondidos de manera fraudulenta por el encuestador, etcétera).
- Los datos incompletos.
- Los datos en los cuales ha habido comprensión errada de las preguntas.

#### 4.5.2 El ingreso de los datos

Es la tarea de trasposición de los datos de las encuestas o de los protocolos de observación a la computadora (cuando se trata de análisis por este medio). Esta es una tarea muy delicada, pues cualquier error sistemático en el ingreso de datos puede ocasionar importantes distorsiones en los resultados finales. Para ello se necesita, primero, codificar las respuestas, es decir, darle un valor numérico a cada tipo de respuesta (por ejemplo, en la pregunta 18, la respuesta **Sí** es = 1, **No** = 2, **Tal vez** = 3). Para facilitar este trabajo es conveniente colocar en el cuestionario original unas casillas especiales al lado de las preguntas, con el fin de limitar los errores de código. Seguidamente, los resultados codificados son ingresados en ficheros informáticos. Para ello, existen actualmente muchos tipos de programas de ingreso de datos que informan y corrigen automáticamente los errores de ingreso. Más aún, dichos programas son una fuente adicional de selección de datos, puesto que ellos van a ayudar a identificar aquellos resultados que no entran dentro de las características de los códigos (por ejemplo, una respuesta cuatro en la pregunta 18, que solamente tiene tres opciones).

### 4.5.3 Análisis de los datos

Terminado el ingreso de datos, se puede pasar a realizar los primeros análisis. Para ello, en el caso de los trabajos de tipo cuantitativo, se utilizan diversos métodos estadísticos. Estos métodos pueden clasificarse en dos grandes grupos: estadísticas descriptivas y estadísticas explicativas.

#### A. Las estadísticas descriptivas

Son siempre el primer paso en todo análisis. Ellas permiten una comprensión general de los resultados del trabajo. Como su nombre lo indica, este tipo de estadísticas describen la organización de los resultados. Las estadísticas descriptivas más importantes son la distribución de frecuencias, las tablas cruzadas, las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión.

#### LAS ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS

- DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS
- TABLAS CRUZADAS
- MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL
  - PROMEDIO
  - MEDIANA
  - MODA
- MEDIDAS DE DISPERSIÓN
  - RANGO
  - VARIANZA
  - DESVIACIÓN ESTÁNDAR

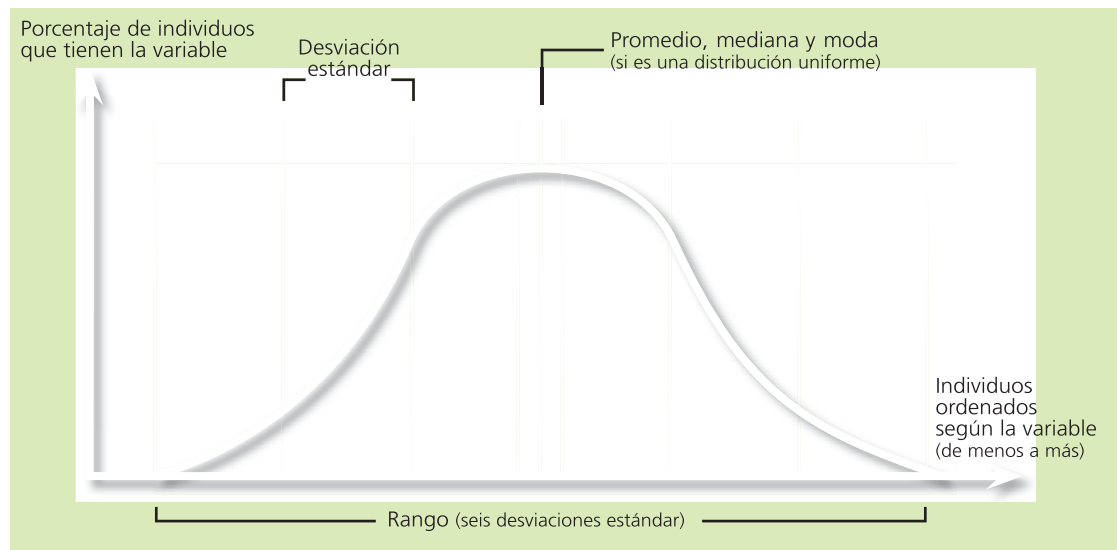
**Distribución de frecuencias.** Clasifica los resultados y muestra la manera en que éstos están organizados. Así, una distribución de frecuencias mostrará que en el estudio realizado: 76 personas (25,1%) tienen una radio en casa; 89 personas (29.3%) tienen dos radios; 103 (34%) tienen más de dos radios, y 35 personas (11.6%) no tienen este aparato. Lo mismo será mostrado con respecto a todas las variables analizadas (edad, sexo, ingreso, etcétera).

**Tablas cruzadas.** Dan el mismo tipo de información que los análisis de frecuencias, con la ventaja de presentar estos resultados combinados con otras variables. Así, por ejemplo, si el investigador quiere saber cuántas personas de cada estilo de vida tienen 0, 1, 2, 3 o más radios, puede recurrir a una tabla cruzada que muestre que 5% de los sofisticados tiene una radio, 35% tiene dos, y que 60% tiene tres o más, mientras que 65% de los resignados tiene una radio, 25% tiene dos y solamente 10% tiene tres o más.

**Medidas de tendencia central.** Son aquellas que reducen los datos existentes para dar una idea rápida de su composición. Las más importantes son el promedio aritmético, la mediana, la moda y la desviación estándar. El **promedio** es la división de la cantidad total de la variable en la población entre el número de individuos (si hay 800 radios y 200 familias, el promedio de radios por familia es de 4). La **mediana** es el punto medio de la distribución de la variable en la población (se coloca en orden a las 200 familias según el número de radios y la mediana es el número de radios que tiene la familia que está en el puesto 100). La **moda** es la cantidad más común de la variable en la población (si 40 familias tienen una radio, 30 tienen dos, 50 tienen tres, 45 tienen cuatro y 35 tienen cinco o más, la moda es 3).

**Las medidas de dispersión.** Muy importantes para comprender la distribución de los datos son las llamadas medidas de dispersión. Estas medidas nos dicen cómo están distribuidos los datos entre toda la población con relación a la curva normal (Figura 4.3). Las medidas más conocidas son el rango, la varianza y la desviación estándar. El **rango** muestra la distancia entre el miembro de la población que más tiene la variable y el que menos tiene. (Si hay ocho radios en la familia que más tiene y una radio en la que menos tiene, el rango es de siete radios). La **varianza** muestra si hay muchas diferencias entre la población, pero viéndola en función de cuánto se alejan las familias del promedio. Así, si el promedio fuera de cuatro radios, no sería lo mismo si cada una de las 200 familias tuviera cuatro radios, que si una familia tuviera 601 radios y las otras 199 tienen solamente una radio cada una. La varianza muestra esa diferencia. Finalmente, la **desviación estándar** es una variación matemática de la varianza, para hacer comparables las medidas de diversos tipos de variables (sus resultados no se dan en radios poseídas o botellas de cerveza consumidas, como en los datos anteriores, sino en unidades estándar comparables).

Cualquier medida que hagamos de alguna variable mostrará que siempre hay pocos individuos con alguna característica extrema y luego una gran cantidad de individuos muy parecidos entre ellos (en una población habrá algunas personas muy bajas, y también unas pocas muy altas, mientras que la mayoría será “normal”, es decir similar al resto). Cuando se grafica esa situación aparece lo que se llama la “curva normal” que tiene casi siempre forma de campana. Si la población es bastante bien distribuida, entonces las variables estarán ubicadas como se ve en la Figura 4.3.



**Figura 4.3** Las medidas de tendencia central

Lo interesante del cálculo de la desviación estándar es que se sabe que en una curva normal, 99% de los datos se encuentra en un rango de seis desviaciones estándar (es decir, tres desviaciones del promedio a la derecha y a la izquierda). Por otra parte, 95% de los datos se encuentra a dos desviaciones y 68% a una desviación. Este punto resulta muy importante, pues es de gran utilidad cuando se trata de comparar los resultados del muestreo.

## B. Las estadísticas explicativas

Luego de haber descrito los resultados, los investigadores pueden pasar a la utilización de métodos que permitan explicarlos. Para ello existe una infinidad de métodos estadísticos que permiten ver las relaciones que existen entre dos o más variables. Los métodos que explican las relaciones entre dos variables se llaman métodos *bivariados*, mientras que aquellos que estudian a más de dos variables se les llama métodos *multivariados*.

**Los métodos bivariados.** Son más comunes cuando se busca conocer únicamente la asociación entre dos variables, ordenados según el nivel de profundidad de la medida utilizada, son los que se presentan en la Tabla 4.1.

**Tabla 4.1** Test bivariados de asociación

Niveles de medida	NOMINAL	ORDINAL	DE INTERVALO
NOMINAL	Chi cuadrado $X^2$ Coeficiente de contingencia C Coeficiente phi: $\Phi$ Lambda de Guttman: $\lambda$	Coeficiente de diferenciación	Coeficiente de punto biserial
ORDINAL	Coeficiente de diferenciación	Correlación de rangos de Spearman: $R_s$ de Kendall: $\tau$ Coeficiente de Goodman-Kruskall: $\gamma$	Coeficiente de punto multiserieal
DE INTERVALO	Coeficiente de punto biserial	Coeficiente de punto multiserieal	Coeficiente de correlación Pearson R

Cuando se busca explicar una variable en función de otra (y no solamente si hay asociación, sino también influencia o causalidad), se utilizan los siguientes test:

**Tabla 4.2** Test bivariados de inferencia

Niveles de medida de la variable dependiente	K=	NÚMERO DE	Grupos	
	Grupos ligados	2 Grupos no ligados	$\geq 2$ Grupos ligados	2 Grupos no ligados
NOMINAL	McNemar	Fisher Chi cuadrado $X^2$	Cochran Q	Chi cuadrado $X^2$
ORDINAL	Wilcoxon	Mediana Mann-Whitney	Análisis de varianza de Friedman	Mediana Kruskal-Wallis
INTERVALO	Test de t sobre diferencia promedio	Test Z Regresión Test F	Análisis de varianza Análisis de Covarianza	Análisis de varianza (ANOVA) Test F



**Métodos multivariados.** Cuando se busca conocer las relaciones existentes entre tres o más variables, se utilizan los test multivariados. Los más usuales son:

- El análisis de varianza simple y múltiple
- El análisis discriminante
- El análisis factorial simple, en componente principal y confirmatorio
- El análisis de clases latentes
- El análisis de grupos (*cluster analysis*)
- El análisis de escalamiento multidimensional
- El análisis de regresión de mínimos cuadrados ordinarios, logísticos y multinomiales.
- El análisis de regresión categórico (logística)
- El análisis jerárquico lineal
- El análisis de eventos
- El análisis de decisiones basado en modelos bayesianos
- Los métodos de modelización basados en ecuaciones estructurales

Un punto importante que debemos señalar es que hace algunos años, para realizar buena parte de estos análisis, era necesario contar con ciertos equipos computacionales caros y difíciles de manejar. Hoy, gracias a la drástica reducción de precios en estos equipos y a la estandarización de muchos de los programas, es posible realizar análisis de un nivel mediano de sofisticación usando hojas de cálculo como Microsoft Excel u Open Office. Otras rutinas de análisis más avanzadas ya se encuentran disponibles en programas que son casi estándares comerciales para el análisis estadístico de datos como el SPSS, SAS, Stata o MPlus. Incluso, si el investigador de marketing desea mantenerse a la vanguardia de la innovación metodológica y realizar análisis muy sofisticados, puede recurrir al entorno de programación estadística "R", disponible como software libre.

#### 4.6 El análisis de los resultados

El investigador no debe olvidar que los métodos estadísticos son únicamente una ayuda para la investigación. Esto supone que luego de hechos los tratamientos de datos, toca al investigador analizar los resultados encontrados.

Para realizar este punto, el investigador usará toda la información recogida durante el proceso. Así, interpretará los resultados en función de lo que dicen otras investigaciones similares, de las apreciaciones recibidas de expertos o de los datos secundarios y de las limitaciones propias de la investigación (representatividad de la muestra, etcétera).

Aquí el investigador debe cuidarse de algunos tipos de conclusiones erradas, tales como considerar que una relación fuerte entre dos variables indica necesariamente causalidad (que una inf uye en la otra), cuando puede ser que ambas variables estén inf uenciadas por una variable externa. Por ejemplo, considerar que el helicóptero es más seguro que el auto porque hay más accidentes de auto que de helicóptero (cuando en realidad es al contrario, dado que hay pocos vuelos en helicóptero y muchos viajes en auto).

Igualmente, el investigador deberá evitar el error de considerar que la significación estadística de los resultados es un indicador de la significación práctica de los datos. No es así, la significación estadística de un resultado indica únicamente la posibilidad de que los resultados tomados con una o varias muestras representen adecuadamente los resultados de una población. Una diferencia de 5% entre dos grupos

a un nivel de significación estadística de 99% nos dice que hay 1 probabilidad sobre 100 que la diferencia de 5% sea debida al azar, y no que ambos grupos son muy diferentes (en la práctica pueden ser parecidos, y si fuera por ejemplo, 83% y 88% el resultado en 2 grupos).

Finalmente, cuando los resultados estadísticos presenten datos demasiado extraños o que, desde el punto de vista del investigador, no corresponden a la realidad, el investigador debería al menos tratar de probarlos nuevamente. Ningún estadístico o computadora es capaz, hasta el día de hoy, de reemplazar la capacidad analítica del hombre.

#### 4.7 Preparación de un informe de investigación

La última etapa del trabajo, y no la menos importante, es la preparación del informe de investigación. De manera sucinta puede decirse que la investigación realizada vale lo que vale el informe que se hace sobre ella. Una buena investigación presentada en un informe mal hecho será, para todos los fines prácticos, una mala investigación. Por esto, el investigador deberá tener mucho cuidado en su preparación. A continuación se presentan los contenidos del informe.

##### CONTENIDO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO
- RESUMEN
- PRESENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS
- DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA
- RESULTADOS:
  - DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS
  - ANÁLISIS DE LOS DATOS
- CONCLUSIONES
- RECOMENDACIONES
- LÍMITES

En la introducción del informe, el investigador hará una presentación somera de las razones que guiaron la realización de la investigación.

Seguidamente, se presentará un resumen de unas cuantas páginas del trabajo total. Esta parte es evidentemente escrita después de haber redactado todo el informe, pero es colocada al comienzo para beneficio de las personas que quieren tener una idea global del trabajo sin ir necesariamente a los detalles (Figura 4.4).

El investigador debe presentar sus conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados. Este punto es bastante delicado, puesto que en muchos casos la persona que encargó el estudio espera que el investigador presente una posición con respecto a las decisiones que deben tomarse sobre el problema (¿invertir o no hacerlo?, ¿eliminar el producto?, etcétera).

Finalmente, siempre es importante, sobre todo en los informes de tipo académico, señalar claramente los límites de la investigación. Aquí el investigador debe consignar hasta dónde son válidos los resultados de la investigación en función de la metodología utilizada y los datos disponibles.

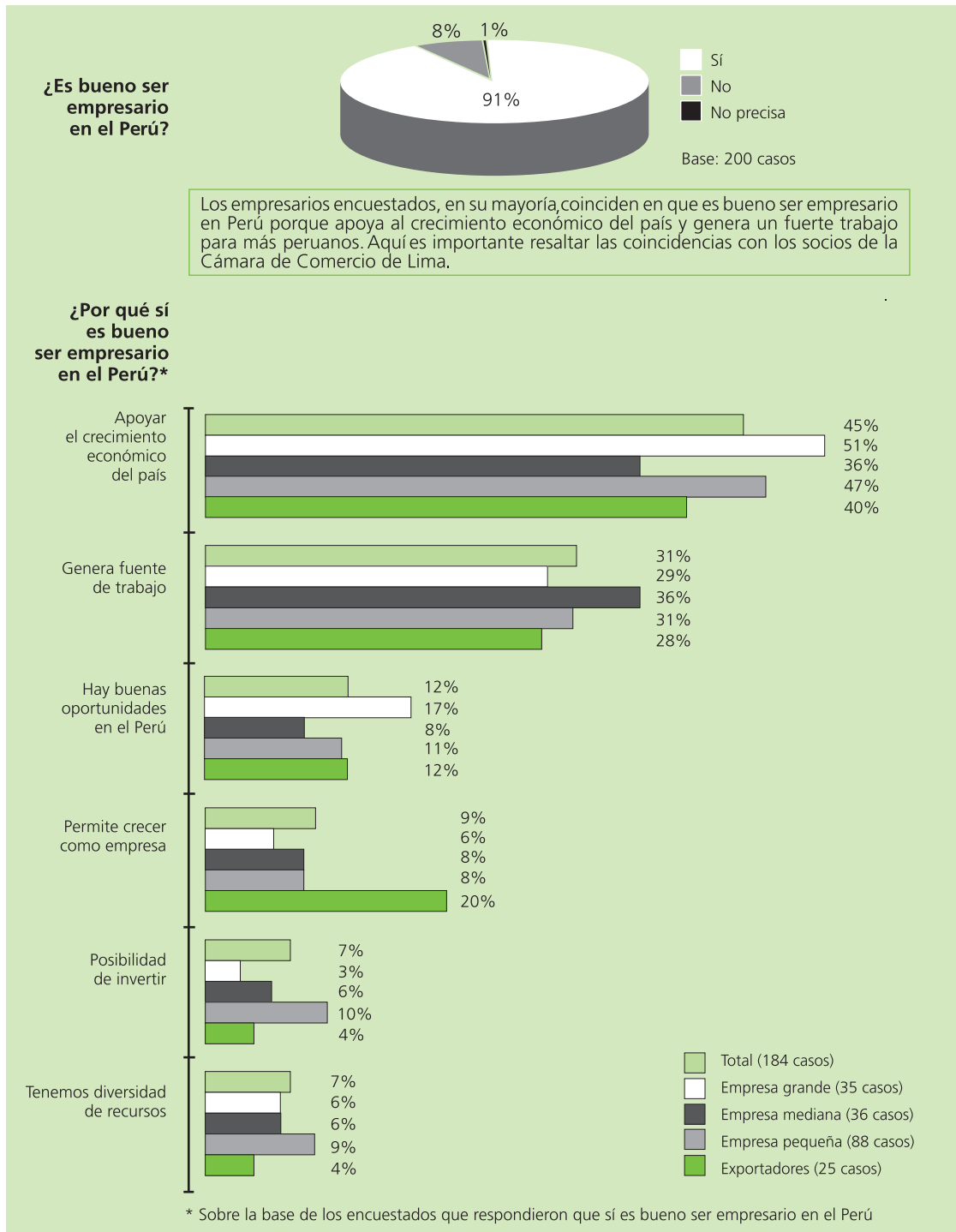


Figura 4.4 Ejemplo de una parte del informe de investigación de marketing para fines profesionales

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Usted ha sido designado jefe del departamento de investigación de mercados de una cadena de supermercados. Haga una lista detallada de sus funciones y responsabilidades.
2. Señale, para el caso de su país, las ventajas y desventajas de las encuestas personales, las encuestas telefónicas y las encuestas por cuestionario autoadministrado. Dé un ejemplo de tres casos de investigación en los que se pueda aplicar cada una de esas técnicas de la manera más adecuada.
3. Analice el sistema de información del “rey de la papa” o de algún producto agrícola importante en su país. ¿Qué características tiene la investigación de marketing de este empresario?
4. Usted debe estudiar cuantitativamente el mercado para un nuevo tipo de champú dirigido a mujeres adolescentes que padecen de caspa. Diseñe y sustente un método de muestreo adecuado siguiendo el esquema siguiente:
  - Definición de la población
  - Definición de la base muestral
  - Definición de la unidad de muestreo
  - Definición del método de muestreo
  - Definición de la talla de la muestra
  - Selección de la muestra
5. A veces, las empresas de investigación de mercados publican resultados que se alejan mucho de un suceso real. Algunas personas consideran por ello que es mejor no hacer caso a las empresas de investigación y guiarse por su instinto y su conocimiento del mercado. Comente esta situación. ¿Qué haría en el caso que la empresa de investigación, con la que usted trabaja siempre, un día le da un resultado errado?

6. Si usted fuera el gerente de marketing y tuviera que seleccionar una empresa de investigación para trabajar con usted, ¿cómo escogería esta empresa? Haga una lista de los factores que evaluaría para escoger a esta empresa. Justifique su respuesta.
7. Usted tiene que realizar una investigación de mercados y elegir entre dos empresas. Una de ellas es una empresa extranjera muy famosa, que tiene técnicas muy avanzadas de investigación y que enviaría a sus expertos desde fuera. La otra es una empresa nacional que conoce mucho el mercado de su país y cuyas técnicas son confiables, pero no muy avanzadas. ¿A cuál escogería?
8. Un laboratorio desea realizar una investigación sobre la acogida de un nuevo envase de plástico para inyectables, en vez del corrientemente usado envase de vidrio. Haga un plan de investigación para realizar esta tarea.
9. Averigüe cuáles son las empresas de investigación de mercados más importantes de su país y presente un informe descriptivo de ellas (principales tipos de investigación que realizan, características del personal que trabaja para ellas, precios de sus servicios, etcétera).
10. Usted quiere hacer una investigación para conocer cuál es la situación relativa de su institución que corresponde al de la educación superior. Prepare un documento con la información de base necesaria para realizarlo y luego plantee un plan integral de investigación (metodología, muestra, etcétera) para el mismo.



Capítulo

5

La mezcla  
de marketing  
y el producto





## 1. LA MEZCLA DE MARKETING

Como se señaló en el primer capítulo, desde el punto de vista operativo la función de marketing es asegurar la relación entre la empresa y el cliente. El marketing entonces sirve de nexo entre las funciones internas de la empresa (como producción o finanzas) con los clientes y consumidores.

Para cumplir con esta función de relacionamiento, el marketing debe intervenir en todos aquellos aspectos en los que la empresa tiene influencia directa sobre el mercado. ¿Reaccionarán de manera diferente los consumidores si la contabilidad está bien o mal hecha? ¿Y si nuestra fábrica está limpia? ¿Y si nuestros trabajadores están satisfechos? Seguramente la respuesta a estas preguntas es que estos aspectos pueden tener una influencia sobre el mercado, pero de manera muy indirecta. Por lo tanto, no son objeto de la disciplina de marketing. Pero ¿una variación del precio tendrá influencia en los consumidores? ¿Y si hacemos o no publicidad? o ¿si está o no el producto en el punto de venta? Aquí, sin duda, la respuesta es positiva, pues cada uno de esos aspectos hará que la gente compre menos o más de los productos. Por tanto, es en estos aspectos en los que interviene el marketing de manera directa.

### 1.1 Las 4P clásicas del marketing

Analizando la situación en los años '60 Jerome McCarthy propuso la existencia de lo que llamó las "4P del Marketing"<sup>1</sup> que incluían las variables de Producto, Precio, Punto de venta (*pipe line* en inglés) y Publicidad (comunicación) (Figura 5.1). Posteriormente, algunos autores quisieron añadir algunas P adicionales, como la de "Opinión Pública", "Servicio de Posventa" y "Política", pero ninguna de ellas parece ser suficientemente importante como para merecer su inclusión de manera permanente en las clásicas 4P de McCarthy. Evidentemente, antes habrá que poner la "P" de Público, es decir, la decisión sobre el segmento de mercado al que se dirigirá la empresa.



**Figura 5.1** La función de la mezcla de marketing

Tal como veremos en los capítulos siguientes, la P de producto implica todo aquello que la empresa produce y entrega para la satisfacción de las necesidades del consumidor o usuario. Esto puede ser un bien, un servicio o una mezcla de ellos. Precio es todo lo que el consumidor o cliente da a cambio de la recepción del producto (ya sea en términos de dinero, objetos o esfuerzo). El punto de venta, que llamaremos

<sup>1</sup> Jerome McCarthy, *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood III, Irwin, 1960.

mejor distribución, implica todo aquello que hace que el producto llegue a las manos del consumidor y esté disponible para él. Finalmente, el concepto de promoción en realidad contiene todo aquello que hace que el consumidor conozca de la existencia del producto y por ella tenga preferencia por él. Por eso puede llamarse más correctamente comunicación.

Es claro que una P adicional como la de servicio de posventa es muy importante, en la medida que muchos productos no se venderían si no tuvieran asegurado un servicio posterior a la compra (como en el caso de una marca de automóviles). Sin embargo, conceptualmente ese punto estaría también incluido en la P de producto, pues se trata allí de dar un bien o un servicio con capacidad permanente para satisfacer una necesidad y no solamente por el momento de la compra.

Desde nuestro punto de vista, la propuesta de una P de política no tendría mucho sentido, pues no es una variable controlable por la empresa. En todo caso, la influencia de la empresa hacia las autoridades se hará usando las 4P clásicas, especialmente la de promoción (comunicación). Esta misma apreciación es válida para la P de opinión pública, que siendo muy importante para el éxito de una empresa en el mercado (una empresa con la opinión pública en contra tendrá graves problemas para vender), puede ser manejada con las variaciones de las 4P básicas.

## 1.2 El “marketing mix”

El lector habrá notado que no se habla solamente de las 4P, sino que se expresa todo en términos de “mezcla” (o “mix” en inglés) de marketing. La razón de ello es que cada una de las P deberá tener una influencia en el mercado derivada de la manera cómo las otras están funcionando en el mismo. Así, un producto de alta calidad podrá tener un precio también alto y ser exitoso. Sin embargo, un producto de precio alto no será comprado si la calidad es baja. Igualmente, un producto con mucha (y buena) publicidad podrá tener un precio mayor que uno con poca, y además tendrá que tener una distribución (punto de venta) muy amplia. En otras palabras, ninguna de las 4P funciona de manera independiente, y para que un producto tenga éxito deberá haber una coherencia entre las cuatro que conforman la mezcla de marketing.

Comenzaremos analizando la primera de las 4P, la de producto.

## 2. PRODUCTO

Generalmente se reconoce al producto como el centro de la estrategia de marketing y que todas las otras variables giran alrededor de él. En efecto, desde el punto de vista del consumidor, el producto es la razón de su compra, aun cuando, como se verá más adelante, las otras variables puedan en algún momento tener una importancia relativa muy grande.

### PRODUCTO

ES TODO AQUELLO QUE LA EMPRESA (O LA ORGANIZACIÓN) HACE O FABRICA PARA OFRECER AL MERCADO Y SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES.

En esta definición se observa, primeramente, que el concepto de producto no se refiere únicamente a un bien físico o tangible, sino que este puede ser también un elemento intangible; dentro de este grupo podemos situar las ideas, las organizaciones y, evidentemente, los servicios.

Además, es notorio que las empresas comerciales o mercantiles no son las únicas que crean productos. Otras organizaciones, como los partidos políticos, los gobiernos, las escuelas y las iglesias son también generadoras de productos.

Evidentemente, para ser considerado *producto* desde el punto de vista del marketing, este debe ser ofrecido al mercado (en su sentido más amplio); es decir, un producto que es hecho para consumo propio no cae en la definición que se utiliza en marketing.

Finalmente, la razón de ser de un producto es la satisfacción de ciertas necesidades de los consumidores. Desde este punto de vista, el marketing de un champú se hará en función de la necesidad del público por tener el cabello limpio o sedoso, así como el marketing de una idea (por ejemplo, apoyo a la Cruz Roja), se basará también en una necesidad específica del público (seguridad, deseo de solidaridad, etcétera).

### PRODUCTO, MERCANCÍA O SATISFACTOR

EL NOMBRE DE PRODUCTO ES UNA CALIFICACIÓN HEREDADA POR EL MARKETING DE LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA Y FABRIL DE LA SOCIEDAD: “; PRODUCTO” ES AQUELLO QUE LA EMPRESA HA PRODUCIDO.

SI VIÉRAMOS EL TEMA DESDE EL PUNTO DE VISTA COMERCIAL, ENTONCES EL NOMBRE QUE LE DARÍAMOS SERÍA “MERCANCÍA”, PUESTO QUE ELLO ES ALGO QUE SE TRANSIERE DE UNA PARTE A OTRA.

UNA DEFINICIÓN ESTRICTA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MARKETING SERÍA ENTONCES “SATISFACTOR”, PUESTO QUE LA ESENCIA MISMA DE LO QUE SE INTERCAMBIA ES LA BÚSQUDA DE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES. ¿SERÁ YA EL MOMENTO DE CAMBIAR DE PALABRAS?

## 2.1 La noción de producto-mercado

La definición de un producto en términos de la necesidad que satisface lleva a una definición más amplia del concepto de producto por la de producto-mercado. Desde un punto de vista del marketing, la noción de producto físico no puede estar separada de la necesidad que satisface. De nada sirve hablar del producto papel, si no se sabe cuál es la utilización que se le va a dar a este material (para escribir, para embalaje, para limpieza, etcétera). Es posible decir que en cada una de las diversas utilizaciones existe un producto distinto, que requiere un embalaje diferente, una marca distinta y precios, publicidad y distribución diversos.

Por ejemplo, una hoja de papel, utilizada para limpieza individual se convierte en el producto *pañuelos desechables en formato individual*, mientras que una hoja de papel para limpieza industrial es un producto completamente diferente (en formato, embalaje, etcétera). Dos productos físicos diferentes pueden ser dirigidos al mismo mercado (consumidores con necesidades similares) como, por ejemplo, el papel para embalaje industrial (cartón) y la madera para el mismo uso. En este caso, los aspectos físicos del producto van a variar, pero las otras estrategias de marketing serán muy similares.

Todos conocemos casos en los que un mismo producto físico es usado para satisfacer distintas necesidades en diversos tipos de consumidores. Este punto debe ser observado como una oportunidad de segmentación de mercados y de creación de productos específicos diferenciados. Por ejemplo, aunque tanto los estudiantes como las oficinas utilicen papel para escribir, un análisis más detallado de sus necesidades puede mostrar la conveniencia de tener envases más grandes y quizás con servicio de impresión de membrete, para vender sin intermediarios a las oficinas. También se podría mejorar el producto dirigido a los estudiantes para ponerlo en envases más pequeños, con colores variados y embalajes atractivos para

venta en supermercados. En fin, todo eso muestra que un producto siempre debe ser definido en función del mercado y la necesidad que satisface, y no solamente como el aspecto material del mismo.

## 2.2. Tipos de productos

Existen diversas formas de clasificar los productos. Ellas pueden ser según la transferencia o no de un bien, por el tipo de clientes, por el nivel de acabado o por el tipo de decisión implicada en la compra, entre otros. Las clasificaciones más usuales son las siguientes (Tabla 5.1):

**Tabla 5.1** Diversas formas de clasificación de los productos

Productos tangibles e intangibles
Productos de uso y de consumo
Productos duraderos y no duraderos
Productos domésticos e industriales
Productos de conveniencia, de comparación y de convicción
Materias primas, productos semiacabados y acabados
Bienes y servicios

### 2.2.1 Los productos tangibles e intangibles

Los **productos tangibles** son aquellos bienes que se transfieren y que tienen consistencia física. Este es el caso de los alimentos o de las máquinas de escribir: el comprador tiene contacto físico con el producto. Los **productos intangibles** son aquellos que no tienen consistencia física, por ejemplo, las ideas de democracia que un partido político trasmite y trata de “vender” o la salvación eterna que ofrecen las religiones.

En general, los productos intangibles son considerados más difíciles de vender que los tangibles, debido a que estos son fácilmente percibidos por el público. Esto hace que en muchos productos intangibles se tenga que insistir en algunos aspectos accesorios para dar mayor consistencia al producto (contratos impresos en papel de alta calidad, ritos muy estructurados en las iglesias, símbolos externos claros en los partidos políticos, etcétera).

### 2.2.2 Productos de uso y de consumo

Los **productos de uso** son aquellos que continúan con sus mismas características después que han cumplido su función normal de satisfacción de una necesidad. Este es el caso de las bicicletas o de las computadoras.

Los **productos de consumo** son, de manera complementaria, los que desaparecen o se transforman radicalmente (ya no sirven directamente para lo mismo), después que han satisfecho la necesidad de los consumidores. Este es el caso de los alimentos, de los cosméticos, etcétera.

### 2.2.3 Productos duraderos y no duraderos

Concepto muy parecido al anterior, los **productos duraderos** son aquellos concebidos para ser usados varias veces a mediano o largo plazo, mientras que los **no duraderos** son de uso corto o “cortísimo”

plazo. Productos duraderos son los refrigeradores o las cocinas, mientras que no duraderos son las hojas de afeitar.

Se observa que muchas de las innovaciones de marketing se basan en el reemplazo de productos duraderos por productos no duraderos, como en el caso de la industria de productos desechables. Un ejemplo es la industria de los pañales, en la que los desechables reemplazan a los pañales lavables de tela. De la misma manera, la necesidad de economía y de disminución de desechos lleva a la creación de productos duraderos como las rasuradoras eléctricas, para reemplazar a las hojas de afeitar.

#### 2.2.4 Productos domésticos e industriales

Los **productos domésticos** son aquellos consumidos (o usados) por el público individual o familiar. Se trata aquí de la mayoría de los productos existentes en el mercado (prendas de vestir, alimentos, automóviles, etcétera). Los **industriales** son aquellos comprados por empresas y organizaciones para su propio uso o consumo.

En muchos casos, los productos de consumo industrial son iguales o intrínsecamente similares a los productos domésticos, pero su forma, cantidad de compra y/o tipo de uso son diferentes. Este es, por ejemplo, el caso de las prendas de vestir vendidas a las empresas (especialmente uniformes para el personal), que no necesariamente difieren de manera notable con las prendas de vestir de uso doméstico. En algunos casos se trata de productos completamente diferentes a los domésticos, como puede ser la soldadura o algunas herramientas.

#### 2.2.5 Productos de conveniencia, de comparación y de convicción

Esta clasificación toma en cuenta diversas características de los productos, tales como el precio, la abundancia y la manera de decidir la compra.

Los **productos de conveniencia** son artículos de bajo precio unitario que la gente conoce y compra de manera rutinaria. La compra de estos productos es muy rápida y casi de manera automática, y está basada en el conocimiento que se tiene de ellos. Ejemplos de este tipo de productos son el café o la harina pan en Venezuela, así como las bebidas gaseosas o los dulces. Los artículos de conveniencia pueden ser de dos grandes tipos: artículos corrientes y artículos de impulso.

Los **artículos corrientes** son aquellos que el consumidor compra después de una reflexión rápida, pero consciente de la calidad y el precio del producto (por ejemplo: la carne en Argentina).

Los artículos de **impulso** son generalmente de bajo precio y no tienen periodo de reflexión, sino que su compra es motivada por el deseo espontáneo basado en la observación del producto (por ejemplo: los caramelos comprados al momento de salir del almacén).

Muchos artículos de conveniencia, especialmente a nivel de materias primas, son negociados en grandes cantidades en los mercados internacionales (conocidos como **commodities** o **productos de comodidad**). En los casos más importantes existen bolsas de comercio específicas para cada producto que se ubican en un país o ciudad importante (bolsa de Chicago para el trigo, bolsa de Londres para el café y el cacao, etcétera).

Los **artículos de comparación** son artículos de un precio ligeramente mayor que los artículos de comodidad. A diferencia de los primeros, se pueden encontrar fuertes variaciones de precio y de calidad entre

ellos. Esto lleva a los consumidores a tomar su decisión de compra mediante la comparación entre los diversos artículos existentes en el mercado. Un ejemplo de artículo de comparación son las prendas de vestir. En este caso, el público visitará diversos comerciantes, comparará precios y calidades y tomará un tiempo para reflexionar antes de decidirse a comprar.

Finalmente, los **artículos de convicción** son aquellos para los que los consumidores tienen una idea definida del tipo específico buscado, por lo cual prácticamente no existen sustitutos o competidores. Muchos artículos de lujo, como las pinturas de un artista, los trajes de modistos famosos y los artículos de colección, entran en esta categoría. También artículos o servicios de menor valor como un restaurante especial, el peluquero al que estamos acostumbrados o las medicinas que recetó el médico, entran en esta categoría.

#### LA RELATIVIDAD DE LAS CLASIFICACIONES

LA CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS NO DEPENDE ÚNICAMENTE DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO, SINO TAMBIÉN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL USUARIO. ASÍ, PRODUCTOS QUE EN LOS PAÍSES DESARROLLADOS SON CONSIDERADOS PRODUCTOS DE COMODIDAD (DADO SU BAJO PRECIO RELATIVO Y LA ALTA FRECUENCIA DE COMPRA), PUEDEN SER PRODUCTOS DE COMPARACIÓN EN MUCHOS GRUPOS DE AMÉRICA LATINA. POR EJEMPLO, LOS DENTÍFRICOS SON PRODUCTOS DE COMODIDAD EN ESTADOS UNIDOS, PERO PRODUCTOS DE COMPARACIÓN EN LAS CLASES BAJAS DE BOLIVIA O BRASIL. DE LA MISMA MANERA, UN ARTÍCULO DE CONVICCIÓN PARA ALGUNAS PERSONAS (UNA MEDICINA DE MARCA, COMPRADA CON RECETA DEL MÉDICO), PUEDE SER UN ARTÍCULO DE COMPARACIÓN PARA OTRAS (QUE BUSCARÁN UN GENÉRICO CON UNA MEJOR RELACIÓN CALIDAD-PRECIO, EN LUGAR DE BASARSE ÚNICAMENTE EN LA MARCA).

### 2.2.6 Materias primas, productos semiacabados y acabados

Las **materias primas** son productos que se venden para su transformación por los compradores o consumidores. Este es el caso del material de hierro en el marketing industrial y los vegetales en el marketing de consumo, que son transformados por los compradores antes de su uso. Las materias primas pueden ser en bruto (como los ejemplos anteriores) o procesadas (tal como las planchas de hierro o la harina de maíz). Inicialmente, el mercado de materias primas fue un mercado de productos genéricos, fuertemente influenciado por la situación global de la oferta y la demanda. Sin embargo, la tendencia es hacia una transformación cada vez mayor de los productos, para darles valor añadido y así liberarse de las restricciones que impone un mercado de competencia perfecta.

Los **productos semiacabados** son aquellos que han sufrido ya una transformación por los productores, pero que no están todavía listos para su consumo final. Al igual que las materias primas, los productos semiacabados sirven de insumos para las empresas y los individuos. Un ejemplo en el sector industrial es la venta de bicicletas por partes, que las empresas productoras finales ensamblarán y colocarán en el mercado. En el sector de consumo se puede señalar como ejemplo las tortillas semicocidas, listas para terminar de cocer y ponerles el relleno adecuado (en México y América Central), o los muebles vendidos desarmados, que el consumidor armará cuando lo considere conveniente.

Los **productos acabados o terminados** son aquellos que están listos para su uso directo por los consumidores (autos, comida en restaurantes). No necesitan mayor explicación, pues son claramente identificables. Evidentemente, la preferencia de los productores es hacia la venta de productos acabados, pues así amplían el valor agregado de su producto.

Debe remarcarse que esta clasificación depende mucho de quien lo utiliza (consumidor) y no solamente de las características del producto. Así, un producto semiacabado para un comprador (por ejemplo, un pantalón que necesita ajustes en el largo de las piernas) puede ser un producto acabado para otro (al cual la talla le queda exacta). En otras palabras, siempre es la relación producto-consumidor la que define la categorización.

### 2.2.7 Bienes y servicios

Dado que el objetivo de los productos es la satisfacción de las necesidades de los consumidores, las empresas pueden lograr este objetivo mediante dos formas. La primera es la entrega de algo que le permita al consumidor satisfacer su necesidad (por ejemplo, venderle un automóvil para que satisfaga su necesidad de transporte). La segunda es realizar alguna actividad para satisfacer directamente esa necesidad (transportarlo de un sitio a otro y cobrarle un monto por ello). Si bien ambas formas caben dentro de la definición amplia de producto, se llama **bien** a la primera y **servicio** a la segunda.

Es importante remarcar que para los productores existe una diferencia fundamental entre los bienes y los servicios, pero esto no es evidente para los consumidores. El consumidor busca la satisfacción de sus necesidades y escogerá la forma que lo haga mejor, se trate de un bien o de un servicio. Por ello, bienes y servicios son competidores directos en los mercados.

#### ¿Taladros o huecos?

“El público no necesita taladros, lo que el público necesita es huecos”. Esta frase implica que una empresa de servicios de perforación será un competidor importante para las empresas que fabrican y venden perforadoras (evidentemente, la empresa de servicios comprará perforadoras, pero en menor cantidad y con una calidad diferente de lo que lo haría cada empresa). De la misma manera, un vendedor de lavadoras automáticas será un gran competidor de las empresas que den servicio de lavado de ropa.

Teniendo claramente definida la semejanza de fondo entre bienes y servicios, no se puede, por otro lado, dejar de observar diferencias importantes en la manera de organizar ambos tipos de productos de la empresa. Por ello, el marketing de servicios se tratará a continuación.

## 3. MARKETING DE SERVICIOS

El marketing de servicios es una de las especialidades del marketing que más ha crecido en los últimos años. Gran parte de este crecimiento se debe a que en América Latina se ha incrementado grandemente la actividad de servicios y también a que los especialistas de marketing han tratado de buscar una diferenciación más clara entre el marketing de productos con aquel marketing de servicios<sup>2 3</sup>.

<sup>2</sup> Rathmell, John, “What is Meant by Services”, *Journal of Marketing*, octubre de 1980, pp. 32-36.

<sup>3</sup> Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1991.

### MARKETING DE SERVICIOS

ES LA ESPECIALIDAD DE MARKETING QUE SE OCUPA DE LOS PROCESOS QUE BUSCAN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES, SIN QUE PARA ELLO SEA FUNDAMENTAL LA TRANSFERENCIA DE UN BIEN HACIA EL CLIENTE.

Puede observarse que, en el marketing de servicios se busca la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante actividades en las que no existe un bien físico de intercambio o, en su defecto, el intercambio del bien físico es accesorio a la transacción misma. Así, por ejemplo, se puede hablar de servicios de peluquería, de consultoría de marketing, de enseñanza, de transporte de personal, de correos, de cuidado de carros, etc. En todos estos ejemplos se trata de una actividad por la que el comprador ha obtenido un beneficio sin que haya habido la transferencia de un bien físico, y por ello retribuye pagando al vendedor.

Sin embargo, existen otras actividades en las que se pueden observar intercambios de bienes y, a pesar de ello, se las considera igualmente dentro del rubro de los servicios. Así, por ejemplo, un restaurante es un servicio de alimentación, pero en él los clientes reciben bienes tangibles (la comida). Por otra parte, las personas que asisten al consultorio de un odontólogo en muchos casos obtienen una dentadura nueva (postiza), sin que por ello se discuta la categoría de servicio propia de la atención dental. Esta confusión se debe a que en realidad no existe una línea divisoria completamente clara entre el marketing de productos y el de servicios, sino que se da una continuidad entre ambos tipos de actividades.

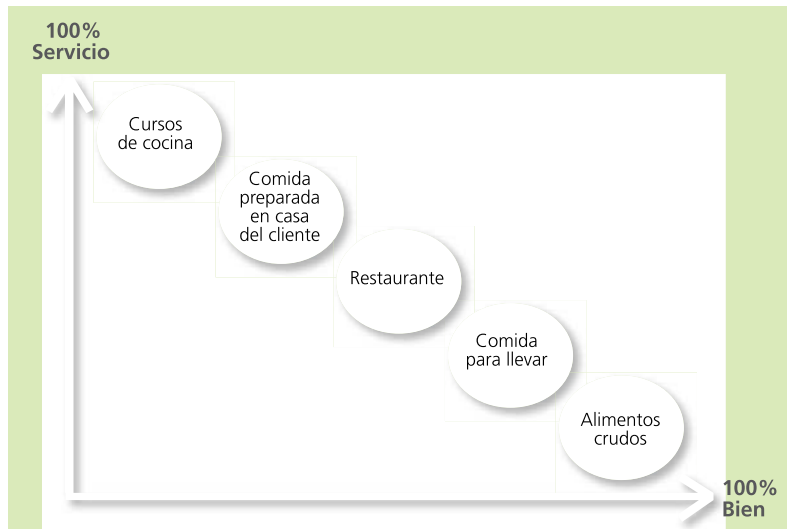


Figura 5.2 Continuidad entre bienes y servicios

Como se puede ver en la Figura 5.2, diversas actividades implican al mismo tiempo intercambio de bienes y de servicios. Así, en el caso visto, alguien que ofrece cursos de cocina estará dando 100% un servicio, mientras que el vendedor de verduras en el mercado estará haciendo intercambio de bienes al 100%. Sin embargo, aquel que posee un restaurante estará ofreciendo a la vez un servicio (dar comida caliente, la atención, la disponibilidad del lugar, etc.) y también estará procurando un bien (la comida y las bebidas) a sus clientes<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Shostack, G. Lynn, "Braking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, vol.41, núm. 2, abril de 1977, pp. 73-80.



Así, el peluquero no ha entregado sus tijeras al cliente, ni el consultor sus computadoras, ni el profesor sus aulas, ni el transportista su ómnibus, pero el banco sí habrá entregado dinero y el hospital medicinas, sin que por ello dejen de ser, todos ellos, considerados como un servicio.

El panorama se vuelve algo más complejo cuando se observa que el comercio es considerado un servicio, a pesar de que la mayor parte de las veces su función sea la de venta de bienes. Así, el comerciante que vende verduras está dándoles al productor y al consumidor el servicio de transferencia de bienes. En este sentido, el comerciante está vendiendo un bien, pero su función comercial es considerada un servicio. Es por ello que en las estadísticas nacionales la función comercial está considerada como una actividad de servicios. Después de esto, el lector habrá comprendido por qué resulta a veces difícil hablar del marketing de servicios como una actividad diferente al marketing tradicional.

### TODO ES MARKETING DE SERVICIOS

ALGUNOS ESPECIALISTAS DE MARKETING CONSIDERAN QUE NO EXISTE DIFERENCIA ENTRE EL MARKETING DE PRODUCTOS Y EL DE SERVICIOS, PORQUE SEGÚN ELLOS, "NADIE NECESITA UN PRODUCTO".

ESTA POSICIÓN SE BASA EN EL CONCEPTO MISMO DEL MARKETING QUE DICE QUE LAS EMPRESAS NO VENDEN PRODUCTOS O SERVICIOS, SINO QUE SATISFACEN NECESIDADES. ASÍ, COMO SE DIJO ANTES, NADIE NECESITA AUTOMÓVILES, SINO EL TRANSPORTE QUE LOS AUTOMÓVILES DAN. DE LA MISMA MANERA, NINGUNA MUJER NECESITA COSMÉTICOS, SINO SENTIRSE BELLA. POR ESA RAZÓN, EL VENDEDOR DE AUTOMÓVILES COMPITE DIRECTAMENTE CON EL PROVEEDOR DE SERVICIOS DE TRANSPORTE, Y EL VENDEDOR DE COSMÉTICOS COMPITE CON EL SALÓN DE BELLEZA. DE ALLÍ QUE, TODO AQUEL QUE VENDE UN PRODUCTO EN REALIDAD ESTARÍA PROPORCIONANDO UN SERVICIO (EL SERVICIO QUE EL PRODUCTO DA AL USUARIO).

ESTO LLEVARÍA A LA CONCLUSIÓN DE QUE ¡EL MARKETING DE PRODUCTOS NO EXISTE! Y QUE ¡TODO ES MARKETING DE SERVICIOS! ¿QUÉ OPINA USTED?

### 3.1 Características del marketing de servicios

Los servicios presentan una serie de características que, sin serles exclusivas, son mucho más propias de estos que del marketing de productos<sup>5</sup>, pues son:

- Intangibles
- Inseparables
- Con la participación de los clientes
- Perecederos
- Diversos

**Intangibles.** Esta característica indica que, en la mayor parte de los casos, la venta de un servicio no implica una transferencia de bienes. El cliente no puede entonces "tocar" su producto, sino únicamente sentir sus resultados o beneficios. Cuando un cliente recibe el servicio de "cuidado de carros" propio de muchas ciudades latinoamericanas en la calle, lo único que está recibiendo es la probabilidad de que no le pase nada a su carro mientras esté estacionado afuera. Al terminar el servicio su auto seguirá siendo el mismo, pues no se le habrá añadido (y ¡ojalá! no se le habrá quitado) nada.

<sup>5</sup> Tomado parcialmente de Louis E. Boone y David L. Kurtz, *Contemporary Marketing Plus. The Dryden Press Series in Marketing*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, Texas, 1995, pp. 435-439.

**Inseparables.** Implica que es muy difícil separar el servicio de la persona que lo proporciona. Así, por ejemplo, un servicio médico va a depender en gran medida del médico que lo imparte. Por ello, la calidad de una clínica dependerá mucho de la calidad profesional de cada uno de los médicos, enfermeras, etc. que trabajan en ella. Este no es el caso de la venta de panes o de herramientas, cuya calidad depende más del producto mismo, que de quien lo vende o lo da al público.

**Con la participación de los clientes.** La calidad de un servicio está íntimamente ligada a la calidad de los clientes que lo usan. Un corte de pelo puede ser percibido como muy bueno si la persona tiene un pelo sedoso y fácil de peinar, mientras que será considerado negativamente por la persona que tenga un cabello difícil. Además, los otros clientes tienen también mucha importancia en la apreciación del servicio. Por ejemplo, la calidad de un bar dependerá mucho de la calidad de los clientes que lo frecuentan. Si a ese bar concurren maleantes o gente de mal aspecto, poco importa si está adecuadamente atendido: su calidad será puesta en duda.

**Percederos.** Esta característica implica que, en su mayor parte, los servicios solo se dan en el momento mismo de la fabricación y no se pueden almacenar o guardar. La persona que va a una peluquería no podrá cortarse el pelo “tres veces al mismo tiempo, para no tener que regresar después”. Los servicios son considerados por ello artículos perecederos porque, al igual que muchos productos alimenticios, solo sirven si se consumen inmediatamente.

**Diversos.** Dadas todas las particularidades anteriormente mencionadas, una característica general de los servicios es la diversidad. Es casi imposible homogeneizar un servicio: cada actividad de servicio es única y diferente a las otras, pues su resultado depende de una gran combinación de circunstancias y actores: el prestador del servicio, el receptor del servicio, los otros clientes, el momento de la prestación del servicio y, por sobre todo, la percepción que los clientes tengan de los resultados intangibles del mismo.

A continuación, la Figura 5.3 señala la evolución del marketing de servicios.



**Figura 5.3** La evolución del marketing de servicios

### 3.2 Calidad de servicios

Para aumentar la calidad de los servicios se requieren estrategias de marketing específicas<sup>6</sup>. Siguiendo la lista de características que acaban de ser señaladas, presentaremos algunas maneras en que puede mejorarse la calidad percibida por los clientes<sup>7</sup>.

#### 3.2.1 Hacer tangible lo intangible

Con el fin de reducir su incertidumbre frente a un servicio que no puede “tocar”, el cliente buscará signos que le demuestren la calidad del mismo. Por ello, la empresa deberá dar “cuerpo” a sus servicios mediante aspectos diversos, tales como tener un local adecuadamente presentado o tal vez proporcionando pruebas tangibles de su calidad. En el primer caso, se puede ver a algunos bancos, cuya decoración sobria pero sólida da la impresión a sus clientes de estar en una entidad segura y confiable. En el segundo caso, se puede poner como ejemplo a las compañías de seguros que dan a sus clientes grandes pergaminos con muchos sellos como prueba de que están asegurados (en realidad, bastaría con un simple papel firmado por la persona correcta, pero los clientes lo atesoran como si este fuera el servicio mismo).

#### 3.2.2 Hacer marketing interno para reducir la inseparabilidad

Como no se puede separar a los servicios de las personas que lo proveen, es necesario que todos los miembros de una organización estén conscientes de la importancia de su papel. Por eso se habla de “marketing interno”, es decir, hacer que todos los miembros de la empresa sepan que la calidad de su trabajo es indispensable para el éxito de esta. Así, en un estudio de abogados, todos, el presidente, el jardinero, el encargado de limpieza y la recepcionista deben estar preparados para responder ante el cliente de la mejor manera. No solamente los abogados, que tienen como tarea principal el contacto profesional con ellos.

#### 3.2.3 Hacer marketing interno-externo para los clientes

Dado que los clientes son también parte de la calidad del servicio, es importante que las empresas tengan un cuidado especial con sus clientes actuales y en la selección de los clientes potenciales.

Así, es necesario a veces enseñar a los clientes actuales cómo utilizar mejor el servicio ofrecido. Una empresa de servicio de alquiler de máquinas de lavar deberá, por ejemplo, enseñar la mejor manera de usar sus equipos para evitar que los clientes malogren su ropa en el lavado (si esto sucede, el cliente quedará insatisfecho con el servicio y las posibilidades de usarlo de nuevo serán muy bajas). Otras veces es necesario enseñar a los clientes cuáles son los verdaderos alcances del servicio ofrecido, puesto que los clientes que esperan demasiado se verán desilusionados si lo esperado no ocurre.

Por otra parte, a diferencia de las ventas de productos, en la que es muy difícil controlar el tipo de clientes que los adquieren, en la venta de servicios la empresa sí puede organizarse para evitar que clientes indeseables accedan a los servicios ofrecidos (exigencias de vestimenta adecuada, cláusulas de reserva del derecho de admisión o simplemente un rechazo cortés a los clientes no deseados). Luego que se han conseguido los clientes adecuados, la empresa debe buscar que cada uno de ellos comprenda que su comportamiento o participación influye en la calidad del servicio que todos reciben. Por ello se deben

<sup>6</sup> Zeithaml, Valerie A. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality”, *Journal of Marketing*, vol. 52, núm. 2, abril de 1988, pp. 35-48

<sup>7</sup> John E.G. Bateson, *Managing Services Marketing: text and readings*, Dryden Press, Fort Worth, 1992.

realizar campañas para enseñar a usar eficientemente los servicios sin molestar a los otros usuarios, a comportarse adecuadamente, etcétera. También se pueden organizar tácticas para lograr que los buenos clientes hagan publicidad indirecta a otros con el fin de mostrar la calidad del servicio ofrecido.

### 3.2.4 Administrar lo perecedero

El problema más grave causado por lo perecedero de los servicios es el que se genera cuando muchos clientes se presentan al mismo tiempo. Dado que en esas situaciones no se puede atender a todos con el mismo esmero, es muy posible que algunos queden descontentos y busquen cambiar de proveedor. Es importante, entonces, organizar estrategias para equilibrar la oferta y la demanda, con el fin de evitar tanto los periodos de muy alta demanda (muchos clientes al mismo tiempo) como los periodos en los cuales no hay ninguna demanda (y, sin embargo, la empresa debe pagar por su local, personal, etcétera).

Para esto se pueden utilizar diversas técnicas, tales como la realización de promociones en los tiempos de baja demanda, la venta de abonos de presencia continua, la realización de campañas para atraer clientes que estén disponibles en horas especiales y la puesta en marcha de sistemas de reservación (para estar preparados frente a la demanda alta).

También se debe pensar en maneras de estar preparado frente a la demanda elevada en algunos periodos. Se puede tener servicios complementarios para los periodos de baja demanda (un servicio de vacaciones útiles en las escuelas para los periodos en que no hay clases, o un servicio de cuidado de la piel para el verano en los salones de belleza, cuando se demanden menos peinados). También se pueden contratar empleados a tiempo parcial, solo para los periodos de alta demanda o eliminar algunos servicios menos importantes durante dicho periodo.

#### El Metro de Caracas: cambiando las costumbres de los clientes

El Metro de Caracas es un excelente ejemplo de marketing interno-externo para los clientes. La organización autónoma del Metro de Caracas consiguió en pocos años algo que parecía imposible a los ojos de la mayoría de los habitantes de esta ciudad.

En efecto, la población de Caracas, como la de la mayoría de las metrópolis latinoamericanas, no se caracteriza por la disciplina o el cuidado de los bienes públicos. Las grandes tensiones del trabajo diario sin duda influyen mucho para que el caraqueño ponga poco énfasis en el respeto de algunas reglas de vida ciudadana como no botar papeles en el piso, respetar las filas, etc. Este tipo de comportamiento disminuía la calidad del servicio y lo hacía ineficiente y poco rentable.

La organización del Metro de Caracas realizó entonces una campaña para cambiar el comportamiento de sus clientes. Utilizó muchos frentes, desde campañas de educación y de publicidad, hasta la puesta en marcha de un servicio de control muy eficiente, pasando por la instalación de tachos de basura (recipientes) y de un servicio de limpieza presente en todo momento.

La idea central de las campañas era convencer a los usuarios de que si se respetaban las reglas, todo sería mejor para todos. Por ejemplo, con la campaña "Si dejas salir, entrarás más rápido" se logró hacer mucho más fluido el ingreso de pasajeros y disminuir el tiempo de espera y los accidentes. Lo mismo pasó con campañas de promoción de limpieza, y de respeto del pago.

Ahora, para los caraqueños el Metro no es solamente un servicio muy eficiente y útil, sino que hasta se sienten orgullosos de él. Esta situación es tan especial, que es usual que los caraqueños remarquen a los turistas que “desde el momento en que la gente entra a las instalaciones del Metro, ella cambia de carácter, ya no es la misma gente que camina por la superficie”. Un análisis de marketing más profundo podría indicarnos quizás que el Metro de Caracas ha logrado hacer algo que muchos consideran casi imposible: cambiar los valores de una sociedad, al menos en determinados lugares y circunstancias.

### 3.2.5 Disminuir la diversidad

La diversidad en sí no es un aspecto negativo de los servicios, dado que los clientes buscan un trato personal y específico para sus necesidades. Sin embargo, esta diversidad genera problemas administrativos importantes y puede ser muy costosa. Por esto se debe preparar al personal para atender todas las necesidades de servicio que se presenten. Así, un cajero de banco deberá ser capaz de responder adecuadamente a la mayor cantidad de solicitudes de sus clientes (que traen moneda extranjera para depositarla en cuentas nacionales, realizar transferencia de dinero de cuentas exteriores a cuentas internas, etc.). De esta manera, el servicio será más fluido y los clientes no tendrán que esperar a que la agencia bancaria haga seis llamadas telefónicas a la central para preguntar sobre los procedimientos a seguir en esos casos.

Otra manera de forma la diversidad es la estandarización de algunos aspectos de los servicios, dejando individualizado solo aquello que realmente lo merece. Así, un salón de belleza podría hacer que un empleado lave el cabello a todos los clientes, liberando a los estilistas peinadores para ocuparse únicamente del peinado en sí.

### 3.3 Los principales factores que determinan la calidad de los servicios

Los investigadores Parasuraman, Zeithaml y Berry<sup>8</sup> han encontrado que en la mayoría de los servicios, los consumidores utilizan factores similares para evaluar la calidad de los mismos. Estos factores son:

**La accesibilidad.** El servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, sin retardo en colas y en horas convenientes.

**La comunicación.** El servicio es descrito de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor.

**La capacidad del personal.** El personal posee las habilidades y conocimientos necesarios.

**La cortesía y amabilidad.** El personal es cortés, amable, respetuoso y atento.

**La credibilidad.** La empresa y sus empleados son confiables y quieren realmente ayudar a los clientes.

**El respeto de normas y plazos.** La prestación del servicio se hace de manera uniforme y precisa.

**La capacidad de reacción.** El personal reacciona rápidamente y con imaginación frente a los pedidos de los clientes.

<sup>8</sup> Parasuraman, A. Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, vol. 49, núm. 4, otoño de 1985, pp. 41-50.

La **seguridad**. El servicio es efectuado sin peligro, sin riesgo ni duda y respetando la confidencialidad.

La **tangibilidad**. Los aspectos materiales del servicio (ejemplo: tijeras, champú, etcétera) tienen un grado adecuado de calidad.

La **comprensión del cliente**. El personal se esfuerza en comprender a los clientes y los trata de manera muy personal.

A partir de estos aspectos, los autores desarrollaron un test para evaluar la calidad de los servicios (SERVQUAL)<sup>9</sup>, que es la herramienta más conocida en el marketing de servicios. Los detalles de esta herramienta van más allá de los alcances de este libro, pero recomendamos a los lectores buscar información más específica sobre la misma, dada su importancia práctica para quienes desean desempeñarse en esta área de actividades.

#### 4. LOS NIVELES FUNCIONALES DE UN PRODUCTO

Desde el punto de vista funcional, un producto tiene múltiples componentes que desempeñan roles diferentes para la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Así existen al menos cuatro niveles funcionales de un producto (Figura 5.4):

- Producto básico
- Producto mejorado
- Producto aumentado
- Producto emocional

Desde el punto de vista funcional, el producto **básico** es aquel que cubre las necesidades primarias de la categoría. Por ejemplo, un teléfono celular debe servir para hacer y recibir llamadas. Por ello se espera tener una buena calidad de comunicación y de sonido.

El producto **mejorado** es aquel que otorga algunas facilidades adicionales para el uso del producto intrínseco. Por ejemplo, tener aparatos telefónicos cómodos y de poco peso, tener tarifas especiales para comunicarse con su empresa, etcétera.

El producto **aumentado** es aquel que no tiene relación directa con el servicio base, pero que mejora mucho la satisfacción del cliente. Así, disponer de teléfonos celulares que a la vez sirvan de cámara fotográfica o de grabadoras o disponer de servicios de mensajería electrónica añade mucho valor a un servicio telefónico clásico.

Finalmente, el producto **emocional** aporta una serie de valores que no tienen relación directa con el producto físico, sino que le dan fuerza emotiva. Tener una atención amable del personal de contacto o el hecho de poseer una marca prestigiosa o que apoya a la comunidad, son ejemplos de este nivel funcional para una empresa de telefonía celular.

<sup>9</sup> Parasuraman, A., Leonard L. Berry y Valarie A. Zeithaml, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, núm. 1, 1988, pp. 12-40.

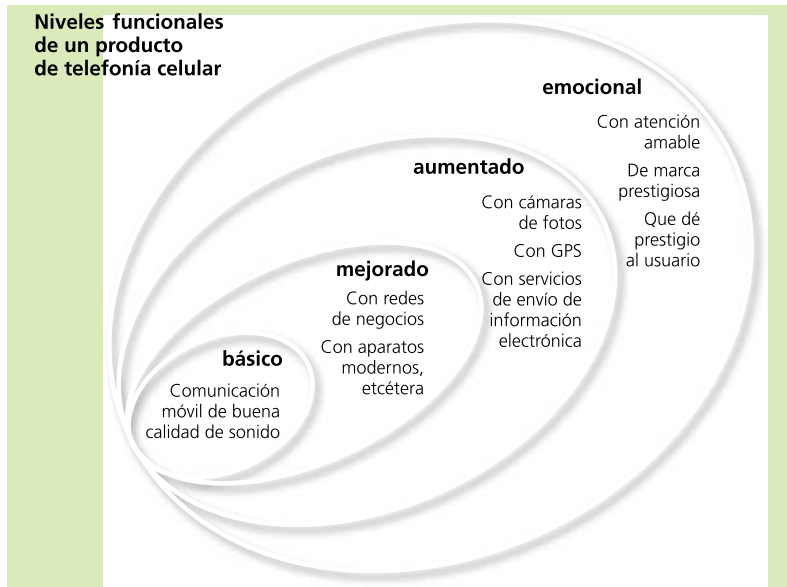


Figura 5.4 Los niveles funcionales de un producto

## 5. LOS COMPONENTES DEL PRODUCTO

Si según la definición inicial, un producto es todo aquello que satisface una necesidad para los consumidores, desde la perspectiva de marketing el producto es mucho más que el artículo intrínseco que la empresa ofrece o fabrica. Así, para el consumidor, el producto no es únicamente el aceite de cocina que compra, sino también el envase, la marca y a veces otros elementos de suma importancia. Los componentes de un producto pueden ser clasificados de la siguiente manera:

### COMPONENTES DEL PRODUCTO

- PRODUCTO INTRÍNSECO
- EMPAQUE Y EMBALAJE
- MARCA
- FUNCIONAMIENTO:
  - INSTALACIÓN
  - INSTRUCCIONES DE OPERACIÓN
- GARANTÍA:
  - DE BUEN FUNCIONAMIENTO
  - DE MANTENIMIENTO
  - DE DISPONIBILIDAD DE PIEZAS DE REPUESTO
  - DE REPARACIÓN
  - DE DEVOLUCIÓN

### 5.1 Producto intrínseco

El producto intrínseco es lo que tradicionalmente ha dado el nombre al producto. Por ejemplo, el jabón, el aceite, el automóvil o la computadora toman su nombre a partir del producto intrínseco. En el caso de los servicios, el producto intrínseco es el elemento básico de la prestación (por ejemplo, el corte de pelo o la consulta médica).

En general, los consumidores van a evaluar el producto intrínseco en términos sensoriales: tamaño, color, sabor, peso o consistencia para el caso de los productos, y en términos de la evidencia externa (imagen de quien da el servicio, resultados tangibles, etcétera) para el caso de los servicios.

En muchos casos, la producción y la administración del producto intrínseco es una tarea relativamente simple, lo que hace pensar a muchas personas que entrar en una industria específica es cosa sencilla. Estas personas olvidan, sin embargo, que la gestión del producto intrínseco es simple (por ejemplo, producir agua mineral), mientras que lo que realmente es difícil y constituye la diferencia entre el éxito y el fracaso en los mercados son los otros componentes del producto desde el punto de vista del marketing, como el embalaje, la marca o la garantía, además de los otros aspectos de la mezcla de marketing.

### 5.2 Empaque y embalaje

Tal como se verá en detalle en el capítulo 6, el empaque y el embalaje son elementos de suma importancia en el producto. Más allá de ser un simple elemento de protección del producto intrínseco, el embalaje es muchas veces el elemento decisivo para la compra de un tipo específico de producto. Por ejemplo, la compra de aceite de cocina (producto altamente homogéneo) es determinada en gran parte por las características del envase, en especial, el tipo de tapa y de abertura vertedora (si no deja salir el líquido una vez cerrado, si se puede utilizar en dosis pequeñas). Más aún, en algunos casos, el elemento más importante de la compra es justamente el embalaje y no el producto intrínseco, al punto que el embalaje puede costar varias veces más que este. Así, en el caso de los perfumes, una de las razones principales de compra es el tipo de envase utilizado. Sucede lo mismo con algunos artículos de regalo (los bombones de chocolate en caja en forma de corazón para el día de los enamorados), sin cuyo envase no sería posible lograr la satisfacción de la necesidad del consumidor.

### 5.3 La marca

La marca es también un elemento muy importante en un producto. La marca no es solo un nombre que lo identifica, sino que ella también aporta ciertas características y valores al producto intrínseco.

La marca es tan importante, que muchas veces los consumidores conocen al producto genérico con el nombre de la marca más conocida (en América Latina mucha gente no dice estudiar programas de computadora, sino que dice que estudia "Microsoft Office"). En otros casos, la razón central de la compra del producto es la marca, por el prestigio que ella aporta al consumidor. Así, algunos jóvenes pagarán una pequeña fortuna por unos zapatos deportivos marca Reebok o Nike, que no comprarían a ningún precio si no tuvieran la marca expuesta de manera evidente. Tanto los temas de marca como los de embalaje serán tratados más extensivamente en el capítulo siguiente.



## 5.4 Funcionamiento

Muchos productos son muy fáciles de usar. Es suficiente que el consumidor los vea para que sepa cuál es su forma de uso. En muchos otros productos, sin embargo, la situación es diferente, pues resulta necesaria la instalación del mismo y/o disponer de instrucciones de utilización.

### 5.4.1 La instalación

Algunos productos son inutilizables si no están instalados. Un consumidor no compra los materiales y el terreno de una casa, compra la casa construida. Asimismo, en la venta de equipos industriales son muy comunes los contratos llamados "llave en mano" que consisten en la venta de fábricas completas en las que el equipo vendido queda instalado y listo para su funcionamiento. De hecho, muchas veces el costo de la instalación es mucho mayor que el de los equipos vendidos.

### 5.4.2 Las instrucciones de utilización

Un producto no tiene ningún valor para el usuario que no sabe utilizarlo o hacerlo funcionar. Por esto, las instrucciones de operación son muy importantes para una gran variedad de productos complejos o muy novedosos. El ejemplo más claro de esta situación se encuentra en los programas informáticos, en los cuales el producto intrínseco (los discos compactos conteniendo el programa) cuestan unas cuantas monedas, pero las instrucciones de operación de los programas son documentos muy elaborados que justifican el precio pagado por el total.

## 5.5 La garantía

En situaciones monopólicas o de poca competencia, los productores pueden darse el lujo de terminar su responsabilidad con los clientes inmediatamente después de realizada la venta. Este no es el caso en las situaciones mucho más comunes de mayor competitividad. En estos casos, el consumidor tratará de asegurarse de que el gasto que realiza va a ser recompensado por las características del producto. Por ello, el consumidor buscará una garantía de buen funcionamiento, de servicio de mantenimiento, de disponibilidad permanente de productos, de disponibilidad de piezas y repuestos, de reparación y de devolución. Evidentemente, la empresa que no sea capaz de dar este tipo de garantías tendrá menor capacidad de atracción de nuevos clientes.

### 5.5.1 Garantía de buen funcionamiento

La garantía básica de todo producto es aquella del buen funcionamiento. El cliente espera que el producto funcione de la manera más adecuada y que cumpla con las promesas que el productor hace. Si el producto no cumple con esas promesas, el productor debiera responsabilizarse para ajustar el producto, repararlo, cambiarlo o reembolsar el monto. Esta garantía de buen funcionamiento puede ser muy limitada (si no funciona tal y como la empresa considera que es adecuado, será hecha la reparación necesaria) o muy amplia (si el cliente simplemente expresa que no está contento con su compra, se hará el reembolso inmediato de su dinero, sin hacer preguntas).

### 5.5.2 Garantía de mantenimiento

Para algunos productos es necesario que exista una garantía de que el productor se compromete a dar el servicio cotidiano necesario para que este funcione adecuadamente. El vendedor de fotocopiadoras debe asegurar al comprador de que dispondrá de técnicos que vendrán permanentemente a regular los lentes, a cambiar preventivamente las piezas gastadas y a realizar el ajustado, lubricación o afinamiento que sean necesarios. No confundir este aspecto con el de garantía de reparación, que se verá más adelante. En este caso se trata de las operaciones necesarias para el funcionamiento normal del producto y no únicamente cuando este está defectuoso o no cumple adecuadamente con lo prometido al momento de la venta.

### 5.5.3 Garantía de disponibilidad permanente del producto

Algunos productos, especialmente en el campo industrial, se venden únicamente si la empresa vendedora se compromete a tener disponibilidad permanente del mismo. Así, por ejemplo, una empresa fabricante de muebles comprará sus pinturas solamente al fabricante que le asegure que siempre (o durante un tiempo prudencial), dispondrá del mismo tipo, calidad y matiz de pinturas. De otra manera, la empresa no podría comprometerse a producir muebles en grandes cantidades, dado que no tendría la seguridad de que todos ellos van a llevar el mismo tipo de acabado. En muchos casos, las empresas compradoras obligan a sus proveedores a hacer inversiones importantes con el fin de asegurarles el abastecimiento, antes de firmar contratos de compra de los mismos.

### 5.5.4 Garantía de disponibilidad de piezas de repuestos e insumos

En muchos casos es muy importante la disponibilidad de piezas de repuesto. Es conocido el caso de la persona que compró un automóvil de muy buena calidad y muy barato, pero que luego de cierto tiempo, cuando necesitaba una pequeña pieza de repuesto, no encontró disponibilidad de ella en el mercado. Lo mismo es válido para las máquinas que requieren insumos especiales (papel especial, tinta especial), sin los cuales no puede funcionar un producto en el mediano plazo. Por todo ello, en algunos tipos de productos, sobre todo en los industriales o de alto valor, resulta más importante un buen servicio de mantenimiento y repuestos que un buen producto intrínseco.

### 5.5.5 Garantía de reparación

De la misma manera que la disponibilidad de las piezas, también es importante que exista una garantía de reparación. Esta garantía es dada para el producto comprado recientemente (el cual será reparado si no funciona bien mientras dure su garantía), tanto como para los productos con la garantía expirada, a los que se les garantiza la disponibilidad de servicio de reparación (pagado por el consumidor) cuando sea necesario.

### 5.5.6 Garantía de devolución

La garantía de devolución es la garantía más drástica. En ella el productor acepta la devolución del producto cuando este no cumple con las funciones prometidas. Esta devolución puede ser contra cambio por otro producto igual, cambio contra un bono de compra en el establecimiento o cambio contra dinero en efectivo.

A continuación, la Tabla 5.2 presenta los ejemplos de tipos de garantías.

**Tabla 5.2** Ejemplos de tipos de garantías

Por tiempo limitado
Por tiempo ilimitado
Mientras usted sea dueño del artículo
Por algunas piezas, y no otras del artículo
Por todo el artículo
Por el servicio, y no por los repuestos (o viceversa)
Sin costo adicional
Con costo adicional en la compra
Sin costo adicional por un periodo y con costo por otro
Pagando una franquicia por uso de la garantía
Sin pago de franquicia
Ajuste o reparación del artículo
Cambio del artículo por otro igual
Cambio por un bono de compra en el mismo establecimiento
Devolución del dinero
Con justificación objetiva del cliente
Sin necesidad de justificación objetiva (basta decir no quiero)

En América Latina, hasta hace muy poco, no se acostumbraba dar garantías a los consumidores. Una razón era la poca competencia existente en los mercados locales (sobre todo en los mercados nacionales protegidos contra las importaciones). Otra razón es, según dicen muchos comerciantes, que los consumidores no son honestos y eso traería muchos reclamos luego de haber usado varias veces el producto. Esta situación debe cambiar, pues la competencia internacional sabe que los consumidores prefieren los productos garantizados. Quizás deberá examinarse nuevamente la afirmación sobre la poca honestidad de los latinoamericanos, pues hay ya muchos ejemplos de exitosas empresas latinoamericanas que dan garantías adecuadas a sus productos. No olvidemos que cuando –a comienzos del siglo XX– algunas empresas en Estados Unidos comenzaron a dar garantías de devolución, todos los especialistas del comercio les pronosticaron un fracaso total, porque, decían: “*Los consumidores estadounidenses son deshonestos*”.

## 6. LAS LÍNEAS Y GAMAS DE PRODUCTOS

Una empresa puede tener diferentes productos. Estos productos pueden ser muy similares o muy diversos y se pueden organizar en líneas y gamas de productos.

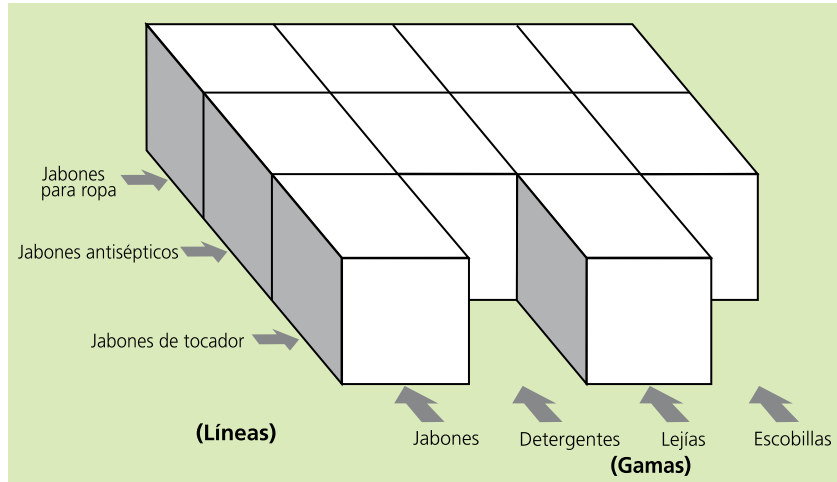


Figura 5.5 Líneas y gamas de productos

### 6.1 Líneas de productos

Una **línea de productos** está compuesta por todos los modelos y variedades de un mismo producto intrínseco de un fabricante o de una misma empresa (productora o comercializadora). Según el ejemplo mostrado en la Figura 5.5, la línea de jabones de un fabricante incluye jabones de tocador, antisépticos y eventualmente, su jabón para lavado de ropa. La cantidad de productos de una línea se llama **profundidad de línea**.

### 6.2 Gamas de productos

La **gama de productos** es la cantidad de productos intrínsecos diferentes de una misma empresa (es decir, su gama es la cantidad de líneas de que dispone). El mismo fabricante puede tener, además de su línea de jabones, una línea de detergentes, una de lejías y otra de escobillas para lavado.

Cuando se habla de **variedad de una gama**, se habla del número de líneas de una gama. Así hay empresas que tienen poca variedad de gamas. En el límite, una sola línea, como pueden ser los comerciantes especializados en zapatos (zapaterías). Hay otras que tienen una gran variedad de gamas, como pueden ser los pequeños bodegueros de barrio.

Se llama **extensión de una gama** al promedio de profundidad de las diversas líneas de una misma empresa. Una empresa que tiene una variedad de gama de 4 (jabones profundidad de línea = 4; detergentes, profundidad de línea = 6; lejías, profundidad de línea = 3; y escobillas, profundidad de línea = 7), tendrá una extensión de gama de  $(4 + 6 + 3 + 7) / 4 = 5$ .

Finalmente, se habla de **consistencia de gama** para referirse al grado de parentesco o similitud que existe entre las diferentes líneas de la gama. La empresa de nuestro ejemplo tiene un grado de consistencia mayor que un fabricante de, a la vez, jabones, sillas de montar y motores de auto, puesto que en el primer caso todos sus productos están ligados a la limpieza. Sin embargo, ella tiene menos consistencia que otra empresa que fabrique jabones, detergentes, champús y líquido para lavar platos (que son más similares que las escobillas).

La consistencia puede ser evaluada desde diversos puntos de vista. Así, puede haber consistencia de gama basada en las necesidades que satisface el producto (champús y jabón); en función de la capacidad productiva de la empresa (jabón para lavar y aceite comestible, fabricados a partir de semilla de algodón); en función de su complementariedad de uso (detergentes y escobillas); en función de su complementariedad con otras variables de marketing (bronceadores en verano y cremas para la piel en invierno, por la estacionalidad; cosméticos y ropa interior femenina, que se venden en el mismo tipo de negocios).

Obviamente, la empresa que tenga mayor variedad y extensión de gama tendrá mayores posibilidades de satisfacer a diversos tipos de clientela. Sin embargo, la producción y la administración de cada artículo de la línea implican un costo y un riesgo para la empresa, que debe ser compensado por los beneficios potenciales de tener dicha variedad.

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Cuáles son los componentes (producto, marca, empaque, etc.) que integran los productos siguientes:
  - Computadoras personales
  - Cerveza
  - Galletas
  - Programas informáticos
  - Cursos de inglés en una academia especializada
  - Casas para vivienda
  - Piñas naturales (en una tienda de frutas frescas)
2. Haga la diferencia entre línea de productos y gama de productos. Presente ejemplos de empresas de su localidad que tengan gamas de productos consistentes y otras con gamas de productos poco consistentes.
3. Algunos países latinoamericanos tienen índices de consumo *per cápita* de cerveza más bajos que el promedio mundial. En algunos casos, esto se debe al mayor precio relativo del producto, pero también a otras razones. Usted ha sido contratado como consultor para analizar ese tema y proponer alternativas para la ampliación del consumo de cerveza en su país. Las alternativas de más publicidad o menor precio son las que siempre resultan evidentes, pero usted cree que existen otras posibilidades adicionales a partir de las características intrínsecas y extrínsecas del producto y de su forma de uso. Plantee una estrategia en ese sentido.
4. Con el alza mundial del trigo, en su país le han encomendado la tarea de promover algunos productos sustitutos del trigo en la población. Busque qué productos podrían cumplir esa función y defina una estrategia para hacerlos exitosos.
5. Usted está lanzando una nueva marca de café y quiere hacerlo rápidamente competitivo. Defina el producto a ofrecer, utilizando los diversos niveles funcionales de un producto (producto básico, mejorado, ampliado y emocional).
6. Analice la empresa más importante de consumo masivo de su país y defina las líneas y gamas de productos que posee. Analice, además, la consistencia y profundidad que tiene y presente una propuesta para mejorar su posición competitiva (aumentar o disminuir modelos, variedades, líneas o gamas).
7. Una empresa productora de leche envasada en lata quiere comenzar la producción de conservas de pescado enlatadas, para ampliar su gama de productos. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de dicha ampliación? ¿Qué le recomendaría hacer a dicha empresa?
8. Una cadena de venta de artefactos eléctricos de su país quiere implantar un sistema que permita la devolución del producto si el cliente no está completamente satisfecho. Prepare un análisis de las razones a favor y en contra de esa iniciativa y proponga las condiciones de funcionamiento de la misma.
9. Un restaurante de hamburguesas de una zona residencial de su ciudad se encuentra con el problema que frente a su local se reúnen diariamente grupos de jóvenes revoltosos. Si bien ellos consumen también en el restaurante, su presencia ha ocasionado que las familias de la zona dejen de asistir al lugar. ¿Qué le propondría hacer al dueño del restaurante para solucionar su problema?
10. Una empresa de reparación de artefactos eléctricos encuentra que sus clientes van con mucha frecuencia a consultar técnicos informales que cobran algo más barato que ella, aunque no les dan garantía ni una calidad estable de trabajo. ¿De qué manera podría recuperar esos clientes sabiendo que sus costos son un poco mayores que los de sus competidores informales? Plantee una estrategia integral para lograrlo.

Capítulo

6

La marca  
y el empaque





## 1. DEFINICIÓN DE MARCA

Tradicionalmente se define una marca (o marca de comercio) como un elemento de diferenciación del producto frente a sus competidores. Así, la definición de la *American Marketing Association*, dice que una marca es:

### MARCA

UN NOMBRE, UN SONIDO, UN DISEÑO, UN SÍMBOLO O TODA COMBINACIÓN DE ESOS ELEMENTOS, QUE SIRVEN PARA IDENTIFICAR LOS BIENES Y SERVICIOS DE UNA EMPRESA Y LO DIFERENCIAN DE SUS COMPETIDORES<sup>1</sup>.

### 1.1 Los componentes de la marca

Como se observa en la definición, la marca puede estar compuesta de varios elementos, siendo los más importantes el nombre de marca, el logotipo y el isotipo.

### COMPONENTES DE LA MARCA

- NOMBRE DE MARCA
- LOGOTIPO
- ISOTIPO

#### 1.1.1 Nombre de marca

El nombre de marca es aquella parte de la marca que puede ser vocalizada. Ella puede corresponder a un nombre existente (por ejemplo, Aurora) o a un nombre creado especialmente para el producto (Kodak). Lo importante de este punto es que la marca corresponde tanto a la escritura como al sonido de la palabra escogida (por ejemplo, una marca Codac, será considerada como igual a la conocida marca de artículos de fotografía).

#### 1.1.2 Isotipo

El **Isotipo** o emblema comercial es aquella parte de la marca que no necesariamente es vocalizable. Este es el caso del osito de pan Bimbo, la estrella de tres puntas de Mercedes Benz o la X de Xerox. En algunos casos esta parte de la marca puede ser incluso más importante que el nombre de marca, al punto que los productores colocarán únicamente el Isotipo y no el nombre de marca en sus productos.

#### 1.1.3 Logotipo

El **Logotipo** es la forma usual de presentar el nombre de la marca. Así, por ejemplo, el nombre de Coca-Cola es presentado con un grafismo y una caligrafía especial muy conocida, lo mismo que la forma de escribir IBM o ESAN. Tanto el logotipo como el isotipo se basan, a la vez, en formas y en colores, siendo que en algunos casos el color puede ser el aspecto más importante de la marca (por ejemplo, el amarillo Caterpillar o el blanco –antes multicolor– de Apple).

<sup>1</sup> Shocker, Allen D. Rajendra K. Srivastava y Robert W. Ruekert (eds.), "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research*, Special Issue on Brand Management, vol. 31, mayo de 1994, pp. 149-158.

Debe señalarse que algunas veces el envase juega también una función de diferenciación muy marcada, tal como se observará en el punto pertinente al tema de embalajes. Este es el caso de los embalajes de chocolate Toblerone, puesto que la forma especial de estos es el factor más importante de reconocimiento y diferenciación del producto.

En la Figura 6.1 se presenta un ejemplo de isotipo y logotipo.



Figura 6.1 Isotipo y logotipo

Existen varios tipos de marcas que pueden clasificarse en dos grandes rubros, según su función y según su estatus o situación legal.

## 1.2 Tipos de marcas según su función

De acuerdo con su función, las marcas pueden ser de comercio, de empresa, de procedencia y garantía.

### 1.2.1 Marca de comercio

La marca de comercio es aquella que identifica a un producto específico de una empresa. Es la acepción más comúnmente conocida de marca. Ejemplo, Maizena Americana, que identifica la harina especial a base de maíz producida por cierta empresa; Ariel, que identifica al detergente de características especiales producido por Procter & Gamble, o Yaris, que identifica un modelo de automóviles de la empresa Toyota.

### 1.2.2 Marca de empresa

Conocida también como nombre de empresa, esta es la identificación oficial que la empresa tiene. Algunos ejemplos serían: Empresa Harinera El Sol o Muebles San Juan S.A. En algunos casos, la marca de empresa es la misma que la marca de comercio de algunos de sus productos (Harina El Sol, o Gloria S.A., que produce la leche de marca Gloria).

### 1.2.3 Marca de procedencia

La marca de procedencia es una marca adoptada por algunas regiones para evidenciar el lugar de procedencia de los productos. Este es el caso del Champagne, marca que únicamente pueden utilizar los vinos espumosos producidos en la zona de Champagne, en Francia; el tequila mexicano o el café de Colombia (que certifica el origen colombiano de ese café)

### 1.2.4 Marca de garantía

La marca de garantía (Figura 6.2) es una marca que asignan algunas entidades y asociaciones para hacer auténtica la calidad específica de un producto. En general, estas marcas no son de propiedad de la misma empresa, como: Woolmark (100% lana natural), OCIA (productos sin pesticidas químicos), o “Hecho en Perú” (que no es solamente una marca de procedencia, sino que garantiza la buena calidad de ese producto peruano).



Figura 6.2 Marca de garantía

FUENTE: WWW.HECHOENPERU.ORG.PE

## 1.3 Tipos de marcas según su situación legal

Los cuatro tipos básicos de marca señalados anteriormente pueden tener diversas situaciones legales, por lo cual podrían ser marcas registradas, marcas inscritas y marcas no registradas.

### 1.3.1 Marca registrada

Es la marca que ha sido aceptada por el organismo nacional encargado del registro de marcas. De esta manera, la empresa protege legalmente su propiedad sobre la marca de manera integral. En muchos países este tipo de marca lleva los símbolos ®, **MR**, <sup>TM</sup> o © para señalar su situación de cobertura legal. En general, para poder obtener el registro de una marca, la empresa se compromete a utilizarla en un plazo determinado, de no hacerlo, pierde el derecho sobre ella.

### 1.3.2 Marca inscrita

Es la marca que ha sido presentada al organismo de registro, pero que no ha sido todavía registrada oficialmente como propiedad de la empresa. Dado que el organismo puede exigir la realización de ciertas actividades antes de acordar el registro (publicación del pedido de registro en el periódico oficial; verificación en los archivos de marcas sobre la inexistencia de otra marca igual, espera de un plazo específico para permitir que otras empresas puedan presentar una oposición al registro), este plazo puede ser relativamente largo. Con el fin de evitar esperar todo el tiempo sin usar la marca, las empresas pueden utilizarla, señalando que se trata de una marca en trámite de registro. Evidentemente, si en ese lapso surge alguna oposición a la marca, esta deberá ser retirada del mercado.

### 1.3.3 Marca no registrada

Es la marca que es usada sin tener su registro oficial. Dado que no existe obligación legal de registrar una marca, una empresa puede usarla en sus productos siempre y cuando no haya una oposición de otra empresa que plantee que ello va contra sus intereses. En los países de tradición inglesa, la ley asigna un derecho a las empresas en función del uso de una marca, de tal manera que, incluso si esta no se encuentra registrada, la empresa tiene preeminencia sobre cualquier otra que quiera registrar posteriormente su marca. En la mayoría de los países de América Latina, el uso no da derecho sobre una marca. De esta manera, si determinada empresa ha usado durante años la marca para zapatos Tigre y en un momento dado otra empresa registra esta marca a su nombre, esta última podrá impedir a la primera de seguir utilizando la marca Tigre.

En el caso de los nombres de empresa, en la mayoría de los países no se exige su registro, siendo el uso el que da la preeminencia. Sin embargo, indudablemente es mucho más fácil evitar problemas de propiedad si se ha registrado el nombre, que si se debe demostrar que ha sido usado durante una determinada cantidad de años.

Si bien la marca es un factor muy importante de identificación del producto, su función va mucho más allá de este simple rol. Lo que empezó como un medio de identificar el origen del producto se ha convertido en un valor en sí mismo y, muchas veces, en el elemento principal de posicionamiento del producto en el mercado<sup>2</sup>. Más aún, la marca cumple un papel tan importante que se asemeja a la asignación de un monopolio de mercado para una empresa específica.

### 1.4 Función monopólica de la marca

Como el lector conoce bien, la diferenciación de productos es una característica propia de los mercados más desarrollados. En los mercados genéricos no existe, por definición, gran diferenciación de productos.

Cuando un producto se encuentra en un mercado de genéricos, sus posibilidades de tener una influencia importante en este son muy limitadas. El precio de venta de su producto será fijado por la cantidad de oferta y demanda existente (y tendrá que aceptarlo). De la misma manera, el productor no tendrá casi ninguna seguridad de controlar su sistema de distribución. En efecto, para un distribuidor será casi indiferente el comprar a un productor o a otro, puesto que a ese nivel, como dice el refrán "no hay ninguna lealtad que soporte una rebaja de unos centavos". En efecto, aun si el producto de un productor es claramente mejor que el de los otros productores, el consumidor no tendrá manera de identificarlo y exigirlo.

Por ello, el productor de un producto genérico que tiene alguna ventaja (por mínima que sea) en relación con los otros productores, tiene interés en buscar la manera de obtener una diferenciación externa de su producto. La manera más adecuada para lograrlo es colocar una marca al producto. Como se verá en el ejemplo de los pollos REY (Figura 6.3), esta decisión le dará una especie de fuerza monopólica en el mercado.

<sup>2</sup> Whan Park, C., Bernard J. Jaworski y Deborah J. MacInnis, "Strategic Brand Concept-Image Management", *Journal of Marketing*, vol. 50, núm. 4, octubre de 1986, pp. 135-145.

## Pollos REY

El señor Pedro Gallo, propietario de granjas productoras de pollo, vende diariamente su producto en el mercado mayorista de una ciudad latinoamericana. El señor Gallo encuentra que este sistema es muy poco adecuado para él, puesto que las cantidades que vende y los precios que recibe dependen diariamente de la cantidad de pollos que llevan al mercado los otros productores. A pesar de la buena calidad de su producto, el señor Gallo no puede obtener un precio mayor que los otros.

Con el fin de estabilizar sus ventas, el señor Gallo decide ponerle una marca a su producto. Luego de reflexionar sobre las características de una buena marca, escoge el nombre de Pollos REY. A partir de allí, las bolsas que contienen el producto llevan la marca REY.

Como consecuencia de esto, los consumidores comienzan a conocer que los pollos REY son de buena calidad y los solicitan a sus vendedores. Esto hace que, aun cuando haya un fuerte arribaje de pollos de varios productores, los distribuidores no pueden dejar de comprar una cierta cantidad al señor Gallo, pues podrían perder a sus compradores. Más aún, luego de un tiempo, el señor Gallo se puede dar el lujo de cobrar un precio algo más alto que los otros productores. Como su producto es reconocido como de calidad estable, los consumidores están dispuestos a pagar más por ese producto.

Lo más interesante de esta situación es que, dado que ha tenido cuidado de registrar legalmente su marca, ninguna persona puede utilizar la marca pollos REY sin la autorización del señor Gallo. De esta manera, como se observa en el gráfico, el señor Gallo ha logrado salir del mercado genérico de pollos para crear su propio mercado específico. Se puede decir así que el señor Gallo goza ahora de una posición de tipo monopólica: todos los que quieren pollos REY tienen necesariamente que comprarle a él. Ello le permite controlar mejor sus ventas, sus precios y su sistema de distribución. Sus posibilidades de planificación de mediano y largo plazo se ven considerablemente aumentadas.

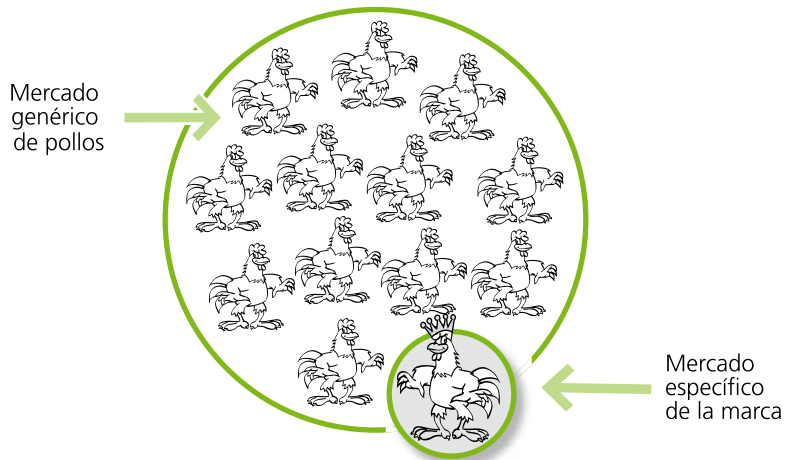


Figura 6.3 La función monopólica de la marca

## 1.5 Otras funciones de la marca

Además de su papel básico de dar un monopolio de facto a una empresa, la marca cumple diversas funciones específicas<sup>3</sup>. Estas funciones son de tres tipos: de marketing, financiera y legal.

### 1.5.1. Función de marketing de la marca

La marca cumple diversas funciones en la actividad de marketing. Estas funciones difieren según se trate de un *productor*, un *distribuidor* o un *consumidor*.

#### 1.5.1.1 Función de la marca para el productor

Como se ha visto anteriormente, la marca sirve para asegurar el monopolio de la empresa sobre un producto específico. De esta manera, el rol principal de la marca para el productor es diferenciar su producto frente a la competencia, creando así una identidad propia al producto en relación con los productos competidores.

Adicionalmente a su función simple de diferenciación, la marca da a los productos de la empresa un atributo suplementario no funcional que los ayuda al posicionamiento en el mercado. Un productor que escoge la marca Teens buscará el posicionamiento de su producto en un segmento de mercado joven, tratando así de distinguirse del producto marca Clasic que la competencia trata de posicionar en un segmento de mayor edad. Más aún, la marca puede servir para que un mismo productor tenga diversos posicionamientos en un mismo mercado a base de un mismo producto intrínseco (como el caso de la empresa productora de té que tocará dos segmentos diferentes, el de las clases bajas con su marca Té Sabe-Rico, y el de las clases medias y altas con su Té Buckingham).

#### 1.5.1.2 Función de la marca para el distribuidor

La marca ofrece ventajas de economía, de esfuerzo, tiempo y dinero para los distribuidores. Por medio de su marca, los buenos distribuidores pueden asegurar a sus clientes que el nuevo comercio de cierto barrio es parte de la misma empresa y, por lo tanto, les dará el mismo servicio y los mismos precios de los otros miembros de la cadena. Así, cuando la cadena de Farmacias La Familia abre un nuevo local en una zona de la ciudad de Panamá, las personas de ese barrio tendrán la seguridad de que se trata de un comercio con el prestigio de todas las otras farmacias de la cadena. Ello hace que la implantación del nuevo comercio sea mucho más rápida y mucho menos costosa (no se necesita una gran inversión en publicidad para hacer conocida y recordada la marca).

En el nivel de la distribución, la marca juega también su función de monopolista. Una marca de distribuidores bien implantada tendrá la exclusividad de compra de los clientes leales a dicha marca. Esta función monopolista se observa muy claramente en el caso de empresas distribuidoras que, teniendo la lealtad de sus clientes, amplían esta lealtad a los productos que ofrecen, proponiendo productos de marca privada o marca de distribuidor. Así, la empresa de supermercados Plaza Ve a puede proponer a sus clientes pastas o harinas marca Ve a, basándose en la fuerte lealtad que tienen sus clientes hacia esta cadena de distribución. Como los consumidores tienen confianza en la marca del distribuidor, tendrán también confianza en los productos que este garantiza con su marca.

<sup>3</sup> David Aaker, *Managing Brand Equity*, Free Press, Nueva York, 1991.

Por otro lado, la marca da seguridad al consumidor sobre la procedencia del producto, independientemente del lugar de compra. Así, cuando un vendedor de refrigeradores pone en su fachada la marca MABE, está usando la imagen de marca de ese producto para atraer a los consumidores a su establecimiento. De esta manera, el distribuidor disminuye sus costos de comunicación (publicidad y otros) y no solamente vende los productos de esa marca, sino también otros productos, aprovechando los clientes que llegan por ella.

### 1.5.1.3 Función de la marca para el consumidor

**Garantía.** Para el consumidor, la función principal de la marca es la de garantizarle que el producto comprado tiene un determinado grado de características específicas de calidad. La marca juega inicialmente un rol de "economía en el esfuerzo de búsqueda"<sup>4</sup>. En otras palabras, la existencia de la marca hace que el consumidor pierda menos tiempo en la búsqueda, evaluación y decisión del producto que desea y, más aún, le permite tomar decisiones con productos para los cuales no tiene capacidad técnica de evaluar adecuadamente.

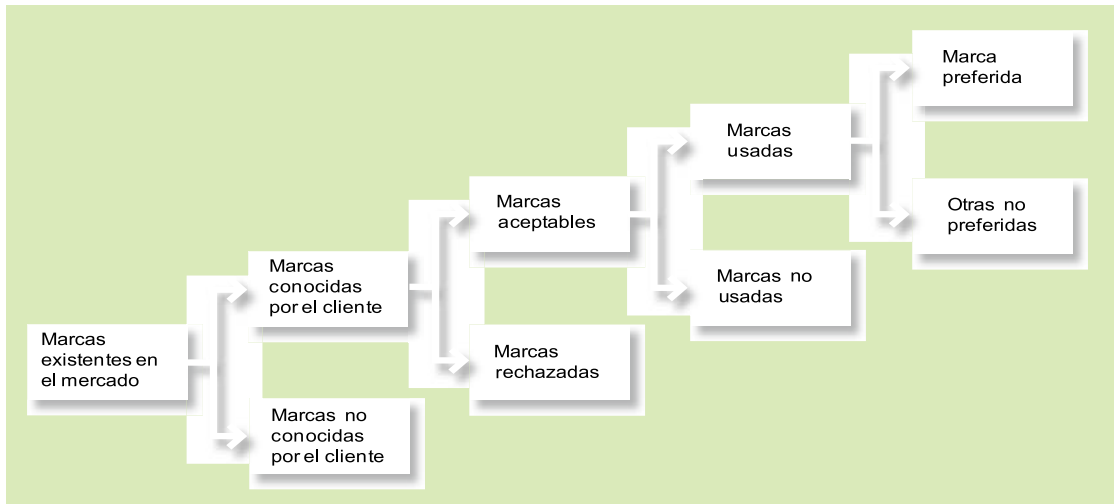
**Reconocimiento.** Inicialmente, la identidad visual de una marca facilita al consumidor una ubicación visual y un reconocimiento instantáneo del producto que desea. Así, la forma y los colores especiales de la marca de gaseosas Guaraná, hacen que esta sea más fácilmente reconocible por los consumidores que una gaseosa sin marca (u otra marca menos diferenciable). Esta permite así disminuir la confusión y el riesgo de compra de los consumidores.

**Marco de decisión.** La marca ayuda también a los consumidores a establecer su marco de decisión con respecto a los productos existentes en el mercado. Este marco de decisión es la base sobre la cual los consumidores fundamentan su decisión de compra<sup>5 6</sup>. Como se puede ver en la Figura 6.4 de la página siguiente, los consumidores van a basar su decisión sobre aquellas marcas que conocen entre todas las existentes en el mercado. De las marcas conocidas habrán algunas que el consumidor recuerda corrientemente, entre las que ciertas marcas son consideradas aceptables (debido a su percepción de calidad o de adecuación a sus necesidades específicas). El tomará su decisión solamente entre las marcas aceptables. Evidentemente, el consumidor basa su decisión en las características de los productos implicados y no solamente en las características de la variable *marca*. No debe olvidarse, sin embargo, que la marca cumple aquí su rol crucial de identificación, puesto que el consumidor no tiene el tiempo ni la capacidad de analizar detenidamente las características de cada producto, sino que va a basar su decisión fundamentalmente sobre su percepción de cada marca.

<sup>4</sup> William M. Landes y Richard A. Posner, "Trademark Law: An Economic Perspective", *Journal of Law and Economics*, vol. 30, núm. 2, octubre de 1987.

<sup>5</sup> John A. Howard y Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1969.

<sup>6</sup> Rolando Arellano, *Comportamiento del consumidor y marketing*, Harla, Ciudad de México, 1993.



**Figura 6.4** Marco de referencia de decisión de los consumidores

**Ayuda en la selección.** La marca facilita grandemente la decisión en el caso de productos complicados para el consumidor. Así, el consumidor que compra una computadora Apple, aun cuando no sepa mucho de informática, sabe que está comprando un cierto nivel de calidad debido a la garantía que la marca le otorga. Si no hubiera marcas, sería evidentemente muy difícil para un lego en la materia, elegir cualquier producto de cierta complejidad tecnológica.

**Valor en sí misma.** Adicionalmente, y como consecuencia del desarrollo del concepto de marca, esta ha adquirido un valor en sí misma. Esto hace que en muchos casos la marca añada un valor adicional al producto: “la noción de estatus”. De esta manera, el joven que compra unas tenis Nike no solo está comprando el producto, sino también el estatus que la marca (visible) de esta prenda le da. En muchos casos incluso la marca ha reemplazado casi integralmente el valor intrínseco del producto, convirtiéndose esta en el objeto principal de la compra (alguien que no compraría para nada una camiseta o franela blanca, estaría dispuesto a hacerlo si esta lleva inscrita una marca famosa).

### Más allá de los productos

Salvo raras excepciones, las empresas de América Latina no se han preocupado por desarrollar sus marcas, quizás porque no han percibido la tremenda evolución de la función de las marcas en el mundo. En efecto, hasta hace unos 10 o 15 años la mayoría de las empresas de la región tenía su mercado protegido sobre todo por los altos aranceles de importación. Aun cuando el marketing les enseñaba que el cliente siempre tiene la razón, ello no importaba porque el cliente no tenía mucho poder de elección. ¿Para qué preocuparme de que me quiera, si está obligado a comprarme?, decía el monopolista. ¿Por qué esforzarme más, si soy evidentemente menos malo que mi único competidor?, decía el que integraba un oligopolio.

Con la apertura al libre comercio, la situación cambió drásticamente, y en el siglo XXI, las empresas de la región vieron que sus consumidores ahora podían elegir qué productos comprar o qué servicios



utilizar. Para competir mejor con los nuevos entrantes, comenzaron a mejorar la calidad intrínseca de sus productos o servicios. Los bancos empezaron a atender los sábados y en horarios nocturnos; los productores de pastas mejoraron sus fideos y sus empaques; los cementeros cuidaron que su producto estuviera siempre fresco y los fabricantes de ropa se esmeraron en la calidad de su confección. Creyeron que eso sería suficiente, pero la realidad les mostró que no es así. Con sorpresa vieron que tener buena calidad y servicio les permitía –en el mejor de los casos– solamente entrar al baile de la competencia mundial, pero no les aseguraba encontrar pareja con quien bailar.

A pesar de que nuestras empresas evolucionaban hacia una mejora de los productos, las empresas mundiales –cuya calidad intrínseca era ya impecable– potenciaban el valor de sus marcas. Así, convirtieron lo que inicialmente fueron signos para identificación de los productos, en elementos que tenían valor en sí mismos.

Al mismo tiempo que, en América Latina las empresas usan sus marcas para que los consumidores sepan que su producto –hoy mejorado– proviene de un productor confiable, las empresas mundiales le han dado a las suyas un valor intrínseco propio. Eso les permite cobrar 40 dólares por una camisa con un cocodrilo bordado, que sin este valdría menos de 10. Más aún, con ese cocodrilo pueden vender zapatos, perfumes o lapiceros, con los mismos grandes márgenes de utilidad. ¿Qué están comprando sus clientes? ¿Una camisa o el cocodrilo?

Queda entonces a las empresas latinoamericanas una tarea ardua: hacer de sus aceites, cements, ropas o servicios bancarios algo más que buenos productos. Les toca buscar que sus clientes los quieran porque también les dan prestigio, tranquilidad y estatus. Así, cuando el ama de casa se sienta súper mamá por darle nuestro aceite a su familia, cuando el constructor se vanaglorie porque hizo su casa con nuestro cemento, cuando la adolescente se crea irresistible porque usa nuestras confecciones, y cuando el cliente considere que nuestro banco es como el hermano que lo ayuda cada vez que está en problemas, recién tendrán nuestras empresas latinoamericanas una opción de éxito en el panorama mundial de las marcas.

### 1.5.2 Función financiera de la marca

La marca puede constituir un activo financiero importante para una empresa. Así las marcas forman parte del llamado *goodwill* de la empresa que puede ser valorado contablemente, vendido, alquilado o comprado.

Existen muchas empresas en las que el valor global de ellas está constituido casi exclusivamente del valor de las marcas que controlan. Este tipo de empresas generalmente subcontratan la fabricación de sus productos y luego se encargan de la comercialización basados en la fuerza de su marca. En algunos casos se observa que existen empresas que comenzaron fabricando ellas mismas sus productos y luego de ver crecer y posicionarse su marca, abandonaron la producción (subcontratándola a países o zonas de mano de obra más barata) y se dedicaron únicamente a administrar su marca de comercio<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Selame Elinor y Greg Kolligian, “Brands are a company most important asset”, *Marketing News*, 16 de septiembre, 1991, p. 14.

### 1.5.2.1 Determinación del valor de una marca

Dada su característica intangible, es muy difícil determinar el valor de una marca (Figura 6.5). Existen muchas formas de tratar de llegar a este dato, sin embargo, los resultados logrados no son necesariamente concordantes. Entre ellas se encuentran las siguientes:

#### MANERAS DE DETERMINAR EL VALOR DE UNA MARCA

- EVALUAR EL PRECIO DE MERCADO DE UNA EMPRESA Y QUITARLE EL COSTO DE LOS ACTIVOS FÍSICOS.
- EVALUAR EL DIFERENCIAL DE PRECIO QUE LOS CONSUMIDORES ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR POR EL PRODUCTO DE DETERMINADA MARCA EN RELACIÓN A UN PRODUCTO IDÉNTICO DE OTRA MARCA. MULTIPLICAR ESTA CIFRA POR EL POTENCIAL DE MERCADO DE LA MARCA EN CUESTIÓN DURANTE SU CICLO DE VIDA.
- EVALUAR LA CANTIDAD DE CONSUMIDORES ACTUALES QUE NO COMPRARÍAN EL MISMO PRODUCTO SI NO TUVIERA LA MISMA MARCA. MULTIPLICAR ESA CIFRA POR LA UTILIDAD PROMEDIO DE VENTAS.
- EVALUAR EL COSTO DE POSICIONAR UN PRODUCTO IDÉNTICO CON UNA NUEVA MARCA QUE LLEGUE A UN NIVEL DE VENTAS SIMILAR AL DE LA MARCA ACTUAL.
- EVALUAR LA NOTORIEDAD DE LA MARCA Y ANALIZAR EL COSTO DE CREAR UNA MARCA NUEVA CON EL MISMO NIVEL DE NOTORIEDAD (INDEPENDIEMENTE DEL TIPO DE PRODUCTO).

La manera usada para evaluar la marca dependerá mucho de los objetivos buscados por esta evaluación. Así, si se trata de vender una marca, la evaluación será diferente que si se desea comprar o simplemente evaluar una para pago de impuestos. En todo caso, es claro que más de una empresa estaría dispuesta a perder todos sus activos físicos, pero no perder la propiedad de su marca principal (como es el caso de Coca-Cola, que evalúa su marca en varios miles de millones de dólares)<sup>8</sup>.

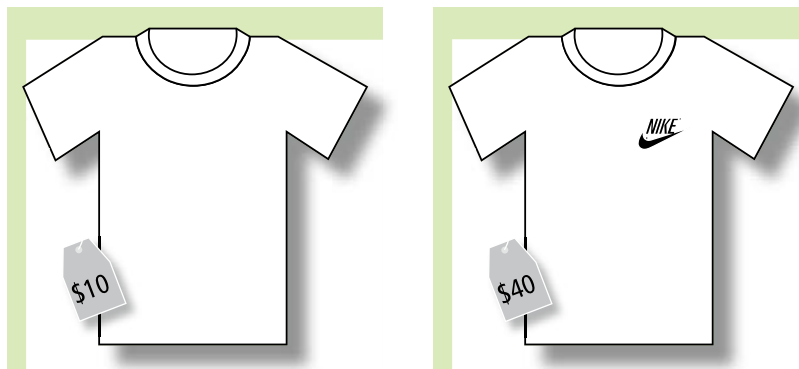


Figura 6.5 El valor de una marca

### 1.5.3 Función legal de la marca

Una marca es un derecho exclusivo de duración ilimitada que se puede perder solamente por renuncia expresa o falta de cumplimiento de ciertas disposiciones legales. De esta manera, la marca registrada es un derecho legal de fuerza inmensa, puesto que da a su propietario exclusividad de su uso y usufructo por una duración indefinida.

<sup>8</sup> Keller, Kevin Lane "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, febrero de 1993, p. 57.

En la mayoría de los países, el registro de una marca es limitado a periodos de duración variables (entre 5 y 20 años), pero renovables indefinidamente (no confundir el registro de una marca con la inscripción de una patente de invención, la que tiene duración limitada). Sin embargo, el registro de una marca es limitado a una cierta categoría de productos y no da derecho a una utilización general e indiscriminada. En cada país existen clases de productos dentro de las cuales se pueden inscribir las marcas. Estas clases pueden variar y contienen divisiones tan amplias como *alimentos* o *maquinarias* y divisiones más estrechas como *bebidas* y *productos lácteos*, o *vehículos* y *máquinas herramientas*, en otros. Esto implica que en algunos casos una marca puede ser inscrita simultáneamente en varias clases siempre y cuando sus características correspondan a esas clases (ejemplo: un yogur líquido podría ser registrado tanto en bebidas como en productos lácteos). Como la inscripción y la renovación de una marca en cada clase tiene un costo, las empresas deben decidir si conviene o no tener inscripciones muy amplias o muy limitadas, dependiendo del riesgo de copia que pueda presentarse en el futuro.

En general, las instituciones encargadas del registro de una marca no son responsables de la copia o de la imitación de una marca por un tercero. Por ello, las empresas propietarias de marcas deben controlar atentamente el mercado, con el fin de evitar la utilización por otro de una marca de comercio similar. Para ello, las grandes empresas contratan a personas o estudios de abogados para vigilar que las nuevas solicitudes de inscripción de marcas por terceros, no atenten contra su marca. Si alguien solicita inscribir una marca igual o parecida a la marca de la empresa, esta presentará oposición en la institución registradora, la que decidirá si existe o no razón para dicha oposición. En los casos de duda, la oposición puede ser llevada a los tribunales. El estudiante seguramente ya dedujo el inmenso valor que tiene haber registrado adecuadamente sus marcas, cuando existe utilización indebida de esta (falsificación, por ejemplo).

La venta o la cesión de los derechos de una marca de comercio registrada son legalmente reconocidas y pueden ser dadas también como concesión de licencias de marca, frecuentemente como parte de un acuerdo mayor de contrato general de distribución o el uso de una patente de fabricación. Los contratos de franquicia están basados en la cesión de los derechos de una marca juntamente con la posibilidad de uso de servicios conexos, siempre que se respeten las normas de calidad y funcionamiento señaladas por el franquiciador.

### 1.5.3.1 Función legal internacional de la marca

La marca de comercio fue reconocida internacionalmente en la llamada Convención de París de 1883. Luego siguieron otros tratados tales como el Acuerdo de Madrid (el primero en 1891 y su renovación en el Protocolo de Madrid de 1989) que le dieron amplitud y registro internacional. En algunos casos esta inscripción va a dar prioridad de registro en otros países con los que existen acuerdos recíprocos, y en otros existe de manera automática el reconocimiento oficial de la propiedad de marca. En la actualidad, todavía hay mucha discusión sobre el registro mundial de marcas, pero la tendencia es hacia el logro de esto en el mediano plazo.

## 1.6 Distorsiones del valor de la marca

La marca es un activo de mucha importancia para las empresas y debe ser tratada de manera muy cuidadosa con el fin de evitar que se pierda o distorsione su valor. Entre las razones que hacen que una marca pierda valor se encuentran la disminución de la calidad del producto genérico, la transformación en marca genérica y la copia y falsificación de la marca<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> David A. Weinstein, *What's in a name: How to protect your Business, Professional and Brand Names*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1990.

### 1.6.1 Pérdida de valor de la marca por disminución de calidad

Una marca puede perder su valor si disminuye la calidad de los otros aspectos que componen el producto. Si decae la calidad del producto genérico (aceite de menor calidad), del servicio de posventa o del envase, la marca correspondiente perderá también su posición privilegiada en la mente de los clientes. La disminución de la calidad puede ser absoluta (el producto es de menor calidad que antes) o relativa (los competidores aumentan la suya).

En algunos casos, la marca pierde su valor debido a una utilización indebida de la marca misma. Una marca usada sin respetar adecuadamente sus características gráficas o sonoras (escrita en cualquier tipo de color o con diferentes caligrafías), puede disminuir su grado de reconocimiento entre los clientes. Es por ello que las empresas cuidadosas emiten normas muy estrictas sobre el tamaño, color, tipo y forma de uso de su nombre de marca, evitando así el maltrato de la misma y la pérdida de valor subsecuente.

La marca puede también perder valor por una asociación con otro producto de la empresa que tiene connotación o calidad negativa. Así, por ejemplo, la marca Brillo, de un champú de excelente calidad, puede perder valor si la empresa propietaria crea un reacondicionador Brillo cuya calidad es inferior. Por eso, algunas empresas vacilan mucho en utilizar las “marcas paraguas”, dado que cada nuevo producto que porta ese nombre es una amenaza potencial para el valor de la marca.

#### Un gato para el ratón

La bebida hidratante Gatorade, propiedad de la empresa Quaker USA, tiene un posicionamiento especial en Venezuela, país donde sus ventas per cápita son bastante altas. A diferencia de Estados Unidos, en donde es una bebida para deportistas, en Venezuela Gatorade es también muy utilizada para eliminar el malestar producido por las “noches de juerga”. Aparte de sus propiedades hidratantes, que la hacen muy adecuada para combatir la deshidratación producida por el consumo de alcohol, la marca también ayuda a este posicionamiento, pues en Venezuela, al malestar que sigue al abuso del alcohol se le llama “ratón” (turra, onda, resaca, cruda, guayabo, en otros países). Por ello, qué mejor para matar al ratón que un Gato... rade.

### 1.6.2 Transformación en marca genérica

Existen casos en los que una marca ha adquirido tal relevancia que ella puede convertirse en sinónimo de la marca genérica. Así, por ejemplo, Frigidaire, Jacuzzi o Gillette se han convertido en el lenguaje popular de algunos países en sinónimos de refrigerador, tina masajeadora y hoja de afeitar. Esta situación no es deseable desde el punto de vista de la estrategia de marketing por diversas razones.

La primera es de orden legal, en el caso de los países con legislación de tradición inglesa (Estados Unidos, Inglaterra, Canadá y la mayoría de las ex colonias inglesas), en los que si un competidor demuestra que el público utiliza una marca como sinónimo del producto genérico, la marca pasa a ser de dominio público y cualquier persona tendría derecho de usarla (se pierde la exclusividad de uso). Esto es lo que pasó, por ejemplo, con la marca ASPIRINA, cuyo propietario, BAYER S.A. perdió su exclusividad de uso en Estados Unidos.

La segunda es de orden práctico en los países de tradición latina. En ellos, casi toda América Latina, el derecho sobre una marca solamente se obtiene mediante registro y por lo tanto, este no se pierde por

uso público indiscriminado. En otras palabras, aun cuando la marca sea utilizada como sinónimo del producto genérico, la empresa propietaria siempre guarda la exclusividad legal. Sin embargo, a nivel práctico una marca que se usa como genérico pierde su función de identificación y de preferencia. Cuando una empresa como Xerox hace publicidad para sus fotocopias en un mercado en el cual Xerox es considerado como genérico de fotocopias, está también haciendo publicidad para todas la fotocopiadoras del mercado. La gente podría entonces, gracias a este anuncio, hacer una Xerox en su máquina Canon. De la misma manera, cuando Gillette incita al público a comprar su marca, el público puede reaccionar y comprar, gracias a ese incentivo, una *gillette* Schick.

### ALGUNAS MARCAS GENÉRICAS EN AMÉRICA LATINA

GILLETTE	HOJA DE AFEITAR
CÚTEX	BARNIZ DE UÑAS
JACUZZI	TINA MASAJEADORA
ASPIRINA	ANALGÉSICO
XEROX	FOTOCOPIADOR
FRIGIDAIRE	REFRIGERADOR
CHICLET'S (CHICLES)	GOMA DE MASCAR
THERMOS (TÉRMOS)	BOTELLA CONSERVADORA
VASELINA	CREMA A BASE DE PETRÓLEO
CURITAS	VENDAS

EXISTEN TAMBIÉN MUCHAS MARCAS GENÉRICAS NACIONALES COMO PAN BIMBO EN MÉXICO (PAN EMBOLSADO), HARINA PAN EN VENEZUELA (HARINA DE MAÍZ), KOLYNOS EN PERÚ (CREMA DENTAL), GÜITIG EN ECUADOR (AGUA EMBOTELLADA), SAVORA EN ARGENTINA (MOSTAZA), ETCÉTERA. ¿Y EN SU PAÍS?

Por esta razón es importante que las empresas no solamente traten de evitar la copia de su marca por los competidores, sino también deben vigilar sus propias estrategias para evitar que esta se convierta en genérica. Por cierto, siendo evidente que si una marca registrada se convierte en genérica es porque esta ha tenido mucho éxito en el mercado, pero debe cuidarse que el éxito no sea tan grande e incontrolado que se vuelva contraproducente para la empresa.

### La cerveza Biela

La Compañía Sudamericana de Cervezas lanzó hace algunos años una cerveza marca “Biela” en Ecuador. En ese país la palabra **biela** es el nombre popular de cerveza (según dice viene de bien helada). Los resultados de esta marca no fueron los esperados y cuando la empresa fue comprada por la cervecería AMBEV (propietarios de la marca Brahma, entre otras) se planteó su salida del mercado. Es probable que gran parte de ese resultado se haya debido al uso de un nombre genérico para identificar a una marca. ¿Quieres una “Biela”?

### 1.6.3 Copia y falsificación de marcas

La falsificación de marcas existe desde el siglo XIX (o mucho antes, si se toma en cuenta también la falsificación de moneda), sin embargo, en los últimos años el tema ha tomado una dimensión mucho mayor. Las leyes de algunos países hablan de al menos dos niveles de copia de marcas.

Un primer nivel es el de la **falsificación** pura y simple que sería “una marca espuria que es indistinguible de una marca registrada”. Un segundo nivel es el de la **imitación** que es “cualquier marca que se parezca a una marca registrada y que podría causar confusión, error o decepción”<sup>10</sup>. La diferencia legal es muy grande, pues la primera es considerada delito mientras que la segunda es solamente infracción.

#### FORMAS DE IMITACIÓN DE MARCAS

- HOMONIMIA
- PARONIMIA
- HOMOFONÍA Y PAROFONÍA
- HOMOMORFOLOGÍA
- PARAMORFOLOGÍA

La **homonimia** es el uso de una marca idéntica a una marca registrada por otra empresa. Es el caso más claro de falsificación. Este sería el caso de los jeans falsificados del sector informal que llevan la marca Levi's o Lee.

La **paronimia** es el empleo de un nombre similar, pero no idéntico a una marca existente. Este parecido puede ser sonoro y muchas veces voluntario. Este es el caso de las marcas de jeans Elvis o Brangler, para parecerse a las marcas registradas Levis o Wrangler. La homonimia y paronimia pueden ser hechos mediante parecido sonoro o gráfico.

La **homofonía** concierne al uso de sonidos idénticos en dos marcas. Este es el caso de los jeans Li, para imitar los jeans Lee. La **parofonía** concierne al uso de sonidos parecidos, como pueden ser los jeans Brongo para parecerse a la marca Bronco.

La **homomorfología** es el empleo de caracteres o de siglas idénticas a las siglas de marcas registradas. Este sería el caso de los jeans LGG, que utilizan el mismo tipo de letra inscrita en caliente sobre una etiqueta de cuero que utilizan los jeans Lee.

La **paramorfología** es el uso de caracteres o siglas parecidas únicamente, como el uso de un color o un tipo de letra de otra marca.

### 1.7 Las estrategias de marca

Las empresas pueden utilizar diversas estrategias con respecto al número y la variedad de marcas<sup>11</sup>. Estas estrategias pueden ser:

#### ESTRATEGIAS DE VARIEDAD DE MARCA

- MARCA ÚNICA
- MULTIMARCAS
- FAMILIA DE MARCAS
- MARCA PARAGUAS
- MARCA DECLINABLE

<sup>10</sup> Federal Trade-Mark Act of 1946, United States Code, title 15, chapter 22 § 1051 et seq., ch. 540, 60 Stat. 427 [1988 & Supp. V 1993]. Es conocida también como Lanham Trade-Mark Act o Ley Federal de Patentes y Marcas de Estados Unidos de 1946.

<sup>11</sup> David Arnold, *The Handbook of Brand Management*, Adisson Wesley, Nueva York, 1992.

### 1.7.1 Marca única

Como su nombre lo indica, la estrategia de marca única consiste en tener una sola marca en la empresa para todos los productos que esta genera (diferenciándolos solo por un código). De esta manera, la empresa minimiza los costos de utilización de una marca, puesto que todo nuevo producto de la firma se beneficia de la imagen que esta ha creado con su marca única.

Evidentemente esta estrategia tiene como inconveniente principal que todos los productos de la empresa pueden sufrir consecuentemente si alguno de ellos tiene un comportamiento deficiente en los mercados. Muy comúnmente, la estrategia de marca única se basa en la utilización del nombre comercial de la empresa, como en el caso de Caterpillar, cuyos productos llevan indistintamente la marca de esta empresa.

### 1.7.2 Multimarcas

Algunas empresas prefieren utilizar marcas completamente independientes para cada uno de sus productos. De esta manera, cada producto tiene su *personalidad* y posicionamiento diferente, permitiendo así gran flexibilidad a la empresa. Esto posibilita, por ejemplo, que una empresa tenga dos o más productos competidores en el mismo mercado, lo que aumenta la combatividad de los jefes de producto y desincentiva la entrada de nuevos competidores al mercado. Esta estrategia ha sido corrientemente usada por empresas como Alicorp de Perú para posicionar, por ejemplo, tres o más marcas de aceites en el mismo mercado (Primor, Cocinero y Capri).

La mayor desventaja, en este caso, es el alto costo de creación y mantenimiento de cada marca, dado que ninguna de ellas puede beneficiarse de la imagen que las otras tienen en el mercado. En una situación de alta competitividad como la que se observa actualmente en los mercados mundiales, este alto costo constituye una fuerte barrera a la utilización de la estrategia mencionada. Es por ello que hasta Procter & Gamble reconsideró su estrategia de marcas múltiples, para usar con mayor intensidad una estrategia de familia de marcas.

### 1.7.3 Familia de marcas

Una estrategia intermediaria entre marca única y multimarcas, es la estrategia de familia de marcas. En este caso, la empresa asigna una marca a cada grupo de productos que tienen una relación específica y que se pueden presentar de manera similar al mercado (línea de productos). Así, por ejemplo, una empresa pondrá la marca Limpiecito para su línea de productos de limpieza doméstica (detergente, jabón para platos, pulidor, etc.); Fresquísima, para su línea de jabones y desodorantes, y Siemprebella, para todos sus cosméticos. De esta manera, los productos se benefician de cierta sinergia (unión entre ellos), sin comprometer completamente a todos los productos de la empresa. Esta política es muy usada por empresas que tienen una extensión y una distancia de gama muy grande.

### 1.7.4 Marcas paraguas

Si la estrategia de familia de marcas es una situación intermedia entre marca única y multimarcas, la marca paraguas es una situación mixta, entre estas dos opciones. En efecto, las empresas que usan la marca paraguas utilizan conjuntamente su marca única con una marca específica de producto. Estas marcas pueden ser diferentes, como el caso de Toyota Yaris, Toyota Corolla, Toyota Prius, o simplemente denominaciones más o menos neutras de tipos de productos como Inca Kola o Inca Kola Light. La diferencia entre una marca única y una estrategia de marca paraguas, es que la marca paraguas busca posicionar el

modelo en la mente de los consumidores, mientras que la de marca única usa denominaciones técnicas únicamente para fines logísticos (como la Dell Inspiron 1525).

### ¿Osinerg qué?

Históricamente, el Estado ha probado ser un pésimo creador de marcas. Tiene muy poca imaginación y casi siempre prefiere usar siglas horribles, difíciles de pronunciar o recordar, y poco agradables al oído.

— *¿Osiqué? — ¡Osinerg!* (Nombre de la empresa supervisora de las empresas de energía en Perú).

Pero además de su debilidad en la creación, se equivoca en el manejo consistente de sus marcas. Uno de los principales problemas es que cada nuevo encargado quiere cambiarle la cara a su institución y lo primero que hace es cambiarle el nombre y el logo.

— *¿Osiqué? — ¡Osinergmin!* *Es que ahora también nos encargaron la minería...*

Mientras el sector privado sabe que una marca potente puede convertirse en el activo más valioso de la empresa, vemos casos como el de Osinerg, que acaba de cambiar su marca a Osinergmin porque dio a sus roles la supervisión de la minería.

— *¿Osiqué? — Osinergminfer!* *Sorry, vamos a ver los fertilizantes también...*

En realidad, andarle cambiando el nombre a las instituciones del Estado es completamente innecesario, costoso y –en esta era de la internet– tremendamente negativo. Innecesario porque una oficina puede manejar cualquier tema sin importar cómo se llame. Costoso, porque cada cambio de nombre implica diseñar un nuevo logo, cambiar la papelería, los letreros y los uniformes, repintar los vehículos, rediseñar la web y –en el caso de Osinerg– hacer una campaña publicitaria para informar a la ciudadanía que ahora se llama diferente.

— *¿Osiqué? — Osinergminferferro...* *¡nos asignaron los ferrocarriles!*

Pero hoy, en la era de Google, un cambio de marca es mucho más peligroso que antes, pues cada cambio de marca hace que se pierdan las referencias anteriores.

— *¿Osiqué? — Osinergferferrofarma...* *ahora nos quitaron la minería, pero nos clavaron las farmacias... ¡Plop!*

Si están aburridos y les sobra la plata jueguen con el logo, pero no toquen el nombre!

— *¿Osiqué? — ¡Osinergferferrofarmatex!*

— *No me digas, déjame adivinar: ¿ahora les asignaron los textiles?*

— *No, el nuevo gerente dice que así suena más bonito.*

Robby Ralston, artículo en el diario *El Comercio de Lima*. Noviembre de 2008.

[www.robbyralston.com](http://www.robbyralston.com)

### 1.7.5 Marcas declinables

La utilización de marcas declinables es igualmente una estrategia de tipo mixto. Se trata así de una marca de base a partir de la cual se derivan las marcas de productos específicos. Este es el caso, por ejemplo, de la empresa Bayer, que identifica a sus productos como Baysol, Baygon, Bayfolan. Aquí se tiene la ventaja de que se logra la identificación tanto de los productos como de los productores, limitando el tamaño de la marca. Este punto es importante puesto que, como se verá seguidamente, una de las características de una buena marca es la de ser corta.



## 1.8 Características de una buena marca

Cuando se observan algunas de las marcas más exitosas del mercado, uno se encuentra con que muchas de ellas no tienen ninguna significación intrínseca para los consumidores. Así, Apple no tiene ninguna relación con computadoras; Mercedes era el nombre de la hija de uno de los fundadores de la compañía Mercedes Benz; Carrulla es el apellido de los dueños de una cadena de tiendas colombiana. Se podría decir entonces que la elección de una marca no tiene que ser muy cuidadosa, puesto que en el mediano plazo cualquier marca puede ser exitosa, pero un análisis más profundo no corrobora esta afirmación.

### Las ventajas de una buena marca

Supongamos que usted desea sacar al mercado una nueva marca de jabones y debe poner un nombre. Tiene dos alternativas: ponerle cualquier nombre al producto o estudiarlo cuidadosamente y ponerle un nombre adecuado. Analicemos cada situación:

**Situación 1:** usted elige ponerle la marca Susi, que es el nombre de una ex novia. De Susi su empresa debe entonces transmitir al menos dos informaciones: 1. Que Susi es un jabón y 2. que Susi es un buen jabón.

**Situación 2:** usted elige ponerle al jabón la marca Xavón. Para posicionar esa marca, usted debe hacer mucho menos esfuerzo puesto que es evidente que Xavón es una marca de jabón. Por ello solo necesita transmitir una idea: que Xavón es un buen jabón.

	Marca Susi	Marca Xavón
<b>Mensaje 1</b>	Susi es un jabón	Xavón es un buen jabón
<b>Mensaje 2</b>	El jabón Susi es un buen jabón	

Se ve entonces que, con la mitad de tiempo y de dinero (se necesita solo un mensaje), puede hacerse conocido el jabón Xavón. Eso no significa que un jabón Susi no tendrá éxito, pero sí que costará más llegar al mismo resultado.

Puede decirse que los productos como Mercedes y otros son exitosos a pesar de sus marcas y no gracias a ellas. Dado que se trata de buenos productos, pioneros en sus mercados o con muchos recursos para promocionar sus marcas, ellos han podido tener éxito. Si el lector tiene mucho tiempo, dinero y poca competencia, nada le impide ponerle a su producto el nombre de su hija mayor, de su pueblo o de su perro. Si no es así, piénselo dos veces.

Como se ha visto anteriormente, las mayores inversiones para posicionar un producto en el mercado se realizan en el momento del lanzamiento y la introducción. Al comienzo, la empresa debe hacer esfuerzos para que el público conozca la existencia del producto y para que lo prefiera. Hacer conocer la existencia de un producto y de una marca tiene un costo que es proporcional a la complejidad de los mensajes que se pueden transmitir. El ejemplo del jabón marca Susi (recuadro titulado “Las ventajas de una buena marca”) nos muestra que es ventajoso para una empresa decidir cuidadosamente la marca para sus productos. Para ello es necesario conocer cuáles son las características de una buena marca.

### CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA MARCA

- DEBE SEÑALAR LAS VENTAJAS O CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO
- DEBE SER CORTA
- DEBE SER FÁCIL DE PRONUNCIAR
- NO DEBE SER GENÉRICA
- DEBE SER ESTABLE EN EL TIEMPO
- DEBE SER DIFERENCIABLE
- DEBE SER REGISTRABLE
- DEBE SER FÁCIL DE DECLINAR

#### 1.8.1 Debe señalar las ventajas o características del producto

Una marca debe señalar algunas de las características o ventajas del producto. De esta manera, la marca transmitirá, además de la identificación del producto, un mensaje publicitario permanente para el público. Así: Chocobon nos dirá no solamente que se trata de un chocolate, sino también, que es un buen chocolate.

#### 1.8.2 Debe ser corta

Una marca corta es mucho más fácil de recordar, tal como lo demuestran la mayoría de las marcas exitosas (las que tienen en general dos sílabas). Más aún, una marca larga correrá el riesgo de ser recordada por el público, tal como el caso de Coca (Coca-Cola).

#### 1.8.3 Debe ser fácil de pronunciar

Sin duda alguna, una marca fácil de pronunciar será pronunciada mayor cantidad de veces que una difícil de hacerlo. Ej: Chococholito es más difícil de pronunciar que Choquín. Sin embargo, algunas veces se observan marcas exitosas de difícil pronunciación, fundamentalmente por ser diferentes a la mayoría de las marcas.

#### 1.8.4 No debe ser genérica

Las leyes no permiten registrar como marca el nombre genérico del producto. Así, no se puede registrar la marca Chocolate para un chocolate (pero se podría registrar esta marca para, por ejemplo, un payaso de circo). Además, si en algún caso fuera posible registrar legalmente un nombre y se observa que la gente lo usa como genérico, no nos estaría diferenciando de los otros productos (ver recuadro "Biela") y no sería eficiente su uso. Si Chocolatín es para la gente cualquier chocolate de leche, no convendría llamar así a nuestro producto.

#### 1.8.5 Debe ser estable en el tiempo

Una marca debe pensarse para durar muchos años. Así, no deberá ligarse esta a productos de moda o pasajeros (a menos que se desee estrictamente una duración muy corta). Por ejemplo, la marca Olimpíadas de Beijing pasó de moda después de terminado el evento. En algunos casos las marcas son ligadas a personas o eventos que pueden cambiar en algún momento su percepción frente al público, lo cual pone a la marca en dificultades cuando esto sucede. Una marca Maradona puede ser adecuada mientras este deportista esté en buena posición frente al público, pero ser inadecuada cuando su imagen se deteriora.

### 1.8.6 Debe ser diferenciable

A menos que se busque aprovechar el éxito de una marca líder, la marca deberá diferenciar al producto de los productos de la competencia. Así, un chocolate marca NESTLÉ, puede confundirse con la marca NESTLÉ, lo cual creará dificultades de posicionamiento posterior. En el caso de querer parecerse a la marca líder, se debe buscar una marca suficientemente cercana como para aprovecharse de la imagen, pero también suficientemente diferente como para poder justificar su registro (y eventualmente poder diferenciarse de los otros cuando esto sea conveniente).

### 1.8.7 Debe ser registrable

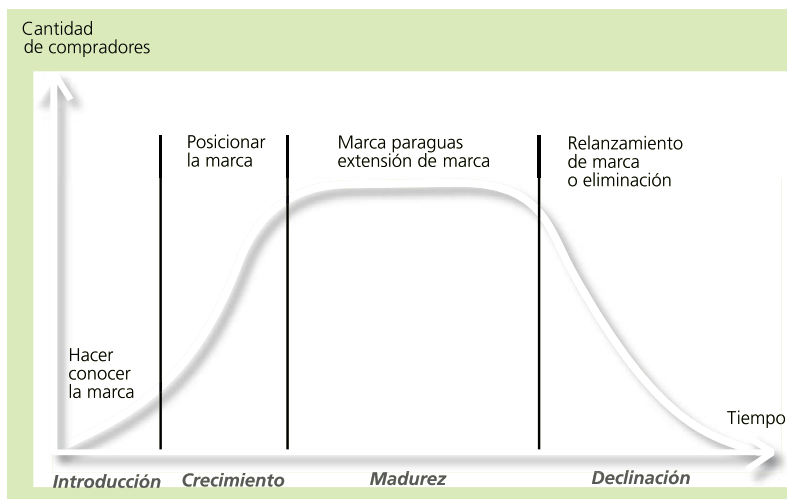
Hay marcas que no son registrables, tal como el caso de algunos nombres propios, de palabras de uso vulgar y una serie de otras con características especiales. Deberá ponerse mucho cuidado en este aspecto, sobre todo cuando se trata de identificar productos que son destinados a un mercado internacional en el cual las palabras pueden tener sentidos muy diferentes de un país a otro (por ejemplo: la marca Pico de Oro sería registrable en algunos países latinoamericanos, pero inaceptable en otros).

### 1.8.8 Debe ser fácil de declinar

Finalmente, una marca declinable da muchas facilidades a la creación posterior de marcas secundarias, actuando como marca paraguas. Esto disminuye los costos de introducción de una nueva marca, puesto que se aprovecha el conocimiento del mercado de la marca inicial. Por ejemplo: Choquín, podrá ser derivado después en Choquiblanco (chocolate blanco), Choquitico (pequeño), Choquitón (grande), etcétera.

## 1.9 Variación de la marca según el ciclo de vida del producto

La marca sufre variaciones según la etapa del ciclo de vida del producto en que se encuentre (ver más detalles en el capítulo 7, página 200). Ello se observa claramente en la Figura 6.6.



**Figura 6.6** Variación de la marca de acuerdo con su etapa en el ciclo de vida del producto

En el periodo de **introducción**, la empresa generalmente insiste mucho en la descripción del producto, tratando conjuntamente de fijar en la mente de los consumidores la marca que lo acompaña. Gran parte de los gastos ocasionados por la introducción de un nuevo producto son, como se ha visto anteriormente, ocasionados por la necesidad de hacer conocer la marca.

En la etapa de **crecimiento**, la marca se hace más conocida y ayuda a una aceptación más rápida del producto. Dado que allí comienzan a aparecer competidores, la marca sirve como un importante elemento de diferenciación del producto en el mercado.

Durante la **madurez** la marca muchas veces es el elemento de identificación más importante del producto. Los mayores esfuerzos de la empresa aquí son desplegados para evitar la copia o falsificación de la marca, así como para evitar su distorsión o utilización indebida dentro o fuera de la empresa. Durante la madurez, las empresas suelen aprovechar el prestigio de la marca para lanzar productos complementarios, utilizando el mismo nombre (marca paraguas).

Finalmente, en la **declinación**, la empresa no insiste más en la utilización de su marca, puesto que ella no es más que una variable tomada en cuenta para la compra. Por el contrario, en muchos casos las empresas van a retirar la marca de sus productos y vender sus últimos artículos como si fueran productos genéricos (con el fin de evitar que el público establezca una relación entre su categoría de fabricante prestigioso y un producto vendido a precios muy bajos).

## 2. EMPAQUE

Por mucho tiempo, el empaque fue secundario en la estrategia de marketing, pues se consideraba que su función de acompañar y proteger el producto intrínseco era básicamente un problema de ingeniería de producción. El desarrollo de las técnicas de marketing y la evolución de los sistemas de producción y distribución han mostrado que esta visión es poco acertada y que el empaque es un arma de marketing de extrema importancia.

Hoy en día hay gran diferencia entre la época en que los productos se vendían a granel y eran envueltos artesanalmente por el tendero, utilizando papel de periódico o papel de empaque de baja calidad. Aun cuando en América Latina se ve todavía esta práctica, la mayor parte de los productos vienen ya en formatos y empaques predeterminados por el fabricante.

De manera general, se puede decir que:

### EL EMPAQUE

EL EMPAQUE ES TODO AQUELLO QUE ACOMPAÑA Y PROTEGE AL PRODUCTO INTRÍNSECO, DESDE EL MOMENTO DE LA PRODUCCIÓN HASTA EL MOMENTO DEL CONSUMO.

## 2.1 Clases de empaques

Según la función y la cercanía del empaque con el producto intrínseco, los empaques pueden clasificarse en: primario, secundario y terciario o de transporte.

### 2.1.1 Empaque primario

El *empaque primario* es aquel que está en contacto directo con el producto intrínseco. Este tipo de empaque puede ser desechado al momento del uso (por ejemplo, el papel encerado que va en contacto con el jabón) o puede ser guardado durante todo el tiempo de utilización del producto (por ejemplo, el tubo de dentífrico).

### 2.1.2 Empaque secundario

El *empaque secundario* protege al empaque primario, y generalmente se descarta en el momento del uso (no cumple una función ligada directamente al uso). Este es el caso de la caja que protege al jabón individual o al tubo de pasta dentífrica. Muchas veces su función va a ser también de atracción para el consumidor, pues este empaque permite operaciones gráficas y plásticas a veces muy difíciles de lograr en el empaque primario.

### 2.1.3 Empaque terciario

El *empaque terciario* o *de transporte* es aquel que protege el producto para el transporte y generalmente contiene varias unidades del producto individual. Es el caso de la caja que contiene varias docenas de jabones o de tubos de dentífrico.

Evidentemente, esta división es únicamente hecha para fines de clasificación, puesto que existen muchas variaciones de los niveles de empaque. Así, por ejemplo, algunos productos tienen un solo empaque que sirve a la vez para protección, comunicación y transporte del producto (cilindros para aceite de venta industrial). Otros pueden tener dos o tres empaques primarios, además del secundario y terciario (medicinas que vienen en envolturas individuales en el interior de un frasco, el cual es protegido por una caja individual, cada una de las cuales viene dentro de una caja de una docena de unidades, las que finalmente están contenidas en una caja grande de 24 cajas de una docena). Otros, por su parte, pueden no tener un empaque secundario, sino únicamente empaques primarios y de transporte, etcétera.

Tal como se verá más adelante, cada nivel de empaque tiene una *etiqueta*. Ellas, a su manera, protegen al producto dando instrucciones de mantención, de transporte y de uso, y cumplen, además, una importante función de comunicación y atracción del producto.

## 2.2 Funciones del empaque

Tradicionalmente los empaques cumplen tres grandes funciones:

### A. Protección

- Protección contra el tiempo
- Protección para el transporte
- Protección para las variaciones externas

### B. Simplificación de uso

- Nuevos usos del producto
- Versatilidad de uso del producto
- Facilidad de manejo del producto

### C. Estimulación de la compra

- Atracción de compra
- Identificación del producto
- Diferenciación

## 2.3 Características de un buen empaque

En muchas empresas, el diseño del empaque era responsabilidad del área de la producción. Así, esta área usualmente definía los aspectos técnicos del empaque (resistencia, costo, etc.) y contrataba a un diseñador para los aspectos visuales. El área de marketing únicamente opinaba al final del proceso, aceptando o proponiendo pequeñas modificaciones.

Esto cambió cuando se reconoció que el empaque es un instrumento promocional muy importante, además de ser fundamental para satisfacer las necesidades del consumidor (al facilitar el uso del producto). Allí se empezó a considerar que el marketing debía actuar de manera más activa en la definición de los empaques, y que los aspectos técnicos de producción debían subordinarse a esa visión en la medida de lo posible. Esto se comprenderá mejor, observando las características generales que debe tener un buen empaque.

Un buen empaque debe respetar y apoyar las variables básicas del marketing. Debe adaptarse a las necesidades propias del producto, a la distribución, promoción, relación del producto con la sociedad y evidentemente también al precio. Las características de un buen empaque en función de sus variables se muestran en la Tabla 6.1. A continuación, estas se analizan en forma más detenida.

### 2.3.1 Variable producto

El empaque es para los consumidores parte de la variable “producto”, y por lo tanto su función principal es proteger el producto intrínseco y facilitar su uso en condiciones de seguridad.

#### 2.3.1.1 Fácil de utilizar

Un buen empaque debe ser fácil de utilizar, es decir, fácil de abrir, fácil de cerrar y debe facilitar el consumo del producto.

Tabla 6.1 Características de un buen empaque

<b>Variable producto</b>
<b>Fácil de utilizar</b>
Fácil de abrir
Fácil de cerrar
Fácil de consumir
<b>Protector de las características del producto contra:</b>
Luz
Aire
Golpes
Las variaciones externas de:
<i>Temperatura</i>
<i>Humedad</i>
<i>Presión interna y externa</i>
<b>Seguro</b>
En la utilización
Contra los robos
<b>Variable comunicación</b>
Atractivo
Buen trasmisor de información
Diferente
<b>Variable distribución</b>
Fácil de almacenar
Fácil de exponer
<b>Variable sentido social o ecológico</b>
Eficiente
Reutilizable
Reciclable
No tóxico
Degradable
<b>Variable precio</b>
Económico

**Fácil de abrir.** Un empaque debe ser fácil de abrir para el consumidor. Así, por ejemplo, la tradicional lata de estaño para conservas tiene el inconveniente de que es difícil de abrir y necesita de un instrumento específico para ello (un abrelatas). Igual pasa con muchos medicamentos que se embalan en envases difíciles de abrir para evitar que los niños los consuman, pero que son muy complicados también para las personas mayores que los necesitan.

**Fácil de cerrar.** Dado que algunos productos no pueden ser consumidos íntegramente en la primera utilización, es importante que los envases se logren cerrar para que continúen ejerciendo adecuadamente la función de protección.

**Fácil de consumir.** Un buen envase debe facilitar el consumo o la utilización del producto. Un caso ilustrativo es el de la leche condensada azucarada que se vende en algunos países embalada en tubos del tipo pasta dentífrica.

### 2.3.1.2 Protector de las características del producto

Un buen empaque debe proteger al producto contra las agresiones propias del medio ambiente, con el fin de que éste llegue al momento de consumo en condiciones óptimas de sanidad, sabor, color, funcionamiento, etcétera. Un empaque debe proteger al producto de:

**La luz.** Es el caso de muchos productos alimenticios que cambian sus características físicas al contacto con la luz (por ejemplo: el jugo de naranja y la cerveza). Para esto se utilizan envases completamente opacos u oscuros (por ejemplo: las botellas de cerveza color verde oscuro o ámbar).

**El aire.** Muchos productos se malogran en contacto con el aire debido, principalmente, al proceso de oxidación o al hecho que el oxígeno permite el desarrollo de pequeñas bacterias. Este es el caso de la mayoría de los alimentos y bebidas (los vinos, también). Sin embargo, en algunos casos se requieren envases que dejen “respirar” al producto, pues de otra manera este se descompone a más rápidamente (como la lechuga y otros vegetales, para los cuales se utilizan envases porosos).

**Los golpes.** Muchos productos son vulnerables a los golpes, como en la línea de productos de consumo alimenticio (los productos agrícolas) o en la línea de los electrodomésticos. A veces debe ser rígido para evitar que el producto reciba golpes externos (envases metálicos para galletas), y otras debe ser suave para absorber los golpes (espuma plástica para proteger los electrodomésticos).

**Las variaciones externas.** Entre ellas se pueden mencionar especialmente la temperatura, la humedad y la presión interna y externa:

- **La temperatura.** En algunos casos, el producto exige ser conservado refrigerado antes de ser consumido, lo que implica un empaque resistente al frío, y en otras debe sufrir variaciones importantes de temperatura, como en el caso de los productos semipreparados que deben pasar del congelador al horno, lo que implica que el empaque debe soportar adecuadamente fuertes cambios de temperatura.
- **La humedad.** El empaque debe preservar de la humedad, que tiene que ver tanto con las condiciones de conservación (refrigeración, calefacción, etcétera) como con las condiciones climáticas externas (es usual en América Latina que algunos productos pasen de la sequedad de algunas regiones montañosas a la humedad intensa de las regiones tropicales).
- **La presión.** Un factor físico importante es la presión a la cual se encuentran sometidos los productos. Es el caso de las botellas de vino espumante que deben ser lo suficientemente resistentes para conservar la presión interna del líquido. Deben considerarse también los cambios de la presión atmosférica externa, pues en algunos casos los productos en América Latina tienen que soportar cambios de presión atmosférica muy importantes (como cuando son enviados de la costa del Pacífico hacia la selva amazónica, atravesando las alturas de la Cordillera de los Andes).

### 2.3.1.3 Seguro

**Seguridad en la utilización.** Algunos envases pueden tener la desventaja de ser peligrosos si no se manipulan de manera adecuada. Desde este punto de vista, las botellas plásticas para refrescos son mucho más seguras para los niños que las tradicionales botellas de vidrio.

**Protección contra los robos.** Sobre todo en el caso de los envases de transporte, un buen empaque debe ayudar a proteger el producto contra los robos. Esto puede lograrse mediante envases muy resistentes o difíciles de abrir (cajas de madera para el transporte de aparatos eléctricos), o con envases que muestren rápidamente que ha habido efracción, con el fin de desalentar a los eventuales delincuentes.



### 2.3.2 Variable comunicación

Desde el punto de vista del marketing, el empaque es la última oportunidad que tiene el producto de ser promocionado frente al eventual comprador. Por lo tanto, un buen empaque, debe cumplir con los siguientes aspectos:

#### 2.3.2.1 Atractivo

Muchas veces el producto intrínseco es difícilmente comunicable, pues sus características físicas no son interesantes (por ejemplo, el café molido) y el empaque debe compensar este defecto. Los envases de perfume son también un ejemplo de la importancia que se le puede dar al empaque, pues cuesta varias veces más que el contenido y se convierte en uno de los motivos principales de compra del producto.

#### 2.3.2.2 Buen trasmisor de información

Un empaque debe transmitir la información de manera adecuada. Esta información puede ser voluntaria (para efectos de promoción) u obligatoria (por la legislación vigente). Por esto, un buen empaque debe proveer una superficie en la cual sea fácil inscribir el tipo de información deseada. Por ello, para los licores finos se utiliza una caja de cartón como empaque secundario a la botella que contiene el producto.

#### 2.3.2.3 Diferente

A menos que el objetivo buscado sea parecerse al líder del mercado y aprovecharse así de su imagen (estrategia de seguidor), un buen empaque debería también permitir una diferenciación del producto. El caso del chocolate Toblerone (empaque triangular) es un buen ejemplo. Lo contrario ocurre con las botellas de cerveza que, debido a razones de logística (reutilización de los envases), muchos competidores utilizan casi exactamente el mismo envase (cambiando únicamente la etiqueta).

### La guerra de las botellas cerveceras

Durante el 2005, tanto en Ecuador como en Perú, la brasileña Ambev se enfrentó a dos empresas nacionales por el uso de las botellas de cerveza existentes en esos mercados.

En Ecuador, Ambev se querelló contra la Compañía de Cervezas Nacionales (CCN), filial de la colombiana Bavaria, por la intercambiabilidad de la botella de 578 centímetros cúbicos, color ámbar, en la que CCN envasa su Pilsener. En Perú se enfrentó a Backus y Johnston, también en ese momento filial de Bavaria Colombia (después vendida a SAB Miller), por el uso de la tradicional botella de 620cc. La razón esgrimida por Ambev era que ambas botellas eran intercambiables entre los diversos fabricantes del mercado y que por lo tanto ellos, nuevos en el país, tendrían también el derecho a intercambiarlas.

¿La razón de fondo? A decir de algunos, que para entrar al mercado con una botella diferente, Ambev debería invertir grandes sumas no solamente para hacer las botellas, sino también para organizar un sistema de cambio y recojo. A decir de otros, CCN y Backus estarían usando su poder en sus mercados, para impedirle usar sus botellas al nuevo contrincante y así continuar con una posición casi monopólica.

Luego de muchas peleas en los tribunales, la solución se dio cuando Backus y CCN cambiaron unilateralmente el modelo de sus botellas, las registraron como propias y sacaron gran parte de las botellas antiguas del mercado.

### 2.3.3 Variable distribución

Un buen empaque tiene que ser adaptado al sistema de distribución, puesto que protegen al producto en el transporte y en la manipulación de los diversos miembros del sistema de distribución. Adicionalmente, hay dos variables que deben considerarse específicamente con respecto a los canales de distribución: el almacenaje y la exposición.

#### 2.3.3.1 Fácil de almacenar

Un buen empaque debe facilitar el almacenamiento del producto. Esto implica, entre otros aspectos, la consideración de dimensiones adecuadas de los empaques secundarios o terciarios con el fin de ocupar el menor espacio posible de almacenaje. Por ejemplo, la utilización de empaques rectangulares que pueden almacenarse fácilmente en columnas de tres verticales por dos horizontales, o de acuerdo a las dimensiones estándar utilizadas por las paletas o tarimas de almacenaje.

#### 2.3.3.2 Fácil de exponer

Dado que el producto debe promocionarse por sí solo mediante el empaque, es importante que el producto sea fácil de exponer, mostrando a la vez la mayor parte de su atractivo. Así, por ejemplo, un producto de forma rectangular poco estable (como una bolsa de fideos o pastas) tendrá que concentrar la mayor parte de su atractivo en una de sus tapas laterales.

### 2.3.4 Variable sentido social o ecológico

Con el crecimiento de la conciencia ciudadana sobre la importancia de la preservación del medioambiente se han generado diversas exigencias para los empaques. Ello es debido fundamentalmente a que casi 50% de los desechos domésticos en el mundo son originados por los empaques y que algunos de sus componentes generan sustancias nocivas para el medioambiente. Se le exige, entonces, hoy a los empaques que sean eficientes, reutilizables, reciclables, no tóxicos y degradables.

#### 2.3.4.1 Eficiente

Un empaque debe cumplir sus funciones de la mejor manera, utilizando la menor cantidad posible de materiales y recursos. Así, por ejemplo, los avances de las técnicas de impresión permiten obtener en la actualidad imágenes de alta calidad directamente en los envases plásticos de algunos productos, lo que elimina la utilización de empaques secundarios.

#### 2.3.4.2 Reutilizable

Un empaque adecuado debería poder ser utilizado nuevamente muchas veces, eliminando así el costo de fabricación de uno nuevo. Este es el caso de las botellas de vidrio tradicionales, que pueden regresar a la fábrica para ser utilizadas hasta diez o más veces, o los empaques de transporte (jaulas plásticas) que se utilizan infinidad de veces en el mercado de aves vivas en América Latina.

Sin ninguna duda, el cambio más profundo se está dando en aquellos casos para los cuales se está obligado a cambiar drásticamente las características del producto intrínseco, con el fin de disminuir el tamaño del envase. Así, por ejemplo, se está presentando en los países desarrollados una ola de productos ultraconcentrados (por ejemplo, los detergentes), por tanto utilizan envases que son la mitad del tamaño de un envase normal.

#### 2.3.4.3 Reciclable

Un empaque adecuado debe tener la capacidad de ser reprocesado luego que terminó su capacidad de uso. Ese es el caso de los envases de aluminio, cuyo reciclaje permite un gran ahorro de recursos a la sociedad (una publicidad en Estados Unidos dice que «el reciclaje de una lata de aluminio permite ahorrar energía suficiente para hacer funcionar un televisor durante tres horas»). Los empaques de mayor capacidad de reciclaje son aquellos hechos de vidrio y aluminio (reciclables casi indefinidamente), de papel y cartón (con ciertas limitaciones) y de plástico (con un ciclo más o menos corto de reciclaje).

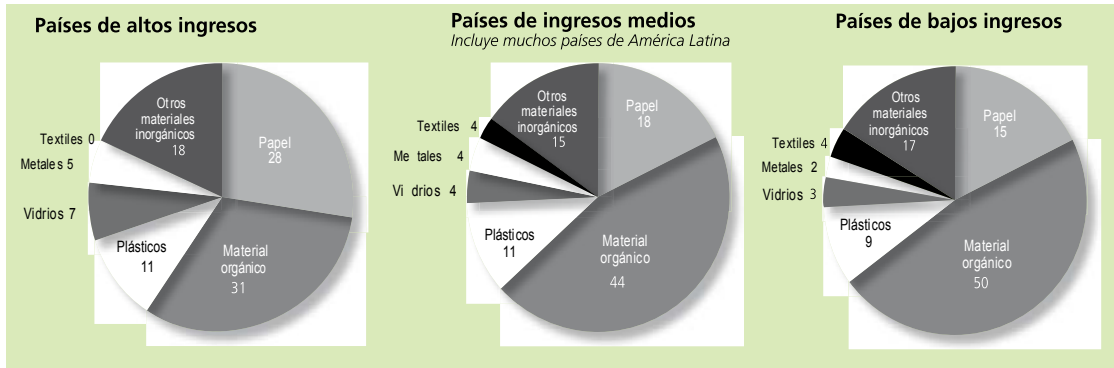
#### 2.3.4.4 No tóxico

Además de no ser tóxicos para el producto que contienen, los empaques deben ser inocuos para el medio ambiente. No es el caso, por ejemplo, de los envases tipo aerosol que contenían un gas (clorofluorcarbono) nocivo para el ambiente y que hoy han sido cambiados por otros gases inocuos en los países desarrollados. Debe señalarse, sin embargo, que en algunos países en desarrollo, incluyendo varios países latinoamericanos se venden aún aerosoles a base de clorofluorcarbono, dado el poco control de las autoridades, y la escasa información de los consumidores sobre los perjuicios que esto puede causarles en el mediano plazo.

#### 2.3.4.5 Degradable

Finalmente, un buen empaque debe ser hecho de un material que, luego de su reutilización y reciclaje máximos, pueda desintegrarse naturalmente en la naturaleza. El papel y el cartón se encuentran aquí entre los materiales de empaque aparentemente de mayor degradabilidad, mientras que el plástico es considerado muy poco degradable. Existen dos tipos de degradabilidad importantes: la fotodegradabilidad (desintegración por acción de la luz) y biodegradabilidad (desintegración por acción de enzimas o elementos biológicos). Algunas empresas han comenzado a innovar con empaques altamente degradables, tales como el uso de rosetas de maíz como material de empaque interior, así como bolsas hechas de un plástico capaz de ser digerido (y transformado) por animales forrajeros.

En América Latina la relación entre la ecología y los empaques es mucho menos tensa que en los países desarrollados. Primeramente, el uso de empaques superfluos es muy limitado puesto que un ligero incremento en el precio de los productos puede disminuir grandemente su consumo. En segundo lugar, es muy poco el residuo de empaques que se pierde en el medio ambiente, pues dadas las condiciones de desempleo, el reciclaje de materiales es una actividad omnipresente y esencial en nuestros países (por ejemplo el caso de los “PEPENADORES” en México). Si bien es cierto que el reciclaje se hace más por razones económicas que ecológicas, el resultado es el mismo: los latinoamericanos contribuimos menos al deterioro del planeta que los habitantes de los países ricos. Para ello podemos ver la Figura 6.7 sobre composición de la basura en diversos países.



**Figura 6.7** La composición de la basura varía según el nivel de desarrollo del país

**FUENTE:** THE ENVIRONMENT STATISTICS SECTION OF THE UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION (UNSD), ENVIRONMENTAL INDICATORS AND SELECTED TIME SERIES, COMPOSITION OF MUNICIPAL WASTE: LATEST YEAR (1993-2005), JUNIO DE 2007.

### El mejor empaque natural

Los fabricantes de empaque tienen como símbolo a lo que se considera el mejor empaque natural: el huevo. Este empaque tiene casi todas las características del ideal: es atractivo, protege adecuadamente al interior (deja respirar el contenido a pesar de aislarlo); es muy resistente (trate usted de romper un huevo con una mano, aplastándolo de los extremos y verá); es ligero, barato, biodegradable, etcétera. Tiene, sin embargo, una desventaja comercial importante: su forma, que dificulta el almacenamiento y exposición. Sin embargo, ya se está tratando de desarrollar huevos más cuadrados.



### 2.3.5 Variable precio

Con recursos ilimitados se puede lograr fácilmente empaques ideales para la mayoría de los productos, pero esto no es realista. Por ello, además de todo lo anterior, un buen empaque debe ser económico, en relación al valor del producto que protege. Para los productos que se venden en cantidades pequeñas y que se compran diariamente (como muchos alimentos en América Latina), el valor relativo del envase es mayor. Esto explica quizás, el relativamente débil desarrollo de los empaques en nuestros países, donde el costo que estos representan para consumidores de poder adquisitivo limitado es bastante alto.

### El precio de los empaques en América Latina

El tamaño y la funcionalidad de un empaque dependen mucho de los hábitos de compra de los consumidores. Así, por ejemplo, las familias latinoamericanas de bajos ingresos acostumbran comprar cada día los alimentos (hacen el mercado para el día), por lo cual se encarece el costo relativo de los empaques.

Por ejemplo, si un consumidor compra una botella de un litro de aceite, el empaque costará probablemente \$0.50 mientras que el aceite cuesta \$2.00. El empaque es entonces el 20% del precio total. Pero si las familias pobres compran cotidianamente 250ml de aceite (costo del aceite \$0.50), el precio de una botella para esa cantidad, en el mejor de los casos no será menor de \$0.35. Así el envase representará el 41% del precio total de compra (\$0.85). Para comprar un litro de aceite (en cuatro porciones de 250ml) la familia pobre latinoamericana pagará \$3.40, es decir, 70% más que el que lo compra en botellas de un litro.

La diferencia de precios debido al envase cuando se compra en pequeños formatos es así un factor inhibitorio de la compra de productos envasados en las clases populares. Esto explicaría por qué en nuestros países hay una gran proporción de venta de artículos no envasados en fábrica.

Hay aquí dos retos para los mercadólogos latinoamericanos. El primero es hacer empaques de formato menor y de utilización fácil (por ejemplo, botellas pequeñas de aceite que usen tapas resistentes y fáciles de abrir). El segundo es disminuir el tamaño sin incrementar mucho el costo relativo del empaque en el precio final del producto. ¿Un ejemplo? La venta de aceite de cocina en cojines plásticos como los usados en el champú para el cabello.

Luego de haber analizado las características ideales de un buen empaque, debe señalarse que un empaque ideal es aquel que cumple con todos los requisitos de protección, practicidad, atractivo y respeto ambiental, siendo lo más económico posible. Dado que es muy difícil encontrar todos los requisitos en un mismo empaque, los mercadólogos deberán buscar un compromiso entre una y otra variable, con el fin de lograr el empaque que, desde un punto de vista integral, dé los mejores resultados totales.

En algunos casos, las empresas deben privilegiar la capacidad de protección de un empaque, aunque ello conlleve una disminución del atractivo del producto (en ropa interior, por razones de higiene, se utilizarán envases herméticos que impidan al comprador examinar el producto de cerca). En otros casos se privilegiará el costo del envase a sus características de diferenciación y de identificación del producto (los barriles de aceite tienen formatos estandarizados para todas las empresas, disminuyendo el costo de recuperación y tratamiento). A veces, se privilegiará el atractivo del envase, aunque su costo pueda ser elevado (frascos de perfume o productos de lujo). Evidentemente, la decisión sobre los aspectos del empaque a los cuales se les debe dar mayor énfasis tiene que ser tomada en función de las características específicas del producto, del posicionamiento buscado y, en general, de la estrategia integral de marketing de la empresa.

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. En cierta ciudad, una prestigiosa cadena comercial abre una nueva tienda en otro sector de la misma urbe. Mencione sus ventajas desde el punto de vista de la marca frente a una tienda individual que se abriría en esa misma zona de la ciudad.
2. Investigue y haga una lista de los requisitos y procedimientos necesarios para registrar una marca en su país.
3. Si usted fuera el propietario de XXXX (la marca nacional de cerveza más importante de su país) y una empresa extranjera le propone comprarla, ¿qué método utilizaría para valorizarla? Haga el ejercicio y determine su valor.
4. Un grupo de compañeros de estudios decide formar una empresa de consultoría en administración dirigida a la pequeña y mediana empresa y propone el siguiente nombre: "Servicio de Consultoría Empresarial para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria Secedepmi". Haga una lista de los aspectos que debe tener una buena marca y con ella analice usted los aspectos positivos y negativos de esta marca.
5. La falsificación de discos de música ha proliferado en el país y la Asociación de Artistas le ha pedido ayuda profesional. Usted ha considerado necesario estudiar, desde un punto de vista de marketing, las razones del éxito de estos productos falsificados y a partir de allí les presentará una estrategia para contrarrestarlos.
6. Algunas marcas registradas se han convertido en marcas genéricas en su país. Presente usted una lista de esas marcas y analice si esa situación es buena o mala para ellas. Elija una de ellas y presente un plan para evitar los problemas que se puedan derivar de haberse convertido en genéricas.
7. Una empresa argentina, productora de tapas para excusado (water) posee la marca Ariel. Por alguna razón extraña, cuando Procter & Gamble desea ingresar con fuerza con su marca de detergentes Ariel a este mercado, la empresa de tapas hace una gran inversión para publicitar sus tapas de water "Ariel". Si usted estuviera en la posición del gerente de marketing de P&G, ¿qué decisiones tomaría al respecto?

8. La empresa productora de perfumes "FROMPARIS", considera que el gasto que realiza en los envases es demasiado alto. Quiere hacer envases más simples y económicos, para con el ahorro aumentar la duración de la fragancia (sus expertos de laboratorio dicen que el perfume actual desaparece un 8% más rápido que su competidor principal "ELEGANCE"). Con el ahorro en el frasco podrá también bajar en 15% el precio de venta. Piensan así vender mucho más que ELEGANCE (que es el líder del mercado y tiene un precio 10% mayor). ¿Qué le recomendaría al gerente de marketing de FROMPARIS? ¿Qué debería hacer para competir mejor con ELEGANCE?
9. Haga un análisis crítico de los productos, marcas y embalajes (envasados y sin envasar) de fideos en su país. Presente alternativas para mejorar la accesibilidad de los mismos a las clases populares.
10. Uno de los más grandes productores de papitas chips del mundo les ha encomendado revisar los embalajes que utiliza para sus productos: bolsas de papel plástico. Analice los aspectos positivos y negativos de esos embalajes, tomando en cuenta las características que debe tener un buen embalaje. Proponga las posibles mejoras a estos embalajes en función de esos criterios.
11. Analice las características de los empaques de venta de huevos más comunes en su país desde el punto de vista de las características que debe tener un buen empaque señaladas en sus lecturas. Luego diseñe un empaque ideal para cualquiera de los participantes de este mercado.





Capítulo

7

**El precio**



## 1. EL PRECIO Y LA MEZCLA DE MARKETING

El precio es una de las variables menos comprendidas de marketing, lo que hace que sea corrientemente mal utilizada<sup>1</sup>. La razón principal de ello es que muchas personas creen que el precio es una variable similar a las de producto, promoción o distribución. Esto no es así. El precio es una variable sustancialmente distinta a las otras por actuar en el lado opuesto de la balanza de los intercambios comerciales.

Tal como se puede ver en la Figura 7.1, el precio representa el contrapeso entre lo que la empresa ofrece al consumidor y lo que este estará dispuesto a dar a cambio.

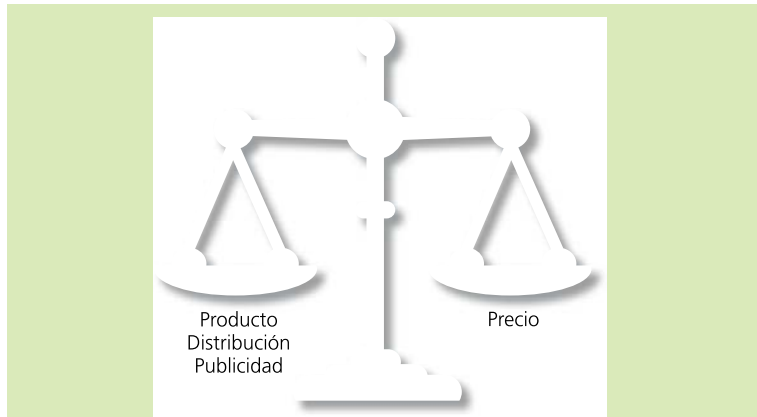


Figura 7.1 El precio

Así, cualquier variación en el precio debe estar justificada por una variación proporcional en la calidad del producto, en las ventajas de la distribución o en su imagen (generada en gran parte por la publicidad). Si la empresa sube el precio sin justificación, en el otro lado de la balanza el consumidor se considerará lesionado en sus intereses y no comprará el producto. De la misma manera, una disminución de precio sin razón podría crear inquietud en el consumidor sobre la calidad del mismo. En otras palabras, cualquier modificación en el precio de un producto tiene que ser profundamente analizada en función de las otras variables de marketing y no ser tomada de manera arbitraria, tal como se observa con frecuencia.

Partiendo de esta idea, podemos decir que:

### PRECIO

ES EL VALOR ACORDADO ENTRE DOS PARTES QUE QUIEREN OBTENER UN BENEFICIO MEDIANTE EL INTERCAMBIO DE BIENES O SERVICIOS.

En esta definición se evita usar los términos *vendedor* o *comprador*, así como la mención al *dinero* como medio de cambio. La razón de esta exclusión es que el dinero puede ser tomado como una mercancía más, lo que lleva a considerar que quien vende un bien en realidad está comprando dinero (o como en el caso de los bancos, que venden y compran dinero). Por otro lado, muchas transacciones

<sup>1</sup> Emilio de Velazco González, *El precio: variable estratégica de marketing*, McGraw-Hill, Instituto de Empresas, Madrid, 1994.

se llevan a cabo mediante el trueque, situación en la cual es muy difícil definir quién es el vendedor y quién es el comprador.

De otra parte, la mención del dinero como medio privilegiado de intercambio puede hacer olvidar que el precio de un producto para el comprador va mucho más allá de la cantidad monetaria que entrega. En efecto, el precio incluye también todo el tiempo y esfuerzo que tiene que desplegar para procurarse el bien (un kilo de arroz a \$0.10 es caro, si para ello el ama de casa debe viajar dos horas en bus y hacer una cola –fila– de cuatro horas más).

## 2. FIJACIÓN DE PRECIOS

Esta es una de las tareas más difíciles del mercadólogo<sup>2</sup>. Inicialmente no existían los precios fijos, sino que se realizaba a cada momento una negociación entre el valor que el propietario le atribuía a un bien y el valor que le daba al bien (o al dinero) que recibiría a cambio. Así, si el productor de papas considera que la utilidad que le da un kilo de papas (si se las come o las transforma) corresponde a la utilidad que le darían dos kilos de camote (o su equivalente en dinero que le permita comprarlos), su precio de mercado sería ése (2 por 1).

### Los comerciantes tradicionales y la fijación de precios

Los comerciantes tradicionales que en América Latina se dedican, sobre todo, a la compraventa de bienes diversos casi nunca fijan un precio para sus productos. El comerciante de autos usados, ante la pregunta de un eventual comprador sobre el precio de un vehículo, responde: “¿cuánto me da?” Si el precio propuesto por el comprador es igual o mayor que su costo más sus expectativas de utilidad, el comerciante aceptará la compra. Si el precio es menor que lo que espera obtener, simplemente dirá “no, es muy poco, deme más”. Si no se llega a un acuerdo superior a su costo y a la utilidad esperada, simplemente no venderá el vehículo.

Para este comerciante, el costo del producto es solamente el límite inferior de su negociación, mientras que el precio máximo será fijado siempre por el cliente (en función de la utilidad que este producto le da). Así, un coleccionista pagará mucho más por un carro antiguo que lo que ofrecería una persona que está buscando simplemente un medio de transporte. El comerciante tradicional toma en cuenta esta variable y la utiliza para optimizar su utilidad.

Generalmente, para llegar a un precio de acuerdo, compradores y vendedores siguen un proceso de negociación que en muchos lugares es parte de la cultura y tiene reglas de comportamiento determinadas por cada grupo social. Un latinoamericano típico no podrá permitirse comprar en un mercado popular, al precio que le dice el comerciante. Deberá necesariamente exigir una rebaja del precio para, mediante subidas y bajadas sucesivas, llegar a un precio de acuerdo con el vendedor. De esta manera, tanto comprador como vendedor quedarán satisfechos, puesto que ambos han logrado un beneficio con respecto al valor que ellos asignan al bien. Más aún, dado que el precio inicial y la intensidad del regateo son fijados por el grado de necesidad en relación a los recursos del comprador, generalmente los compradores más pobres pagarán menos, mientras que los más ricos pagarán más, generándose así una cierta justicia social que mantiene el equilibrio de los mercados.

<sup>2</sup> Thomas T. Nagle, *Strategy and Tactics of Pricing: a guide to making profitable decision making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1987.

### El regateo por el taxi

En muchas ciudades latinoamericanas los taxis no poseen taxímetro, por lo que el precio es fijado en cada servicio entre el usuario potencial y el chofer. Lo interesante de esto es que aparentemente el usuario de mayores ingresos “subsidia” el servicio para los más pobres.

Por ejemplo, para la misma distancia el taxista demandará \$10 a un ejecutivo de traje y corbata, y \$7 a la señora vestida modestamente que viaja con su hijito. Luego de un regateo la señora probablemente pagará \$5, y el ejecutivo, \$9 (sí, los ejecutivos también regatean). Luego de ambos servicios, el ingreso para el chofer sería de \$14 y todos, señora, ejecutivo y chofer quedarían contentos.

¿Qué hubiera pasado con un precio fijo de \$7.50? Probablemente al ejecutivo le parecerá barato y pagará contento, mientras que a la señora le resultará muy caro y no podrá pagarlo. El taxista hubiera logrado solamente \$7.50, y probablemente pensará en dejar el negocio pues le rinde muy poco. Quedan descontentos la señora, el chofer, y también el ejecutivo, que en el mediano plazo quedará sin servicio de taxi.

Actualmente, las empresas tienen que tener en cuenta una serie de aspectos para la fijación de precios (Figura 7.2). Además de considerar sus costos y las necesidades de los consumidores, las empresas deben tener en cuenta también elementos como el clima económico, la legislación, la competencia, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto y, evidentemente sus propios objetivos empresariales. Estas variables pueden clasificarse en: variables que afectan al consumidor, variables que afectan a la empresa y variables que afectan a ambas partes.

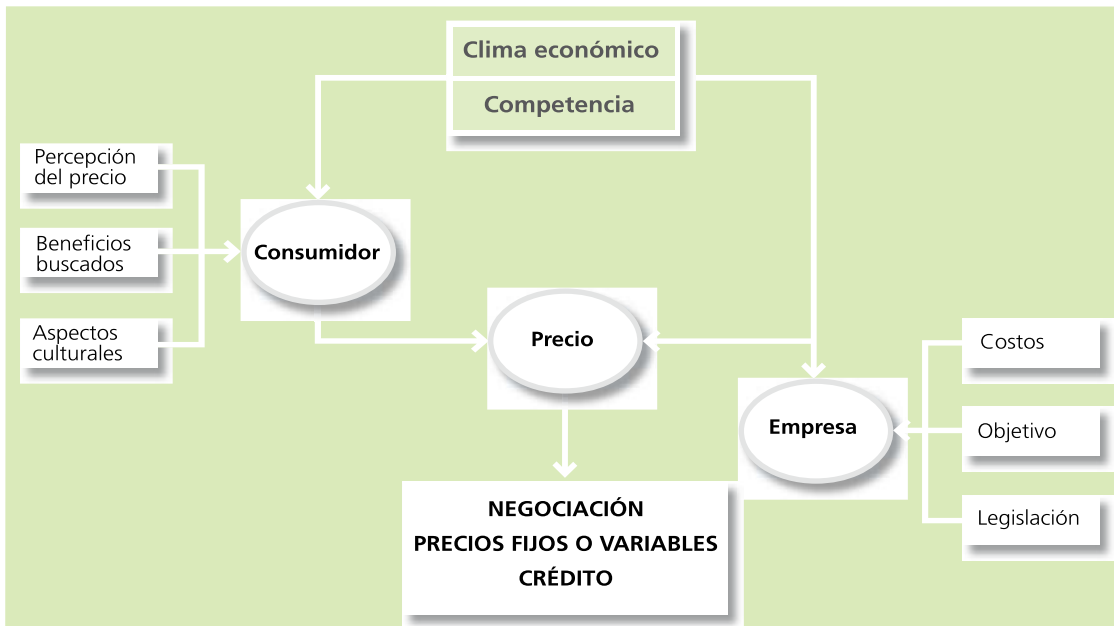


Figura 7.2 La fijación de precios

## 2.1 Variables de fijación de precios que afectan fundamentalmente a la empresa

Las variables que afectan fundamentalmente a la empresa son los objetivos empresariales, los costos y la legislación que los controla.

### 2.1.1 Objetivos empresariales

Dependiendo de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, una empresa determinará una política de precios específica. Así, por ejemplo, una empresa cuyo objetivo es generar el máximo de utilidades en el corto plazo, preferirá tener precios altos, con el fin de generar un descremado de mercados). Por el contrario, una empresa que quiere posicionarse en un mercado en el largo plazo, preferirá un margen reducido, pero una gran penetración de mercado, lo que le asegurará una mayor estabilidad.

De la misma manera, una empresa que quiere posicionarse como empresa muy exclusiva y líder de precios, escogerá tener siempre los precios y la calidad más altos del mercado, mientras que otra puede decidir posicionarse justamente como una empresa de precios bajos y de calidad menor.

### 2.1.2 Legislación

En casi todos los países existen diversas leyes que regulan el comportamiento de las empresas en lo que respecta a precios. La mayor parte de estas leyes se orienta a dos grandes objetivos: mejorar la satisfacción de los consumidores y estimular la competencia comercial.

Entre las leyes que pretenden dar mejor servicio a los consumidores, se encuentran las siguientes (varían según cada país):

- Obligación de fijar e informar sobre los precios de manera clara y comprensible (por kilo, o en unidades estándar, o el precio total y no solamente el valor de las cuotas, etcétera).
- Obligación de mostrar claramente los precios en los puntos de venta.
- Obligación de respetar los precios comunicados en la publicidad o las promociones.

En algunos casos, generalmente con gobiernos populistas o en periodos de crisis económica, los gobiernos dictan leyes dirigidas al control de los precios que fijan las empresas, tales como:

- Respetar los precios fijados en fábrica y no cambiarlos en el mercado aun cuando haya variaciones de costos en los nuevos lotes de producción.
- Fijación de precios máximos (y a veces mínimos) para algunos productos.

Entre las leyes que buscan estimular la competencia se encuentran las siguientes:

- Prohibición de concertación entre competidores para fijar precios.
- Prohibición de vender a precios por debajo del costo, buscando eliminar a los competidores (*dumping*).
- Control de precios de los monopolios.
- Creación de empresas estatales para vender a menor precio y así obligar a la baja de precios en el mercado.

En los países desarrollados, la legislación sobre los precios es muy estricta y concierne a casi todos los aspectos de la comercialización, pero sin intervenir en la fijación de los mismos. En América Latina, en cambio, la legislación es muy variada y depende de los tipos de gobierno y del tamaño de las empresas a las que se controla.

## El problema de los controles de precios

Durante las situaciones de grandes variaciones económicas es normal que los gobiernos quieran proteger a los consumidores mediante el control de precios de los productos. Desgraciadamente, quien conozca algo de economía puede observar que los controles de precios no son eficaces, puesto que ellos atacan solo una parte del problema. Al instaurar un control de los precios, pero sin controlar también los costos de los insumos, los gobiernos se exponen a un proceso de desobediencia de todas las empresa, pues las empresas no aceptarán perder en la venta de sus productos.

En situación de control gubernamental de precios, la experiencia latinoamericana muestra que las empresas realizan acciones que van aumentando en intensidad, conforme aumenta la reacción controladora de los gobiernos. Estas acciones son, por orden de aparición:

- Subir ligeramente los precios, esperando que la capacidad controladora del gobierno no note el aumento.
- Reducir los descuentos acostumbrados (vender a los precios de lista fijados).
- Cobrar por otros servicios que antes no se cargaban al cliente: transporte, intereses sobre ventas, gastos administrativos y hasta un monto por “facturación”.
- Vender únicamente si el comprador compra conjuntamente otros productos no controlados. Por ejemplo, vender el auto a precio oficial, pero únicamente si se compra con él una radio a la que se le ha puesto un precio exorbitante.
- Sacar una nueva marca para el mismo producto, con el fin de conseguir un precio oficial ajustado al momento de la salida de dicha marca.
- Hacer pequeñas modificaciones a los productos existentes con el fin de presentarlas como producto nuevo (por ejemplo, cambiar de tipo de envase).
- Recurrir a la distribución informal, que no exige factura y paga en efectivo. Así, solo los informales disponen del producto mientras hay escasez en el sector formal.
- Cuando ya no queda otra alternativa, cambiar de razón social, cerrando la empresa actual con el fin de que la nueva empresa pueda negociar precios actualizados.

Adicionalmente al problema del incremento de los costos, el control de precios presenta grandes dificultades desde el punto de vista de marketing. Así, por ejemplo, el control de precios no toma en cuenta el costo de la distribución de los productos y supone que un comerciante de una zona de lujo y que da mucho servicio a sus consumidores, deba vender al mismo precio que otro que no da ningún servicio. Igualmente, los precios controlados suponen que todas las empresas tienen la misma imagen frente al público y que, por lo tanto, un producto líder debe venderse al mismo precio que un producto de la competencia.

### 2.1.3 Costos

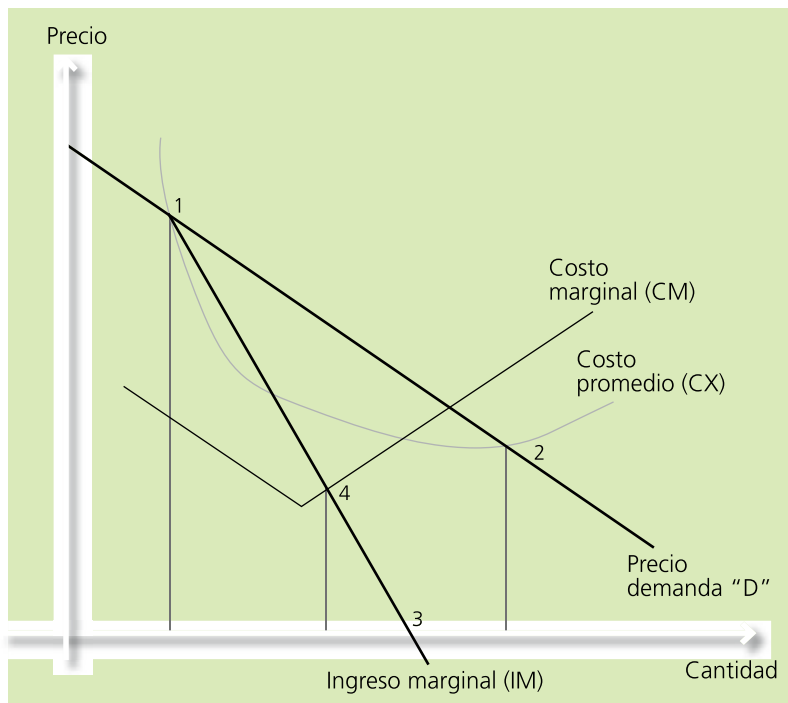
#### Demanda, costos unitarios y totales

Los costos son las variables que las empresas toman más en consideración para la fijación del precio. Así, muchas empresas utilizan sistemas de fijación de precio siguiendo la fórmula de:

Precio unitario = costo unitario + margen unitario de utilidad deseado,

$$\text{Precio unitario} = \frac{\text{costo total} + \text{utilidad empresarial deseada para el periodo}}{\text{unidades producidas}}$$

Pero, aun si los costos fueran la base para los precios, las decisiones de fijación no pueden separarse de la estrategia de marketing escogida. Esto se observa claramente en la Figura 7.3.



**Figura 7.3** Costos y precios

En esta figura se observan las curvas de demanda, de costo promedio, de costo marginal, de ingreso marginal y de ingreso total. La curva de demanda (D) corresponde a la cantidad de consumidores que estarían dispuestos a pagar un precio X por el producto. Tal como la teoría económica tradicional lo muestra, a menor precio, mayor cantidad de consumidores comprarían el producto (luego se discutirá esta afirmación). Podemos decir entonces que la curva de demanda corresponde a la curva de precio máximo para dicha cantidad de consumidores ( $D = P$  a una cantidad dada).



La curva de costo promedio (CX) muestra el costo unitario de producir una cantidad X de artículos. Se puede verificar que esta curva desciende rápidamente conforme se producen más unidades (por economías de escala y por el factor de aprendizaje de los que producen). Se observa, sin embargo, que a un cierto nivel de producción los costos promedio comienzan a aumentar. Eso se debe a que cuando el sistema se satura se deben aumentar otros factores de producción (otra máquina, un nuevo operario, etcétera) para producir una unidad más del bien, lo que hace que suba el costo promedio de todos ellos.

La curva de costo marginal (CM) muestra las variaciones de costo producidas por la fabricación de una unidad más (costo total de X unidades menos el costo total de X-1). Por ello, la curva de CM va a ser descendente al inicio (cuando el costo promedio desciende cada vez más rápido) y luego ascendente (cuando el costo promedio, aun cuando continúa descendiendo, lo hace de manera cada vez más lenta que el costo anterior y, evidentemente también, cuando empieza a aumentar). La curva del costo total (CT) muestra el total de los costos, por lo cual esta siempre aumentará, aunque a ritmos diversos.

También se observan las curvas de los ingresos. Así, la curva del ingreso total (IT)<sup>3</sup> corresponde a la curva de la demanda (precio unitario) multiplicada por el número de unidades vendidas a dicho precio. La curva del ingreso marginal (IM), corresponde a la variación del ingreso total conforme se vende una unidad más. Contrariamente a la curva de IT, la curva IM es descendente siempre, y se vuelve negativa cuando la venta de una unidad más ocasiona pérdidas en lugar de ganancias.

Siguiendo cada curva, se puede deducir lo siguiente:

- La empresa pierde dinero si produce a un costo promedio superior al precio que están dispuestos a pagar los consumidores (a la izquierda del punto 1 y a la derecha del punto 2).
- La empresa maximiza su ingreso (obtiene el IT mayor posible) cuando su ingreso marginal pasa de positivo a negativo (punto 3).

**Max IT      IM = 0**

- La empresa maximiza su utilidad (obtiene el mayor rendimiento por el costo invertido en el producto), cuando su costo marginal CM, se cruza con su ingreso marginal IM (punto 4). A partir de este punto cada unidad que vende la empresa le va a reportar una utilidad menor (su costo aumenta y su utilidad disminuye).

**Max U, CM = IM**

Ahora bien, los puntos máximo y mínimo de precio son determinados de manera exacta por los costos, pero la elección entre un punto intermedio debe responder a una estrategia empresarial específica muy ligada a las decisiones de marketing y también a la relación entre costos fijos y variables, y entre costos directos e indirectos. Esto se observará claramente en el ejemplo del fabricante de motocicletas Motospérez.

<sup>3</sup> Las curvas de costos e ingresos totales no se muestran en la Figura 7.3, pues su magnitud hace que salgan del cuadro. Todas las curvas allí representadas son de costos y precios unitarios.

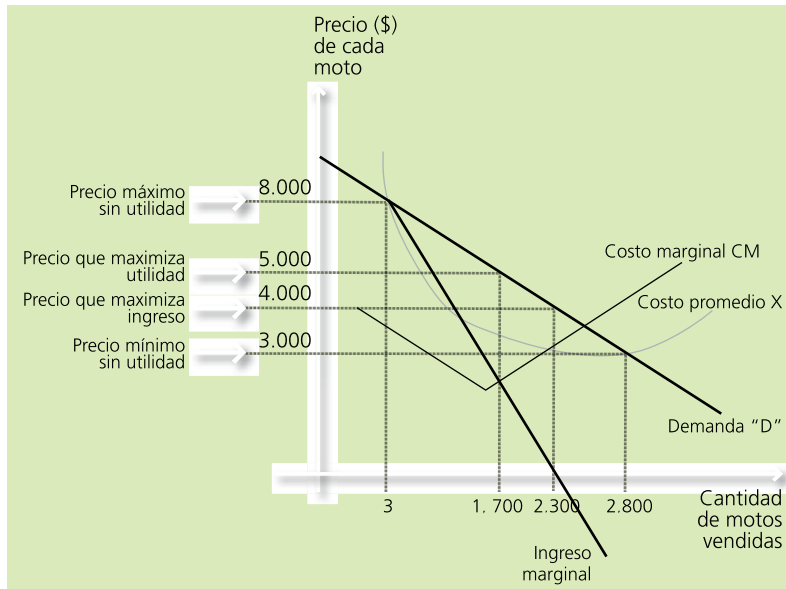


Figura 7.4 Los precios de las Motospérez

### Los precios de las Motospérez

Después de haber construido sus curvas a partir de los datos en la Figura 7.4, don J. Pérez, el fabricante de las motocicletas **Motospérez**, debe decidir cuántas motocicletas fabricar y qué precio ponerles. Para ello observa primeramente que fabricar una motocicleta le resulta extremadamente caro (por encima de los \$8.000) y no hay ningún consumidor dispuesto a comprarla. De la misma manera, ve que hay mucha gente dispuesta a pagar menos de \$3.000 por cada motocicleta, pero que a él le es imposible ir por debajo de ese precio. Imaginemos ahora, en qué casos este fabricante escogerá un precio entre estos dos extremos.

**Caso de precio máximo:** el fabricante podrá decidir producir únicamente tres motocicletas (a un precio de \$8.000 cada una) en el caso hipotético que quiera ser conocido como el fabricante de las mejores (y más caras) motos del mercado. Esto le permitiría después vender otra línea de motos populares, basado en la imagen de sus motos de lujo.

**Caso de precio mínimo:** el fabricante podría decidir fabricar todas las motocicletas que pueda sin incurrir por ello en pérdida, aun cuando eso no le signifique ninguna ganancia, cuando haya otras fuentes de utilidad ligadas a esta venta. Así, podría ser que su negocio principal sea la venta de aceites, combustibles, repuestos o reparación de los vehículos, por lo cual recibirá utilidades sustanciales. Cuantas más motocicletas haya en el mercado, mayores ingresos podrá tener por los otros conceptos. Por eso decidirá fabricar 2.800 motos, y venderlas a \$3.000 cada una. Esto sucede también en algunos casos de marketing social en los que no interesa tener utilidades, si no maximizar la adquisición por el público de un producto específico (preservativos o píldoras anticonceptivas, por ejemplo).

**Caso del ingreso máximo:** el fabricante podrá decidir maximizar su ingreso (aun cuando no sea la utilidad máxima) si, por ejemplo, tiene necesidad de liquidez para pagar otras cuentas, o si el dinero invertido pudiera producir más si se le utilizara para una mayor producción adicional. Lo importante entonces es conseguir la mayor cantidad de "cash", después vendrán las utilidades. Pondría entonces su precio a \$4.000, y vendería 2.300 motos.

**Caso de la utilidad máxima:** don J. Pérez podrá decidir maximizar su beneficio, aun cuando eso implique vender pocos aparatos, cuando se sienta completamente seguro del mercado. Por ejemplo, en el caso de que él sea el único proveedor de motos de la región (monopolio) o cuando sepa que sus insumos son muy escasos y la posibilidad de reponerlos sea incierta. Por ello preferirá sacar el máximo beneficio con la menor cantidad de esfuerzo o de gasto de insumos. Su precio sería entonces de \$5.000 para vender 1.700 motos. Dejamos al lector la tarea de imaginar otras posibilidades que justifiquen estrategias diferentes.

### 2.1.4 Costos fijos y variables

En todo proceso de producción existen gastos que son realizados independientemente de si se produce o no el bien. Por ejemplo, la empresa de Motospérez tiene que pagar el alquiler de su local, la electricidad, el teléfono y a sus obreros estables, produzca o no motocicletas. Evidentemente, en el mediano plazo, el señor Pérez puede devolver su local y despedir al personal, pero eso es válido únicamente en una situación extrema. Estos gastos se llaman *costos fijos* de producción (CF).

Hay otros costos en que se incurre únicamente si se produce un bien. Por ejemplo, las llantas de la motocicleta solamente se incluirán en el costo de las llantas si se produce una motocicleta. Lo mismo es por los motores y, eventualmente, por el personal contratado y pagado específicamente por cada tarea. Estos gastos se llaman *costos variables* de producción (CV).

Según estos dos conceptos, los costos totales (CT) de producción serían:

$$CT = CF + (CV \text{ unitario} \times N^{\circ} \text{ de unidades producidas})$$

Así, las empresas deben tener en cuenta que la venta de los primeros artículos producidos siempre es a pérdida, puesto que ellos no pueden absorber todos los costos fijos. Por eso, tal como se observa en la Figura 7.5, en las empresas es necesario vender una cantidad mínima de artículos con el fin de llegar al punto neutro de rentabilidad (donde no se pierde ni se gana, punto A). Vemos aquí que los costos totales son la suma de los costos fijos más los costos variables, y que el ingreso total (IT) es el resultado del precio multiplicado por el número de unidades vendidas en cada punto. Cuanto menor sea el precio unitario la curva IT será más inclinada hacia la derecha, es decir, el punto neutro se encontrará con la venta de una mayor cantidad de artículos.

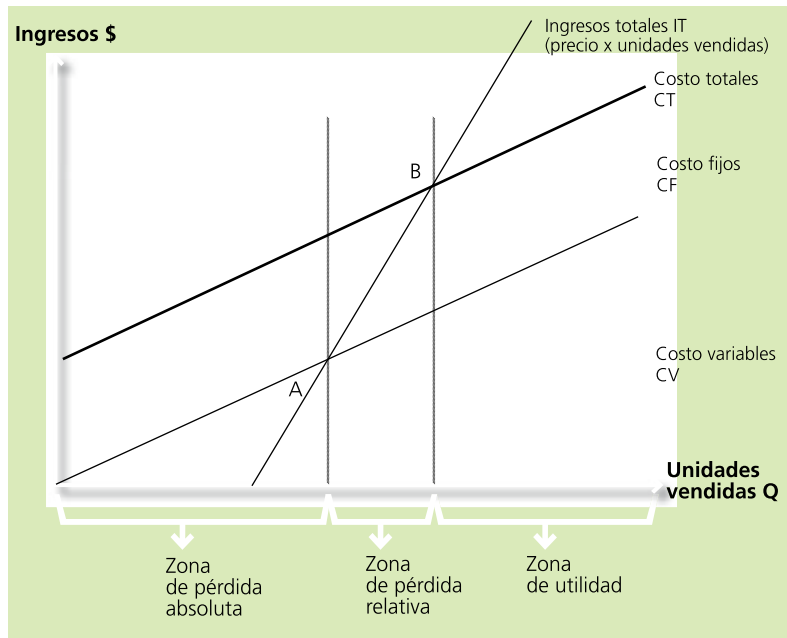


Figura 7.5 Relación entre costos fijos, variables y utilidad

La fórmula para fijar el precio en base a los costos sería entonces:

$$P_i = \frac{CF + (CV_u \times Q_i)}{Q_i}$$

donde:

$P_i$  = Precio de los productos producidos en cantidad  $i$

$CV_u$  = Costo variable de cada producto (unitario)

$Q_i$  = Cantidad de producción

$CF$  = Costos fijos

Sin embargo, hay casos en los que las empresas pueden vender a precios menores que su costo total, cuando ello es benéfico para los resultados finales. Para eso la empresa puede poner precios que cubran sus costos variables y nada (o solo parte) de los costos fijos. Hay dos casos bastante comunes en los cuales se actúa de esta manera: cuando se trata de evitar pérdidas y cuando se busca ser competitivo, especialmente para la exportación. Estos se ilustrarán mejor en el ejemplo de las Motospérez II.

### Precios marginales para evitar pérdidas (las Motospérez II)

El análisis de costos muestra que, al ritmo de producción normal de Motospérez de 100 motos por mes, los costos fijos son de \$200.000, y los costos variables son de \$2.500 por moto. El costo de cada moto de Motospérez es así:

$$CU = \frac{200.000 + (2.500 \times 100)}{100} = \frac{450.000}{100} = \$4.500$$

Don J. Pérez sabe entonces que, vendiendo las motos a menos de \$4.500, incurrirá en pérdida. El problema es que, por un motivo único y especial, ha entrado al mercado un lote de motocicletas importadas que se venden a \$3.800, lo que hace que muy pocos compren las Motospérez a \$5.000 (su costo más la utilidad).

Pérez sabe que si no produce motos durante el periodo que las importadas están en el mercado, va a tener que pagar necesariamente sus costos fijos (personal permanente, local, etcétera). Esto le significaría una pérdida neta mensual de \$200.000. Decide entonces vender sus motos, durante ese periodo, a \$3.500 cada una. Va a tener una pérdida, pues ese precio no alcanza a cubrir sus costos totales, pero perderá más si no vende. En efecto, 100 motos a \$3.500 darían \$350.000 de ingresos, con un costo total de \$450.000 (una pérdida neta de \$100.000), lo que es menos que los \$200.000 que perdería si no produce ningún aparato. Este razonamiento está expresado en los puntos A y B de la Figura 7.5, donde se ve que por debajo de los costos variables (A) se incurre en pérdida absoluta (si vendiera a menos de \$2.500 la unidad) y entre A y B se incurre en pérdida relativa (venta entre \$2.501 y \$4.500). Por encima de B hay utilidad (vender a más de \$4.500).

### Precios marginales para ser competitivo (las Motospérez)

Con sus ventas actuales de 100 motos mensuales, don J. Pérez cubre adecuadamente sus costos fijos y variables, obtiene una utilidad razonable e, incluso, tiene capacidad para producir muchas más unidades sin aumentar sus costos fijos. Pero un día llega un comerciante de un país vecino que le propone comprar 50 unidades mensuales, pero dado sus gastos de transporte y derechos de aduana, no puede pagar más de \$3.500 por unidad.

El análisis de costos para 150 motos muestra que el costo unitario sería de \$3.833  $[(200.000 + (150 \times 2.500) / 150]$ . Sin embargo, don J. Pérez decide vender a \$3.500 las 50 motos para exportación. ¿Por qué razón lo hace, sabiendo que está perdiendo sobre sus costos totales?

El razonamiento es simple. Con la venta actual de sus 100 motos en el mercado nacional, don J. Pérez está cubriendo ya todos sus costos fijos y tiene una utilidad razonable. Por ello, si vende a \$3.500 para otros mercados, los únicos costos nuevos en que incurriría serían los \$2.500 por unidad de costos variables. Es decir, con cada moto adicional que venda, estará haciendo una utilidad de \$1.000. Lo que en 50 motos le hace en total una utilidad adicional de ¡\$50.000 mensuales! Todo esto únicamente por saber cómo funcionan los precios marginales.

Un aspecto importante que debe ser enfatizado aquí antes de dejar el tema de los costos, es el referido a la depreciación. Para muchas personas, la depreciación es un concepto contable difícil de entender. Sin embargo, este aspecto puede hacer la diferencia en la supervivencia de largo plazo de las empresas. El ejemplo clásico en América Latina es el de los propietarios de unidades de transporte público (busetas, microbuses, carritos por puesto, camiones, etcétera) que fijan sus precios solo viendo sus costos variables (gasolina, aceite, cobrador, llantas, etcétera). Dado que su unidad ya está pagada integralmente, no ven ningún monto a pagar por ello. Olvidan, sin embargo, que la unidad pierde valor y capacidad con el uso y que, dentro de un tiempo, habrá que comprar otra para reponer la anterior. Puesto que el gasto físico de la unidad no ha sido considerado en el costo para la fijación de precios, al cabo de una cierta cantidad de años nuestro pequeño empresario se encuentra con una unidad de transporte totalmente destartada o inútil, y sin capacidad para comprar una nueva.

## 2.2 Variables de fijación de precios que afectan al consumidor

Tal como se dijo al comienzo de este capítulo, el consumidor es quien dirá la última palabra sobre la fijación de los precios<sup>4</sup>. Es él quien decidirá, mediante la compra, si este ha sido correctamente fijado o no. Para poder decidir adecuadamente cómo fijar precios es necesario entonces comprender primeramente cómo los consumidores perciben esta variable, cuáles son los beneficios buscados y de qué manera la cultura afecta su comportamiento frente a ellos. Para eso la explicación se basará sobre un ejemplo real ocurrido en un país latinoamericano.

### Los precios de los refrescos (bebidas gaseosas)

Una conocida empresa de refrescos o sodas, decide hacer una investigación para conocer qué precio sería el más adecuado para sus productos. Para ello organiza una encuesta a un grupo representativo de la población al que se le enseña una botella de un tipo de producto y se le pregunta si lo compraría o no al precio X. Variando sistemáticamente los productos y los precios, el consultor llegó a generar el resultado gráfico siguiente, en el cual **Q** = cantidad de personas dispuestas a comprar la bebida al precio \$; **\$** = precio señalado para la bebida a cada punto de la encuesta; **A** = curva para las bebidas amarillas, naranjas y rojas, y **B** = curva para las bebidas negras (colas). El círculo a la derecha que se muestra en la Figura 7.6 es una ampliación de una parte de la línea **B**.

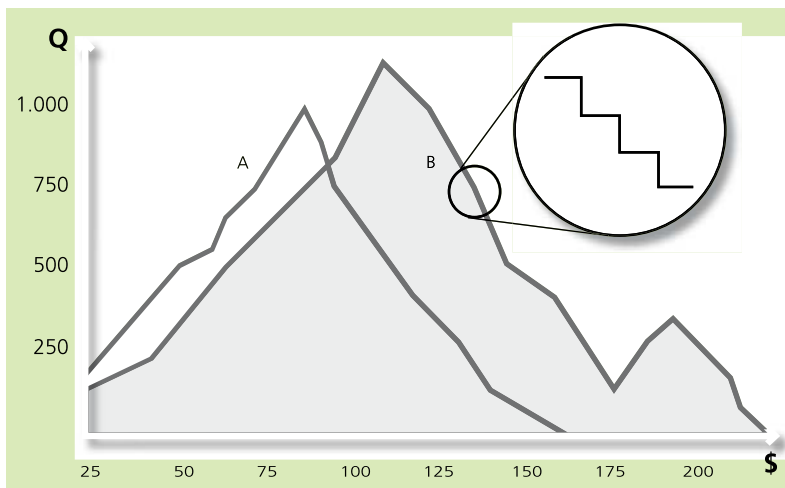


Figura 7.6 Los precios de los refrescos

### 2.2.1 La percepción del precio

Con respecto a la percepción del precio, el primer aspecto importante que se observa en el ejemplo de los refrescos, es el de que no necesariamente la demanda aumenta cuando se disminuye el precio. Así, se ve que en ambas curvas (de demanda) hay una primera parte que crece conforme se incrementa el precio, hasta llegar a un punto en el cual comienza a bajar la demanda (la teoría económica tradicional).

<sup>4</sup> Monroe, Kent B. "Buyer's Subjective Perception of Price", *Journal of Marketing*, vol. 10, núm. 1, febrero de 1973, pp. 70-80.

**Indicador de calidad.** Este resultado nos muestra que el precio es un indicador de calidad y que, por lo tanto, un precio muy bajo puede hacer pensar a los consumidores que se trata de un producto malo o de calidad inferior. Las empresas deberán entonces tener mucho cuidado en este aspecto, puesto que un precio muy bajo no solamente podrá hacer disminuir la utilidad, sino también la cantidad total de ventas.

Seguidamente se observa que **existe un punto mínimo de precio razonable**, es decir, el punto a partir del cual la mayor cantidad de consumidores estará dispuesto a comprar el producto sin temor. Este punto corresponde al punto máximo de la demanda (a partir de allí la curva comienza a bajar) y debe ser utilizado cuando las empresas desean maximizar sus ventas totales de artículos (siempre y cuando los costos lo permitan).

**Precios psicológicos.** Si se analiza de manera detenida la curva, tal como se ve en la ampliación hecha en el círculo de la figura, se observa que no se trata de una curva continua, sino quebrada y en forma de escalera. Esto es debido a que los consumidores no son máquinas para razonar de manera aritmética exacta, sino más bien que ellos razonan en términos de saltos, o según los llamados *precios psicológicos*. Es decir, para un consumidor un precio de \$1.41, \$1.46 o \$1.49 es exactamente igual, por lo cual no cambiará su demanda. Pero cuando el precio pasa de \$1.49 a \$1.50, allí se notará una disminución fuerte de la demanda, pues \$1.50 pertenece a otro nivel dentro de la percepción de los consumidores. Esto se puede dar en peldaños de \$0.10 en los refrescos, con peldaños de \$100 en los automóviles o de \$1.000 en las casas, dependiendo en general del costo total del artículo. De allí la popularidad de los precios terminados en 99, puesto que en general ellos están en el máximo punto del rango de precio, sin que por ello disminuya la cantidad vendida. Por otro lado, el empresario debe saber que una pequeña disminución de precio podría significar, en algunos casos, un gran incremento en las ventas y en la utilidad total. En general, diversos estudios han demostrado que los consumidores muy raramente conocen el precio exacto de un producto, si no que basan su decisión en un **rango de precios máximo y mínimo** dentro del cual la compra es aceptable.

**Precios relativos.** Se observa también que hay dos curvas diferentes para dos tipos de artículos similares (las bebidas negras –curva B– y las bebidas de colores –curva A–). Ello muestra que existen percepciones de precio diferentes para artículos similares en función de la calidad, lealtad o utilidad que los productos tienen para los consumidores. Ellos se llaman *precios relativos*. La diferencia vertical entre ambas curvas muestra que hay mayor cantidad de personas que prefieren el producto negro al producto de color. Por su parte, la diferencia horizontal entre la curva A y la curva B significa el “premio” que los consumidores están dispuestos a pagar por tener un producto negro en lugar de un producto de color. Dado que el producto negro es más apreciado, si este cuesta, digamos \$0.20 más que el producto de color, el consumidor será indiferente a comprar uno u otro (hay equilibrio de mercado). Si el producto negro baja su precio (por ejemplo, a \$0.10 más que el de color), una gran cantidad de consumidores dejarán de comprar el de color para comprar el negro. Si fuera al contrario (\$0.30 de diferencia), los consumidores preferirán el producto de color, por lo que el producto negro perderá clientela.

Ambos factores están ligados a la característica conocida como **elasticidad-precio**. La elasticidad-precio es la variación de la demanda que resulta de un aumento o una disminución en el precio del producto. La

fórmula para calcular la elasticidad (representada por letra  $\Xi$ ), es la siguiente:

$$\Xi = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}}$$

Donde:

$\Delta Q$  = incremento (o disminución) en la cantidad demandada ( $\Delta$  = letra Delta)

$\Delta P$  = incremento (o disminución) en el precio del producto

Si la demanda aumenta de manera proporcionalmente mayor a la disminución de precio, el resultado es positivo ( $\Xi \geq 1$ ), por lo tanto se llama elasticidad positiva. Si es al contrario, el resultado es negativo, por lo que se llama elasticidad negativa ( $\Xi < 1$ ). El caso máximo de la elasticidad negativa es el de los productos cuya demanda aumenta cuando sube el precio, conocidos como bienes GIFFEN en honor a su descubridor que encontró hace muchos años unos casos –supuestamente rarísimos– de este comportamiento. El lector notará que en el caso de las curvas mostradas, ambos productos se comportarían como bienes GIFFEN antes de llegar al punto mínimo razonable para que la gente confíe en su calidad. Convendría, entonces, que los teóricos de la economía reconsideren sus análisis.

### 2.2.2 Precios en función de los beneficios buscados

En el caso de las bebidas negras, se observa el crecimiento de un segundo pico o cresta de demanda que no existe para las bebidas de colores. El análisis en profundidad de las personas que respondieron de esta forma muestra que se trata de un segmento de mercado completamente diferente al primero. En efecto, las personas que están dispuestas a pagar sustancialmente más por una bebida negra que por una de color, son aquellas que utilizan la gaseosa como mezclador para bebidas alcohólicas. Una persona que toma la gaseosa por calmar la sed, si encuentra que el precio de esta es demasiado alto, tiene como alternativa rápida tomar agua (que cuesta sustancialmente menos). Una persona que lo utiliza como mezclador, tiene como alternativa utilizar jugo de frutas u otro artículo similar de precio relativo mucho mayor. Por esta razón, estas últimas estarán dispuestas a pagar sustancialmente más que las primeras (puesto que su costo alternativo es mayor). El lector se habrá dado cuenta aquí de que, para un mismo producto físico puede haber diversas utilidades, lo cual hace que varíe su **precio en función de los beneficios buscados por el consumidor** o de la necesidad que satisface este. Por ello, la creación de productos dirigidos especialmente a segmentos de mercado específicos es una estrategia bastante usada por las empresas (aunque ello implique únicamente variar el aspecto y la distribución de los productos y no necesariamente cambiar las características intrínsecas del mismo).

#### Los pobres pagan más

De manera general, los países pobres pagan más por los mismos productos que los países ricos. Similarmente, los pobres de los países pobres pagan más que los ricos de los países pobres por los mismos productos<sup>5</sup>.

En efecto, en los países ricos, diversas razones explican el precio bajo de sus productos, en comparación al precio de los mismos en los países pobres. Algunas de estas razones son:

<sup>5</sup> Los pobres de los países pobres también pagan más que los ricos de esos países. Caplovitz, David, *The Poor Pay More: Consumer Practices of Low-Income Families*, The Free Press, Nueva York, 1967.



1. La economía de escala de producción. Un país con 200 millones de consumidores de champú puede producir a menor costo que un país con 20 millones.
2. Los consumidores pobres compran en pequeños montos y no tienen las economías de volumen de los consumidores más ricos (al comprar tres jabones se puede tener un mejor precio que al comprar media barra de jabón).
3. Para llegar a los consumidores pobres, se debe pasar por una cantidad mayor de intermediarios, lo que encarece el producto.
4. La necesidad mayor de crédito para el consumo hace que el precio se subordine a la disposición del crédito (no importa si se paga más caro, pues es la única manera de acceder al producto).

### 2.2.3 Aspectos culturales del precio

Finalmente, deben tenerse muy en consideración los **aspectos culturales** ligados a la connotación del precio. En algunas sociedades el precio es una variable fijada por los comerciantes y respetada por los compradores (estos lo aceptan o rechazan pero no influyen directamente en él). En muchos otros países, el precio es solamente un elemento referencial para la negociación entre vendedor y comprador. Según las características de cada cultura, la discusión para llegar al precio final variará considerablemente. Así, las características del regateo en América Latina varían según el sexo, la edad, la experiencia e incluso el estatus de las personas participantes. Más aún, la determinación final del precio podrá darse en términos de un precio menor al inicialmente demandado o mediante una bonificación en bienes (el mismo u otro) dada por el comerciante (llamado ñapa o yapa en algunos países andinos).

Otro factor cultural importante a tener en cuenta son las costumbres con respecto al pago de comisiones especiales (coimas, mordidas, pagos por debajo de la mesa, etcétera) a las personas que intervienen en la decisión de compra. Estos pagos son prácticas bastante comunes en negociaciones internacionales, especialmente con los gobiernos y, aunque no son exclusivos de los países latinoamericanos, son bastante frecuentes en estos.

### Las coimas, mordidas o comisiones ilegales

Sin ser exclusiva de los países en desarrollo, la coima, mordida, comisión indebida o especial a los compradores o a los que toman la decisión de compra en una empresa es, desgraciadamente, una práctica bastante corriente en ellos.

Existen, generalmente, dos tipos de situaciones. La primera, aquella donde la empresa vendedora da un regalo o un tratamiento especial –“aceita”– al comprador de su cliente (dependiendo del regalo dado u ofrecido puede calificarse como atención personal o, en su extremo, como soborno). La segunda es aquella en la cual la comisión indebida es un requisito indispensable para la realización de la compra, exigido por el comprador (se trata de una extorsión en el estricto sentido de la palabra).

Aunque ambos casos son diferentes, muchas veces es difícil definir si se está frente a un soborno, una extorsión o ambas. De manera paralela, es complejo detectar también claramente la diferencia entre el regalo que podríamos llamar “diplomático”, y aquel cuyo monto implica

aceptar una obligación. Por ello, algunas empresas tienen códigos de ética que indican el monto máximo de regalos y atenciones que sus empleados pueden recibir de sus clientes.

Utilizar estas herramientas de negociación crea, además, muchos problemas, siendo uno de ellos que los pagos no deben figurar oficialmente en la contabilidad de la empresa y, por lo tanto, no pueden ser deducidos como gasto. Por otro lado, ello crea también en el mediano plazo, una mala imagen de empresa, obligándola a pagar siempre este tipo de comisiones para lograr vender. Finalmente, las empresas que las usan, y sus directivos, están expuestas a sanciones legales muy importantes si se les logra probar su participación.

Por todo esto, la mayoría de las empresas que venden productos de alta calidad tienen como política no utilizar este tipo de métodos, pues saben que basar su política de ventas en el soborno de los compradores antes que en la calidad de sus productos y servicios, no tiene proyecciones de éxito de largo plazo.

### 2.3 Variables que influyen en los consumidores y las empresas

Existen dos variables importantes que influyen tanto en los consumidores como en las empresas para la fijación de precios. Estas son el **nivel de competencia** (relaciones cruzadas entre productos) y el **clima económico**.

#### 2.3.1 Nivel de competencia

La competencia influye en las empresas, pues las obliga a tener en cuenta los precios de sus competidores para poder acceder a una participación en los mercados (Figura 7.7). Sin embargo, ella las afecta de manera diferente según las características de los productos. Si la empresa produce **artículos de uso corriente** estará mucho más expuesta a la influencia de la competencia que si produce **artículos de lujo** o **suntuarios** (vender comida o vender obras de arte). De la misma manera, cuanto más cerca esté el producto vendido de la categoría **genérica**, mayor será la influencia de la competencia. Por lo mismo, cuanto mayor **diferenciación** exista del producto, menor será la influencia de las otras empresas en el mercado (vender arroz a granel o vender arroz instantáneo listo para calentar marca Mi Casa). Finalmente, cuanto mayor sea la **elasticidad-precio** del bien, mayor será la influencia de la competencia (los productos poco elásticos no son influidos por el precio en general).

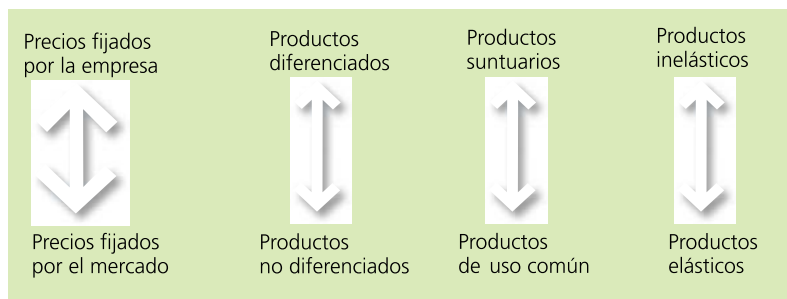


Figura 7.7 Influencia de la competencia en la fijación de los precios

### 2.3.2 Relaciones cruzadas entre productos

Muchas veces los precios de un producto están ligados directa o indirectamente a los precios de otros productos, debido a que son competidores a nivel de la demanda o a nivel de los insumos. Existen cuatro casos de relaciones cruzadas entre productos: los productos sustitutos, los complementarios, los conjuntos y los disjuntos.

#### TIPOS DE RELACIONES CRUZADAS ENTRE PRODUCTOS

- PRODUCTOS SUSTITUTOS
- PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS
- PRODUCTOS CONJUNTOS
- PRODUCTOS DISJUNTOS

Los **productos sustitutos** son aquellos que actúan satisfaciendo la misma necesidad en los mercados y, por lo tanto, constituyen competencia a nivel de la demanda. Así se tiene el ejemplo clásico de la margarina y la mantequilla. Si el precio de la mantequilla sube, aumentará la demanda por la margarina (y disminuirá la demanda por la mantequilla) y viceversa. Este es el caso del ron y del whisky en algunos países latinoamericanos como Venezuela, en los cuales, debido al incremento del precio del whisky importado, subió grandemente la demanda (y el prestigio) del ron como bebida preferida. Se dice en estos casos que estos productos tienen elasticidad cruzada.

Los **productos complementarios** son aquellos entre los cuales existe una relación positiva directa, tal como el caso de los automóviles y las llantas o cauchos. Cuanto mayor venta de automóviles haya, mayor venta de cauchos habrá. El ejemplo clásico aquí es el de la mantequilla y el pan (a mayor consumo de pan, mayor consumo de mantequilla). En este caso, la mayor venta de automóviles hará subir la demanda (y el precio) de las llantas.

Los **productos conjuntos** son aquellos que tienen una asociación positiva a nivel de la producción. Este es el caso de la fabricación de zinc y de ácido sulfúrico. Dado que el ácido sulfúrico es un subproducto de la producción de zinc, cuando se produce bastante zinc, el precio del ácido sulfúrico baja. Si no hay producción de zinc, el ácido sube de precio. Por el contrario, si se necesita ácido sulfúrico, el zinc bajará de precio. En productos de consumo doméstico se encuentra este caso en la venta de vísceras animales (corazón, hígado; muy apreciados en las comidas típicas de algunos países latinoamericanos), las cuales son baratas cuando hay demanda por carne, y caras cuando esta demanda es menor.

Los **productos disjuntos** son aquellos cuya producción es competitiva a nivel de los insumos. Así, se tiene el queso y la mantequilla. Si hay mucha producción de queso, habrá poca producción de mantequilla y esto hará que el precio de la mantequilla suba. De esta manera, la demanda por uno de los dos bienes hará que el precio de ambos bienes suba. Este caso se da entre los bienes para exportación y para consumo nacional. Si la demanda para exportación de plátano es alta, el precio de la harina de plátano (producida en el país) será alto también, pues ambos mercados pelean por el mismo insumo.

Finalmente, si bien teóricamente habría casos en los que no existe competencia, en la realidad es imposible encontrar una situación absoluta de monopolio. En efecto, el monopolio absoluto exige que los consumidores carezcan de alternativas para satisfacer la necesidad que satisface la empresa monopólica. Por ejemplo, el único cine de la ciudad siempre tendrá como competencia a los servicios de alquiler de

películas para la casa o los canales de películas por cable. Si la empresa monopólica quiere abusar de su poder, los consumidores podrán siempre utilizar un medio alternativo para satisfacer su necesidad sin someterse a las exigencias de esta.

### La fuerza de los monopolios

Existe una confusión muy común entre la gente, que supone que la empresa monopolista tiene la absoluta libertad de fijar el precio de sus productos sin tomar en cuenta el mercado. No es así, su única ventaja –muy importante, por cierto– es que puede fijarlo en el máximo nivel que el consumidor está dispuesto a pagar. Así, la única sala de cine de la ciudad puede cobrar hasta \$12, que es lo máximo que los consumidores estarían dispuestos a pagar antes de alquilar videos o ver una película en un canal de cable. Pero, si viniera una segunda sala de cine, probablemente esta querrá cobrar menos de \$12 para ganar más clientes, lo que obligará a la primera también a bajar sus precios. Finalmente, ambas salas terminarán cobrando quizás \$8 por la entrada. Haber sido monopolista le dio a la primera sala la ventaja de ganar esos \$4 extras que hoy ya no tiene. Pero siempre dentro de los límites que el mercado quería pagar.

### 2.3.3 Clima económico

El ambiente o clima económico de un país tiene también una gran influencia en la fijación de precios de los productos. Las situaciones de inestabilidad, muy comunes en los países latinoamericanos<sup>6</sup> pueden tomar cuatro formas principales: escasez, inflación, recesión y estanflación.

#### SITUACIONES DE INESTABILIDAD ECONÓMICA QUE INFLUYEN EN LOS PRECIOS

- ESCASEZ
- RECESIÓN
- INFLACIÓN
- ESTANFLACIÓN

**Escasez.** Es un fenómeno de falta de uno o varios productos específicos. Esta escasez puede ser cíclica o esporádica y generalmente afecta un sector de producción o un área específica de la economía. Este es el caso, por ejemplo, de la escasez de maíz, plátanos o papas durante ciertos periodos del año, o de la escasez de insumos importados (cuando los gobiernos deciden cerrar la importación o hay pocas divisas extranjeras para comprarlos).

**Recesión.** Corresponde a una disminución global del ritmo de la economía, como la que vimos en el mundo luego de la crisis hipotecaria norteamericana en el 2008. Ello se observa fundamentalmente mediante una disminución global de la demanda, lo que lleva a que haya disminución en la producción. Al no haber producción, no hay empleo. Al no haber empleo no hay ingresos que generen demanda, lo que disminuye la producción.

**Inflación.** Fenómeno que se caracteriza por un aumento global y sostenido de los precios de todos los productos. Ella puede ser generada por la demanda o por los costos. La inflación de demanda aparece cuando hay mucho dinero en la economía y las personas demandan muchos bienes, lo que hace subir el

<sup>6</sup> Alejandro Indacochea, *Finanzas en inflación: costo y manejo de las operaciones empresariales*, 3ª ed., Grafía Editores e Impresores, Lima, 1986.

precio de estos (a mayor demanda, mayor precio). Es el caso de las inflaciones observadas en países como Venezuela debido a la inmensa cantidad de dinero que entró al país por la exportación de petróleo o de aquellas vistas en los años '70 en toda América Latina, debidas al endeudamiento externo. La inflación de costos se genera cuando suben los precios de algunos de los insumos más importantes, como el caso del maíz en el 2008, debido a su utilización en Estados Unidos para fabricar combustibles, que hizo subir el precio del pollo, del pan, etcétera.

**Estanflación.** Es un fenómeno paradójico de la economía, puesto que en ella se encuentran mezclas situaciones contradictorias como la inflación y la recesión, la recesión y la escasez o las tres situaciones juntas. En efecto, es paradójico que haya disminución de la demanda (recesión) y que sin embargo los precios suban (inflación) o que haya penuria de producto (escasez). Este fenómeno, poco estudiado todavía, se dio en muchos países latinoamericanos en los años '80.

Desde el punto de vista de la fijación de precios, las variaciones de la economía son muy importantes puesto que ellas introducen una distorsión en el equilibrio producto-precio. En efecto, al comienzo del capítulo se dijo que los precios no debían ser cambiados sin realizar a la vez variaciones complementarias en el lado del producto, la distribución y la comunicación. Resulta, sin embargo, que en situaciones de inestabilidad, es necesario cambiar frecuentemente el precio nominal de los productos. Pero debe entenderse aquí que no se trata de aumentar el precio real de los productos, lo que pasa es que el valor del dinero es el que disminuye (y, por lo tanto, se necesita más dinero para pagar el mismo valor anterior).

### 3. LA ECUACIÓN BÁSICA DE LOS PRECIOS

Luego de haber analizado los diversos aspectos del precio, del costo y de las reacciones del mercado, conviene presentar una ecuación simplificada de los precios en el mercado. Aquí podemos decir que hay tres grandes aspectos a tener en cuenta: el precio, el costo y el valor (Figura 7.8).

Como ya lo sabemos, el **costo** es todo lo que cuesta producir un bien o un servicio (incluyendo costos variables y fijos). El **precio** es el monto que el vendedor propone al mercado como retribución por su producto o servicio. El **valor** es la utilidad que el comprador retira del uso del bien o del servicio.

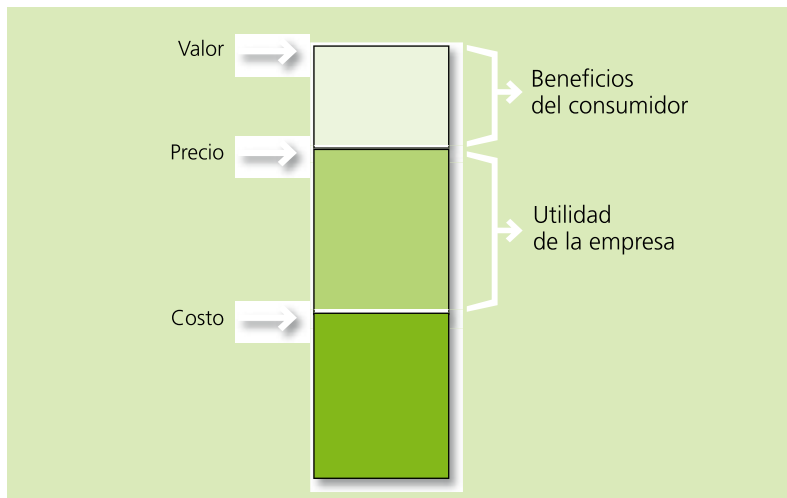


Figura 7.8 La ecuación básica de los precios

La primera regla a respetar para tener resultados adecuados es que el orden de las tres variables no puede cambiar. El costo siempre debe ser menor al precio (pues de otra manera la empresa perderá dinero y quebrará), y el precio siempre deberá ser menor al valor recibido por el consumidor (puesto que, en caso contrario, no tendrá incentivo para comprarlo).

La diferencia entre el precio y el costo es la utilidad de la empresa, y la diferencia entre el precio y el valor es el beneficio del consumidor, que se transformará en satisfacción, recompra y referencias positivas a terceros.

¿Cómo se pueden entonces incrementar las utilidades de la empresa? I) Bajando los costos; II) Incrementando el precio, pero, cuidado, sin disminuir el beneficio del consumidor. Por ello, cualquier aumento de precios solo podrá hacer elevar el valor al consumidor, lo cual trae consigo incremento de costos. ¿La solución? Buscar incrementar el valor recibido por el cliente, con atributos que tengan un costo de producción menor al valor que se incrementa. Un ejemplo: ofrecer una taza de café a los clientes que esperan puede mejorar mucho la sensación de calidad de servicio, a un costo relativamente bajo.

## 4. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Como resultado del análisis de la situación en función de las diversas variables analizadas, la empresa deberá decidir el tipo de estrategia de precios a utilizar<sup>7</sup>. Tal como se ha visto, las estrategias generales más usadas son las siguientes:

### 4.1 Estrategias de fijación de precios más usadas

- Precios en función de los costos más un porcentaje de utilidad por producto vendido.
- Precios en función de los costos totales más un monto correspondiente al objetivo empresarial de rendimiento sobre la inversión.
- Precios en función de los precios de los competidores.
- Precios en función de la demanda.

Evidentemente, una empresa bien administrada deberá tomar en cuenta todas las variables (especialmente la demanda) y no solamente privilegiar una de ellas.

### 4.2 Tácticas de fijación de precios más usadas

Como parte de la estrategia global de precios las empresas deberán también decidir las tácticas que serán usadas para la fijación de estos. Entre las diversas decisiones tácticas, las más comunes son las siguientes:

#### 4.2.1 Precios fijos o precios negociables

La tendencia general actual es poner precios fijos para los artículos de poco valor y cuyo margen de utilidad no justifica el gasto de tiempo de un vendedor. Para los artículos de mayor valor, como artefactos eléctricos o automóviles lo usual es dejar un margen de negociación a los vendedores. Evidentemente, a nivel de los pequeños comerciantes latinoamericanos todos los precios, incluyendo los artículos de mínimo valor, son siempre negociables.

<sup>7</sup> Gerald J. Tellis, "Beyond the Many Faces of Price. An integration of Pricing Strategies", *Journal of Marketing*, vol. 50, núm. 4, octubre de 1986, pp. 146-160.

### 4.2.2 Descuentos

Ligado a la negociación, se encuentra el tema de las políticas de descuento. Puede darse el caso de precios fijados de antemano, pero que sufren variaciones en función de ciertas características de la compra. Así se pueden fijar montos de descuento por pronto pago, por volumen de compra, por compra de determinado tipo de productos, por cliente leal, etcétera. Adicionalmente, se debe decidir el tipo de descuento que se va a otorgar. Este puede ser un descuento directo sobre el precio (en líquido), un descuento en forma de bonificaciones de producto, un bono de compra diferido, etcétera.

### 4.2.3 Precios de línea o de producto

Otra decisión importante es la que concierne a las relaciones que existen entre los precios de los productos de una misma empresa. Por ejemplo, se debe decidir si los precios del champú tienen una relación con los del acondicionador de la misma empresa. Es decir, si se sube el precio del acondicionador, ¿se deberá también aumentar proporcionalmente el precio del champú? ¿O ambos precios son independientes?

### 4.2.4 Liderazgo o seguimiento de precios

La empresa tiene que decidir si busca posicionarse como una empresa de alto precio y prestigio, si desea hacerlo como una empresa de bajo precio o si eventualmente quiere estar en un punto intermedio de la escala. En algunos casos, este posicionamiento es obligado por el mercado, pero en muchos otros, corresponde a una decisión explícita de la dirección empresarial.

### 4.2.5 Crédito o contado

Hasta hace algunos años, en América Latina el crédito era un mecanismo opcional para las empresas; hoy este se ha ampliado enormemente, y aceptarlo constituye una norma para cualquier negocio. Aunque antes la decisión de vender al crédito o a contado era muy importante para las empresas, en la actualidad ella se reduce a ver si se da el crédito con fondos y estructura propia, o si se deja que el crédito lo otorguen los bancos u otras instituciones.

El crédito tiene muchas ventajas para el comercio, siendo la más importante que este añade mucha capacidad de compra a los consumidores, pues les permite comprar antes de ganar el dinero íntegro. Aunque se trata de sumas que deben reembolsarse después, una vez reembolsada se recibe una suma igual o mayor de crédito. Más aún, en el caso de las clases bajas, para la mayoría en los países latinoamericanos, el crédito constituye una necesidad y una norma de vida, puesto que la mayor parte de sus gastos corrientes, incluyendo aquellos de alimentación, se realizan mediante el uso de crédito semanal en los comercios de cada barrio.

#### PRINCIPALES VENTAJAS DEL CRÉDITO

- ESTIMULA A LOS CLIENTES A GASTAR MÁS.
- ESTIMULA A LOS CLIENTES A COMPRAR PRODUCTOS DE MAYOR VALOR.
- ESTABLECE UNA RELACIÓN DE AMISTAD CON EL CLIENTE.
- DISMINUYE LA IMPORTANCIA DEL PRECIO.
- PERMITE ATRAER A MÁS CLIENTES.
- DISMINUYE LAS FLUCTUACIONES DE LAS VENTAS.
- DISMINUYE EL RIESGO DE ROBOS.

Es importante precisar aquí que una cosa es utilizar el crédito como instrumento de venta y otra es administrarlo. Así, un comerciante puede utilizarlo para atraer a los clientes y concretar una venta, pero, inmediatamente después que el producto es vendido y que el comerciante recibió un papel firmado como promesa de pago, se acabó la función de marketing. Comienza allí el trabajo financiero: la utilización que el comerciante pueda hacer de esa promesa de pago es una tarea financiera. Un buen uso financiero de la deuda puede hacer generar utilidades importantes a la empresa. Un mal uso puede llevarla a la quiebra.

La forma más común de transferir la gestión del crédito a terceros es la tarjeta de crédito. Ella es una garantía ante el comerciante que el bien o servicio recibido será cancelado por la institución bancaria. Por este servicio de "garantía", el banco cobra a los comerciantes una comisión en forma de un porcentaje sobre el monto vendido (que varía generalmente entre 3 y 8%).

El crédito presenta también algunas desventajas que es importante tener en cuenta.

#### PRINCIPALES DESVENTAJAS DEL CRÉDITO

- AUMENTA EL RIESGO DE PÉRDIDAS.
- EXIGE LA UTILIZACIÓN DE CAPITAL ADICIONAL.
- EXIGE TIEMPO Y CAPACIDAD PARA ADMINISTRARLO.
- EVENTUALMENTE CREA MALAS RELACIONES CON LOS CLIENTES.
- FOMENTA EL CONSUMO EXCESIVO.

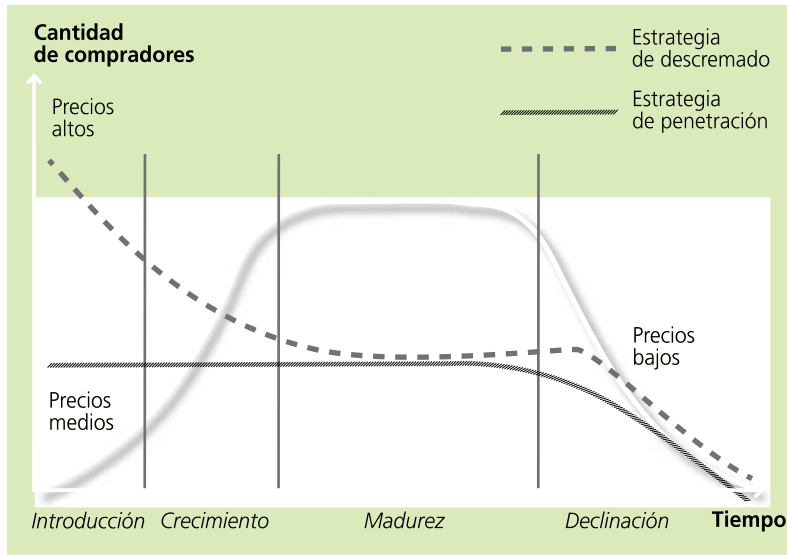
## 5. PRECIO Y CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

El ciclo de vida de los productos influencia fuertemente la fijación de precios de los productos. Ellos varían de la manera que se observa en la Figura 7.9 de la página siguiente.

En la etapa de **introducción** del producto, la empresa tiene mucha libertad para fijar sus precios. Puede escoger un precio de descremado (si quiere tener utilidad rápida) o de penetración (si quiere tener una mayor participación en el mercado y utilidades de largo plazo). Evidentemente, la elección de una u otra estrategia dependerá en gran medida de la facilidad que tenga la competencia para penetrar en el mercado. Si la competencia es capaz de reaccionar rápidamente, la empresa utilizará una estrategia de penetración (precios bajos desde el inicio). Si no fuera así, podrá utilizar una estrategia de descremado (precios altos al comienzo, bajándolos cuando la competencia quiera entrar).

En la etapa de **crecimiento**, la oferta de la competencia obliga a bajar ligeramente los precios, pero dado que la demanda también es creciente, la empresa tiene todavía cierta libertad para fijar sus márgenes.





**Figura 7.9** Relación entre las estrategias de precio y el ciclo de vida del producto

En la etapa de **madurez**, la capacidad de maniobra de las empresas es muy pequeña. Los precios, en general, están determinados por el mercado y cualquier empresa que quiera variar el equilibrio existente se expone a respuestas muy fuertes de los otros. Dado que los precios están predeterminados, la única posibilidad que tiene una empresa de aumentar sus utilidades es mediante la reducción del costo o incremento del valor de sus productos.

Finalmente, en la etapa de **declinación** los precios comienzan a decaer. Las empresas van a bajar sus precios hasta niveles de costo y, en algunos casos, por debajo de ellos, con el fin de utilizar la liquidez en productos de mayor rentabilidad. Sin embargo, es posible que en la situación final de declinación queden unas pocas empresas que vendan a precios muy altos debido a que son proveedores exclusivos del mercado residual (por ejemplo, los vendedores de repuestos de autos antiguos de colección).

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Un joven artista pintor amigo suyo, pobre, pero con muchos deseos de triunfar, acaba de salir de la escuela de Bellas Artes y realizará próximamente su primera exposición. Este amigo no sabe cómo fijar los precios de sus cuadros y le solicita ayuda para hacerlo. Señale todos los aspectos que el artista debería tomar en cuenta para fijar sus precios. ¿Qué tipo de precios debería poner, según usted?
2. La empresa Scorpio vende máquinas tragamonedas a \$2.800. Su punto de equilibrio es de 300 unidades, siendo sus costos variables \$1.500. Uno de sus competidores –el tercero en importancia– desea cerrar su importación, siempre y cuando Scorpio le provea entre 100 y 200 máquinas a precio de \$2.000. Haga los supuestos del caso y tome una decisión. ¿Qué cláusulas contractuales fijaría para ello?
3. Usted desea vender bicicletas de montaña en un mercado en el cual existen ya seis empresas grandes ubicadas en los segmentos bajo, medio y alto, y la suya se ubicaría como la más pequeña. La línea de productos en el mercado está en crecimiento. Determine una estrategia de posicionamiento y de precios. Adopte los supuestos necesarios.
4. Seleccione cinco categorías de productos de consumo masivo en su país y a partir de ello haga un análisis sobre la relación que hay entre el precio y la participación de mercado de las diversas marcas de productos. ¿Qué conclusiones saca de este análisis? Si encontrara que el precio bajo no es la variable más importante, analice las razones que explican la mayor participación de las marcas en esos mercados.
5. Una de las variaciones más relevantes del ambiente comercial de los últimos años se ha dado en el terreno del crédito. Mientras hasta hace poco este era casi inexistente, hoy está muy presente en la mayoría de las actividades de consumo. Sin embargo, en lugar del crédito bancario las pequeñas empresas todavía recurren al crédito informal y al crédito de tiendas, a pesar de las tasas usureras de aquéllos y las muy altas de estas. ¿Qué debería hacer un banco nuevo en el país para desarrollar el crédito en el mercado de las pequeñas empresas? ¿De qué manera podría su banco enfrentar esta situación y aumentar su presencia en ese mercado?
6. Una institución de enseñanza de administración de empresas realiza una investigación que le da como resultado que un incremento de 100% en el precio de sus programas haría aumentar significativamente la participación de gerentes de mayor nivel. Luego del lanzamiento del primer programa con las recomendaciones de la investigación, los resultados fueron excelentes. Comente qué tipo de demanda es la del caso. ¿Qué explicación tendría este suceso? ¿Qué problemas podrían presentarse en el mediano o en el largo plazo?

7. En algunas zonas turísticas de países latinoamericanos se acostumbra a cobrar precios mucho mayores a los turistas que a los ciudadanos del país. ¿Qué ventajas tiene esta práctica? ¿Qué desventajas? ¿Qué haría usted si fuera director de la institución nacional de turismo de su país?
8. Usted trabaja para una empresa que desea sacar una línea de café instantáneo. Al momento de decidir el producto, su gerente general le dice que debe hacerse el producto más barato posible, pues cree que en el país lo único que importa es el precio para la venta de productos. Analice el mercado de diversos tipos de productos y luego prepare un documento para apoyar o contradecir esa posición, proponiendo una estrategia de precio para el café instantáneo proyectado.
9. Haga un análisis en su país sobre la percepción de las coimas o mordidas, y de los regalos para clientes, y proveedores. ¿A partir de qué monto se considera que se trata de un soborno y no de una simple atención o delicadeza a los compradores? ¿En qué situaciones se justifican? Analice si en su país existe alguna reglamentación que prohíba este tipo de prácticas. Explique cuáles son ellas. A su entender, ¿qué debieran hacer los países para evitar que se produzca este tipo de prácticas?
10. Una empresa de supermercados encuentra que al crear estos establecimientos en las zonas más pobres, muchos de los consumidores se sienten desconcertados porque no pueden pedir rebajas ni negociar los precios de los productos. Si bien esto es poco importante en los productos de bajo valor, observan que para la compra de artefactos eléctricos muchos compradores potenciales terminan yendo a tiendas tradicionales donde pueden discutir sus precios y condiciones de pago. Analice usted los pros y contras del regateo como instrumento comercial y proponga la estrategia que considere más adecuada para la empresa de supermercados.
11. En algunas universidades del mundo existen escalas de pago diferenciales en función de la capacidad económica de los alumnos, mientras que en la mayoría existen cuotas iguales para todos los estudiantes. Analice los pros y contras de ambos sistemas y proponga un esquema que usted considere como el más adecuado para el cobro de las pensiones universitarias para una institución con fines de lucro.



Capítulo

8

La **comunicación**  
con el **público**



## 1. LA COMUNICACIÓN DE MARKETING

Aunque muchos la confunden, la comunicación es mucho más que la publicidad. Es una de las cuatro grandes funciones de la mezcla de marketing que tiene como objetivo hacer conocer el producto y generar el interés y el deseo de compra.

### LA COMUNICACIÓN DE MARKETING

LA COMUNICACIÓN DE MARKETING ES LA FUNCIÓN EMPRESARIAL QUE TIENE COMO OBJETIVOS INFORMAR A LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES SOBRE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA, Y PERSUADIRLOS DE COMPRARLOS.

La necesidad de información se basa en el hecho evidente de que si el consumidor no conoce la existencia de un producto, difícilmente pueda comprarlo. Pero, si conocer un producto es indispensable para comprarlo, el simple conocimiento no es suficiente para incentivar la compra. Por ello, la función de la comunicación debe ser también persuadir a los consumidores de las ventajas que le otorga este producto frente a las opciones existentes en el mercado (los productos competidores).

## 2. LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN

Con respecto a la comunicación de marketing, mucha gente confunde el objetivo buscado con el medio utilizado para llegar a él. Incluso algunos autores consideran que comunicación de marketing es sinónimo de publicidad. Grave error, pues la publicidad es solamente uno de los medios con los que puede contar la empresa en su deseo de comunicarse con los clientes, por ello las agencias de publicidad modernas se autodefinen como agencias de comunicación.

Para lograr este resultado, es decir, comunicar y persuadir, el especialista de marketing dispone de diversos sistemas y métodos, uno solo de los cuales es la publicidad. Los medios utilizados son:

### FORMAS DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

- PUBLICIDAD
- PROPAGANDA
- COMUNICACIÓN DIRECTA CON EL CLIENTE
- COMUNICACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA
- COMUNICACIÓN A TRAVÉS DEL PRODUCTO

Cada uno de estos medios tiene características especiales y conlleva ventajas y desventajas frente a los otros.

## 3. PUBLICIDAD

La definición más conocida de publicidad es:

### PUBLICIDAD

ES LA COMUNICACIÓN MASIVA PUESTA AL SERVICIO DE UN OBJETIVO DE MARKETING E IDENTIFICADA CLARAMENTE COMO TAL.

Dentro de esta definición caben casi todos los tipos de publicidad tradicional, tales como los que se observan en la radio, la televisión, los periódicos, las pancartas o las vallas. Si bien se trata de medios de comunicación masiva como la radio o la televisión, los mensajes publicitarios utilizan cada vez más soportes individuales, que distribuidos masivamente tienen un resultado parecido al de los medios masivos (por ejemplo: la publicidad de cervezas en poleras, franelas o camisetas).

Algunas definiciones tradicionales indican que la publicidad debe ser pagada y que ella tiene solamente objetivos de tipo comercial. Estas dos condiciones son poco relevantes hoy. Así, el marketing político utiliza la publicidad de la misma manera que el marketing de productos comerciales, sin que ello cambie la naturaleza de la técnica utilizada. "Se vende un candidato de la misma manera que se vende una barra de jabón".

La afirmación con respecto al pago obligado de los mensajes tampoco tiene mucho sustento lógico. En efecto, esto viene de la diferenciación existente anteriormente entre propaganda y publicidad (la primera gratuita, mientras que la segunda pagada). Tal como veremos en el punto siguiente sobre la propaganda, es claro que recibir espacios gratuitos en los medios de comunicación no cambia en nada la naturaleza del acto publicitario.

### 3.1 Ventajas y desventajas de la publicidad

Siendo la más conocida de todas las formas de comunicación empresarial, la publicidad presenta diversas **ventajas**. Las más importantes son:

- La publicidad llega a gran cantidad de público a la vez, lo que resulta importante para quienes se interesan sobre todo en productos de consumo masivo. Tal como se ha visto en el tema de las características de los mercados latinoamericanos, la mayor parte de los individuos de esta región tiene acceso a los medios de comunicación masiva (en especial, radio y televisión).
- En términos de costo unitario por mensaje recibido por el público, la publicidad resulta ser uno de los medios de comunicación más baratos.
- La publicidad llega a todos los públicos en un mismo tiempo (o en un tiempo muy corto), lo que resulta muy adecuado cuando hay mucha competencia. En algunos países de América Latina esta variable es muy importante también dadas las grandes distancias existentes entre diversas ciudades y la dificultad de llegar a todas al mismo tiempo usando sistemas de comunicación más personalizados.
- La publicidad llega a todos los lugares y a todos los públicos de manera homogénea. Esto hace que el mismo mensaje se transmita coherentemente a todos los públicos, dando consistencia a las campañas empresariales.
- La publicidad, sobre todo por televisión, da prestigio al producto y a la empresa que la utiliza. Así, en algunos países de América Latina es común ver que las empresas colocan en sus productos la mención "anunciado en televisión", para dar prestigio adicional a su marca.

Entre las **desventajas** más comunes de la publicidad se encuentran las siguientes:

- Si bien es posible delimitar su amplitud, la publicidad llega indiscriminadamente a todo tipo de público. Así, es muy probable que muchos receptores no sean clientes potenciales de la empresa. Por ello, dependiendo del tipo de mercado para el producto anunciado, el costo unitario de llegar al verdadero grupo objetivo puede ser más alto que otro tipo de medios.



- En general, la publicidad requiere un monto de inversión bastante más elevado que otros medios de comunicación.
- El nivel de credibilidad de la publicidad es relativamente bajo. Los consumidores consideran que quien hace publicidad está parcializado, puesto que solamente comunicará los aspectos positivos de sus productos o servicios.
- En muchos lugares existe una gran saturación publicitaria. Numerosos canales de televisión latinoamericanos abusan de sus espacios publicitarios tanto en cantidad como en calidad. Esto hace que los consumidores eviten cada vez más observar la publicidad, lo cual disminuye su eficacia.

### El fenómeno del *zapping*

Debido a la gran saturación publicitaria, los consumidores latinoamericanos están practicando cada vez más el *zapping*. Esta palabra designa la costumbre de los telespectadores de cambiar de canal cada vez que comienzan los comerciales y hasta pueden seguir dos programas a la vez en diferentes canales. Como el lector supondrá, este fenómeno crea un grave problema para las empresas que miden la audiencia (*rating*) de los programas, puesto que con el *zapping* ver un programa no implica necesariamente ver los comerciales que allí se anuncian<sup>1</sup>. Este fenómeno crecerá con la llegada a nuestros países de sistemas de grabación de programas en bloque y con salto automático de comerciales (como el caso de TiVo y otros).

¿Quién hace más *zapping* en la familia? Los hombres adultos, mientras que las mujeres son mucho más proclives a observar tranquilamente los comerciales.

## 4. PROPAGANDA

Inicialmente destinada a temas no comerciales, la propaganda tiene actualmente muchas funciones comerciales.

### PROPAGANDA

LLAMADA TAMBIÉN, EN FORMA ERRÓNEA, PUBLICIDAD GRATUITA, ES AQUELLA FORMA DE COMUNICACIÓN GENERADA INDIRECTAMENTE POR EL ANUNCIANTE Y EN LA CUAL LAS CONDICIONES DE LA DIFUSIÓN O EL CONTENIDO NO ESTÁN CONTROLADAS DEL TODO POR ESTE.

Entran en esta categoría las noticias o artículos periodísticos que tratan sobre un producto o una empresa y las menciones periodísticas dadas a los productos que patrocinan un evento o una actividad. También se incluyen, dentro de esta categoría, la imagen y la figuración que obtiene un producto o una empresa en los eventos o situaciones en las que actúan sus patrocinados (la marca Brahma entre el público que observa a la escudería Brahma en carreras de automóviles; Pepsi entre los maratonistas de la Maratón Pepsi, los consumidores que asisten al curso de la Universidad Central, utilizando la sala donada por la Empresa de Alimentos Don Pedrito).

Si teóricamente es publicidad gratuita, en la práctica esta gratuidad no es exacta. Patrocinar un evento, una institución o un equipo cuesta una cantidad importante de dinero a la empresa, la que debe presupuestarlo de la misma manera que lo hace con la publicidad. Aunque en muchos casos la empresa no

<sup>1</sup> Kitchen, Phillips J. "Zipping, zapping and nipping", *International Journal of Advertising*, vol. 5, núm.4, 1986, pp. 343-353

realiza la actividad únicamente por el beneficio de comunicación, sino también por razones altruistas, probablemente el aspecto comunicacional tiene gran importancia en su decisión presupuestal.

Además, muchas veces es difícil delimitar cuando se trata de un pago o de un simple favor que se intercambia con los medios. Así, no es raro que una empresa solicite a los medios de comunicación la realización de un reportaje periodístico sobre alguna de sus actividades o productos, a cambio de una inversión publicitaria en dicho medio. Así, no siempre es un accidente que la crítica de restaurantes de un diario se ocupe, justamente, de alguno de los que tienen también publicidad pagada en ese medio.

### El publisreportaje

Se trata de artículos de corte periodístico, pero pagados directamente por el entrevistado, a los que se les identifica como un documento pagado y aprobado por el cliente. Los medios los encuadran de manera diferente al resto, de modo que sea claro que se trata de un artículo que no implica su responsabilidad editorial. Sin embargo, dado que la estructura del mensaje corresponde más a una noticia que a una publicidad, pareciera que el público es más receptivo a este tipo de mensaje que a la publicidad tradicional. Se trata, pues, de una publicidad “prima hermana” de la propaganda.

## 4.1 Ventajas y desventajas de la propaganda

Las principales **ventajas** de la propaganda son las siguientes:

- La propaganda tiene mayor credibilidad que un anuncio publicitario. Así, la gente está más dispuesta a creer lo que dice una propaganda (supuestamente imparcial) que cuando lo dice directamente el anunciador.
- La propaganda puede llegar a un público que tal vez no es tocado por la publicidad. En efecto, para algunas personas la publicidad representa una molestia y, por lo tanto, tratan de evitarla de manera consciente (por ejemplo, con el *zapping*) o inconsciente (no poniendo atención u olvidando fácilmente). Esto no sucede con la propaganda, puesto que ella está casi siempre fuertemente relacionada con el tema de interés de la persona (no se puede ver el partido de fútbol sin percibir a cada momento que se trata del equipo Cruz Azul (Figura 8.1), con el nombre de la empresa cementera mexicana).
- La propaganda transmite una información con mucha mayor fuerza afectiva que la mayoría de los otros medios de comunicación empresarial. Por ejemplo, la empresa que apoya a una universidad es percibida como “la empresa con conciencia social a la que hay que apoyar”. Igualmente, cuando el deportista patrocinado triunfa, la emoción y la alegría del triunfo es transmitida en parte a la empresa que lo patrocina, haciendo mucho más fuerte la relación afectiva con esta.



**Figura 8.1** Propaganda en un equipo de fútbol (camiseta del equipo mexicano Cruz Azul)

Entre las **desventajas** de la propaganda se encuentran las siguientes:

- La inversión en propaganda es a veces difícil de evaluar, lo que hace en ocasiones que resulte muy costosa. En general, esta es mucho más cara de lo que supone la definición tradicional de propaganda (publicidad gratuita).
- Es difícil controlar los contenidos de la propaganda. Así, por ejemplo, algunos periodistas pueden hacer artículos muy elogiosos sobre la excelente calidad de los productos de la fábrica Pepito, que acaba de ganar un premio internacional por ello. Sin embargo, pueden señalar también que es una vergüenza que se trate únicamente de productos para la exportación, inaccesibles para las mayorías nacionales.
- En el caso de las actividades “patrocinadas”, la imagen del producto está muy comprometida con el rendimiento o la actuación del patrocinado. Así, si el patrocinado gana, la empresa patrocinadora tendrá una imagen ganadora; mientras que si se da la situación contraria, la empresa quedará también como perdedora. Peor aún, cuando el patrocinado realiza acciones que son censurables socialmente, la empresa patrocinadora corre un alto riesgo de tomar parte de esa imagen negativa.

### La disyuntiva de la estrella caída

Como en todo el mundo, en América Latina muchas empresas patrocinan fuertemente a un deportista y lo hacen representante privilegiado de su marca. Pero sucede a veces que este deportista, querido y admirado por todos, comete acciones que están reñidas con la moral (uso de drogas, agresiones, etcétera). Frente a esta situación, la empresa patrocinadora tiene como primera alternativa anular el patrocinio al deportista, con el fin de evitar la contaminación de su marca con las actividades indecorosas de su patrocinado. Sin embargo, haciendo esto, ella corre el riesgo de ser considerada por muchos como una institución poco solidaria (que abandona a sus amigos apenas estos caen en desgracia). Corren incluso el riesgo de que esa persona se recupere y logre nuevamente la admiración de su público, complicando aún más el problema de la empresa. ¿El caso de Maradona?



**Figura 8.2** Patrocinio de un deportista

**FUENTE:** <http://www.elmundo.es>

## 5. LA COMUNICACIÓN DIRECTA CON EL CLIENTE

Las empresas también se comunican con los clientes sin usar los medios tradicionales. Por ello, una de las formas de comunicación empresarial cada vez más usada es la comunicación directa con el cliente.

### LA COMUNICACIÓN DIRECTA CON EL CLIENTE

COMPRENDE TODAS LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN SIN INTERMEDIARIOS QUE LA EMPRESA TIENE CON SU MERCADO. ESTA COMUNICACIÓN PUEDE SER HECHA PERSONALMENTE, POR TELÉFONO, POR INTERNET O POR CORREO DIRECTO.

La comunicación directa que se hace de manera personal consiste en la visita a los clientes para comunicarles información sobre la empresa o los productos. Un caso muy difundido es el trabajo de los representantes médicos. Dichas personas visitan regularmente a los profesionales de la medicina (médicos, farmacéuticos) con el fin de transmitirles información para que tomen decisiones adecuadas sobre los productos de su laboratorio. En otros casos, la comunicación personal directa está ligada a una actividad de venta (sobre todo en las técnicas de marketing directo). Sin embargo, debe considerarse que en esos casos, la comunicación es una parte preliminar de la tarea de ventas, y no la venta misma.

La comunicación directa puede hacerse también por medios mecánicos tales como internet, teléfono o correo. El uso de estos medios para la publicidad no es nuevo, pero una de las diferencias más importantes entre la comunicación directa y la publicidad masiva es la selectividad de los clientes. La publicidad (masiva) discrimina poco entre los tipos de clientes y llega a muchas personas a la vez indistintamente, mientras que la comunicación directa con el cliente se hace con bases de datos especiales y se comunica con el público objetivo de manera individual y personalizada.

### 5.1 Ventajas y desventajas de la comunicación directa con el cliente

Las principales **ventajas** de este tipo de comunicación son las siguientes:

- La comunicación directa permite adaptar los mensajes a los intereses y a las características específicas de cada cliente. En algunos casos se utilizan mensajes adaptados a cada segmento de mercado (en función de sus intereses, estilos de vida, etcétera), y puede hasta llegar a mensajes individualizados para cada uno de los clientes.
- Dado que es posible seleccionar con mayor detalle al grupo objetivo de la publicidad, se puede invertir mucho más en la calidad de los mensajes. Esto permite hacer envíos con muestras gratis, producir folletos de alta calidad (y costo) o incluso enviar regalos especiales a cada cliente tocado por la campaña.
- En muchos casos, la comunicación directa permite establecer una relación más duradera con los clientes. Mientras la publicidad puede ser desechada luego de haberla observado, una comunicación directa mediante una visita personal puede ser la base para una relación más duradera.
- La comunicación directa, especialmente en el caso de la comunicación personal o telefónica, puede eventualmente permitir concluir una venta. Aunque el objetivo no es vender en el corto plazo, nada impide que si las condiciones se presentan, el comunicador pueda aprovechar la ocasión para realizar una transacción.

Entre las **desventajas** de la comunicación directa se encuentran las siguientes:

- La adaptación del mensaje a cada tipo de consumidor conlleva la dificultad de controlar la homogeneidad de los contenidos. Así, para un cliente la empresa puede tener una imagen completamente diferente de aquella que le ha sido creada a otro cliente. Esto puede originar que en el largo plazo la empresa no controle adecuadamente su imagen en el mercado.
- Para realizar un programa de comunicación directa se requiere disponer de mucha información sobre los clientes potenciales a los que se quiere llegar. En los países más desarrollados dicha información está disponible de muy diversas fuentes (bases de datos, empresas especializadas en listas de empresas e individuos, etcétera). En América Latina las bases de datos muchas veces son poco ordenadas o están incompletas.
- Si bien la eficacia de la comunicación directa es muy grande, su costo también puede serlo. Así, la comunicación de persona a persona implica costos muy elevados de personal y el correo directo exige muchas veces el pago de un servicio privado de *courier* (debido a que el correo público funciona muy mal en varios países). Finalmente, dado que existe poca tradición de base de datos en las empresas, arreglar la base de datos para hacerla utilizable puede ser muy costoso.

#### Un día aburrido

Usted se levanta y luego de ducharse toma un desayuno ligero y aprovecha para prender 15 minutos la radio de la casa, pues ahora las tarifas por escuchar están bastante caras. Resulta más barato poner un CD, aunque ya está cansado de escuchar la misma música siempre. Piensa en comprar algunos nuevos discos cuando tenga más dinero.

Sale a tomar su transporte para ir al trabajo esperando que no llueva, pues en el paradero de la zona nada protege de las inclemencias del tiempo. Decide tomar el ómnibus caro, ese que está conectado a un noticiero privado, en el que puede enterarse de los últimos acontecimientos políticos y sociales. El pasaje cuesta 50 centavos más que el normal, pero resulta más barato que comprar un diario de noticias, que trae solamente 6 páginas. Si no hace ni lo uno ni lo otro, viajará muy aburrido, viendo casas y edificios y solo algo de verde (los municipios tienen que cuidar sus magros ingresos de impuestos a viviendas y negocios). Y ojalá no le toque el chofer que se pone a cantar solo, para divertir a sus pasajeros.

Al regresar, podría ir al cine para ver alguna película interesante, lo cual le saldrá solamente un poco más caro que contratar 2 horas de señal de televisión en casa, en alguno de los 3 canales existentes. Usted jugará un momento con los niños y se dormirá temprano, ayudado por un buen libro. Felizmente pudo ir a la librería cercana a ver las novedades, única forma de enterarse de los productos nuevos en el mercado.

Si el lector no lo ha adivinado, la diferencia entre su día normal hoy y un día como el que acabamos de mostrar, está basado en un solo gran aspecto: la publicidad. En efecto, si muchos sentimos que la publicidad es una herramienta de las empresas para meterse en nuestras vidas y vendernos de todo, pocos nos damos cuenta de que gracias a la publicidad hoy podemos disfrutar de muchos beneficios gratuitos como música, entretenimiento, educación, información y otras cosas que ya damos por naturales. Sin la publicidad sería prácticamente imposible financiar a los periodistas del noticiero que usted escucha, al analista político que le informa sobre las elecciones, a los equipos de fútbol que usted prefiere y a casi todo el sistema de comunicaciones actual. Todo esto con un valor añadido importante: igualdad de acceso para pobres y ricos.

Felizmente, desde la época de los comerciantes precolombinos, América Latina ha tenido la suerte de contar con muchos días de buena comunicación publicitaria y buenos publicistas, haciendo así nuestra vida cotidiana mucho más interesante.

## 6. LA COMUNICACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

La comunicación en el punto de venta (llamada en la jerga de marketing POP o “*point of purchase*”) actividad que se desarrolla mucho actualmente, tiene la siguiente definición:

### LA COMUNICACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

ES LA COMUNICACIÓN QUE SE REALIZA AL INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA, GENERALMENTE DESTINADA A PONER EN RELIEVE DETERMINADO EL TIPO DE PRODUCTO VENDIDO EN EL LOCAL.

El objetivo principal de la comunicación en el punto de venta es dar un impulso final al comprador en el momento en que está por tomar la decisión de compra. Si el cliente llegó al local con el fin de comprar un cierto tipo o categoría de producto, la comunicación en el punto de venta orientará la compra hacia la marca específica que está anunciada en el local<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Point of Purchase Advertising Institute (POPAl), *The last word in advertising*, s.f., pp. 4-5.

Existen diversos tipos de comunicación en el punto de venta. Entre los más conocidos están la ubicación de productos en cabeza de anaquel, la presentación de rumas o cerros de productos en las islas centrales, la presentación de afiches o de paneles de publicidad al interior de los locales comerciales y la difusión de comerciales publicitarios en los altavoces del punto de venta<sup>3</sup>.

### Pagar por vender

La importancia comunicacional del punto de venta es tan grande, que los productores deben pagar a los propietarios de los puntos de venta por tener a su disposición las mejores ubicaciones. Así, la empresa de galletas GAMESA pagará al propietario del supermercado por el derecho de colocar sus productos en la cabeza de los anaqueles o de hacer una ruma con ellos en el centro de un pasillo. Es muy común que las empresas paguen a los supermercados por el derecho de tener determinada extensión de los estantes para colocar sus productos y poder vender más (aunque esto corresponde a lo que se llama “merchandising” o gestión interna de la disposición de los lugares de venta, más que al aspecto “publicitario” de la ubicación). En otros casos, como el de la exhibición de automóviles en un centro comercial, la venta misma constituye el aspecto secundario de la decisión, siendo mucho más importante el objetivo de crear una imagen del producto entre los consumidores.

Una forma especial de comunicación en el punto de venta que está creciendo en América Latina es la utilización de las vitrinas como elementos comunicacionales. El objetivo del arreglo de las vitrinas es incitar al público que circula fuera de los comercios para que entre al local. Si anteriormente esto se hacía simplemente mostrando algunos de los productos que se venden, hoy el alto nivel de competencia entre comercios exige que ello se haga de la manera más llamativa posible, con el fin de que el público ponga más atención en esta vitrina que en la de los competidores. Existen en muchas instituciones educativas programas de formación de especialistas en comunicación comercial para el arreglo de vitrinas.

### ¡Compre naranjas, señora!

Una forma especial de comunicación en el punto de venta, muy común en América Latina, es la que se hace en las calles por los comerciantes ambulantes. Se trata aquí, generalmente, de mensajes transmitidos a viva voz o a través de altavoces por los ambulantes a su paso por los diversos puntos de venta. Muchas veces estos mensajes están acompañados por un sonido (campanas) o por el uso de un instrumento musical especial (como tambores) que identifica el tipo de producto o servicio ofrecido.

Así, por ejemplo, tenemos en México los vendedores de camotes (papa dulce), Figura 8.3, quienes transportan y elaboran en un carrito, utilizan como medio de promoción el sonido de un silbato especial y el mismo diseño del vehículo. Sorprende encontrar similitudes tales como que tanto en México como en Perú (y tal vez otros países latinoamericanos) los afiladores de cuchillos usan como instrumento de promoción un pequeño silbato en forma de quena o flauta de pan.

<sup>3</sup> Fehey, Alison “Advertising media crowd into Aisles”, *Advertising Age*, 18 de junio de 1990, p. 18.



Figura 8.3 Vendedor de camotes

### 6.1 Ventajas y desventajas de la comunicación en el punto de venta

Las principales **ventajas** de la utilización de la comunicación en el punto de venta son las siguientes:

**Toca muy directamente a los clientes potenciales.** A diferencia de la publicidad masiva que llega a una gran variedad de personas, independientemente de su posibilidad de compra, la comunicación en el punto de venta se dirige a personas que están mucho más cerca del acto de compra. Si las personas están en el local de venta (o cerca de él) probablemente se encuentran en mayor disposición de comprar. La comunicación allí es, entonces, mucho más eficiente en términos del costo-beneficio de la inversión.

**Permite realizar ventas rápidamente.** Por la misma razón señalada anteriormente, la comunicación en el punto de venta permite unir rápidamente la información con la venta. Si bien toda comunicación en el punto de venta no busca necesariamente realizar una venta inmediata, es evidente que el objetivo final de toda empresa es que su comunicación se transforme en una venta lo más rápidamente posible.

**Crea buenas relaciones con el sistema de distribución.** Desde el punto de vista de los productores, no es despreciable el apoyo que este sistema de comunicación da para mejores relaciones con los distribuidores. En efecto, la comunicación en el punto de venta facilita las ventas de los distribuidores, además de contribuir a mostrar mayor agilidad en su comercio. Incluso en los casos en que los productores no paguen a los intermediarios por utilizar espacio en sus comercios, este tipo de comunicación es interesante para los comerciantes, pues representa menor gasto en decoración para ellos. Así, es usual en América Latina ver que las empresas farmacéuticas hagan pintar y decorar los locales por dentro y por fuera de las farmacias, poniendo en ellos publicidad de la marca de uno de sus productos (por ejemplo: "Tome Mejoral").





**Figura 8.4** Comunicación en el punto de venta

Entre las **desventajas** de este tipo de comunicación se encuentran las siguientes:

**Dificultad de controlar la homogeneidad de los contenidos.** En efecto, como cada local comercial es diferente, podría darse una heterogeneidad de los resultados que, además de ser más costosa, puede ser peligrosa para la imagen de marca del producto.

**Dificultad de lograr apoyo de algunos distribuidores.** Dado que es necesario tener el apoyo de los intermediarios para realizar este tipo de comunicación, la falta de colaboración de algunos de ellos puede ocasionar problemas a las campañas. Como generalmente la colaboración se logra mediante el pago de una retribución, puede subir el costo de las campañas previstas.

## 7. LA COMUNICACIÓN MEDIANTE EL PRODUCTO

Dada la importancia que tiene actualmente la venta en autoservicios, donde el consumidor decide sin ninguna ayuda externa sobre el tipo de producto a comprar, la comunicación en el mismo producto resulta esencial para guiar esta elección.

### COMUNICACIÓN MEDIANTE EL PRODUCTO

ES LA COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN O DE PERSUASIÓN QUE UTILIZA COMO SOPORTE EL PRODUCTO MISMO.

Tal como se ha visto en el capítulo respectivo, el vehículo de comunicación por excelencia en el producto es el empaque, que debe comunicar una imagen e incentivar su compra. Así, un empaque dorado dará imagen de mayor estatus y motivará la compra de esas galletas para quienes buscan ese beneficio. Dado que en un autoservicio el consumidor se encuentra solo frente a diversos productos competitivos, aquel producto que logre comunicar una mejor imagen será más favorecido con la compra. El aspecto comunicacional del empaque resulta muy importante, pues reemplazará toda la comunicación que un vendedor especializado puede dar sobre el producto. Por eso es que se llama al empaque “**el vendedor silencioso**”.

Es por esto que actualmente existen agencias de comunicación comercial que han desarrollado una especialidad en el diseño de los aspectos comunicacionales del empaque. Ellas han comprendido además que, si el producto no se vende en el momento en que el cliente lo ve, un buen empaque podrá crearle una imagen favorable que servirá para decisiones posteriores.

Además del empaque, eventualmente el producto intrínseco puede también hacer su propia promoción. Por ejemplo, en algunas prendas de vestir se muestra muy claramente la marca, contrariamente a la costumbre tradicional de guardar la marca al interior. De esta manera, el producto mismo sirve como elemento comunicacional que puede favorecer el desarrollo de una moda, debido a la tendencia de imitación existente en los grupos sociales.

Pero este tipo de comunicación no solamente puede hacerse sobre el producto que se quiera vender, sino también en otros productos. Se empieza a ver, por ejemplo, que en un frasco de champú para el cabello la empresa colocará publicidad sobre el reacondicionador que vende, o a ver publicidad sobre mantequilla de la marca XX en las botellas de leche de la misma marca. Existen también casos de empresas que se asocian para hacer publicidad cruzada de sus productos (llantas anunciando marcas de autos y viceversa).

### 7.1 Ventajas y desventajas de la comunicación a través del producto

Las ventajas más importantes de este tipo de comunicación son las siguientes:

**Toca muy directamente a los clientes potenciales.** Sirve principalmente para atraer y convencer a los consumidores que están en la última etapa de decisión de compra (elección entre varias marcas de un mismo producto genérico). Por esto, el rendimiento sobre la inversión en este tipo de comunicación es más rentable, en el corto plazo, que el que se logra mediante otros medios menos directos.

**Favorece la lealtad de marca.** Dado que un producto que tiene un adecuado esquema de comunicación en su envase facilita su reconocimiento por los compradores (y su diferenciación de la competencia), esto lleva a una recompra mucho más fácil. El alto grado de recompra de un producto, conocido como lealtad de marca, es uno de los objetivos empresariales más buscados.

**Lleva la comunicación al hogar del cliente.** A diferencia de otros tipos de comunicación que se quedan donde el comprador potencial los observó, la comunicación en el producto va a la casa del comprador y ejerce su influencia durante el tiempo de su uso. Influirá entonces también al entorno del comprador y podrá crear una lealtad no solo individual, sino de todo el grupo familiar del individuo.

Entre las desventajas de este tipo de comunicación se encuentran las siguientes:

**Tiene poca influencia en los clientes no usuarios del producto o leales a otras marcas.** Quienes no usan el producto, no tendrán la oportunidad de examinar el empaque de éste, lo cual limitará su influencia. Lo mismo sucede con los clientes leales a otras marcas quienes, como es bien sabido desde el punto de vista del aprendizaje<sup>4</sup>, se limitan a comprar automáticamente su marca, sin prestar atención a los competidores. Para ellos deberá entonces usarse otro tipo de herramientas comunicacionales.

**Las posibilidades de creatividad son limitadas en comparación a los otros medios.** Comunicar una idea a través del reducido espacio disponible en un producto es mucho más difícil que si se dispone de una página de diario o de 30 segundos de televisión. Por ello, generalmente, la comunicación a través del producto es solamente el soporte de una idea que ya ha sido vehiculada de manera más extensa en otros medios.

<sup>4</sup> Rolando Arellano, *Comportamiento del Consumidor. Enfoque América Latina*, McGraw-Hill, México, 2001.

## 8. DECISIONES DE LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN

Dado que los diferentes medios señalados anteriormente compiten entre sí por los recursos de la empresa, esta debe decidir cuál de ellos privilegiar y en qué monto. En algunos casos la empresa decide utilizar solo una de las herramientas mostradas, pero en general busca la mezcla de medios más adecuada para los resultados buscados. Es por esto que se habla de “mezcla de comunicación” y no únicamente de comunicación a secas. Un jefe de producto debe decidir, entonces, si toda su inversión de comunicación será destinada a publicidad masiva o si destinará una parte al mejoramiento del empaque o al merchandising. Igualmente decidirá si pone más énfasis en el trabajo de la fuerza de ventas que en patrocinar el equipo de fútbol de la región.

Si bien los medios compiten entre sí por los recursos empresariales, muchos de ellos son también complementarios. Un anuncio en el periódico podrá, por ejemplo, facilitar el trabajo de la fuerza de ventas, y un empaque atractivo facilitará la labor de los distribuidores (un producto atractivo se anuncia mejor). Por esto, la decisión sobre la mezcla de comunicación debe buscar el mejor resultado global, que considere la sinergia (aporte cruzado) que ellos generan en su interacción con los otros. Para ello se puede utilizar la fórmula siguiente:

$$PC = PU + PP + RD + PV + PR = 100\%$$

donde:

- PC = presupuesto de comunicación
- PU = porcentaje de PC aplicado a publicidad
- PP = porcentaje de PC aplicado a propaganda
- RD = porcentaje de PC aplicado a relación directa con el cliente
- PV = porcentaje de PC aplicado al punto de venta
- PR = porcentaje de PC aplicado al producto

### ¿La publicidad es siempre marketing?

Si hiciéramos una encuesta para conocer cuál de las actividades del marketing es la más representativa de esta disciplina, probablemente los laureles se los llevaría la comunicación de marketing (que muchos llaman únicamente por su mayor representante: la publicidad). El desarrollo de productos está ligado a las funciones de producción; la fijación del precio lo está a la labor financiera y la gestión de ventas tiene mucho que ver con la administración de personal. La única P que es casi exclusivamente marketing es, entonces, la de la comunicación con el público.

De hecho, quienes enseñan esta disciplina, ven frecuentemente que para la mayoría de las personas, marketing y publicidad son palabras sinónimas. Es muy común que, para hablar de un buen marketing, se hable de una buena campaña publicitaria. Por lo mismo, para atacar al marketing se utilizan como argumentos las publicidades que incentivan tal o cual comportamiento negativo de los consumidores.

Aunque el público, en general, confunde los dos términos, es imperdonable que especialistas cometan un error parecido: creer que toda publicidad es marketing. Esto no es verdad, sobre todo en dos situaciones: cuando los objetivos buscados por la publicidad no se basan en la filosofía de marketing y cuando los medios utilizados no siguen este planteamiento.

### **Cuando los objetivos no son adecuados**

Como sabemos, el marketing busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores, pues esta es la única garantía que en el mediano y largo plazo la empresa tenga clientes. “Se puede vender un mal producto una vez a varias personas, pero no se puede vender un mal producto varias veces a la misma persona”, dice el refrán.

Por otro lado, la inmensa fuerza de los medios de comunicación modernos podría hacer que los consumidores compren y consuman cualquier cosa, aunque, si el producto no es bueno, el comprador no repita la compra. Esto se observa en muchas campañas “exitosas” de publicidad que logran que mucha gente pruebe un nuevo producto, pero donde la empresa quiebra dado que no hay recompra (el producto es malo). De hecho, no hay nada que mate más rápidamente un mal producto que una buena publicidad.

La empresa que hace publicidad sabiendo que está haciendo que el consumidor compre un producto que no va a satisfacerlo, no hace marketing. En realidad, está privilegiando una filosofía de venta tradicional, es decir, satisfaciendo únicamente sus necesidades de ingresos, y no las de los consumidores. Con esta actitud pierden todos: la empresa anunciadora, pues perderá a sus clientes (que se sintieron engañados por la publicidad); los clientes, que gastaron sus recursos sin obtener el beneficio ofrecido, y la agencia, cuyo cliente quebrará o no tendrá más dinero para contratarla.

### **Cuando la forma no es la adecuada**

Si la regla de oro del marketing es basarse en el consumidor para orientar todas las actividades comerciales, la publicidad debería seguir también esta regla y hacer que el mensaje transmitido sea comprensible por los consumidores.

Sin embargo, muchas veces los publicistas crean mensajes que solo son comprendidos por ellos mismos, y no por el público al cual está destinado. Así, muchas campañas que ganan premios en festivales especializados, no sirven para vender el producto anunciado, aun cuando este sea bueno. En estos casos, nuevamente se privilegian los intereses de los productores en comparación de los del público consumidor.

Quedando claro que toda publicidad no es marketing, es evidente que lo mejor para todos: empresas, agencias, medios y consumidores, es de que trate de serlo.

## **9. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

Al momento de verse confrontado a la necesidad de comunicar sus productos, el mercadólogo debe seguir un proceso lógico para lograr los mejores resultados con la maximización de recursos. Este proceso va a implicar una serie de decisiones que se ajustarán en función de los objetivos y los medios disponibles de acuerdo a los pasos siguientes:

### TOMA DE DECISIONES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

- DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES
- IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO
- INVESTIGACIÓN PRECOMUNICACIÓN
- DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN
- DEFINICIÓN DE LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN
- DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN
- DEFINICIÓN DE LOS MENSAJES A TRANSMITIR
- ELECCIÓN DE LOS CANALES DE DIFUSIÓN (*PRE TEST*) DE LOS MENSAJES
- DECISIONES SOBRE PERIODICIDAD Y MEZCLA DE MEDIOS
- EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA DIFUSIÓN
- EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 9.1 Definición de los objetivos empresariales

El primer paso consiste en definir los objetivos de la empresa dentro de la mezcla de marketing. Se deberá definir cuáles son sus objetivos de ventas para el producto, el monto de ventas deseado, la composición de dichas ventas (por tipo de producto), el periodo en el cual se propone lograr ese resultado y otras variables asociadas.

En muchas empresas latinoamericanas se plantean objetivos bastante vagos, tales como “aumentar las ventas en el periodo tal”, puesto que consideran que es muy difícil prever un verdadero monto de ventas. Es un error, pues no se trata de adivinar el futuro, sino de plantearse objetivos con respecto a este. Estos objetivos podrán ser poco realistas en un primer momento, pero serán mucho más ajustados conforme se tenga la práctica de planeación publicitaria. Los objetivos deberán ser establecidos de la manera más precisa posible, pues ellos serán la base para todas las decisiones posteriores, así como para la evaluación de los resultados.

#### 9.2 Identificación del público objetivo

Una vez procesados los objetivos empresariales se deberá definir los grupos o personas a las cuales se considera se debe dirigir la comunicación. En otras palabras, se elige un subsegmento del segmento global de clientes potenciales de la empresa. Así, la empresa vendedora de champú anticasta determinará, por ejemplo, que le interesa dirigir su comunicación al subsegmento de amas de casa de entre 20 y 45 años.

Es bastante común encontrar empresas en América Latina que, por evitarse complicaciones mayores o por un deseo de abarcar un mayor mercado, se plantean como objetivo influir a toda la población. Este tipo de decisión es muy ineficiente, pues cuesta más obtener los mismos resultados finales, tal como ha sido visto en el tema de la segmentación<sup>5</sup>.

#### 9.3 Investigación precomunicación

El paso siguiente consiste en conocer más a fondo las características del público objetivo. Estas podrán ser tanto las características demográficas o psicográficas de las personas, como aquellas que conciernen directamente al producto. Así, en función de la profundidad del análisis deseado,

<sup>5</sup> Drexter, Michael “The Death of Mass Marketing”, *Inside Audia*, 4 de abril de 1990, p. 54.

se estudiarán sus ingresos, su distribución de edades, sus gustos, sus estilos de vida, etcétera. También se analizará el nivel de utilización y de conocimiento del producto y de la marca, las actitudes frente a este y ante productos competidores y todo aquello que pueda ser relevante para orientar la comunicación.

Este tipo de trabajo puede ser hecho directamente por la empresa, la que puede basarse en sus archivos de clientes y estudios anteriores que actualizará mediante un pequeño estudio adicional. También puede ser encargado a una agencia de investigación, muchas de las cuales disponen de información actualizada, pues realizan permanentemente estudios longitudinales sobre variados productos.

#### 9.4 Definición de los objetivos de comunicación

Sabiendo cuánto usa, conoce o quiere el producto el público objetivo, es posible determinar los objetivos de comunicación mediatos e inmediatos. Así, por ejemplo, si se trata de un producto nuevo o poco conocido, quizás sea necesario plantearse objetivos iniciales de información sobre el mismo. Por el contrario, si se trata de un producto antiguo y bastante conocido, tal vez sea conveniente plantearse un objetivo de incitación a la compra directa. Para esto, puede utilizarse el conocido modelo AIDA<sup>6</sup> (Figura 8.5) que plantea cuatro pasos en el proceso de compra de un producto:

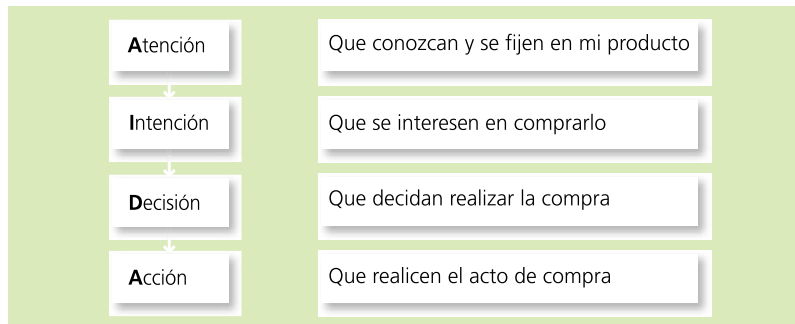


Figura 8.5 El modelo AIDA de comunicación

Estos objetivos pueden ser expresados de manera secuencial, de tal forma que se plantee inicialmente un objetivo de atención y conocimiento del producto, para luego pasar a la intención y decisión de compra que conducirá a la acción de compra. Dado que cada una de las etapas del cambio de actitudes frente al producto exige sistemas y medios de comunicación diferentes, estos se deberán definir de manera muy detallada.

#### Los tipos de agencias de comunicación

En los últimos años, las agencias de publicidad tradicionales encuentran la competencia de agencias especializadas en aspectos diversos de la comunicación. Así existen hoy:

a) **Agencias de medios:** llamadas también agencias planificadoras de medios (*media planners*), se especializan en la búsqueda óptima de los medios a través de los cuales difundir la publicidad. Muchas veces compran espacios en medios con precios mayoristas y luego los venden a sus clientes, facilitándole el trabajo y dándole mejores precios.

<sup>6</sup> Strong, Edward Kellogg., "Theories of Selling", *Journal of Applied Psychology*, vol. 9, núm.1, marzo de 1925, pp. 75-86.

b) **Agencias creativas:** básicamente dedicadas a la idea y creación de contenidos publicitarios.

c) **Agencias promocionales:** especializadas en la organización y seguimiento de promociones de ventas (ver capítulo siguiente).

d) **Agencias BTL (below the line, debajo de la línea):** dedicadas a diversos aspectos de la publicidad no tradicional (organización de eventos, promociones estratégicas, etcétera).

e) **Agencias de publicidad directa:** llamadas también a veces marketing directo, son especializadas en publicidad individualizada (correo directo, promociones directas, etcétera).

Esta situación ha obligado a muchas agencias tradicionales a desarrollar áreas especializadas en cada tema, a veces poniéndole nombres y estructuras separadas a la agencia central.

### 9.5 Definición de la mezcla de comunicación

Dados los objetivos de comunicación, se pasa a definir la mezcla de comunicación más adecuada. Tal como se ha visto ya, cada medio de comunicación tiene ventajas y desventajas según los objetivos empresariales, y se buscará una mezcla que consiga los mejores resultados totales. La actividad central de los planificadores de medios (*media planners*, ver recuadro de los tipos de agencias de comunicación) es justamente esta parte del proceso. Así, si se trata de un producto industrial relativamente complicado y poco conocido se privilegiará el uso de revistas especializadas y folletos para visita personalizada, pero si es un producto de consumo masivo conocido y aceptado en el mercado, la mejor alternativa será la comunicación por radio o televisión y la presencia en el punto de venta.

### 9.6 Definición del presupuesto de comunicación

Puede parecer poco práctico dejar la definición del presupuesto de comunicación a un momento tan avanzado del proceso, puesto que los objetivos estarán condicionados a la cantidad de dinero disponible para comunicación. Sin embargo, definir primero el presupuesto de comunicación sin saber qué es lo que se quiere lograr es mucho menos lógico, puesto que eso equivaldría a decidir un monto para comprar algo que no se sabe qué es.

El lector habrá adivinado, entonces, que se trata más bien de un proceso iterativo. Así, primero se definen los objetivos, luego se elabora el presupuesto necesario para cumplir con esos objetivos y, si los recursos disponibles no son suficientes, se reexaminan los objetivos con el fin de reducirlos hasta un nivel abordable.

Entre las maneras utilizadas para definir el presupuesto de comunicación se encuentran aquellas que se basan en datos internos de la empresa, aquellas que se fijan en la competencia y las que se basan en objetivos organizacionales.

#### 9.6.1 El presupuesto basado en los datos internos

Es una forma de presupuestar el gasto de comunicación que toma en cuenta información de las variables de desempeño interno de la empresa o de indicadores que reflejan el desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

- La presupuestación **según el monto de las ventas** es muy usada por las empresas y consiste en asignar a la empresa o producto un monto de comunicación en función de sus ventas históricas. La lógica es que aquel producto que vende más es el que mayor cantidad de consumidores tiene y, por lo tanto, necesita un presupuesto que le permita llegar a todos ellos. Tiene, por el contrario, el grave inconveniente de dar mayor presupuesto a quien tal vez menos lo necesita (puesto que vende bien) y dar poco al que menos vende (que es justamente el que necesitaría más apoyo).
- Este mismo tipo de razonamiento es válido para otros métodos internos, tales como asignar presupuesto en función del **porcentaje de utilidad de cada producto**, el **porcentaje de pérdida de mercados por año** o el **nivel de participación en el mercado**. Pero, sin ninguna duda el peor de todos los métodos dentro de este rubro (¡bastante más común de lo que se pensaría!) es aquel que consiste en aplicar a la comunicación el monto que le sobró a la empresa después de costos y utilidades.

### 9.6.2 El presupuesto en base a la competencia

Muy usado por las empresas que operan en ambientes muy competitivos. Este método asigna un monto al presupuesto de comunicación en función de la inversión realizada por la competencia en el mismo período. La lógica aquí es que si se deja a los competidores hacer comunicación para sus productos sin intervenir, es muy fácil perder los mercados.

El inconveniente del método es que, como en la guerra convencional, muchas veces se llega a una inflación de presupuestos que no beneficia a ninguno de los competidores. Por otro lado, uno nunca está seguro de la manera en que la competencia ha definido su presupuesto, por lo cual podría darse el caso de que se esté copiando la estrategia de alguien que no tiene la preparación necesaria para realizarla correctamente.

#### “Tengo un sueño”. Parfraseando a Martin Luther King<sup>7</sup>

Tengo el sueño de que algún día las empresas latinoamericanas comprendan el verdadero valor de la publicidad para el desarrollo de sus negocios y la usen como una herramienta estratégica fundamental. Sueño también con que los **anunciantes** entiendan que la publicidad sirve para comunicar las ventajas de sus productos y servicios y no le exijan más de lo que esta realmente puede lograr (la publicidad no es una solución para sus errores de precio, calidad de producto o distribución). Sueño que reconozcan el verdadero valor de la creatividad en la publicidad y estén dispuestos a pagar bien por ella. Sueño, más aún, que los anunciantes asuman su verdadera función en el sistema: instruir a los publicistas sobre la estrategia empresarial buscada sin intentar dirigirles la forma de hacerlo; para eso ellos son los especialistas. Asimismo, sueño con que los anunciantes estén dispuestos a compartir con los medios y las agencias sus triunfos y ganancias.

Tengo el sueño de que algún día todos los **publicistas** hagan marketing, es decir: que entiendan que su preocupación central es la de buscar el beneficio de sus clientes y de los consumidores de estos, lo que les traerá la recompensa de cuentas muy rentables y de larga vida. Que entiendan que el anunciante no quiere artistas, sino comunicadores, y que la creatividad solamente aporta

<sup>7</sup> Extracto adaptado de “Tengo un sueño”, artículo del autor en la Revista ANDA, Año 13 N° 78, 2008, luego de haber recibido el Gran Premio 2008 de la Asociación Nacional de Anunciantes del Perú, por sus aportes a la Industria de la Comunicación.



valor al cliente cuando logra que sus *targets* respondan favorablemente a sus mensajes. Sueño que algún día los publicistas utilicen intensivamente la investigación para probar sus mensajes, y que la sientan como su aliada y no como una jueza al servicio del cliente. Soñar es gratis, así que sueño con que utilicen todos los medios disponibles, en función de su eficiencia, y no solo aquellos en los cuales les es más fácil expresarse, les generan menor trabajo, o ese en que les paguen mejores comisiones.

Sueño con que los **medios** sepan que los programas que difunden son un elemento muy importante en la creación de cultura para las nuevas generaciones, al mismo nivel que las escuelas y las familias y, por tanto, su responsabilidad social es inmensa. Que entiendan que los anunciantes tienen el derecho de elegir, con ese criterio, dónde poner sus anuncios. Sueño también con que los medios sean capaces de segmentar muy finamente sus audiencias, para evitar saturar a personas con publicidad que no les atañe. Sueño que tengan el interés y la posibilidad técnica de medir claramente sus *ratings*, y que puedan cobrar por resultados de *rating* y de eficiencia antes que por promesas. Sueño, una vez más, con medios que cobren caro, limitando así la saturación publicitaria, y obligando a anunciantes y publicistas a esforzarse más en buscar la eficiencia.

Sueño con **contenidos** publicitarios que digan la verdad siempre. Que lleguen a todos los rincones y que ayuden a ampliar los mercados nacionales, haciendo entrar cada vez a más latinoamericanos al círculo de la información y, de esta manera, a la economía formal del bienestar. Sueño con mensajes que ayuden a la integración de la sociedad, razas, sexos y clases, en lugar de dividirla con absurdas teorías basadas en aspiraciones raciales o sociales. Sueño con una publicidad tan útil e interesante que haga el *zapping* indeseable y desaparezca la amenaza de una publicidad que todos evitan. Sueño también, con anuncios que aprovechen sus contenidos para generar valores que aporten al crecimiento de los países.

Sueño más. Sueño con un **público** que entienda que la publicidad le hace la vida mejor y no es el mal necesario que algunos sienten. Que permite que la radio, la televisión y muchos otros medios le lleguen gratuitamente, informándolo y permitiéndole elegir mejor los productos y servicios. Sueño con un público que respete a los publicistas y anunciantes como artistas y como facilitadores en la satisfacción de sus necesidades. Sueño, ¿por qué no? con un público que no se sienta culpable por darse placeres y satisfacciones especiales, y que no culpe a la publicidad de la existencia de sus apetitos y deseos.

En fin, sueño, y no está de más soñar, con una industria publicitaria donde todos, anunciantes, publicistas, medios y público, convivan en armonía y sientan que el bienestar de cada uno de ellos depende del bienestar de los otros. Disculpando el nivel, casi lo mismo que el Dr. King pensaba para la sociedad norteamericana, pero mucho más fácil de realizar.

Es evidente que las buenas agencias de publicidad aconsejan adecuadamente a sus clientes sobre la mejor mezcla de medios. Sin embargo, no está de más que los hombres de marketing tengan en cuenta que, también en este aspecto, deben vigilar, pues puede existir un conflicto entre sus intereses y los de su agencia de publicidad.

### 9.6.3 El presupuesto en base a los objetivos de comunicación

Este tipo de presupuesto parte del análisis del costo necesario para obtener los objetivos previstos y se ajusta en función de las disponibilidades de la empresa. Por ejemplo, si se ha previsto informar a 400.000 personas de la existencia de un nuevo champú, y se sabe que un contacto con cada una de esas personas cuesta \$0.25 y que para informar adecuadamente se necesita un mínimo de dos contactos, el monto necesario para comunicación será de \$200.000.

Objetivo: 400.000 personas x 0.25 x 2 = \$200.000

Si no se dispusiera de dicho monto, entonces se tendrían que cambiar los objetivos. Así podría disminuirse el número de clientes potenciales (por ejemplo: 300.000 personas) o revisar la mezcla de comunicación con el fin de ver si otra forma de comunicación puede ser más barata, aunque demore un poco más de tiempo para lograr los resultados.

#### La relación entre agencias y clientes

La mejor relación entre una agencia de publicidad y una empresa se da cuando existe una buena comunicación entre ambas. Así, la planificación general de la publicidad (definición de objetivos, de medios y el presupuesto, entre otros), debe partir de la empresa, para lo cual esta puede consultar con su agencia. Por otro lado, la parte creativa y la organización de los mensajes y de la campaña deben ser objeto del trabajo de la agencia, con la consulta y colaboración de la empresa. Finalmente, el control de los resultados de la campaña debe ser una tarea conjunta (con prioridad de la empresa).

El lector podrá fácilmente imaginar lo nociva que es la situación bastante común en América Latina en la cual la programación inicial de la publicidad (¡incluyendo el presupuesto!) es hecha por la agencia (con ligeras consultas a su cliente); la parte creativa hecha por la agencia con mucha participación de su cliente (¡que a veces da la idea y propone el esquema creativo!), y finalmente, sin ningún control de los resultados.

### 9.7 Definición de los mensajes a transmitir

En este punto se definen los contenidos de la comunicación. Debe señalarse aquí que los hombres de marketing generalmente no tienen la preparación necesaria (ni el interés o el tiempo) para realizar esta parte del trabajo de comunicación. Esta tarea la realizan con mayor calidad especialistas creativos del área de comunicación, muchos de los cuales pertenecen al área técnica de las agencias de publicidad. Es importante, sin embargo, que los especialistas de marketing conozcan las diferentes formas de un mensaje, pues a ellos les corresponde evaluar la pertinencia de los mensajes que le presentarán los comunicadores.

#### 9.7.1 Los tipos de mensajes

Los mensajes pueden ser de dos grandes tipos: clásicos o instrumentales<sup>8</sup>:

**Mensajes "clásicos"**. Son los mensajes en los cuales se trata de establecer una relación directa entre un estímulo X y una respuesta Y. Estos mensajes son del siguiente tipo: una bella chica tomando el whisky marca Real, diciendo que REAL es un whisky con "clase".

<sup>8</sup> Rolando Arellano. *Comportamiento del consumidor: Enfoque América Latina*, 2001, *Op. cit.*

En esta comunicación no es necesario que haya una relación directa entre el mensaje y el producto anunciado. Lo importante es que los dos estímulos (chica bella y whisky) vayan juntos y que el mensaje se repita muchas veces para que el público asocie las dos ideas. Puede hacerse lo mismo con casi cualquier tipo de producto (bella chica y cerveza, bella chica y autos, etcétera). La importancia del mensaje crece únicamente con la repetición del mismo y, por lo tanto, necesita una inversión permanente para lograr sus efectos.

**Mensajes instrumentales.** Son aquellos mensajes en los que se presentan las ventajas reales del producto, tal como el comercial que dice: Compre el detergente ZZZ, que deja la ropa más blanca y cuesta la mitad que los otros.

Aquí existe una relación directa entre la promesa del mensaje y el producto anunciado (si usted compra el detergente ZZZ pagará menos y obtendrá buenos resultados). Se observará que en este caso el mensaje transmitido se refuerza con el uso del producto mismo y no necesita la repetición intensa de la comunicación.

Los mensajes clásicos son adecuados para productos con poca diferenciación intrínseca (no muy distintos físicamente a los competidores), por lo que solamente pueden lograr la preferencia del público por variables externas. Los mensajes instrumentales funcionan mejor con productos diferenciados y que cumplen adecuadamente lo que prometen, de manera distinta a lo que lo harían sus competidores (Figura 8.6).



Clima

Instrumentos

**Figura 8.6** Tipos de publicidad

FUENTE: <http://urbanpress.blogs.com>

### 9.8 Prueba (pre test) de los mensajes

Después de tomada la decisión de los tipos de mensajes a utilizar y antes de darles una forma definitiva, se debe proceder al *pre test* de los mismos para ver la reacción que generan en el público objetivo. Este trabajo generalmente es realizado por personal especializado de la agencia o mejor aún, por una empresa de investigación de mercados imparcial contratada.

El método más utilizado para *pre test* publicitario son los grupos de enfoque (*focus groups*), que consisten en reunir de siete a nueve personas representativas del público objetivo, presentarles un esbozo de los mensajes y generar una discusión sobre estos. Con la ayuda de un animador especializado se interpretan los resultados y se selecciona el mensaje más adecuado, haciéndole las mejoras pertinentes. Siendo los *focus groups* instrumentos muy importantes para los *pre test*, existen otras metodologías que incluyen también medidas con valor estadístico que permiten tener una certeza mayor de la representatividad de los resultados en la población (ver recuadro PubliAr en este capítulo).

En América Latina muchas empresas consideran que el *pre test* es un gasto innecesario, olvidando que su costo es mínimo en comparación con el costo de realización y difusión de los mensajes, mientras su aporte a su mejor desempeño puede ser muy importante.

### El costo y el aporte de un *pre test*

La empresa LIMPIO S.A. piensa invertir \$250.000 en producción y difusión de una campaña publicitaria que espera le ayude a vender 1.200.000 unidades más de su detergente LIMPIAMÁS, con una utilidad promedio de \$0.65 por unidad. Siendo muy conservador, el gerente cree que el potencial de éxito de su campaña es de cerca de 80%, por lo cual el valor esperado de su inversión publicitaria sería el siguiente:

Valor esperado bruto:

$$(1.200.000 \times \$0.65) = \$780.000$$

Valor esperado relativo:

$$(\$780.000 \times 80\% \text{ (de probabilidad de éxito)}) = \$624.000$$

Utilidad esperada total:

$$(\$624.000 - \$250.000 \text{ (la inversión en publicidad)}) = \mathbf{\$374.000}$$

Si la empresa decidiera hacer un *pre test* de su campaña, que le costara \$10.000 y le permitiera, conservadoramente, aumentar en 10% las probabilidades de éxito de la campaña, sus resultados serían los siguientes:

Valor esperado bruto:

$$(1.200.000 \times \$0.65) = \$780.000$$

Valor esperado relativo:

$$\$780.000 \times 90\% \text{ (80\% anterior de probabilidad de éxito + 10\%)} = \$702.000$$

Utilidad esperada total:

$$\$702.000 - \$250.000 \text{ (la inversión en publicidad)} + \$10.000 \text{ (la inversión en el } \mathbf{\$442.000}$$

Se puede observar que una inversión de \$10.000 en un *pre test* hará ganar a LIMPIO S.A. \$68.000 adicionales (\$442.000 - \$374.000). ¡Un incremento de casi 20% en las utilidades esperadas!

Eso, sin contar que si el *pre test* recomendara no sacar los comerciales, pues serían ineficientes, con \$10.000 la empresa se hubiera ahorrado una pérdida de \$250.000, además de la preocupación del gerente de comenzar a buscar otro puesto.

## 9.9 Elección de los canales de difusión

Luego de definir el tipo de mensaje que se desea transmitir a los consumidores potenciales, se pasa a la elección de los canales de difusión que mejor pueden transmitir dichos contenidos. Paralelamente, luego de la elección de los medios más adecuados, se tratará de adaptar los mensajes a los medios que se considere más conveniente.

### 9.9.1 Variables de elección de los medios de difusión

En efecto, la elección de un canal de transmisión va a depender de muchas variables. Las siguientes son las más importantes:

**Compatibilidad del mensaje con el medio.** Este primer aspecto es básico, puesto que algunos medios no son capaces de manejar cierto tipo de mensaje o lo hacen de manera menos eficiente que otros. Así, por ejemplo, si el mensaje que se quiere transmitir es altamente informativo y trata sobre un aparato complejo, difícilmente la radio o la televisión podrán cumplir con dicho objetivo. Por el contrario, si se trata de un mensaje humorístico de tipo clásico, lo inverso puede ser válido.

**Canales de difusión más conocidos:**

**Televisión:**

- Abierta
- Por cable

**Radio:**

- A.M.
- F.M.
- Circuito cerrado (mercados, ferias)

**Periódicos**

**Revistas**

**Cine**

**Paneles o vallas:**

- Simples
- Electrónicos

**Afiches:**

- Fijos
- Móviles (en autobuses, etc.)

**Volantes**

**Publicidad directa por correo o internet**

**Guías telefónicas físicas o virtuales**

**Altoparlantes**

**Otros no tradicionales (patrocinar actividades o equipos, teatro callejero, globos, objetos, etc.)**

**Publicidad en productos**

**Publicidad a través de internet (banners, etc.)**

**Posibilidades técnicas.** En este punto se analiza la capacidad que tiene el medio para adaptarse a las necesidades técnicas de los mensajes. Por ejemplo, si se quiere poner el énfasis en la calidad de la imagen de un tipo de televisores a color, no convendría usar periódicos. Dado que los colores salen en general opacos y distorsionados en este medio, sería más adecuado utilizar revistas (cuya calidad de imagen es superior).

Aquí también debe considerarse la temporalidad de los mensajes. Por ejemplo, si se quiere anunciar el precio de productos sujetos a fuertes variaciones, la televisión no será el método más adecuado, pues un cambio en un mensaje televisivo es costoso y complicado. En este caso, es mejor utilizar mensajes radiales, donde se pueden insertar fácilmente pequeños cambios.

**Público objetivo.** Evidentemente el medio debe ser elegido en función del público a quien queremos llegar. Por ejemplo, los parlantes de la radio en circuito cerrado que se observan en muchos mercados populares de América Latina, así como el perifoneo o propagación con parlantes móviles, son muy eficientes porque llegan muy directamente al público objetivo específico.

**Costo del medio.** El costo del medio se mide en función del público al cual se llega mediante la fórmula del costo por mil (CPM) que es la siguiente:

$$\text{CPM} = \frac{\text{Costo de una unidad en el medio (página, segundo, etcétera)}}{\text{Miles de personas del público objetivo tocado por el medio}}$$

Por ejemplo:

- Si la página en el periódico A cuesta \$1.000 y es leída por 10.000 personas, el CPM es \$100 (\$1.000/10).
- Si la página en el periódico B cuesta \$600 y es leída por 5.000 personas, el CPM es \$120 (\$600/5).

El periódico B es entonces más caro que el A.

Debe considerarse aquí el costo real de la publicidad, pues aunque los medios tienen una lista de precios para sus productos, estos son negociables en la mayoría de los casos (sobre todo si se trata de compras importantes). Esta negociación puede darse en forma de rebajas de precio o, mucho más comúnmente, en forma de bonificaciones en tiempo o en espacio.

También debe tomarse en cuenta la capacidad de transmisión boca-oreja de las personas tocadas por el mensaje. Así, un líder de opinión que lee un mensaje puede transmitirlo a varias personas interesadas en el tema, lo cual multiplica la eficiencia de la comunicación<sup>9</sup>.

### Publicidad y control político

Las razones de tipo político constituyen también variables importantes para la definición de los medios en los cuales colocar publicidad. Los gobiernos del mundo (Latinoamérica no es la excepción, sino más bien un ejemplo de esta práctica) son grandes practicantes de este método.

Dada la gran capacidad de inversión de los gobiernos en publicidad de diverso tipo (empresas del Estado, campañas sociales y políticas, etcétera), ellos utilizan esa influencia para asegurarse una prensa favorable. La forma de asignación es muy simple: si no atacan demasiado los intereses del gobierno y, mejor aún, si apoyan abiertamente sus acciones, tendrán una parte interesante del presupuesto publicitario gubernamental. De manera contraria, solo le darán unos cuantos pesos, como para evitar una acusación de favoritismo demasiado marcado.

**Duración del mensaje.** Es importante también tomar en cuenta el tiempo que el mensaje podrá ser observado por el público objetivo. Así, un mensaje radial o televisivo termina inmediatamente después de su transmisión, mientras que un mensaje escrito tiene una duración mayor. Más aún, un mensaje en un periódico durará un día, mientras que una revista puede ser leída y releída durante un mes o más (e incluso algunos años, como en el caso de las revistas que se encuentran a veces en las antecámaras de los consultorios médicos). Por su parte, las vallas o paneles van a ser muy útiles para transmitir mensajes de muy larga duración.

**Posibilidades de obtención de espacio.** Finalmente, y no por ello menos importante, la posibilidad de obtención de espacio es un criterio a tomar en consideración en las decisiones publicitarias. Muchas

<sup>9</sup> Rolando Arellano, *op. cit.*

veces es imposible lograr espacio en algunos medios u horarios especiales. Por ejemplo, la obtención de espacios adecuados en las ediciones dominicales de algunos periódicos o en los periodos de punta de la televisión puede ser un privilegio reservado a clientes especiales. Esto puede llevar a negociaciones entre clientes y medios en las que el cliente va a aceptar invertir en publicidad en periodos poco interesantes, por ejemplo, el mes de octubre, con el fin de obtener espacio preferencial en los periodos más demandados (el mes de diciembre).

No está de más señalar que la definición del mensaje está subordinada al tipo de medio escogido para su trasmisión, puesto que un mensaje adecuado para la radio puede no ser apropiado para ser usado en un soporte escrito o viceversa. Así, el tipo general de mensaje debe adaptarse a las características de los canales de difusión elegidos. Esta sugerencia, que puede parecer redundante, se justifica en la observación cotidiana de la gran cantidad de mensajes que se repiten en los medios latinoamericanos sin haber pasado por una adaptación previa (mensajes de radio que son únicamente la repetición del sonido de un mensaje de TV, o mensajes de revista reproducidos después –con mucho menor calidad técnica– en periódicos). Sin duda, allí no se está aprovechando adecuadamente el presupuesto publicitario de la empresa, puesto que no se está maximizando la eficiencia de los mensajes.

### 9.10 Decisiones sobre periodicidad y mezcla de medios

La decisión sobre los soportes publicitarios implica también una decisión sobre los aspectos específicos de la trasmisión de los mensajes. Aquí se define la manera en que se va a repartir el presupuesto asignado a la campaña específica. Esta definición tiene tres grandes aspectos:

- Decisión de la duración total de la campaña.
- Decisión de la frecuencia y periodicidad de los mensajes al interior de la campaña.
- Decisión de la mezcla de medios para la campaña.

La **decisión de la campaña** implica definir las fechas de inicio y probable de fin de la misma. Para ello se toman en cuenta primordialmente las decisiones estratégicas que justificaron la necesidad de la campaña. Allí se debe definir cuál es el momento más adecuado para el inicio de la campaña (por ejemplo, la fecha del lanzamiento del nuevo producto al mercado), y el final de la misma (por ejemplo, tres meses después del lanzamiento, cuando se supone que el producto ya inició su fase de introducción y que necesita otro tipo de estrategias para apoyar su crecimiento), así como la periodicidad de la difusión.

La **decisión de la frecuencia y periodicidad de los mensajes** al interior de la campaña implica cierta estrategia con respecto a asumir algunas hipótesis sobre la manera en que el público objetivo va a procesar la campaña publicitaria. Así, por ejemplo, entre otras posibilidades, se puede plantear una presencia publicitaria uniforme a lo largo de la duración total de la campaña (línea homogénea de la Figura 8.7 de la página siguiente). Este método permite un aprendizaje paulatino de los mensajes, sobre todo si se trata de mensajes complicados o con mucha información. Una concentración muy grande al comienzo con una presencia mitigada durante el resto de la campaña (línea decreciente), permite dar a conocer una idea de manera muy intensa al comienzo, reforzándola ligeramente durante un tiempo con el fin de asegurar su permanencia. Esto es probablemente más útil con mensajes simples que utilizan muchas veces una frase o un corto mensaje repetitivo como refuerzo. Una presencia intermitente a lo largo de todo el periodo (línea intermitente) permite un tratamiento intermedio entre los dos métodos propuestos y es muy útil en el caso de mensajes medianamente complicados. Evidentemente, la elección de uno u otro de los

métodos va a depender también de las otras actividades de marketing que van a acompañar la campaña (fuerza de ventas, distribución, etcétera)<sup>10</sup>.

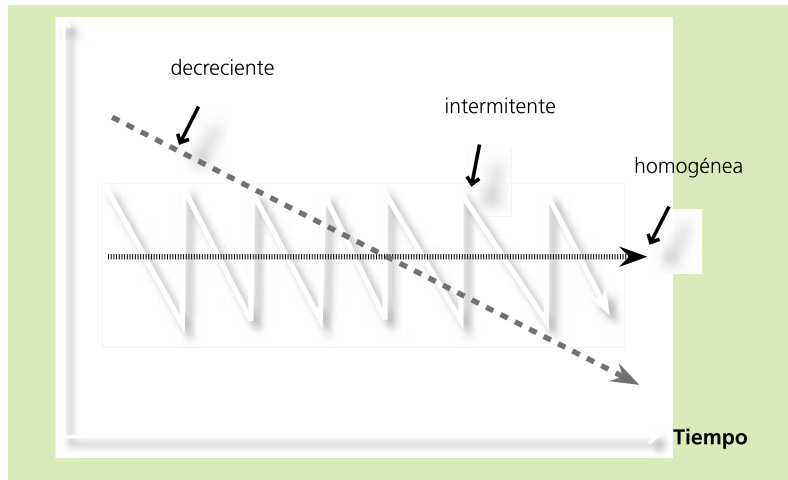


Figura 8.7 Formas de periodicidad de las campañas publicitarias

La decisión de la mezcla de medios **para la campaña** implica una decisión sobre los medios específicos a utilizar al interior de una campaña y la manera en que estos se van a complementar en la difusión del mensaje. Habiéndose definido antes que una campaña en periódicos sea apoyada por una radial (que refuerce los principales argumentos del mensaje, o que incite al público a leer integralmente el mensaje periodístico), lo que se decide aquí es qué canales o diarios específicos se utilizarán. Para esto, como se ha visto anteriormente, existen algunas empresas especializadas conocidas como planificadores de medios.

### 9.11 Ejecución y control de la difusión

Después de las decisiones es necesario pasar a la acción. Esta parte del trabajo es generalmente delegada integralmente a las agencias de publicidad. Estas se encargarán de la producción de los mensajes y del control de su difusión en los medios escogidos.

Para la ejecución, las grandes agencias disponen de personal calificado en la producción de los mensajes, mientras que las más pequeñas se encargarán únicamente de la creación y subcontratarán el resto a empresas especializadas o a profesionales independientes, comúnmente llamados *free-lance*. Es una práctica común que las agencias soliciten el acuerdo de sus clientes una vez realizado el comercial antes de enviarlo a la difusión, donde pueden dar sus (últimas) sugerencias al proceso publicitario.

El control de la ejecución es una tarea sencilla, pero no por ello menos importante. Consiste en supervisar si los mensajes han sido adecuadamente transmitidos en las fechas, horarios, ediciones y/o páginas contratadas. Para ello existen en todos los países de América Latina empresas especializadas en este tipo de trabajo, que son contratadas básicamente por las agencias de publicidad, pero que pueden también reportar directamente al anunciante.

<sup>10</sup> Otto Kleppner, *Publicidad*, 12a ed., Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1994.



## 9.12 Evaluación de los resultados

Finalmente, luego de haber lanzado la campaña publicitaria, es necesario evaluar su eficacia. Esta evaluación debe ser hecha mientras la campaña está en proceso de difusión (de esta forma se pueden corregir algunos de los defectos y mejorarla en el acto) y luego de finalizada (con lo cual se tiene información para las campañas futuras).

La evaluación de los resultados de una campaña publicitaria es muy difícil por dos razones:

- Los resultados de una campaña pueden tener repercusiones importantes durante un periodo muy largo, de tal manera que una medida de la misma en un momento dado puede no dar una idea adecuada de su verdadero efecto (por ejemplo, el mensaje tendrá efecto solamente unos meses después, cuando los clientes se vean confrontados a la necesidad de compra del tipo de producto publicitado).
- Es difícil aislar aquellos resultados obtenidos gracias a la campaña de aquellos que resultan de variaciones del medio ambiente o de otras estrategias de marketing (por ejemplo, cuánto del incremento de ventas de nuestros ventiladores se debe a la campaña y cuánto a la temperatura inusualmente alta de ese verano).

Por estas razones, los estudios que buscan evaluar los resultados de una campaña no deben ser tomados como datos exactos, si no únicamente como referencia de los mismos. En general, para evaluar una campaña se miden los siguientes aspectos:

### ASPECTOS PARA EVALUAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA

- RECORDACIÓN (*SHARE OF MIND*)
- DESEO O PREFERENCIA (*SHARE OF HEART*)
- INTENCIÓN DE COMPRA
- PARTICIPACIÓN DE MERCADO (*SHARE OF MARKET*)

Para tener una idea aproximada de la influencia del mensaje publicitario, en general se procede a un método de doble medición, antes y después de la campaña (Figura 8.8).

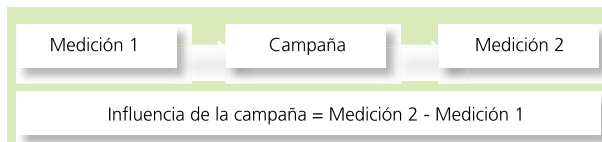


Figura 8.8 Medida de la publicidad

### Estudios sobre las campañas publicitarias

- Para medir la recordación (*share of mind*) se usan los análisis de recordación espontánea y recordación ayudada. La **recordación espontánea** es la respuesta que dan los consumidores a la pregunta: ¿qué publicidad (libre o por tipo de producto) recuerda? La **recordación ayudada** es la respuesta que dan a la pregunta: ¿cuál de las siguientes publicidades (mencionar o mostrar la publicidad) ha visto usted? Como se verá, la recordación espontánea indica un mayor impacto de los mensajes que la recordación ayudada. Este punto es muy importante para los mercadólogos, que deben saber qué tipo de pregunta se utilizó para llegar a los resultados de recordación.

- Para medir la preferencia (*share of heart*) la pregunta de base es: ¿qué marca (producto de la categoría X) prefiere usted? ¿Cuál es la segunda marca preferida? ¿Cuál es la tercera? Y así sucesivamente.
- Un paso adicional del conocimiento de la eficacia es la medición de la intención de compra antes y después de la campaña. ¿Qué marca (producto de la categoría X) va a comprar usted la próxima vez? Como se puede ver, aquí no solamente se mide la preferencia, sino también la intención (o en algunos casos propensión) de compra. Evidentemente la respuesta a esta pregunta se sitúa en un punto medio entre la variable comportamiento y la variable preferencia.
- Finalmente, para medir cuánto ha influido la campaña en las ventas (*share of market*) se mide la **tasa de participación de mercado antes y después** de la misma. La pregunta aquí es: ¿qué marca de (producto de la categoría X) compró usted la última vez? Pero no siempre se necesita hacer encuestas con los consumidores, pues se puede simplemente medir la diferencia de ventas antes y después de la campaña o basarse en los datos proporcionados por las empresas que realizan auditorías de mercados. Este último resultado es el que más interesa a las empresas.

### PubliAr®

Uno de los problemas más recurrentes en las relaciones entre agencias y clientes es la poca estructuración de los objetivos comunicacionales, la dificultad de transmitirlos de manera clara, y por lo mismo, la dificultad de medir sus avances. Por ello, la empresa de investigación Arellano Marketing, desarrolló una metodología para el seguimiento de los objetivos comunicacionales de las empresas, en coordinación estrecha con las agencias.

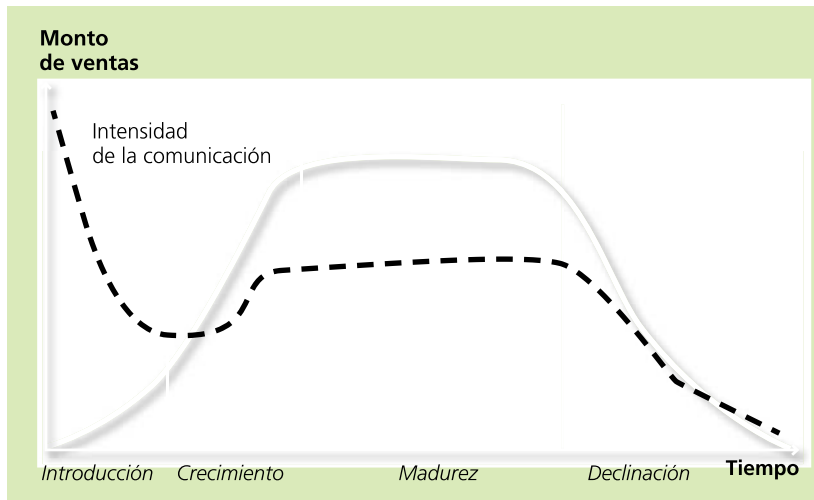
Este producto, llamado PubliAr®, comienza por definir cuál es la situación de una marca en términos de los atributos importantes para su posicionamiento en el mercado, así como su posición en términos de deseabilidad de compra y valor de marca relativo frente a la competencia. Seguidamente, define una metodología para determinar de manera conjunta entre agencia y anunciante, el objetivo de posicionamiento, deseabilidad y valor relativo para su marca y el plazo deseado. Finalmente, tiene métodos específicos para medir el aporte probable de cada comercial a los diversos atributos buscados del posicionamiento, así como a la deseabilidad y el valor de marca. De esta manera, empresas y agencias tienen una herramienta para ponerse de acuerdo sobre sus objetivos y medir los avances logrados, permitiéndoles trabajar de manera armoniosa y bien estructurada.



Figura 8.9 Medida de la publicidad PubliAr

## 10. LAS VARIACIONES DE LA COMUNICACIÓN SEGÚN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Tal como se observa en el Figura 8.10, la comunicación de marketing puede variar grandemente según el ciclo de vida del producto.



**Figura 8.10** Comunicación de marketing en el ciclo de vida de un producto

Durante la **introducción** se necesita una gran intensidad de comunicación, pues es necesario dar a conocer el producto y explicar adecuadamente sus características. Conforme se hace conocido y la demanda aumenta (etapa de **crecimiento**) la intensidad de la comunicación puede disminuir, pues las ventas del nuevo producto crecen en gran parte por la publicidad de boca a oreja entre los consumidores. Llegada la etapa de **madurez**, las ventas se estabilizan y se necesita la comunicación masiva básicamente para mantener el equilibrio competitivo entre las empresas participantes en el mercado. Cuando se va acercando el fin de la madurez quizás sea necesario incrementar ligeramente la intensidad de comunicación, buscando así retardar la declinación del producto. Finalmente, cuando comienza la **declinación**, la intensidad de comunicación disminuye por ser demasiado cara para los márgenes que aporta un producto en caída de ventas.

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Prepare una campaña de comunicación de marketing para aumentar el reclutamiento de alumnos en su universidad, considerando todos los pasos del proceso de la toma de decisiones.
2. Visite tres agencias de publicidad de su ciudad y averigüe sobre las formas de cobro que tienen ellas por sus servicios. Analice las diferencias que existen en su manera de cobrar y sustente esas diferencias.
3. Realice un experimento con 20 personas de diversas edades, sexo e ingresos. Presente un diario que contenga diversas publicidades y pida que lo revisen durante 10 minutos tal como usualmente lo hacen. Luego pregunte cuáles son las publicidades que recuerdan. Analice sus resultados tratando de encontrar las razones que explican la recordación de cada tipo de publicidad (tamaño, color, ubicación, interés, etc.). Elabore un informe sobre los elementos que deberían tomarse en cuenta para la elección de una publicidad en periódicos.

Finalmente, según este análisis, si quisiera poner publicidad en un periódico para vender automóviles y tuviera que maximizar el rendimiento de su inversión, ¿qué características exigiría de esa publicidad?

4. Consiga las tarifas cobradas en su ciudad para la utilización de los siguientes medios:
  - a. Televisión
  - b. Radio
  - c. Periódicos
  - d. Revistas

Haga un análisis de costo - beneficio de las tarifas para una empresa anunciadora de un producto de consumo masivo.

5. Usted es el mayor productor de pollos de su país (tiene 60% del mercado y diez competidores tienen el resto) y recibe una propuesta de un grupo de teatro callejero de hacer pequeñas obras de teatro en las puertas de los mercados populares para promover el consumo de pollo. ¿Qué le parece la idea? ¿Aceptaría usted? ¿A qué costo? ¿Qué contenidos deberían tener las obras? (No elabore el detalle, sino únicamente el concepto general).
6. Un fabricante de embutidos realizó una campaña de publicidad en la que muestra primeramente cerdos criados en condiciones antihigiénicas diciendo: "No coma embutidos hechos con cerdos criados así". Luego presenta cerdos criados higiénicamente diciendo:

“Coma los embutidos Sansón, que son criados de manera correcta”. ¿Qué opina usted de esa campaña? ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene?

Si le dijeran que los resultados de su campaña hicieron que, contrariamente a lo esperado, bajaran un poco sus ventas, ¿a qué lo atribuiría?

7. Haga un recuento de dos campañas publicitarias o promocionales que, a su juicio, hayan logrado consolidar el mensaje de su campaña en su público específico. Haga el mismo recuento pero esta vez de dos campañas que no hayan logrado sus objetivos. En ambos casos se deberán justificar las respuestas con casos de la vida real y tendrán que analizar las razones del éxito o el fracaso desde la perspectiva de la teoría de una buena publicidad.
8. Usted es gerente de marketing de un nuevo canal de televisión que tiene muy buenos programas y cree que debería tener una estrategia para los anunciantes diferente a la de los canales tradicionales. Analice la manera en que se comercializa y negocia la publicidad en los canales más importantes y plantee una estrategia diferente capaz de hacer más exitoso su nuevo canal.
9. Usted debe hacer una campaña de publicidad para el lanzamiento de una nueva marca de leche evaporada con vitaminas especiales para niños varones y dispone de un presupuesto de US\$300.000. Haga usted un boceto general de su campaña y analice en qué soportes pondrían esa campaña (radio, TV, paneles, periódicos, revistas, etc.). Presente la mezcla de medios que le parezca más adecuada y justifique cómo y por qué usarían cada medio.
10. Usted ha recibido el encargo de la Asociación de Municipios de su ciudad de desarrollar una campaña de publicidad para que la gente no arroje basura al piso. Busque la información pertinente y prepare una campaña (conceptos preliminares, montos, medios, etc.), sabiendo que cuenta con un presupuesto de US\$350.000.
11. Algunas asociaciones de anunciantes tienen el llamado “semáforo” publicitario, que señala a los anunciantes qué programas estarían atentando contra las normas éticas o morales, con el fin de que lo tomen en cuenta para su planeamiento publicitario. Esta posición ha generado mucha discusión sobre la posibilidad de veto a determinados programas, señalando que eso es un atentado contra la libertad de expresión y de prensa. Un grupo de su clase deberá preparar un documento defendiendo la posición de los anunciantes y otro la posición de los editores de programas. Se hará un debate sobre el tema en clase.



Capítulo

9

# La distribución





## 1. LA DISTRIBUCIÓN

Luego que la empresa ha trabajado en la fabricación de sus productos, les ha puesto marca y precio, y ha hecho la suficiente comunicación, es preciso que estén disponibles los productos en el mercado. Esa es la función de la distribución.

### LA DISTRIBUCIÓN

ES LA VARIABLE DE MARKETING QUE SE ENCARGA DE LOGRAR QUE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA ESTÉN DISPONIBLES PARA LOS CONSUMIDORES.

Para cumplir con su función de distribución, las empresas disponen de una red de organismos que reciben el nombre de *cadena de distribución*. La organización de las relaciones de una empresa con los miembros de su cadena de distribución constituye la base de lo que se llama la gestión de los *canales de distribución*.

Paralelamente a la gestión de las relaciones de la empresa con sus canales, se encuentra la necesidad de realizar la gestión física de la relación entre consumidores y clientes. Esta tarea constituye la llamada gestión logística de la distribución<sup>1,2</sup>.

## 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución se encargan de esta tarea entre la empresa productora y los clientes. El nombre de cadena de distribución viene del hecho que los distribuidores están organizados uno detrás de otro en la tarea distributiva, constituyendo cada uno de ellos un eslabón de dicha cadena. Como se verá más adelante, las cadenas de distribución son muy variables, pudiendo ser muy cortas o muy largas, dependiendo de las características diversas del mercado y la empresa.

Los intermediarios son organismos cuya principal función es la distribución (y que no tienen función de producción o de consumo) y reciben también el nombre de comerciantes.

En América Latina, como en la mayoría de los países en desarrollo, existe una comprensión bastante errada de la tarea que cumplen los comerciantes en la sociedad. Muchas veces, los intermediarios son considerados como instituciones que lucran sin aportar nada a la sociedad y hasta son acusados, muy frecuentemente, de ser los únicos causantes de los problemas de aprovisionamiento de los países. La realidad es que, generalmente, esas dificultades son debidas a la estructura general de la producción y la información en el país, pero siempre es más fácil echarle la culpa a los comerciantes, desconociendo así su importante aporte en el bienestar de la sociedad.

<sup>1</sup> Stern Louis W., Adel I. El-Ansary, Anne T. Coughlan, *Marketing Channels*, 5ª. ed., Prentice Hall, Nueva Jersey, 1996.

<sup>2</sup> Juan José Orlando y Daniel Eduardo González, *Distribución y marketing*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.

### 3. EL COMERCIO

La definición clásica del comercio es:

#### DEFINICIÓN DE COMERCIO

INTERCAMBIO DE BIENES O SERVICIOS ENTRE DOS PARTES QUE ACTÚAN POR BENEFICIO INDIVIDUAL Y MUTUO.

Esta definición establece como condiciones para el comercio la existencia de al menos dos personas o entidades; que cada una de ellas disponga de algo que la otra parte necesite; que las dos se pongan de acuerdo sobre el intercambio, y que ambas sean capaces de entregar a la otra el objeto de intercambio.

Tal como el lector puede observar, esta definición está muy ligada a la de marketing presentada antes. En efecto, para que haya comercio la empresa debe ofrecer al consumidor algo que este desea; por su parte, el consumidor debe dar a la empresa algo que ella requiere (valor, lealtad, respeto). En otras palabras, el concepto de marketing se encuentra en la base del concepto más amplio de comercio.

#### 3.1 Función del comercio

La actividad del comercio no puede ser desligada de la necesidad del hombre de vivir en sociedad, pues le es imposible sobrevivir aislado. Así, la base de la vida social es la especialización de funciones al interior del grupo, ya que esto aumenta la productividad individual. Aquel que se especializa en la cacería, por ejemplo, podrá ser más eficiente porque pasa todo su tiempo en esta actividad, en lugar de preocuparse de tener igualmente que surtir de agua, de recoger frutos para balancear su dieta o de cuidar a los niños de la tribu. Evidentemente, la especialización implica que cada uno de los miembros del grupo social puede intercambiar con otros una parte de sus productos o servicios, con el fin de lograr un equilibrio en su aprovisionamiento. Este intercambio es el comercio. No importa que se trate de pieles contra legumbres o de televisores contra dinero, el concepto de base es el mismo: el comercio.

#### 3.2 Etapas de desarrollo del comercio

El comercio no siempre ha existido como lo observamos actualmente. Este rubro ha tenido diversas etapas conforme se ha ido avanzando en el desarrollo de la actividad económica de los pueblos. Algunos autores, entre los que se puede citar a J. K. Galbraith, identifican diversas etapas del desarrollo económico. Sin seguirlas estrictamente, podemos decir que en la aparición del comercio existen las siguientes etapas:

##### 3.2.1 La autosuficiencia económica

Es la etapa inicial, en la que se supone que no existe el comercio en sí. Cada unidad familiar es autosuficiente, por lo que no se da un verdadero intercambio. Algunos autores señalan, sin embargo, que en algunos pueblos existe un proceso de intercambio ritual mediante regalos, en el que aquel que ofrece más obtiene un cierto poder sobre el que recibe (este queda en deuda). Este tipo de comportamiento existe sin duda todavía en la cultura sudamericana, en la que el dar regalos es parte incluso del comportamiento normal de los negocios (lo que no se acostumbra en los países anglosajones).

### 3.2.2 El intercambio primitivo

En esta segunda parte se acrecientan las relaciones entre los grupos y aparece un mayor intercambio de bienes. La característica de esta etapa es que el intercambio no se mide en términos de montos estrictos, sino únicamente en términos muy generales de reciprocidad. Así, sin que haya realmente un acuerdo sobre el monto del intercambio, el grupo X dará al grupo Y una parte del pescado que no puede consumir y el grupo Y, en su momento, dará al grupo X su excedente de vegetales. Cada uno entregará de buena voluntad lo que puede dar, sin interesar si el monto recibido compensa realmente el monto dado. En algunos lugares latinoamericanos, por ejemplo en los pueblos de pescadores, se observa todavía con mucha fuerza este tipo de solidaridad-intercambio (el que tiene suerte en la pesca da una parte al que no pescó).

### 3.2.3 Etapa del trueque

En esta etapa, que va de la mano con una mayor especialización en la producción, aparecen esquemas de intercambio más sofisticados. El trueque es el primer paso en este sentido. Allí, los productores interesados recíprocamente en el producto del otro lo intercambian luego de una negociación directa. En general, este intercambio se realiza en un momento dado y las obligaciones terminan inmediatamente después. En muchas sociedades agrícolas latinoamericanas, el trueque es todavía la manera cotidiana de procurarse los elementos básicos de supervivencia. Igualmente, en los periodos de hiperinflación vividos por muchos países sudamericanos en los años '80, se pudo observar un renacimiento del trueque, originado por la pérdida de confianza en el valor adquisitivo de las divisas nacionales.

### 3.2.4 El surgimiento de los mercados

Como el trueque requiere de que ambos productores que se necesitan recíprocamente se encuentren en algún momento, resulta natural la aparición de sitios y horarios de encuentro predeterminados. Estos sitios de encuentro, en los que se dan cita todos los que tienen algo que trocar, se denominarán mercados. La existencia de los mercados facilitará enormemente el intercambio, lo cual incrementará más la especialización productiva. Es muy corriente encontrar todavía en la mayoría de las zonas rurales de América Latina, los mercados de fin de semana o de día fijo semanal, que corresponden exactamente a la etapa de desarrollo que estamos tratando aquí.

### 3.2.5 La aparición de la moneda

La gran desventaja del trueque es que exige una buena cuota de esfuerzo, pues cada uno de los productores debe encontrar otro que no solamente tenga lo que él necesita, sino que también desee lo que él le ofrece. La aparición de la moneda viene a facilitar las cosas. La moneda (inicialmente es un bien cualquiera como sal, maíz, conchas, etcétera), sirve de unidad de intercambio, y no solamente lo facilita, sino que también permite a los productores diferir en el tiempo el comercio (entrega de su producto hoy y compra del producto necesario la semana siguiente). Posteriormente, los individuos y luego los gobiernos, emiten unidades monetarias en piezas metálicas o en papel, las que cumplen el mismo rol que las monedas tradicionales. En toda América Latina se utiliza papel moneda oficial, sin embargo, a veces se observa el uso de monedas alternativas tradicionales, como por ejemplo, las semillas de cacao, que sirven en ocasiones como unidad monetaria de base en algunas zonas productoras del Brasil.

### 3.2.6 La aparición de los comerciantes

El nacimiento de la moneda y la existencia de los mercados dan origen a la aparición de personas cuya actividad es facilitar todavía más los intercambios. Estas personas se ubican en los mercados para comprar los productos a los ofertantes y venderlos a los demandantes. De esta manera, los productores no necesitan desplazarse ni perder tiempo buscando al que quiera su producto y pueden dedicar más tiempo a la producción. Como el lector percibirá, por primera vez interviene en el intercambio alguien que no participa directamente en la producción. Como recompensa por el trabajo realizado, el comerciante recibe una diferencia entre los precios de compra y de venta del bien.

### 3.2.7 La sociedad de consumo

La existencia de los mercados, de la moneda y de los comerciantes, unidos al desarrollo tecnológico, permite a los productores desarrollar fuertemente su especialización productiva. Así, los productores pueden producir en grandes cantidades a precios cada vez menores (debido a las economías de escala que ello representa). Esto conlleva una oferta cada vez mayor de bienes en el mercado y, por lo tanto, un mayor acceso de los consumidores a estos bienes. El desarrollo de la sociedad de consumo se observa en su máximo esplendor en los años '50 y '60 en América del Norte, en donde productos anteriormente inaccesibles para las grandes mayorías (como los automóviles y los refrigeradores) se convierten en productos de las familias típicas de clase media. En América Latina se pudo observar parcialmente este tipo de situaciones en las clases medias y altas de las grandes ciudades en los años '90 y hoy también en las clases de menores ingresos.

### 3.2.8 La sociedad de servicios

La abundancia y la disponibilidad de productos en las sociedades de consumo hace que estos resulten elementos banales de la vida cotidiana, y por lo tanto, los consumidores demandan cada vez una mayor satisfacción de sus deseos y necesidades. Esto lleva al desarrollo de los servicios, tales como los restaurantes y los cuidados personales, los que por su carácter más individualizado corresponden mejor a los deseos de los consumidores. Entre los servicios que se desarrollan más en esta etapa están los servicios comerciales, los que no solamente se especializan cada vez más, sino que también incrementan su función tradicional de intercambio con servicios de posventa, garantías, reparaciones, etcétera.

Un aspecto importante en esta etapa es que la actividad comercial deja de ser únicamente un medio de intercambio de bienes para convertirse parcialmente en un fin en sí misma. Si bien durante toda la historia los mercados fueron un centro social muy importante, el objeto intercambiado ocupaba un lugar preponderante en la actividad. Por el contrario, se observa actualmente que para muchos la acción de compra es un fin en sí misma, independientemente de si el objeto comprado es útil o no (ir de compras es una diversión). La actividad comercial resulta ser así un producto que se justifica por su propia función.

## Comercio y gobierno

En la mayoría de los casos, los gobiernos en América Latina hasta hoy han tomado una posición pasiva con respecto a la comercialización. En efecto, tal como Varadarajan opina sobre los países en desarrollo en general, los gobiernos piensan que “las funciones de marketing son una consecuencia de las circunstancias del medio ambiente y, por lo tanto, cambian, adaptándose automáticamente a los cambios de ese ambiente”. Por ello los gobiernos utilizan una estrategia de inacción frente a la distribución, y concentran su apoyo únicamente en el sector de producción de bienes y servicios. Se tiene así como resultado la existencia de grandes regiones productoras de un bien o servicio esencial, pero que no llegan a rentabilizarse porque no se han desarrollado las instituciones ni los medios para una comercialización adecuada.

Siendo evidente que el desenvolvimiento de los países necesita de un desarrollo de los sistemas de comercialización, los gobiernos deben tomar medidas para apoyarlos, y no únicamente reglamentarlos y controlarlos, como sucede en la mayoría de los países latinoamericanos.

## 4. BENEFICIOS QUE APORTA EL COMERCIO A LA SOCIEDAD

Los beneficios (llamados *utilidades* por los economistas), que aportan los comerciantes son:

### BENEFICIOS APORTADOS POR LOS COMERCIANTES

- UTILIDAD DE LUGAR
- UTILIDAD DE VARIEDAD
- UTILIDAD DE TIEMPO
- UTILIDAD DE FORMA

### 4.1 Utilidad de lugar

Es el beneficio que la población recibe por el hecho que el comerciante almacene en un solo espacio la producción de diversas empresas. Así, la persona que quiere comprar un par de zapatos no tendrá que visitar varios talleres de zapatería con el fin de encontrar el producto que mejor convenga a sus necesidades. El hecho que un comerciante especializado en zapatería haya recolectado esa producción anteriormente le evita una serie de costosos desplazamientos. De la misma manera, los productores no tienen que desplazarse para buscar a sus clientes, puesto que el comerciante lo hace de manera más eficiente.

El beneficio para la sociedad de la existencia de un intermediario que dé la utilidad de lugar se manifiesta claramente viendo que si hubiera cuatro empresas y cuatro consumidores, la sociedad tendría que realizar dieciséis contactos para que se comunicaran todos con todos. La existencia de un intermediario limita esta actividad a la mitad (Figura 9.1).

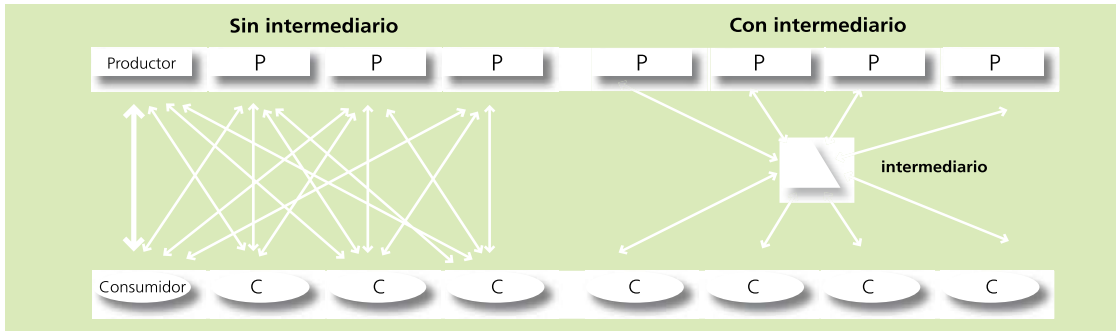


Figura 9.1 Número de contactos para un intercambio comercial

## 4.2 Utilidad de variedad

Es evidente que la centralización de los productos de diversas fuentes no solamente aporta una ventaja física a los compradores o productores, evitando así muchos desplazamientos. Ella aporta también la ventaja de permitir a los compradores la comparación inmediata de diversas calidades, estilos y precios de productos, lo cual facilita la elección del artículo que se adapta mejor a sus necesidades específicas. Adicionalmente, esta posibilidad de comparación trae como consecuencia indirecta el mejoramiento de los productos y la disminución de los precios, dado que los productores que no son eficientes o que no se adaptan a las necesidades de los consumidores serán eliminados del mercado rápidamente.

## 4.3 Utilidad de tiempo

Los comerciantes también actúan como una especie de despensa para los consumidores. En efecto, el comerciante compra en grandes cantidades aquello que sabe que sus consumidores podrán necesitar, aun cuando esta necesidad no sea inmediata. Así, por ejemplo, el vendedor de repuestos de automóvil compra una cantidad determinada de correas de transmisión y de faros de iluminación, esperando el momento en que el consumidor tenga necesidad de estos. Sin los intermediarios, cada consumidor tendría la necesidad de guardar un inventario de las piezas más críticas, con el fin de disponer de ellas en el momento oportuno.

Paralelamente, el comerciante evitará que los productores tengan que esperar a que los consumidores necesiten de sus productos para recuperar su inversión, puesto que el comerciante asumirá ese costo por él. De esta manera, el productor dispondrá más rápidamente de su dinero para reinvertirlo en el proceso productivo.

## 4.4 Utilidad de forma

Finalmente, el comerciante no solamente almacena diversos productos y los vende tal cual los compró, sino que muchas veces también transforma el producto para adaptarlo al consumidor. Así, por ejemplo, el comerciante de carnes podrá cortar, desgrasar o moler la carne según las prescripciones de su cliente. El vendedor de calzado podrá poner el producto en una caja de regalo, si el cliente lo desea así. El vendedor de automóviles adaptará la radio y los adornos adicionales que el cliente pida, etcétera. Más aún,

en muchos casos el comerciante asegurará el cumplimiento de las garantías, y proporcionará todo el servicio de posventa necesario.

Tal como se ha visto, los comerciantes brindan grandes servicios a los consumidores. Es por ello evidente que estos deben ser retribuidos por este beneficio adicional. De esta manera queda claro que, contra la opinión de mucha gente sobre la inutilidad de estas personas (que, según dicen, lucran sin aportar nada al sistema), los comerciantes contribuyen a mejorar grandemente el nivel de vida de la sociedad.

### Los mercados y el desarrollo de la sociedad

Hace miles de años, cuando los grupos humanos vivían de su propia producción, algunos hombres cansados de comer lo que cazaban o recolectaban, decidieron intercambiar sus productos y escogieron un punto equidistante donde hacer el trueque de sus mercancías. Con el tiempo, a este lugar de intercambio se le sumaron escuelas, iglesias, municipios y otras instituciones requeridas por la comunidad aledaña. Así, alrededor del mercado se formaron las ciudades, que se convirtieron en el eje de la sociedad humana. A partir de allí, durante siglos, la plaza del mercado fue el centro neurálgico social, donde no solo se intercambiaban productos, sino también ideas y sentimientos. En los mercados se gestaban las revoluciones, y también los romances que formaban las parejas del futuro.

Sin embargo, debido a los ruidos, malos olores, desechos y otros problemas, los mercados fueron poco a poco trasladados a la periferia de las ciudades, dejando a la plaza central como un lugar de encuentro puramente social. Mientras en los mercados se vendía y compraba ropa y alimentos, en las plazas centrales las familias paseaban y las parejas daban vueltas intercambiando miradas, que luego se transformaban en amores y matrimonios.

Desgraciadamente, esta división no duró mucho tiempo, pues al no tener interés comercial, la gente comenzó a visitar los centros tradicionales cada vez con menor frecuencia. Al igual que en el Centro Histórico de Bogotá, Panamá o Caracas, en todo el mundo apareció entonces el problema del abandono del centro tradicional de las ciudades. Juntamente con ello, las ciudades enfrentaron un problema mayor: ¿Dónde se encontraría la gente, para conocerse e intercambiar miradas, ideas o amores? ¿Dónde se depositaría el nuevo corazón social de la ciudad? Felizmente, la solución parece venir en ese invento moderno de la economía: los centros comerciales.

En efecto, en los centros comerciales se observa todo aquello que antes se encontraba alrededor de la plaza de armas. Allí se mezcla la oferta comercial (necesaria para atraer frecuentemente al ciudadano), con bancos, academias, consultorios médicos y hasta oficinas del gobierno, y también se dan diversas posibilidades de entretenimiento, juegos, cines, salas de conciertos y restaurantes. Hoy, como antes a la plaza del mercado, es a los centros comerciales donde las familias van de paseo para disiparse, donde los muchachos acuden para encontrar a las chicas y donde señoras y señores salen para ver y ser vistos.

En fin, en los centros comerciales modernos se vuelve a encontrar el espíritu de la plaza de antaño y, aunque suene extraño para algunos, es quizás en ellos donde las ciudades podrán recobrar parte de la convivencia ciudadana que estaban perdiendo.

## 5. FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS

Para proporcionar las utilidades mencionadas anteriormente, los intermediarios cumplen diversas funciones que, de otra manera, deberían ser realizadas por los productores. Los intermediarios dejan así el tiempo a los productores para dedicarse a lo que mejor saben hacer: producir. Al especializarse en las funciones de distribución, las desempeñan de manera más eficiente que si lo hicieran los mismos productores. Las funciones de los intermediarios pueden agruparse en tres grandes áreas: información, financiera y tratamiento del producto. Estas funciones no son necesariamente desempeñadas por todos los tipos de intermediarios, variando según el tipo de productos vendidos y las relaciones que estos tengan con los otros miembros de la cadena.

### FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS

#### INFORMACIÓN

- REPRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTORES
- BÚSQUEDA DE CLIENTES
- PROMOCIÓN
- NEGOCIACIÓN
- INFORMACIÓN A LOS CLIENTES
- INFORMACIÓN A LOS PRODUCTORES
- TOMA DE PEDIDOS

#### FINANCIERA

- COBRANZA
- TRANSFERENCIA DE DINERO
- TRANSFERENCIA DE TÍTULOS
- FINANCIAMIENTO
- TOMA DE RIESGO

#### TRATAMIENTO DE PRODUCTOS

- ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS
- ALMACENAJE
- SERVICIO DE POSVENTA
- TRANSPORTE DEL BIEN
- TRANSPORTE DE ENVASES Y EMBALAJES

Para comprender mejor las funciones de los distribuidores, utilizaremos como ejemplo dos casos extremos de distribución: el caso de la cadena de distribución de un concesionario autorizado de una marca de automóviles y que se muestra en la Figura 9.2, y el de un mesero, mozo o mesonero que trabaja en un pequeñísimo restaurante (El Palacio de la Luna).



Figura 9.2 Cadena de distribución



## Restaurante El Palacio de la Luna Creciente de Marzo

Don Juan Chang es un inmigrante de una ciudad sudamericana. Salido de China continental, llegó a un país de América del Sur, en donde comenzó a trabajar como ayudante de cocina en un restaurante de unos compatriotas. Luego de varios años de trabajo, el Sr. Chang ahorró lo suficiente para poner su propio restaurante.

El local está situado en un barrio popular de la ciudad y consta de una sala comedor con ocho mesas y una zona de cocina, además de los servicios sanitarios que exige la municipalidad. A pesar de su pequeño tamaño, don Juan Chang lo llamó pomposamente El Palacio de la Luna Creciente de Marzo, pensando en que algún día podría ampliarlo mucho más, conforme mejorara el negocio.

En algún momento, don Juan quiso encargarse del negocio solo. Su idea era hacer una especie de mostrador detrás del cual él cocinaría y los clientes vendrían a solicitarle los distintos platos. Diversas razones lo obligaron a cambiar de opinión: la primera era que el tiempo no le alcanzaba para tener cuidado con la cocina y a la vez atender a los clientes. Más aún, la cocina producía mucho humo y calor, lo que podía incomodar a los clientes (por lo demás, a veces la preparación de un producto no es algo agradable de ver). Pero, todavía más importante que lo anterior, fue que su dominio del idioma castellano era muy pobre y le resultaba difícil dejarse entender por los clientes.

Por todo ello, don Juan Chang decidió contratar a alguien para que se encargara de la atención de los clientes. El elegido fue Pedro Lai Ortega, hijo de otro inmigrante chino, casado con una dama del país. Pedro comprendía bastante bien el chino y, evidentemente dado que había nacido en el país, hablaba perfectamente el castellano.

Este escenario, en el cual el productor es don Juan Chang y el intermediario es Pedro Lai, servirá de base para las explicaciones que se harán sobre las funciones de los intermediarios.

### 5.1 Funciones de información

Los miembros de la cadena de distribución cumplen diversas funciones ligadas a la transferencia de información entre los productores y los consumidores.

#### 5.1.1 Representación de los productores

La primera función es la **representación de los productores**. Dado que los productores no están presentes en el lugar de venta, los intermediarios los representan. De esta manera, la imagen que los consumidores tienen de la empresa productora es aquella que se forman no solamente en función de sus productos, sino también de sus distribuidores.

Así, el concesionario de Santiago de Chile representa a la empresa Ford en esa ciudad. El mesero es, por su parte, el encargado de preparar la sala comedor del restaurante, de manera que esta sea acogedora y, además se preocupará de tener él mismo un aspecto presentable. En muchos casos, aun cuando sea físicamente posible, no es adecuado que el consumidor observe directamente al productor, puesto que ello puede generar efectos negativos. Ver al cocinero cortando los pollos o lavando el pescado no es necesariamente un espectáculo atractivo para el cliente.

### 5.1.2 Búsqueda de clientes

Otra función de los intermediarios es la **búsqueda de clientes**. Así, los intermediarios se encargarán de localizar y atraer a los clientes potenciales de los productos. El concesionario hará publicidad o utilizará el marketing directo para atraer a los consumidores a ver los productos Ford, mientras que Pedro Lai, el mesero de nuestra historia, se parará en la puerta del negocio para invitar a los pasantes indecisos a entrar a “probar los deliciosos platos orientales”.

### 5.1.3 Información a los clientes

Los intermediarios serán un factor muy importante de **información a los clientes**. Ellos aportarán la información necesaria para la compra. Dentro de esta labor de información está implícita una tarea de “traducción” del lenguaje técnico de los productores hacia el lenguaje aplicado de los consumidores. Así, mientras el productor habla de caballos de fuerza o de cilindrada, el intermediario traducirá la información hacia la velocidad o capacidad de carga del vehículo. El mesero de nuestra historia traducirá el lenguaje chino del cocinero al español comprensible de los consumidores (lo que es “Chi jau kai” para Juan Chang, será presentado como gallina apanada con salsa de ostiones por Pedro Lai).

Además de la traducción, la información implica una explicación acerca de los productos a los clientes. Así, el concesionario Ford dará a conocer los detalles de cada producto a los consumidores y responderá a sus preguntas, de la misma manera que Pedro Lai lo hará con sus clientes.

### 5.1.4 Promoción de los productos

Un buen intermediario hará la **promoción** de los productos de su línea. En general, el intermediario tratará de vender aquellos productos que tienen mayor nivel de rentabilidad para el productor (quien le traslada parte de esa rentabilidad, para incentivarlo a hacer más esfuerzo). Así, el concesionario Ford tratará de promocionar más los productos de alta gama (generalmente los más rentables), mientras que Pedro Lai promocionará “el plato del día”, o, eventualmente y por insistencia del cocinero, el plato que quedó sin vender la noche anterior.

### 5.1.5 Negociación

Muchas veces el intermediario juega también un rol de **negociación** con los consumidores. Esa negociación puede implicar los precios y las condiciones de venta o de pago de los productos. El concesionario Ford podrá negociar el precio de los autos vendidos (variarlo en función de las exigencias de los clientes específicos), mientras que Pedro Lai podrá “negociar” con sus mejores clientes la reserva de una mesa especial cuando ellos lo deseen.

### 5.1.6 Toma de pedidos

Una función de mucha importancia, aunque pueda parecer algo banal, es la **toma de pedidos** realizada por los intermediarios. Así, en algunos casos el concesionario Ford tomará el pedido del producto que no tiene en stock y lo transmitirá a la planta de producción para su fabricación. La tarea de Pedro Lai allí es mucho más clara: él toma el pedido de cada cliente y lo trasmite (a veces traducido) al cocinero para su preparación inmediata.

### 5.1.7 Información a los productores

La **información** no solo es transmitida por los intermediarios hacia los consumidores, sino también ella va **en la dirección de los productores**. Es por intermedio de los comerciantes que los productores pueden conocer de manera más detallada los gustos y las exigencias de los consumidores, seguir las tendencias de los mercados y adaptarse. El concesionario informará a los fabricantes qué criterios utilizan los consumidores para elegir sus automóviles, lo que le permitirá mejorar sus modelos. Pedro Lai informará a Juan Chang si está sirviendo muy poco (o demasiado), muy condimentado o algo insípido, lo que le hará adaptarse mejor a los gustos de sus clientes, etcétera.

## 5.2 Funciones financieras

Los intermediarios cumplen importantes funciones ligadas a los aspectos financieros del comercio.

### 5.2.1 Financiamiento a productores y consumidores

Quizás la función más importante en este rubro es el **financiamiento**, tanto de los productores como de los consumidores. El concesionario comprará una cantidad de automóviles a Ford, asumiendo el financiamiento mientras no venda el producto. De esta manera, la empresa podrá disponer rápidamente de su dinero para dedicarlo a la producción de más automóviles. En algunos casos, el distribuidor otorga financiamiento a los productores antes de que estos produzcan, permitiéndoles así realizar su actividad productiva (práctica común de los intermediarios de productos agrícolas que no es considerada por los críticos del sistema). Además, al comprar los artículos a la espera de que, a su vez, el consumidor los compre, el intermediario está financiando a los consumidores, puesto que de otra manera ellos tendrían que invertir su dinero en disponer de productos en stock hasta el momento que los necesiten.

La función de financiamiento de los consumidores también se manifiesta cuando el intermediario vende a crédito a sus clientes. En este caso, el comerciante permite a los clientes tener acceso a productos que, de otra manera, serían imposibles de obtener en el corto plazo.

### 5.2.2 Toma de riesgo

El financiamiento de productores y compradores está muy relacionado con la **toma de riesgo** por parte de los intermediarios. En efecto, cuando el concesionario Ford compra los automóviles a la empresa para venderlos, está asumiendo el riesgo de no venderlos y perder su inversión. Por este costo del riesgo, cuanto mayor sea la posibilidad de pérdida en un producto, mayor será el margen que el intermediario considerará adecuado. Por ello, en productos perecederos como algunos alimentos –que si no se venden en un plazo corto se malogran–, los márgenes de los comerciantes son mayores que en aquellos productos de larga conservación. De esta forma, los intermediarios buscan balancear las veces que tienen éxito en la venta con aquellas en que el negocio presenta pérdidas.

### 5.2.3 Cobranza

Otra de las funciones de los intermediarios es la **cobranza** a nombre de los productores. Estos efectuarán el trabajo de sacar la cuenta por las ventas realizadas y de comunicar el monto a los clientes, quienes tendrán que entregar el dinero respectivo. Esta situación es muy clara en nuestros ejemplos del concesionario de autos y del restaurante.

En muchos casos, la actividad de cobranza tiene una función adicional, que es recolectar impuestos para el Estado. En efecto, el concesionario que cobra los impuestos por la venta de un automóvil o el mesero que los cobra en su factura de venta, está recolectando impuestos que deberá entregar posteriormente al fisco (por lo cual no recibe ninguna remuneración).

#### 5.2.4 Transferencia de dinero

La cobranza implica la **transferencia de dinero** hacia los productores. El intermediario hará llegar el dinero de los clientes a los productores. Ello implica un trabajo físico de transferencia de dinero (manejo de cuentas corrientes, utilización de contabilidad específica, etcétera) y también un riesgo por la disponibilidad del dinero (de pérdida, de robo, etcétera). Por ejemplo, en el caso del concesionario Ford, la transferencia de dinero se da antes de la venta del producto, puesto que el concesionario compra el producto para venderlo después a sus clientes. En el caso del restaurante, la transferencia de dinero se hace luego de la venta, a veces al final del día, cuando el mesero entrega el monto de las ventas al cocinero.

#### 5.2.5 Transferencia de títulos

Junto con la transferencia de dinero, generalmente se da también una **transferencia de títulos** de propiedad. Así, el concesionario que vende un auto a su cliente le entrega los títulos de propiedad del vehículo (títulos que él ha recibido anteriormente a la compra de manos del productor).

### 5.3 Funciones de tratamiento de productos

El intermediario cumple también diversas funciones que tienen que ver con el procesamiento y la transformación de productos.

#### 5.3.1 Adaptación de productos

Una de las más importantes funciones en este campo es la **adaptación de productos** a los gustos y necesidades de los consumidores. Por ejemplo, el concesionario Ford colocará el sistema de aire acondicionado y polarizará los vidrios como lo desea el comprador del automóvil. Pedro Lai, por su parte, dará un plato vacío a la clienta que pide una porción para sus dos niños o, en los casos de algunos platos de lujo, va a *flambear* los productos (echarle licor y prender fuego al plato) al lado de la mesa.

#### 5.3.2 Transporte

Los intermediarios se encargan muchas veces del **transporte** del bien desde el productor hacia el consumidor. Esta tarea puede ser realizada a partir del productor hacia el intermediario (el consumidor lo transporta por su propia cuenta); desde el intermediario hacia el consumidor (el productor transporta el producto hacia el intermediario), o de manera integral. En el caso de Pedro Lai, su tarea de transporte de los platos desde la cocina hasta las mesas muestra muy claramente esta función. El concesionario Ford, en tanto, no la realiza puesto que, en su caso, el transporte es asumido por el productor hacia todos sus concesionarios, con el fin de evitar que el producto llegue a precios diferentes a sus distribuidores (sin importar la distancia). El comprador probablemente no desee que le lleven el producto a su casa, puesto que se sentirá feliz de conducir por primera vez su auto nuevo.

### 5.3.3 Almacenaje

La función de distribución implica también muchas veces un trabajo de **almacenaje** de productos, pues el intermediario debe guardar y conservar los productos que vende. Ello tiene un costo que va más allá del simple costo financiero de los productos, puesto que el almacenaje implica gastos de local, de personal, de cuidado, etcétera. En los casos de productos delicados o que requieren de tratamiento especial (por ejemplo, refrigeración), esta tarea puede representar una parte muy importante del costo de distribución. Las tareas de almacenaje del concesionario Ford son evidentes, mientras que en el restaurante estas son poco presentes (están realizadas principalmente por el productor).

### 5.3.4 Transporte de envases y embalajes

Una función de los intermediarios que actualmente cobra gran importancia es el **transporte de envases y embalajes**. En muchas ocasiones, el intermediario se encargará de retornar a los productores los envases y embalajes para un eventual reciclaje o reutilización. Esta situación es muy clara en los tenderos que devuelven las botellas vacías a los fabricantes y no está presente en el caso de nuestro concesionario de automóviles. En el restaurante, el trabajo de Pedro Lai consiste también en recoger los platos y utensilios utilizados por los clientes y retornarlos a la cocina, donde don Juan Chang los lavará para reutilizarlos.

### 5.3.5 Servicio de posventa

Finalmente, para esta lista no exclusiva, un trabajo de inmensa importancia realizado generalmente por los intermediarios es el **servicio de posventa**. Dado que es el intermediario quien ha realizado el contacto y la venta del producto, es natural que el cliente demande que el servicio adicional (reclamos, repuestos, reparaciones, mantenimiento, etcétera) sea asegurado por este. Más aún, la cercanía física del intermediario al consumidor hace que así sea mucho más fácil para el productor dar servicio a sus clientes. En algunos casos, el intermediario será únicamente el receptor de la queja o del pedido del consumidor y lo transmitirá al productor, quien se ocupará de la solución (por ejemplo, cuando un comensal regresa a los dos días a quejarse por una intoxicación ocasionada por los camarones que comió en el restaurante). En otros, el intermediario se encargará de solucionar directamente el problema, como en el caso del concesionario Ford que tiene junto a su sala de ventas un taller de reparación y mantenimiento de los productos vendidos.

## 6. REGLAS DE LA INTERMEDIACIÓN

Como se ha visto anteriormente, los intermediarios cumplen una serie de funciones de gran importancia para la satisfacción de los consumidores. Muchas de ellas son esenciales para el cumplimiento de un buen servicio de marketing. Sin embargo, en América Latina una gran cantidad de empresas todavía parece no comprender adecuadamente esta situación y considera que los intermediarios son solamente unos simples transmisores físicos de los productos.

Los productores muchas veces olvidan que los intermediarios son sus representantes ante los clientes y que, no teniendo en la mayoría de los casos relaciones de subordinación, ellos no están obligados a seguir ciegamente sus indicaciones. En efecto, a menos que el sistema de distribución pertenezca enteramente a los productores, los intermediarios son elementos independientes en la cadena de distribución.

Por esta razón, el productor debe darse cuenta de que una manera importante de conocer e influir sobre el mercado es mediante la influencia que puede tener sobre sus intermediarios. Es evidente que un excelente producto puede ser un fracaso en el mercado si el intermediario que lo representa tiene un desempeño deficiente (¿entraría usted a un restaurante de excelente comida, pero que tiene unos meseros sucios y desaliñados?).

### 6.1 El intermediario es un cliente del productor

Tal como se ve en el recuadro del restaurante “El Palacio de la Luna Creciente de Marzo (II)”, el productor debe reconocer que en realidad **el distribuidor es un cliente** tal y como lo son sus clientes finales (los consumidores del producto). No se trata, pues de un empleado en el sentido tradicional del término.

#### Restaurante El Palacio de la Luna Creciente de Marzo (II)

Don Juan, desde la cocina, se esmera por hacer los mejores platos, pues sabe que la gente va a los restaurantes no solo a saciar el hambre (con dos panes sería suficiente), sino que busca un buen sabor y comida caliente. Y sabe, además, que desea encontrar también trato amable, un lugar agradable, etcétera. Es evidente que esto último no lo podrá satisfacer él directamente, sino que lo hará por intermedio de su mesero.

¿Qué puede hacer entonces don Juan para que sus clientes salgan contentos del restaurante (y regresen)? Aparte de su buena cocina (condición necesaria, pero no suficiente), debe lograr que el mesero trabaje bien. Para esto, el mesero debe estar contento. Por lo tanto, para que el restaurante trabaje bien, don Juan debe tener en todo momento contento al mesero. Así se cumple el primer postulado que dice que **el primer cliente del cocinero es el mesero**. Traducido a la distribución en general, esto indica que el intermediario es un cliente, y no necesariamente un socio, y mucho menos un subordinado del productor.

A veces, hasta se puede decir que el intermediario es el único cliente del productor. Dado su mal castellano, si no fuera porque el mesero le traduce y le explica los pedidos y los gustos de los consumidores, don Juan Chang no tendría manera de comunicarse con ellos. La única persona con la que puede comunicarse el productor es aquí el intermediario. En términos reales se puede decir, entonces, que el intermediario es el **único** cliente de este productor.

Si bien el mesero Pedro Lai es el primer cliente del cocinero Juan Chang, sin duda esta situación no es recíproca. Por ejemplo, no sería raro que Pedro Lai sugiriera a algunos de sus clientes habituales no pedir tal o cual plato “porque es del día anterior”, o, como le sucedió al autor alguna vez, que el mesero –antiguo conocido nuestro– no nos sirvió otro plato porque “ya habíamos comido suficiente y pedir más era glotonería”. Es evidente que en ambos casos el mesero está privilegiando a sus clientes (que le aseguran la propina, que representa generalmente la parte más interesante de sus ingresos) y yendo contra los intereses inmediatos del productor (que busca vender todo lo que le queda o lo que le da mayores utilidades).

Con este ejemplo se explica así que **el primer cliente del mesero es el comensal**, y no el productor. Traducida a la distribución en general, se puede decir entonces que el distribuidor privilegia la satisfacción de sus consumidores por sobre la de sus proveedores.

Esta situación se ejemplifica cuando un cliente pide a Pedro Lai que le venda unos cigarrillos. Dado que vender cigarrillos no es buen negocio para don Juan Chang, el restaurante no guarda stock de estos productos. Frente a esta situación es usual que Pedro Lai se ofrezca para ir a comprarlos rápidamente en un negocio cercano. Ello muestra que el intermediario se preocupa por la satisfacción general del consumidor y no solamente por la venta de los productos del productor. Más aún, luego de haber corrido muchas veces al negocio cercano a comprar cigarrillos, es probable que Pedro Lai compre algunos paquetes de cigarrillos y los guarde en su mostrador, para venderlos cuando el consumidor pida. En este caso, Pedro es claramente un agente de compra de sus clientes y no un agente de venta de don Juan Chang.

## 6.2 El intermediario es el primer cliente del productor

El productor debe reconocer, entonces, que el intermediario **es el primer cliente**. Esta situación no es evidentemente cierta en términos de importancia, sino en términos temporales, pues antes de llegar al cliente final debe haber convencido al intermediario de las bondades de su producto.

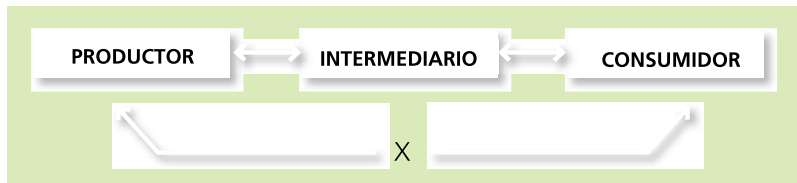


Figura 9.3 Las reglas de la intermediación I

Como lo muestra la Figura 9.3, muchas veces, por razones físicas o financieras, el productor no tiene ninguna posibilidad de comunicarse directamente con los consumidores. Así, la *única* manera que tiene el productor de influenciar a sus consumidores es mediante su influjo sobre el intermediario. En este caso, el intermediario es el único cliente del productor.

Si el intermediario es el primer cliente del productor, la situación inversa no es cierta. Como los ingresos del intermediario provienen de los consumidores, este va a privilegiar los intereses de ellos antes que los del productor. En las situaciones de monopolio u oligopolio que se observaron en América Latina, muchas veces los intermediarios se veían obligados a obedecer las instrucciones de sus proveedores, incluso contra los intereses de sus consumidores. En la situación de apertura de mercados y de competencia esta presión de los productores es mucho menor y, en caso de conflicto, los intermediarios preferirán guardar a sus clientes y cambiar a sus proveedores. Es evidente, entonces, que el **principal cliente de los intermediarios son sus consumidores**, y no los productores.

## 6.3 El intermediario es parte de la cadena de consumo

Incluso, como se observa en la Figura 9.4, se puede decir que **el intermediario no es parte de la cadena de producción**, como los productores tienen tendencia a considerar, sino más bien que **el intermediario es parte de la cadena de consumo**.

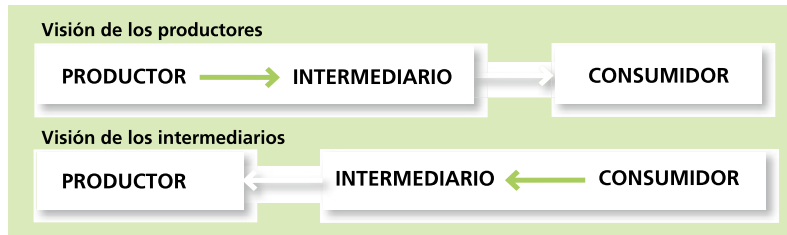


Figura 9.4 Las reglas de la intermediación II

Como los intermediarios solo compran los productos que suponen que sus clientes desean (y que les van a comprar a ellos después, actúan entonces más como **agentes de compra de sus clientes** que como agentes de venta de los productores. De ninguna manera el intermediario comprará algo que sabe que sus clientes no le van a comprar, simplemente por satisfacer las exigencias de sus proveedores. Además, el intermediario buscará comprar el surtido de productos que satisfaga mejor a sus consumidores, sin importarle si todos los productos provienen o no del productor con el cual tiene relaciones privilegiadas.

A pesar de toda la importancia que acaba de señalarse, se observa muy frecuentemente en los mercados latinoamericanos que los productores solo generan estrategias originales de marketing para dirigirse al público consumidor, sin tomar en cuenta que, para tener éxito, estas estrategias deben impactar primero en los distribuidores. Por ejemplo, sorprende ver que en algunos de nuestros países a veces se lanzan grandes campañas publicitarias, sin antes generar una campaña dirigida a los intermediarios. ¿Cómo puede un intermediario saber cuánto debe comprar de un nuevo producto, si no conoce sus características ni las características de la campaña publicitaria de lanzamiento?

Felizmente cada vez más empresas crean gerencias de *“trade marketing”*, que se ocupan de hacer marketing para el *“trade”*, es decir, para los intermediarios. Ellos preparan campañas especiales para los intermediarios, con sesiones de información, promociones y otras estrategias, todo ello sustentado con publicidad y revistas especializadas.

El productor no debe olvidar que, dado que el intermediario compra con más frecuencia y en mayores cantidades que los consumidores, probablemente estará mucho más preparado que estos para evaluar las ventajas y las desventajas de un producto frente a la competencia. El intermediario es así el primer y más importante filtro para cualquier intento de vender un producto de calidad dudosa. Se constituye, entonces, en el peor enemigo de la empresa que no piensa en el consumidor, y en un excelente aliado para quien produce con una buena relación calidad-precio (y con un margen adecuado para el intermediario, por supuesto).

No debe olvidarse entonces que la lealtad del intermediario no está comprada, sino que el productor debe conquistarla día a día. Es importante reconocer que los intermediarios, antes que socios, como los productores suelen considerarlos, son fundamentalmente clientes de gran importancia.

## 7. ORGANIZACIÓN DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

La cadena de distribución está formada por múltiples actores, cada uno de los cuales cumple funciones diferentes dentro de ella. Estas funciones están delimitadas por la manera en que las cadenas están estructuradas y por el grado de facilidad o de dificultad de pertenecer a ellas.



## 7.1 Organización según el nivel de flexibilidad

Así, con respecto a la capacidad de intervención de los diversos actores, una cadena de distribución puede ser de dos tipos: jerárquica o flexible.

### TIPOS DE DISTRIBUCIÓN SEGÚN SU NIVEL DE FLEXIBILIDAD

- CADENA DE DISTRIBUCIÓN JERÁRQUICA
- CADENA DE DISTRIBUCIÓN FLEXIBLE

### 7.1.1 Tipos de distribución según nivel de flexibilidad

Una **cadena de distribución jerárquica** es aquella en la que los miembros respetan el orden de preeminencia de sus miembros. Así, el productor solamente venderá a los mayoristas; estos, a los minoristas, y estos, a su vez, a los consumidores. De ninguna manera un consumidor podrá tener acceso a comprar directamente de un mayorista o un minorista accederá al productor. Este tipo de situación es muy común para productos que necesitan un fuerte apoyo de los intermediarios, por lo cual saltar a uno de los miembros de la cadena puede traer como consecuencia una disminución del servicio final. Igualmente, esta situación es válida para productos altamente competitivos, en los que un miembro de la cadena corre el riesgo de perder a sus distribuidores si no respeta la cadena establecida.

Una **cadena de distribución flexible** es aquella en la que pueden darse todo tipo de relaciones entre los miembros. Aquí nada impide a cada uno de los miembros saltar etapas para acortar el canal. Este tipo de situación se observa en productos que tienen una cierta situación monopólica u oligopólica de mercado y que, por lo tanto, pueden vender a quienquiera comprarles dentro de la cadena de distribución. En algunos casos, la cadena de distribución flexible puede actuar fijando precios en función del nivel de la cadena a la cual se vende (el mayorista vende a quien quiera comprarle, al mismo precio mayorista). En otros casos, se fijan precios diferenciales en función del nivel del comprador (un minorista pagará menos que un consumidor final). En este último caso, se minimiza el conflicto entre el miembro superior de la cadena y sus miembros de menor nivel.

## 7.2 Organización según la cantidad relativa de miembros

Una cadena de distribución también puede clasificarse en tres tipos, en función de la cantidad relativa de miembros de la cadena. Estos son: exclusiva, selectiva y extensiva.

### TIPOS DE DISTRIBUCIÓN EN FUNCIÓN DE LA CANTIDAD RELATIVA DE MIEMBROS

- CADENA DE DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA
- CADENA DE DISTRIBUCIÓN SELECTIVA
- CADENA DE DISTRIBUCIÓN INTENSIVA

### 7.2.1 Tipos de distribución en función de la cantidad relativa de miembros

Una **cadena de distribución exclusiva** es aquella que solo da participación a un intermediario escogido por cada territorio de mercado. Generalmente se trata de productos de alto valor y de intermediarios que tienen características de servicio indispensables para el tipo de producto señalado. A cambio de la exclusividad de la venta del producto en su zona, el intermediario acepta cumplir con ciertas condiciones

como un monto mínimo de ventas, hacer publicidad y seguir las normas exigidas por los productores. Una situación muy común de distribución exclusiva es la de las **franquicias** de distribución. Un ejemplo de distribución exclusiva es la del concesionario de tractores Caterpillar de una región específica, que para obtener la exclusividad debe invertir importantes sumas de dinero en instalaciones, compra de productos y seguir las indicaciones de la central de la firma.

Una **cadena de distribución selectiva** es aquella que permite varios intermediarios en una misma zona, siempre que cumplan con determinadas características. Así, algunas empresas de automóviles otorgan varias concesiones de venta en un mismo territorio (en número limitado), con el fin de generar competencia entre sus concesionarios.

Una **cadena de distribución intensiva** es aquella que permite ingresar en el circuito a todo aquel que quiera hacerlo. En general, se trata aquí de artículos de bajo precio y que no requieren de apoyo especial de los distribuidores. La idea de base para este tipo de distribución es que, a mayor presencia del producto, mayor posibilidad de venta. Un ejemplo de este tipo de distribución es el fabricante de refrescos o de champú, que vende su producto a todo aquel que quiera comprarlo.

## 8. EL LARGO DE LAS CADENAS DE DISTRIBUCIÓN

Las cadenas de distribución pueden ser de tamaño variable, tanto en la cantidad de empresas que la forman como en la cantidad de intermediarios que debe atravesar un producto para llegar al consumidor. Así, hay sectores con muchos intermediarios, pero con cadenas de extensión corta, por ejemplo el sector de la venta de pan fresco en nuestros países, donde cientos de vendedores van desde el productor (el panadero) hasta el consumidor en una sola operación. Por el contrario, existen también cadenas muy largas, como la de aquellos productos que van del productor a un agente, luego a un mayorista, a un minorista, etc., antes de llegar al utilizador final.

### 8.1 El tamaño de las cadenas de distribución en América Latina

Existen grandes diferencias entre los países desarrollados y América Latina con respecto a las redes y sistemas de distribución de productos. La primera gran diferencia se encuentra en el tamaño y la cantidad de intermediarios presentes en los mercados.

Así, mientras en Estados Unidos y Canadá existen alrededor de 200 familias por cada establecimiento (intermediario), una ciudad típicamente latinoamericana como Lima, con una población de casi 9 millones de habitantes (aproximadamente 2 millones de hogares) tiene cerca de 100.000 establecimientos minoristas censados entre supermercados, bodegas, mercados, puestos de mercado, farmacias y panaderías. Esta cifra muestra, entonces, que habría un establecimiento minorista por cada 20 hogares. (Por tanto, para llegar a 200 familias en Estados Unidos, se necesita hacer un solo viaje. Para las mismas 200 familias en Lima, se necesitan ¡10 viajes!). Esta situación ocurre fundamentalmente por el gran nivel de concentración de las clases bajas en las ciudades, generalmente en zonas de poca infraestructura, además de algunos elementos culturales y sociales que se observarán en el análisis que se hace de los supermercados (véase el recuadro "Por qué se desarrollan poco los supermercados en América Latina" que se muestra en la página 267).

Dado el escaso nivel de compra de cada familia, en las zonas pobres la rentabilidad por cada venta es muy pequeña. Esto hace que los comerciantes de cierto tamaño no consideren económico establecerse directamente en dichas zonas. Esta tarea es, entonces, tomada por individuos de escasos recursos que habitan dichas zonas populares. Como su nivel financiero no les permite una compra mayorista muy

grande, solamente podrán atender a las necesidades de unas cuantas familias. Para las otras familias tendrá que crearse otro negocio que pueda satisfacerlas. Si a esto le añadimos que en los sectores populares muchas compras se realizan a crédito (a pagar al final de la semana), se comprenderán mejor las limitaciones de financiamiento de los distribuidores.

Un nivel de compra (y de venta) pequeño muchas veces no justifica que los comerciantes minoristas vayan a aprovisionarse directamente de los comercios mayoristas (por el costo de transporte, el tiempo, etcétera), lo que crea la oportunidad para la aparición de distribuidores intermediarios adicionales. Estos, evidentemente, van a asignarse un margen de utilidad sobre sus ventas, además de los costos asumidos en el trabajo de distribución. Al final de tanta intermediación y subida de costos, los pobres terminan pagando mucho más por los productos que las personas de mayores recursos.

### 8.1.1 El marketing directo

Es la forma de marketing que busca llegar eliminando la intermediación entre productores y consumidores. El objetivo subyacente es controlar mejor la distribución de la empresa, a la vez que disminuir los gastos de la intermediación. De esta manera, los productos llegan a precios menores a los consumidores, sin disminuir la calidad del servicio ofrecido a estos.

#### ENTRE LAS DIVERSAS FORMAS DE MARKETING DIRECTO SE ENCUENTRAN:

- EL MARKETING PUERTA A PUERTA
- EL MARKETING DE REDES DE VENTA
- EL TELEMARKETING: POR CORREO  
POR TELÉFONO O FACSÍMIL  
POR INTERNET

El **marketing puerta a puerta** es una forma de marketing directo usada para algunos productos de mediano valor. Es clásico el ejemplo de los vendedores de lustradoras eléctricas que visitan las casas puerta a puerta.

El **marketing de redes de venta** se basa en un sistema de vendedores que reciben directamente el producto del fabricante y que se organizan —y controlan— mediante diversos niveles de coordinación. En América Latina se observa este sistema para muchos productos sobre todo de cosmética, con marcas tales como Avon (creadores del sistema hace varias décadas en Estados Unidos), L'bel y Omnilife. Lo interesante de este sistema es que elimina el grave inconveniente del acceso a los hogares de los vendedores puerta a puerta. Dada la inseguridad reinante en muchos lugares, las familias difícilmente abren sus puertas a un extraño que viene a ofrecerles un producto, por lo cual es mejor tener vendedores que sean conocidos o pertenezcan al mismo círculo que los clientes.

El **telemarketing** es el marketing que utiliza los medios de comunicación social para llegar a sus clientes. Así, el marketing por correo utilizará catálogos mediante los cuales la persona hará su pedido, el que le será enviado por correo. El marketing por teléfono o internet (*e-marketing*) utilizará estos medios tanto para la promoción de los productos, como para la realización del pedido. El envío físico del producto se hará por correo o por un sistema de distribución especial.

Este tipo de marketing tiene mucho éxito actualmente en los países desarrollados, pero encuentra problemas de aplicación en América Latina. Aparte de la poca costumbre existente en la compra a distancia (razón que en esencia puede ser pasajera), el marketing directo se encuentra con el problema de la

desconfianza de los usuarios de pagar con tarjeta de crédito, y también por los problemas de los servicios de entrega de los productos físicos. Por todo ello, el marketing directo a distancia es todavía utilizado fundamentalmente para la venta de tipo industrial, y deberá esperar un poco para su difusión en el comercio de productos de consumo masivo

## 8.2 El tamaño de la cadena de distribución según el desarrollo de países y regiones

Una cadena de distribución larga no es una característica de todas las sociedades pobres. Diversos estudios han demostrado que el largo de la cadena de distribución tiene forma de parábola (Figura 9.5).



Figura 9.5 Relación entre el nivel de desarrollo de un país y el largo de la cadena de distribución

Así, la cadena de distribución es muy corta en las sociedades muy poco desarrolladas, debido a que ahí las familias se abastecen fundamentalmente ellas mismas (autoconsumo) y por trueque directo entre productores. A medida que el desarrollo y el nivel de urbanización de los países avanzan, la cadena de distribución se hace más larga, pues aparecerán más intermediarios dispuestos a servir a estos nuevos consumidores con productos industrializados. Este es el caso actual de América Latina.

Ahora, conforme avanza el desarrollo de los países, se racionaliza la distribución con la entrada de grandes instituciones de intermediación como los supermercados. Ello hace que pocas instituciones (muchas veces las más grandes empresas productoras) se encarguen de la distribución a una gran cantidad de familias. Esto es posible, entre otros aspectos, debido a que el poder adquisitivo y el equipamiento de las familias les permite aprovisionarse en mayores cantidades y con menor frecuencia.

En los países latinoamericanos también se observa que el número de establecimientos por familia aumenta de manera inversamente proporcional a la riqueza de la zona urbana en la que están ubicados (Figura 9.6). Así, en las zonas de mayor ingreso familiar existen menos establecimientos que en las zonas más pobres, aunque son mucho más grandes y organizados (mayor cantidad de supermercados y autoservicios entre otros). Ello hace que un producto en un punto de venta de acceso a los sectores más populares generalmente tenga mayor precio que en un supermercado al cual acceden las clases medias y altas. Por consiguiente, la desigualdad se acentúa debido a que los pobres siempre pagan más por el mismo producto.

Debe remarcarse que la situación anterior se da únicamente en las zonas de gran concentración urbana, puesto que en las localidades rurales es diferente. En efecto, en las zonas rurales y semirurales se observa que hay una mayor cantidad de establecimientos conforme se incrementa la riqueza de las zonas. Ello se debe probablemente a que la distribución de los establecimientos comerciales al interior de los países sigue la misma curva que la distribución que se observa entre los países con respecto a su nivel de desarrollo.

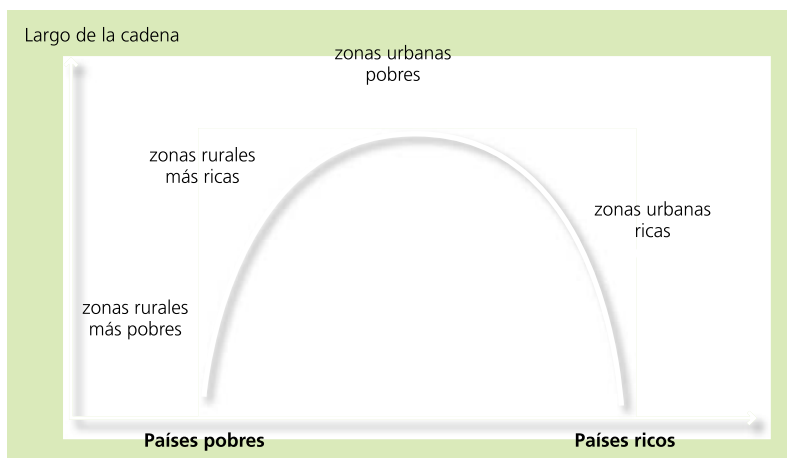


Figura 9.6

Relación entre el nivel de desarrollo de los países, la división urbano-rural en los países y el largo de la cadena de distribución

## 9. TIPOS DE INTERMEDIARIOS EN AMÉRICA LATINA

Los tipos de intermediarios en América Latina son muy diversos. Algunos corresponden a estructuras que existen en esta región desde tiempos inmemoriales, mientras que otros son instituciones modernas, algunas de las cuales son importadas de los países más avanzados. Se analizará seguidamente algunos de los más importantes:

### INTERMEDIARIOS EN AMÉRICA LATINA

- MERCADOS ITINERANTES (MERCADOS SOBRE RUEDAS)
- PUESTOS DE MERCADO (TIANGUIS)
- COMERCIANTES AMBULANTES (BUHONEROS)
- ALMACENES DE BARRIO (BODEGUITAS, TIENDAS, ABASTOS, CHANGARROS, COLMADOS, PULPERÍAS)
- TIENDAS ESPECIALIZADAS
- SUPERMERCADOS
- TIENDAS POR DEPARTAMENTOS
- CENTROS COMERCIALES
- COMERCIANTES MAYORISTAS
- CLUBES DE DESCUENTO
- TIENDAS DE CONVENIENCIA (OXXO, 7-11)

### 9.1 Mercados itinerantes

En los pueblos de zonas semirurales de América Latina existe tradicionalmente un mercado semanal en donde los pequeños productores agrícolas llevan sus productos para intercambiarlos. A esos mercados o ferias semanales acuden también comerciantes que cada día de la semana se desplazan hacia pueblos diferentes para realizar su comercio. Estos comerciantes están generalmente especializados en productos no agrícolas (telas, relojes, ollas, herramientas, utensilios y hasta medicinas) y en algunos casos reciben como pago productos agrícolas que luego venden en las ciudades más grandes. Con el aumento de la urbanización se observa una tendencia a la desaparición de este tipo de intermediarios.

### 9.2 Puestos de mercado

Llamados también paradas, son comerciantes que se ubican dentro de mercados relativamente estables. Estos comerciantes se caracterizan por poseer un espacio bastante limitado para sus actividades, por lo cual ellos son, en general, especializados en una categoría de productos: verduras y productos perecederos, abarrotos y productos de consumo alimenticio de mayor duración, carnes, etcétera. Los más especializados (un tipo específico de verduras o de frutas) pueden ser muy fuertes económicamente y algunos hasta llegan a controlar el mercado de una categoría de productos (el rey de la papa, por ejemplo). En productos industriales de consumo masivo, tales como jabones o harinas, este tipo de comerciantes es fundamental para el éxito de una marca, pues ellos son muchas veces distribuidores mayoristas para los comerciantes del interior que vienen a surtirse a las ciudades más grandes.

### 9.3 Comerciantes ambulantes

Los comerciantes ambulantes existen desde los tiempos coloniales en América Latina, pero han tenido una multiplicación impresionante en los últimos 40 años. Ellos son casi en su totalidad informales (no registrados oficialmente) y disponen de un capital muy pequeño para su trabajo. Sin embargo, dada la gran cantidad de personas que participan en este sector comercial, las sumas globales movilizadas por ellos es inmensa. Venden tanto artículos de productores informales como de empresas registradas, por lo cual su participación en la distribución de algunos productos industriales de bajo valor unitario de venta (chocolates, chicles, chucherías) puede ser fundamental. No es raro observar grandes empresas industriales cuyo más importante sistema de distribución son los comerciantes ambulantes.

### 9.4 Almacenes de barrio

Una estructura bastante común en América Latina, y que está desapareciendo en los países más desarrollados, es el comerciante generalista de barrio. Llamados tendero, bodeguero, pulpero, almacenero, etcétera, en los diferentes países, son comerciantes instalados en zonas residenciales (generalmente en esquinas), que surten de todo tipo de productos a las familias del barrio. La variedad de artículos vendidos es amplia y va desde alimentos perecederos (leche, mantequilla) hasta artículos varios de uso corriente (hilo de coser, bombillos), pasando por una multitud de artículos domésticos. Muchas veces venden a crédito a sus clientes más conocidos, para lo que disponen de libretas de apuntes donde llevan escrupulosa nota de los créditos otorgados. En algunos países este tipo de comercio ha sido realizado tradicionalmente por inmigrantes, por lo cual reciben a veces el nombre genérico de "el chino", "el turco", etcétera (en lugar de "anda a la pulpería" la gente dirá "anda donde el chino").

### Los mercados virtuales

Cada vez con más frecuencia se usan en Latinoamérica los mercados virtuales, en los que los individuos compran o venden productos de manera directa o indirecta. Se trata, a veces, de centros de intercambio, donde el que quiere vender coloca su oferta y todos los que desean comprar colocan sus ofertas. Ejemplo de ello son portales tales como Mercadolibre.com, Deremate.com y Submarino.com (Figura 9.7).

También tienen relativo éxito en América Latina tiendas virtuales como la de Amazon.com, especializada en venta de libros y de productos similares. Sin embargo, todavía falta algún tiempo para que se popularice este tipo de medios de distribución, en la región por razones diversas, tales como la desconfianza en los medios de pago electrónico y en los sistemas de entrega física.



Figura 9.7 Mercados virtuales

### 9.5 Tiendas especializadas

Existe también en América Latina una gran cantidad de comercios especializados en artículos diversos. Pueden ser muy pequeños y ubicados en los barrios, como carnicerías, panaderías y librerías, hasta grandes almacenes especializados en muebles, en telas, en artículos eléctricos, etcétera. En muchos casos estas tiendas están relacionadas directamente con un centro productor (como las panaderías y algunas zapaterías), mientras que en otras ellas se surten de proveedores muy diversos (como las tiendas de artículos escolares). Es importante remarcar aquí a las farmacias, que en muchas regiones no solamente son distribuidoras de medicamentos, sino que en la práctica ejercen la función de prescripción médica.

Con el advenimiento de los grandes almacenes y las tiendas de departamentos, se observa en los países desarrollados una disminución del número de las pequeñas tiendas especializadas. En el caso de las farmacias, el fenómeno se da más bien en la aparición de cadenas que en muchos casos absorben los negocios o los locales de las farmacias tradicionales.

## 9.6 Supermercados

Los supermercados son comercios de superficie bastante grande que venden artículos de consumo masivo de alimentación y cuidado del hogar, así como uno que otro producto de uso corriente de pequeño valor unitario. Los primeros mercados de este tipo se abrieron en América Latina en los años '50, en gran parte siguiendo el ejemplo de América del Norte. A diferencia del veloz crecimiento y difusión que tuvieron en los países de mayor desarrollo, en América Latina los supermercados conocieron un crecimiento bastante lento (creciendo más a partir de los años '80). Mientras que en los países más ricos, los supermercados son estructuras dirigidas hacia la gran masa de la población (las tiendas individuales, más caras, se dirigen hacia las personas de mayores ingresos), en nuestros países ellos comenzaron primeramente en zonas de clases medias y altas, y poco a poco fueron penetrando en los sectores más populares. Como se ve en la Figura 9.8, la tasa de participación del supermercadismo en los países latinoamericanos es muy variada.

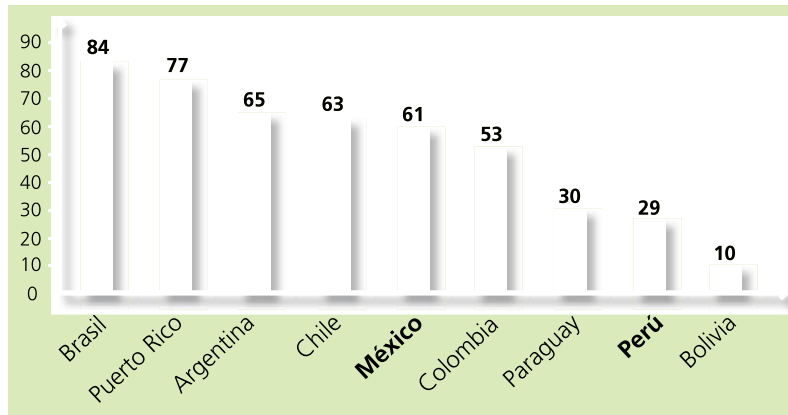


Figura 9.8

Porcentaje de participación de los supermercados en la venta minorista de productos alimenticios y no alimenticios (aproximación del autor) (2006)

## 9.7 Tiendas por departamentos

Son almacenes de gran superficie, que venden artículos diversos de precio unitario bajo a mediano. A diferencia de los supermercados, ellos no venden (de manera general) alimentos o productos perecederos. Las primeras tiendas de departamentos grandes fueron quizás las fundadas por Sears Roebuck en diversos países sudamericanos (fueron vendidas en los años '80 a intereses nacionales, convirtiéndose en Saga, Galerías Preciados, etcétera, en los diferentes países). En América Latina existen básicamente dos países que han desarrollado fuertes cadenas de tiendas por departamentos: Chile (Ripley, Falabella, Paris, etcétera) y México (Liverpool, Suburbia, Palacio de Hierro, entre otras). Una característica importante de estos negocios en América Latina, al igual que lo que se observa con los supermercados, es el uso intenso de personal para la atención del público.





Figura 9.9 Algunos distribuidores modernos en América Latina

### 9.8 Centros y galerías comerciales

Desde hace algunos años existen en América Latina centros comerciales, que son zonas comerciales construidas especialmente para albergar bajo un mismo techo a diversos tipos de negocios. Estos centros comerciales son de dos tipos: los orientados a las clases medias y altas, que siguen el estilo de los grandes centros comerciales de los países más ricos, y los centros o galerías comerciales, que son una versión latina en pequeño de los otros.

Los **centros comerciales** son grandes locales en los que se trata de imitar las zonas comerciales de las ciudades. En ellos se ubican diversos tipos de comerciantes especializados, conjuntamente con servicios diversos (bancos, peluquerías, restaurantes), con el fin de que los consumidores encuentren todo lo que buscan bajo un mismo techo. Generalmente, todo el local es de propiedad de una empresa, la que alquila cada zona a diferentes comerciantes. Estos comerciantes, además de pagar un derecho de alquiler por el local, pagan también un porcentaje prefijado sobre el monto de las ventas. La empresa propietaria, por su parte, se encarga del mantenimiento, la comunicación y la animación de la zona comercial. Existen también algunos donde cada comerciante es propietario de su local y paga un monto a una administración central, que se encarga de organizar la publicidad, promoción y animación.

Las **galerías comerciales** son centros más modestos en los que trabajan varios pequeños comerciantes. Ellas albergan comerciantes especializados que disponen de locales de tamaño pequeño (de 10 a 20 m<sup>2</sup>). Se pueden encontrar así galerías especializadas en juguetes, artículos eléctricos y, muy comúnmente, ropa. El tamaño de estos centros es muy variable, pudiendo contener unos cuantos comerciantes, o varias decenas o centenas de ellos (como las galerías comerciales de Bogotá conocidas como *Sanandresitos*). Ellas se han creado, fundamentalmente, por la necesidad de los pequeños comerciantes (informales al principio), de situarse en zonas de gran movimiento comercial sin tener los medios para pagar un local exclusivo para su negocio. Ellos son, muchas veces, el primer paso a la formalidad de los pequeños comerciantes informales.

### ¿Comercios tradicionales o modernos?

Aunque en América Latina están creciendo los supermercados y centros comerciales modernos, ello no necesariamente significa la desaparición de los pequeños comercios tradicionales de barrio. Uno de nuestros estudios confirma que las tiendas, changarros o bodeguitas de barrio son complementarios al servicio dado por los supermercados, puesto que sirven para las compras de pequeños montos y porque existen requerimientos de urgencia de las familias del barrio, así como para las compras fuera de las horas en que los supermercados están abiertos.

Por el contrario, los que sí sufren muy fuertemente por la competencia de los supermercados son los mercados tradicionales, que antes tenían la ventaja de la frescura de los productos agrícolas perecederos, pero que hoy están siendo rápidamente alcanzados por los sistemas modernos de distribución.

### 9.9 Comerciantes mayoristas

Una estructura comercial muy importante en nuestros países son los comerciantes mayoristas, que surten a los minoristas de sus zonas y también ejercen funciones de venta y distribución para otras regiones. En algunos casos son especializados por tipo de productos (farmacéuticos, licores, papelería, alimentos), y en otros se trata de vendedores de productos muy variados. Como ya se señaló antes, ellos son muy importantes para muchas empresas productoras, pues constituyen su única fuerza de ventas y de distribución, y se encargan de llevar sus productos a todo el país.

### 9.10 Clubes de descuento

También heredados de los países desarrollados, los clubes de descuento son una especie de grandes supermercados que solamente atienden a personas afiliadas que pagan un monto anual por pertenecer al club. El concepto básico en estos establecimientos es ofrecer precios muy reducidos a cambio de limitar al máximo el gasto en decoración, empaque y servicio personal. Además suelen vender en formatos medianos o grandes (frascos de 1 kilo de mayonesa, por ejemplo) o en paquetes de varias unidades (1/2 docena de jabones, etcétera).

Muchas veces estos clubes de descuento son utilizados por los pequeños comerciantes para abastecerse, y algunos de ellos son especialmente orientados a estos comerciantes, a los que les dan descuentos adicionales a los que les ofrecen al público en general. Ejemplos de algunos clubes de descuento que funcionan en América Latina son Costco (filial de una cadena de Estados Unidos), Makro y ALVI (en Chile).

### 9.11 Tiendas de conveniencia

Recientemente se observa en nuestros países el desarrollo de cadenas de pequeños negocios que se ubican en gasolineras o en zonas de alto tránsito, y expenden sobre todo refrescos, productos refrigerados, alimentos envasados y similares. Son la alternativa moderna de las tradicionales bodegas o pulperías, pero no llegan a tener su surtido ni la relación personalizada con sus clientes como en el caso de los comercios tradicionales. Empezaron en Estados Unidos con la marca 7-11 (atendían de 7 de la mañana a 11 de la noche), y en América Latina tienen marcas diversas (Listo, OXXO, PROXI, etcétera).

### El desarrollo de los supermercados en Latinoamérica

Durante años, los supermercados tuvieron un desarrollo muy lento en nuestra región, debido a que algunas de las características que los hacían exitosos en los países desarrollados no tenían mucha relevancia en América Latina.

Así: A) el costo de la mano de obra no era tan alto, por lo cual no era necesario que el cliente se sirviera él mismo, que es la base del autoservicio (ahorro en costo); B) la gente no disponía de automóviles, por lo que se debían conseguir terrenos caros en lugares céntricos, y no los terrenos baratos de los suburbios, propios de los supermercados en países desarrollados; C) la gente compraba en pequeños montos y con mucha frecuencia, pues las mujeres se dedicaban exclusivamente a su hogar y disponían de ingresos recibidos de manera diaria o esporádica, lo que hacía muy cara la atención por cliente en los supermercados modernos; D) las familias no disponían de sistemas adecuados para almacenar productos para toda la semana, especialmente refrigeradoras para los artículos que necesitan conservarse en frío; E) los pequeños comercios tradicionales daban crédito directo a los consumidores (pagable cada semana).

Hoy las cosas están cambiando ya que: A) cada vez hay más personas trabajando y el costo de la mano de obra es más alto; B) hay cada vez mayor posesión de automóviles y sistemas de movilidad propia, lo que hace más fácil desplazarse para comprar más lejos; C) las mujeres están tomando más puestos de trabajo fuera del hogar y ya no tienen tiempo para salir de compras diariamente; D) la penetración de refrigeradoras en los hogares es cada vez mayor; E) hay mayor difusión de tarjetas y sistemas de crédito, por lo cual, aun con ingresos variables, las personas pueden comprar en mayor cantidad de una sola vez.

Todos estos aspectos explican por qué se empezaron a desarrollar más rápidamente los supermercados en América Latina. Sin embargo, el lector sin duda conoce otras razones por las que, al menos durante una buena cantidad de años más, seguirán subsistiendo algunos sistemas comerciales tradicionales muy importantes.

## 10. ESTRATEGIAS DE LOS COMERCIANTES INFORMALES

Los comerciantes informales constituyen la fuerza de distribución más grande de América Latina. En algunos países como Colombia, Brasil y Perú, el comercio informal involucra a más de un tercio de la población económicamente activa y es omnipresente en la vida diaria de esos países.

A diferencia de la mayoría de los sectores económicos en América Latina, que decrecieron durante la década del '80, el comercio informal creció muy fuertemente. Entre las explicaciones dadas a su crecimiento se encuentra el argumento que las empresas informales no asumen los costos de la legalidad (impuestos, salarios mínimos, etcétera) por lo cual pueden ingresar a los mercados con gran ventaja sobre las empresas formales. De hecho, los empresarios formales los acusan de competencia desleal, ya que, dados sus bajos costos y pocas restricciones, sus precios son mucho más atractivos para los consumidores.

Este argumento es solo parcialmente cierto puesto que no considera que los informales sufren los llamados "costos de la ilegalidad". Estos costos son la tributación informal, que consiste, entre otros, en pagos ilegales a la policía y empleados municipales, pago de tasas usureras para obtener préstamos, imposibilidad de apoyo legal para reconocer deudas o préstamos, mayor exposición a la inflación dado que trabajan únicamente con dinero en efectivo, etcétera.

Si bien es posible que los costos de la legalidad sean mayores que los de la ilegalidad, la diferencia no llega a explicar el crecimiento exponencial de los informales. Por ello, algunos estudios han analizado las estrategias de marketing de los comerciantes del sector informal y han encontrado que gran parte de su éxito se puede explicar por tres aspectos:

### 10.1 Gran movilidad

A diferencia de los formales, los informales presentan una gran capacidad de movimiento y de adaptación, debido a que disponen de muy pocos costos fijos y escasos inventarios de mercadería. Pueden así cambiar de producto, de ubicación y de hora de venta, según sea más apropiado para el negocio. Esta movilidad se debe también a que no están sometidos a una obligación legal de desempeñarse en un tipo de actividad específica, tal como es el caso de los formales, los cuales deben limitarse a la actividad señalada por la licencia recibida de las autoridades.



Figura 9.10 Tradicionales comerciantes de globos

### 10.2 Bajos costos generales

En general, los informales pueden proponer precios bajos a sus clientes, pues sus costos de producción (mantención de existencias, de equipamiento de producción y distribución, de trabajo personal y a veces de salarios a terceros) son muy limitados. Al tener pocos productos en existencia, sus costos financieros y de logística son muy limitados; al tener locales precarios (o no tenerlos, en el caso de los ambulantes), sus costos en ese rubro son muy pequeños; el uso intensivo de la subcontratación les permite no tener costos fijos de producción; al ser frecuentemente desempleados, sus costos alternativos de trabajo son casi nulos, y al contratar mano de obra igualmente informal, los costos de los salarios pagados a estos son generalmente más bajos que los que desembolsan los formales (incluyendo las cargas sociales).

### 10.3 Prioridad de la satisfacción de los consumidores

Los comerciantes informales subordinan, de manera general, sus intereses a los de los consumidores. Así, el informal decide el tipo de producto que venderá, su precio, la ubicación y la forma de promoción estrictamente en función de los deseos, hábitos y costumbres de sus clientes. Esta situación contrasta en gran medida con el interés en el control y la “eficiencia administrativa” que constituye una característica de los empresarios formales<sup>3 4</sup>.

#### Las franquicias, una forma de crecimiento y distribución para América Latina

La franquicia es un método o sistema de negocios en el que una de las partes, denominada franquiciante, le otorga a la otra, llamada franquiciado, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencia también conocidos como *know how* para la efectiva y consistente operación de su negocio. Por su parte, el franquiciado se obliga a cumplir con los estándares y los requisitos impuestos por el franquiciante.

Los tipos más comunes de franquicias son:

A) La franquicia de distribución de producto o marca, utilizada sobre todo para la venta de automóviles, gasolina, refrescos (gaseosas). De esta manera, tal como hace Coca-Cola a nivel mundial, el franquiciante se asegura una distribución muy amplia y con poca inversión de su parte (en este caso, el franquiciado compra al franquiciante el insumo central, que es el jarabe saborizado del producto).

B) La franquicia de formato, que reproduce el negocio del franquiciante en diferentes lugares, sus locales, estrategias de marketing, sistemas de operación y control de calidad. Este es el caso común en América Latina de la cadena McDonald's.

La franquicia de formato de negocio comenzó en Estados Unidos en los años '50 y tuvo un crecimiento muy grande en los '80. En América Latina, Brasil es el país más avanzado, y le siguen Argentina, México y Chile. En el resto de los países también se está viviendo un gran desarrollo de franquicias y se esperan crecimientos espectaculares en los próximos años.

Un problema de las franquicias en América Latina es que las franquicias extranjeras (tipo McDonald's) vienen con precios, formato y posicionamiento que son hechos para su país de origen. Al llegar a América Latina, muchos de estos aspectos no se adaptan a las necesidades y a la manera de pensar de los consumidores del país. Ello ha originado la necesidad de “tropicalizar” los formatos de las franquicias extranjeras y, por otro lado, ha dado oportunidad a la creación de empresas franquiciantes típicamente nacionales.

<sup>3</sup> Arellano, Rolando, “Estrategias del comercio informal: explicación del crecimiento explosivo del sector en América Latina”, *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 5, Santiago de Chile, 1990, pp. 9-24.

<sup>4</sup> Arellano, Rolando, “Informal Underground Retailers in Less-Developed Countries: An Exploratory Research from a Marketing Point of View”, *Journal of Marketing*, vol. 14, núm. 2, otoño de 1994, pp. 21-35.

## 11. VARIACIONES DE LA DISTRIBUCIÓN SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

Tal como se observa en la Figura 9.11, las estrategias y los canales de distribución pueden variar mucho según el momento del ciclo de vida de los productos.

Según la intensidad de la distribución, se puede ver que en la etapa de introducción se prefiere la distribución de tipo exclusiva; es decir, un solo distribuidor para el producto (especialmente si se trata de una política de descremado de mercado). Este distribuidor dará un alto nivel de servicio y tendrá un margen importante de utilidad. En la etapa de crecimiento, se usará una red intensiva, pues entrarán al sistema otros distribuidores seleccionados, pero que no tendrán necesariamente la exclusividad de los mercados. La idea aquí es crear competencia entre los distribuidores para contrarrestar los esfuerzos de los otros competidores que tratan de copar el mercado. Durante la madurez, se deja participar en la distribución a quien quiera hacerlo, es decir, se usa distribución extensiva. Lo mismo sucede en el comienzo de la declinación. En las etapas finales de la declinación, sin embargo, se puede observar el regreso a una distribución exclusiva *de facto*, pues solamente muy pocos distribuidores (o uno solo) quedarán en el mercado para dar servicio a los consumidores residuales.

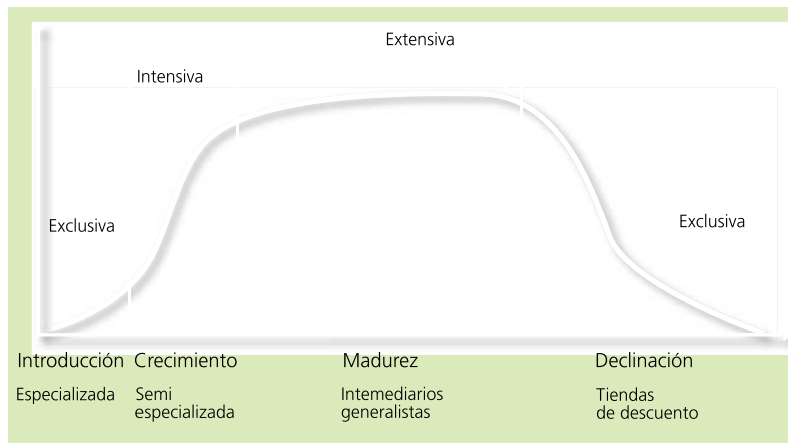


Figura 9.11 Relación entre los canales de distribución y el ciclo de vida del producto

Con respecto al tipo de distribuidores, generalmente en la introducción serán necesarios intermediarios muy especializados (que expliquen en forma adecuada el producto y den servicio de alto nivel). Así, por ejemplo, las primeras computadoras fueron vendidas por tiendas muy especializadas. En el crecimiento, el nivel de especialización necesario fue menor, por lo cual, las computadoras pudieron ser vendidas en tiendas de artículos de oficina en general. Hoy, durante la madurez, los productos se venden en distribuidores sin mayor especialización, tales como los grandes almacenes generalistas o por venta a distancia (correo, etcétera). Durante la declinación, los productos probablemente serán vendidos por comerciantes sin especialización o en lugares conocidos por sus bajos precios (incluso hasta por el sector informal).

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. ¿Cuáles son las ventajas de tener un sistema de distribución propio para una empresa de consumo masivo? ¿Cuáles son las desventajas? ¿En qué casos se justifica tener su propio sistema de distribución? Analice la situación, utilizando un ejemplo de una fábrica de pastas o fideos.
2. Usted es ministro de Agricultura de su país y recibe la visita de los dirigentes de las asociaciones de productores agrícolas, quienes le expresan lo siguiente: “Nos esforzamos durante todo un semestre para obtener la producción y los que distribuyen el producto solo nos dan entre 20 y 30% del precio de venta al público. El hecho que no podamos financiar el transporte y la distribución no justifica que todas las ganancias se las lleven los intermediarios”.  
¿Por qué razones cree que se produce esta situación? ¿Qué medidas tomaría usted frente a ese pedido?
3. Usted es el alcalde de la ciudad y debe encontrar una solución al problema de los vendedores ambulantes que ensucian las calles y crean mucho desorden. Los comerciantes formales le piden que simplemente envíe la policía a desalojarlos y decomisarles sus mercaderías, mientras que usted sabe que eso originaría un aumento del desempleo y la delincuencia. ¿Qué haría usted para solucionar esta situación?
4. Los comerciantes del mercado de su zona de residencia, bajo la amenaza del aumento de la penetración de los supermercados en su zona, se han juntado y quieren que usted les ayude a competir. Haga un análisis de las diferencias entre los mecanismos de funcionamiento de estos dos formatos de consumo y prepare recomendaciones que permitan a este mercado tradicional adaptarse mejor a las nuevas características de los consumidores y a la estructura logística que soporta su actividad.
5. Un supermercado quiere desarrollar la venta de sus productos vía internet. Para ello quiere saber qué aspectos positivos y negativos tendrá su sistema desde el punto de vista de los clientes. A partir de este análisis, plantee una estrategia para hacer más exitoso este tipo de distribución en el país.
6. Si bien han crecido mucho en los últimos años, los sistemas modernos de distribución como los supermercados todavía no han logrado penetrar mucho en las zonas de menores ingresos de provincia. Usted ha sido contratado por una empresa supermercadista para ayudarlos a crecer en esas zonas. Analice la situación y prepare un plan con recomendaciones para ello.

7. Una empresa periodística quiere encontrar alternativas de distribución de sus diarios a la de los tradicionales vendedores callejeros de estos productos (voceros, canillitas, etc.) ¿Qué opciones podría considerar?
8. Presentar un estudio sobre las razones y las situaciones en las cuales las amas de casa prefieren las bodeguitas, los mercados y los supermercados. A partir de este análisis haga usted una previsión de lo que ocurrirá con los sistemas de distribución en su país en los próximos 10 años. Si usted fuera una empresa como Procter & Gamble, ¿cómo se prepararía para esta previsión?
9. Una empresa de venta mayorista de pañales y productos para niños quiere tener como clientes a las tiendas (colmados, bodegas, changarros) de su ciudad. A partir de un análisis del sector minorista y de las características de los pequeños comerciantes, señale cuáles deberían ser las cualidades ideales para una empresa de este tipo.
10. Los médicos de su país se quejan de la actuación de las farmacias, en las que los dependientes recetan o prescriben medicamentos a sus clientes, y quieren que el gobierno castigue esa práctica. Dicen que eso atenta contra la salud de los ciudadanos. Usted es gerente de una cadena de farmacias y sabe que todos sus competidores lo hacen, pero quisiera hacer algo para evitar más conflictos con los médicos y las autoridades. Proponga un plan para lograr este objetivo.



Capítulo

10

## Las ventas



## 1. LA FUERZA DE VENTAS

Como se analizó en el capítulo 9, la cadena de distribución es el medio de contacto entre las empresas y sus clientes. De la misma manera, al interior de las empresas existen personas especializadas en facilitar el contacto de estas con los distribuidores y con los consumidores finales. Estas personas componen lo que se ha llamado la *fuerza de ventas*. Así, puede decirse que:

### FUERZA DE VENTAS

ES AQUELLA PARTE DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE UNA EMPRESA QUE SE ENCARGA DEL CONTACTO PERSONAL CON LOS CLIENTES PARA FACILITAR LA VENTA Y LA ADOPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS.

De esta definición puede deducirse que la fuerza de ventas está compuesta por personas (y no por instituciones) que pertenecen al personal interno de la empresa (que no son independientes, ya que en ese caso serían parte del sistema de distribución), y que su función no es solamente vender, sino, en general, facilitar la venta y la adopción de los productos de su empresa.

La fuerza de ventas desempeña, entonces, funciones que corresponden tanto a la distribución como a la comunicación de marketing. Es por ello que puede decirse que la fuerza de ventas se ubica en un lugar intermedio entre ambas funciones.

Muchas de las funciones que se observaron en el capítulo sobre la cadena de distribución van a ser realizadas por la fuerza de ventas. Para comenzar, su ubicación con respecto a la empresa es similar a la de los miembros de la cadena de distribución propiamente dicha, tal como se expone en la Figura 10.1. En ella se observa que la fuerza de ventas es el medio de contacto entre la empresa y sus clientes. Así, los vendedores pueden efectuar muchas de las funciones que los distribuidores también realizan, excluyendo aquellas de toma de posesión física o documentaria de los productos (puesto que son empleados de la firma).

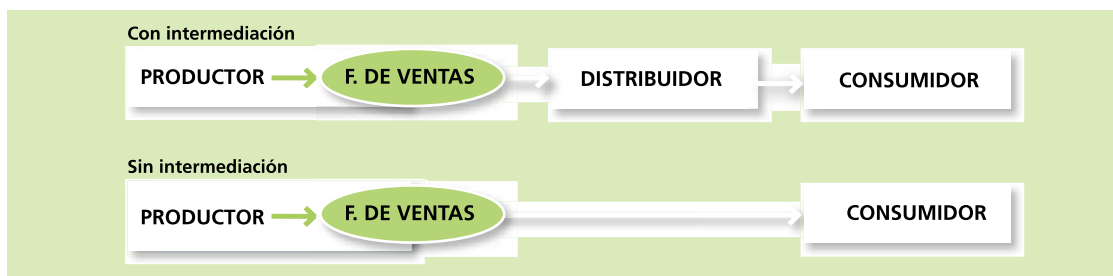


Figura 10.1 Ubicación de la fuerza de ventas en la cadena de distribución

FUENTE: DALRYMPLE J. DOUGLAS, *SALES MANAGEMENT, CONCEPTS AND CASES*, JOHN WILEY & SONS, 1988.

## Las tres R de la representación

Muchas veces se observa entre los estudiantes universitarios cierta reticencia a escoger la carrera de representante de ventas, debido fundamentalmente a la imagen del vendedor clásico, que se dedicó a esta carrera porque no tuvo otras oportunidades mejores. Grave error. La profesión de representante es cada vez más respetada y ofrece condiciones de trabajo mucho mejores que la mayoría de otras ramas profesionales del mismo nivel. En efecto, la profesión de representante ofrece tres grandes ventajas que podemos señalar como las tres R: **reconocimiento, remuneración interesante y realización personal.**

**Reconocimiento.** El prestigio o el reconocimiento social de la profesión de representante es cada vez mayor. Así, desde hace un tiempo se comienza a observar la desaparición de la imagen de vendedor tradicional representada por “aquella persona que no pudo estudiar y terminó como vendedor”. El vendedor moderno, llamado consejero de la clientela, ingeniero de ventas, representante ejecutivo, profesional de servicio, no es más el tipo buen conversador, amiguero y contador de chistes, sino un profesional serio que conoce muy bien su producto y que, sobre todo, conoce muy bien las necesidades de sus clientes. Se trata así muchas veces de un especialista de marketing que tiene además un buen entrenamiento en los aspectos técnicos de sus productos. Otras veces es un ingeniero que ha recibido formación en marketing para comprender mejor a sus clientes. Más aún, muchas veces el representante moderno no vende, sino que básicamente aconseja a su clientela sobre la mejor manera de resolver sus problemas (para lo cual sirven sus productos).

**Remuneración interesante.** La profesión de representante ofrece mayor cantidad de oportunidades de trabajo que las otras áreas de la administración. Basta con ver la gran cantidad de ofertas de empleo en las páginas especializadas de los diarios. Adicionalmente, ella es una de las mejor remuneradas. Un representante profesional puede ganar mucho más que otro graduado con el mismo nivel de experiencia en recursos humanos, finanzas, contabilidad o marketing (no ventas). Es cierto que los representantes siempre han ganado muy bien debido a las comisiones por ventas, que pueden variar grandemente mes a mes, pero este criterio de riesgo es menor en la actualidad. Es así que, debido al alto nivel de especialización de los representantes, la remuneración a comisión es cada vez menos importante y se observa un incremento de la parte fija del salario, a tal punto que en muchas empresas modernas los representantes ganan únicamente muy buenos salarios fijos.

No se debe olvidar aquí los otros beneficios, tales como el pago del vehículo de trabajo (que puede representar mucho dinero por año) y las jugosas primas de estímulo recibidas de tiempo en tiempo. Los gastos de representación, los viajes de estudio y los cursos de especialización son también algunos de los aspectos del salario que no deben ser dejados de lado en el análisis de los ingresos de un representante.

**Realización personal.** Si usted es una persona a la que le gusta pasar el día sentado frente a un escritorio durante once meses al año, la venta no le conviene. Por el contrario, si usted ama el movimiento, los viajes, organizar personalmente su trabajo, piense en la representación.

La representación es una profesión seria, pero seriedad no es sinónimo de aburrimiento. La venta da la oportunidad de un trabajo motivador, variado, muy humano, y en el cual se conoce

rápidamente si los esfuerzos desplegados son eficaces o no. Evidentemente, no se debe pensar que se trata solo de pasearse por aquí y por allá todo el tiempo visitando clientes. Hay también una buena parte de trabajo de oficina. El representante pasa un buen tiempo de oficina dedicado al análisis de las necesidades de sus clientes y a la preparación de propuestas para satisfacerlos, además de capacitarse para estar al tanto de los últimos desarrollos en su área. Como decía un representante de una importante firma moderna: “No solo te dan una tarea interesante, sino que además te pagan por hacerla”.

Si lo quiere, el representante moderno puede continuar en su función mucho tiempo, pero si lo desea puede llegar a director de ventas, jefe de marca, gerente de producto o evolucionar hacia otra especialidad administrativa. Más aún, pocas empresas modernas están dispuestas a dar responsabilidades administrativas importantes (incluyendo la gerencia general) a alguien que no haya probado su capacidad frente a los clientes en calidad de representante.

Quienes leen estas líneas podrían pensar que ellas están dedicadas únicamente a aquellas personas que han estudiado administración de empresas con especialización en marketing. No es así. Si bien el área de la representación es una de las opciones evidentes para los estudiantes de marketing, ella no está cerrada a los estudiantes de otras especialidades. Así, un especialista en finanzas podrá ser un excelente representante para productos bancarios o financieros, el del área de sistemas de información lo será para productos informáticos, etcétera. De hecho, muchos graduados de especialidades técnicas (ingeniería o medicina) entran en el campo de la representación vía su conocimiento del producto o servicio vendido.

En resumen, la profesión de representante ofrece múltiples oportunidades a quienes deseen un **trabajo bien reconocido, bien remunerado y que les permita realizarse personalmente**. Eliminar esta opción de desarrollo profesional únicamente por percepciones equivocadas sobre ella es, entonces, el primer error a evitar por las personas más capacitadas.

## 2. CLASES DE REPRESENTANTE DE VENTAS

Aunado a sus funciones de distribución típicas, la fuerza de ventas desempeña también una importante función de comunicación y de promoción de productos. Como se verá enseguida, las tareas de la fuerza de ventas han evolucionado enormemente. En muchos casos se ha convertido en un trabajo fundamentalmente de comunicación y ayuda al cliente, más que de venta propiamente dicha. Se puede hablar así de vendedores tradicionales, semitradicionales y modernos.

### TIPOS DE VENDEDORES

- TRADICIONALES (CENTRADOS EN LA VENTA)
  - FUNCIÓN LOGÍSTICA
  - FUNCIÓN DE CONVENCIMIENTO
  - FUNCIONES MIXTAS
- SEMITRADICIONALES (CENTRADOS EN EL PRODUCTO)
- MODERNOS (CENTRADOS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS)

## 2.1 Vendedores tradicionales

Como se ha visto sobre la evolución del pensamiento administrativo, la función original de la fuerza de ventas fue encontrar compradores para los productos que la empresa fabricaba. Por ello, los vendedores trataban a toda costa de “encajar” su producto a todo aquel que pudiera comprarlo, independientemente de si lo necesitaba o no. Una versión menos activa de esta labor es la del vendedor que espera la llegada de los clientes potenciales para ofrecerle el producto de la empresa. Los vendedores tradicionales pueden clasificarse en tres grandes tipos: aquellos cuya labor principal es de tipo logístico, aquellos cuya tarea es de convencimiento y los que tienen funciones mixtas.

### 2.1.1 Vendedores con funciones de tipo logístico

Son aquellos vendedores cuya función central está en la distribución física del producto. Así, por ejemplo, los vendedores de mostrador son fundamentalmente tomadores de pedidos de los clientes, a los cuales van a entregar el producto luego de ubicarlo en los almacenes de la compañía. El caso de los vendedores de refacciones automotrices es muy representativo de este tipo de trabajo en Latinoamérica. Un poco más sofisticado es el trabajo de los vendedores que visitan a diversos clientes con el objetivo de conocer su nivel de stock y reemplazar la mercadería faltante, como los vendedores-distribuidores de pan industrial (pan de molde, de bolsa, etcétera). Más que una función de venta estricta (en la mayoría de los casos atienden clientes con los cuales se tiene un contrato para surtirlos durante largo plazo), se trata de una mezcla de función logística con mantenimiento de una relación con los clientes.

### 2.1.2 Vendedores con funciones de convencimiento

Son los vendedores cuya función es crear la demanda para luego generar la venta. Para ello el vendedor debe convencer al comprador potencial que necesita el producto y que debe comprárselo a él. Este es el caso clásico de los vendedores puerta a puerta o de los tradicionales vendedores de enciclopedias. Mejor aún, es el caso de los vendedores tradicionales de seguros de vida, a partir de los cuales se ha generado la imagen estereotipada del vendedor que acosa a los clientes. En muchos países latinoamericanos existen todavía empresas que utilizan este tipo de vendedores, aprovechando sobre todo el bajo costo relativo de la mano de obra en sus países.

### 2.1.3 Vendedores con funciones mixtas

Entre ambos tipos de vendedores se encuentran algunos que desempeñan funciones híbridas de logística y de convencimiento. Así, se tienen los vendedores de calzado que son en esencia vendedores de mostrador, pero que no se limitan únicamente a tomar pedidos, sino que tienen también que convencer al comprador de lo bien fundado de su elección, a la vez que negociar a veces precios y condiciones. Lo mismo sucede con los agentes viajeros, que son vendedores de convencimiento, pero que también cumplen una función de tomadores de pedidos para algunos de los productos vendidos tradicionalmente.

Como el lector pudo darse cuenta, la función tradicional de ventas implica poco o nada el conocimiento de las necesidades de los consumidores. En los dos casos mencionados (logístico y de convencimiento) lo importante es lograr la venta, ya sea porque el cliente lo pide explícitamente o porque se lo logró convencer, que debe hacerlo (aun cuando la razón pueda ser que el vendedor lo deje tranquilo).

El trabajo de venta logística básico (de mostrador) es relativamente simple y no exige demasiada capacidad analítica. Es por ello que generalmente es realizado por personas poco capacitadas (en algunos casos por alumnos universitarios, para procurarse ingresos mientras estudian) y es por ello también que esos puestos muchas veces son reemplazados por la compra por internet, o diversos métodos automatizados.

El trabajo de convencimiento es algo más complicado y exige de estos vendedores distintas características, como el conocimiento de las reacciones de los consumidores y la empatía (capacidad de compenetrarse con los clientes). Por otro lado, este tipo de ventas necesita una cierta preparación en las llamadas *técnicas de venta*, que son fundamentalmente trucos para convencer al cliente de realizar la compra inmediatamente. Así, estos vendedores reciben formación sobre cómo recibir al cliente, cómo evitar una negación, qué hacer cuando el cliente está indeciso, etcétera.

Es por ello que para estas tareas se necesitan básicamente personas con gran sentido social y de iniciativa, pero que no necesariamente han seguido estudios avanzados en administración o marketing. En este tipo de funciones se encuentran muchas veces personas de calidad excepcional, cuya característica más común es haber comenzado a trabajar en ventas muy jóvenes (antes de tener una carrera universitaria) a los que los años de experiencia han dado la formación necesaria para su tarea.

En las sociedades tradicionales, donde hay poca competencia y donde tanto intermediarios como consumidores son poco preparados, como es el caso de algunas regiones latinoamericanas, los vendedores tradicionales pueden ser muy exitosos. Dado que los consumidores tienen pocas opciones de productos y precios relativamente similares, ellos comprarán al vendedor que establezca mejores relaciones humanas y que, por esa vía, les asegure un abastecimiento más o menos estable.

## 2.2 Vendedores semitradicionales

Durante los últimos veinte años se ha desarrollado en algunas áreas empresariales, una tendencia a utilizar expertos técnicos para la función de ventas. No es raro observar ingenieros mecánicos que trabajan como vendedores de maquinarias o de aceites, ingenieros de sistemas que venden computadoras o abogados que venden seguros de vida. A veces ello ocurre debido al desempleo en algunas ramas profesionales en América Latina, pero la razón de fondo es que las empresas consideran que aquel que tenga un buen conocimiento del producto dará el mejor servicio a los compradores. Por esta razón se capacitan a estos profesionales con algunos cursos de técnicas de ventas y luego se los lanza al mercado a aprender con la experiencia.

Aunque estos vendedores técnicos harán una labor de venta de productos más o menos complicados o sofisticados mejor que los vendedores tradicionales (orientados hacia la venta a presión), ello no asegura que se satisfagan adecuadamente las necesidades de los consumidores.

En efecto, muchas veces las personas con formación puramente técnica tienen una visión de la función de los productos que no siempre encaja con aquella que tienen los consumidores. De alguna manera, ellos pueden estar confundidos con la idea de que el mejor producto, desde el punto de vista técnico, es aquel que siempre va a tener más éxito en los mercados. Ellos no suelen entender que los consumidores buscan en los productos características adicionales al puro rendimiento técnico (por ejemplo: estatus, facilidad de uso, compatibilidad, etcétera), y que están dispuestos a sacrificar un poco de eficiencia por lograr otro tipo de satisfacciones, que podríamos catalogar de emotivas o "irracionales".

Los vendedores técnicos o semitradicionales logran su mejor desempeño cuando aumenta la complejidad técnica de los productos sin aumentar la cantidad de competidores en los mercados. En este caso, la labor de ventas busca adaptar los productos a los consumidores o, más aún, lograr que estos se adapten a los productos de la empresa. El mejor vendedor es entonces quien mejor conoce los productos y logra explicar de la mejor manera el funcionamiento de éstos a los clientes potenciales. Dado que no hay mucha competencia, los compradores deberán contentarse con lo que se les ofrece, confiando en que el mejor vendedor es el que mejor explica el modo de utilización de los productos en su beneficio.

### 2.3 Vendedores modernos

La situación comienza a cambiar con el mayor desarrollo de las sociedades, como se empieza a observar en Latinoamérica. Por un lado, aumenta la cantidad de competidores, lo cual trae más alternativas para el consumo, y por el otro, se encuentran consumidores más instruidos y más conscientes de sus verdaderas necesidades y de las diversas alternativas en el mercado. Esta situación exige, entonces, un tipo de venta (y de vendedor) completamente diferente.

El moderno vendedor profesional es esencialmente una persona cuya tarea es doble, pues debe conocer en profundidad las características del producto que vende, y también preocuparse del análisis de las características y necesidades de sus clientes<sup>1</sup>.

En la Figura 10.2 se observa que el moderno vendedor profesional pone el énfasis en la solución de los problemas de los compradores. Para ello es necesario que conozca a fondo las características y necesidades de sus clientes, pero también que tenga la capacidad técnica adecuada para comprender las características, los alcances y las limitaciones de los productos que vende.

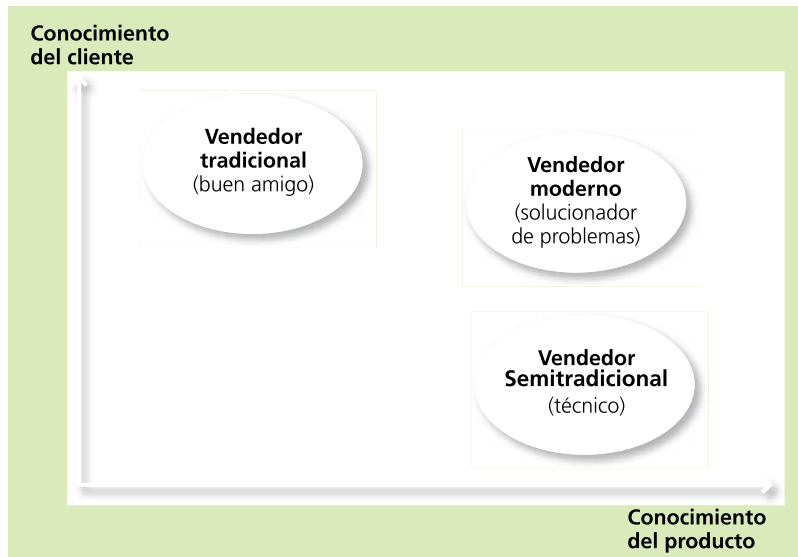
Si bien la complejidad del producto puede ser muy variada (grande o pequeña), es evidente que el consumidor es siempre complejo. Así, tanto para la venta de maquinaria muy sofisticada como para aquella de productos de consumo masivo, se necesitan vendedores con gran conocimiento de los consumidores. El grado de complejidad del producto, por su parte, determinará el nivel de formación técnica que deberán tener los vendedores. En otras palabras, se señala aquí que una persona con formación en marketing podrá fácilmente integrar la fuerza de ventas para empresas de productos poco complejos y, con la adecuada formación técnica, podrá vender también productos de mayor complejidad (medicamentos, computadores, etcétera). Por su parte, personas con formación técnica (ingenieros, especialistas en informática, etcétera) deberán recibir una fuerte formación en marketing para ir al mercado como vendedores o representantes (para productos complejos o simples). La tradicional formación en técnicas de venta no es entonces suficiente para lograr buenos resultados, puesto que ella no enseña a comprender las necesidades de los clientes y consumidores, sino que únicamente busca lograr ventas rápidas, aunque el cliente no quede satisfecho y nunca recompre.

Más aún, las actividades de un moderno vendedor profesional tienen mucho más que ver con la filosofía de marketing, que únicamente con la actividad conocida propiamente como ventas. Es por ello que existe la tendencia a llamarlos **representantes de ventas**, consejeros de la clientela, ingenieros de ventas, representantes ejecutivos o profesionales de servicio, antes que darles la denominación clásica de vendedores.

---

<sup>1</sup> Sheehan Don, *Cállese y venda*, Editorial Norma, Colombia, 1984.





**Figura 10.2** Los tipos de vendedores

### 3. TAREAS DE UN REPRESENTANTE DE VENTAS

Un representante de ventas, a diferencia de sus colegas tradicionales, debe realizar una cantidad de tareas muy variadas con sus clientes. Estas tareas son:

#### TAREAS DE UN REPRESENTANTE DE VENTAS

- PROSPECCIÓN
- BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN INICIAL
- CONTACTO INICIAL
- ANÁLISIS DEL CLIENTE
- PREPARACIÓN DE LA PROPUESTA
- PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA
- ACLARACIÓN, NEGOCIACIÓN Y MODIFICACIÓN
- CIERRE DE VENTA

Antes de comenzar a explicar cada una de las tareas, debe señalarse aquí que muchas veces el representante no las realiza todas de manera cotidiana. Como se verá más adelante, el costo del tiempo de un representante profesional es tan elevado que muchas de las tareas señaladas son realizadas por personal subalterno. Ello le deja tiempo para dedicarse a los aspectos más especializados del trabajo, en particular el análisis del cliente y la preparación y la presentación de las propuestas de venta. Para una mejor comprensión del proceso global, utilizaremos el ejemplo de Miguel Salinas, un representante de una empresa industrial que trabaja individualmente en la región que le han designado.

### Miguel Salinas, representante de Máquinas Herramientas S.A.

Miguel Salinas tiene 32 años y es representante de ventas de Máquinas Herramientas S.A. en cierta provincia de un país sudamericano. Miguel estudió administración de empresas y se especializó en marketing. Al terminar su carrera, hace nueve años, empezó a buscar trabajo en el área de publicidad, pero, al no tener experiencia, no pudo conseguir nada que le conviniera. Entonces, contra su voluntad, entró a trabajar como vendedor de enciclopedias, mientras buscaba otro empleo que le permitiera utilizar mejor sus conocimientos. Dos años después, un compañero de promoción le sugirió presentar su candidatura a un puesto de representante en Máquinas Herramientas S.A. (MHSA). Inicialmente, Miguel no quiso hacerlo, pues no quería ser vendedor mucho tiempo más, pero decidió presentarse porque el sueldo era mucho más atractivo que los ingresos que conseguía vendiendo enciclopedias.

Luego de un riguroso proceso de selección, Miguel Salinas fue elegido entre más de 45 candidatos para el puesto. Además de su formación y buenos resultados universitarios en marketing y su experiencia en la venta de enciclopedias, fue escogido porque su padre había sido propietario de un taller de tornería y Miguel había crecido dentro del ambiente técnico. Máquinas, tuercas y pernos no eran un problema para Miguel quien, además era mecánico aficionado (había reconstruido un viejo automóvil, que le servía hoy para desplazarse).

MHSA es una empresa que vende máquinas para talleres y fábricas industriales. Su mayor venta es de sierras y taladros, así como de tornos de banco. Si bien la mayoría de los productos son importados, MHSA, fabrica algunas piezas y adapta los productos a las necesidades de sus clientes. También ofrece servicio de mantenimiento y vende las piezas de recambio necesarias (hojas de sierra, cuchillas de torno, aceites para corte, etcétera). Su fuerza de ventas está compuesta por diez vendedores especializados, cuatro de los cuales trabajan en la ciudad capital (la más grande del país) mientras que los otros seis tienen a su cargo diversas zonas de provincia. Miguel Salinas fue asignado inicialmente a una de las regiones de provincia cercana a la capital.

### 3.1 Prospección

La tarea inicial de un representante de ventas es la prospección y búsqueda de clientes. Si bien Miguel Salinas recibió de la empresa una lista de clientes a los que debía visitar regularmente, su cartera de clientes no podía reducirse a esta lista, sino que tenía también que generar clientes nuevos. Para ello, tal como lo aprendió en la universidad, Miguel realiza cotidianamente búsquedas documentarias de clientes, basándose en los datos que el Ministerio de Industrias del país tiene sobre la región, revisa también los registros municipales de permisos para ejercer trabajo industrial, busca en la guía telefónica, etcétera, y de todo ello forma una lista de clientes potenciales a visitar. Además, en cada desplazamiento que hace, por trabajo y hasta cuando está de paseo, tiene siempre ojos y oídos listos para observar cualquier probable cliente (sobre todo porque sabe que muchos empresarios informales pueden ser excelentes clientes y no están reportados en los documentos oficiales). De manera más o menos sofisticada, casi todos los representantes, grandes o pequeños, actúan de esta manera.

### 3.2 Búsqueda de información inicial

Luego de la prospección, el representante debe hacer una búsqueda de información adicional, para eliminar de su lista preliminar a aquellos clientes que no tienen potencial suficiente para sus productos. Con una rápida visita (y a veces solo pasando frente a la puerta), Miguel Salinas decidirá si *vale la pena* dedicarle a ese cliente tiempo adicional. Eliminará así a las empresas que no necesitan su categoría de productos, a las empresas muy pequeñas (que serán servidas más eficientemente por un intermediario), a aquellas que están fuera de su zona de trabajo central, etcétera. Una segunda parte de este trabajo será para lograr información de base sobre las empresas restantes. Aquí el representante se informará sobre la reputación comercial de la empresa, del nombre y características principales de los propietarios y gerentes, de los antecedentes que ella tiene con su empresa y otros aspectos relevantes.

### 3.3 Contacto inicial

La información preliminar permitirá al representante acercarse para un primer contacto directo con sus clientes potenciales. Esta primera visita debe ser únicamente una visita de presentación. En ella, Salinas se presenta personalmente al igual que a su empresa y, a diferencia del vendedor tradicional, no trata de ninguna manera de vender un producto. Lo único que busca allí es ofrecer al cliente potencial la oportunidad de hacer un análisis sobre la manera en que su empresa puede ayudarlo a mejorar su rendimiento, sus costos y sus resultados. Normalmente le ofrece hacer, sin costo alguno, un estudio de sus necesidades empresariales.

### 3.4 Análisis del cliente

Con el permiso logrado en el contacto inicial, el representante se convierte en el especialista de marketing y técnico del producto para lo que fue formado. Así, Miguel Salinas analizará el tipo de equipamiento usado por la empresa (tornos, brocas, sierras, etcétera), buscará informarse sobre costos y rendimientos, estudiará quién es su proveedor, cómo le llega, a qué precios (aproximados) y la manera en que lo utiliza. Dependiendo del tamaño y de la complejidad del cliente, el representante puede requerir para esta parte, de la ayuda de técnicos especializados enviados por su empresa central.

### 3.5 Preparación de la propuesta

Luego empieza lo que es probablemente la parte más delicada e interesante del trabajo de representante: la preparación de la propuesta para el cliente. Para ello, Miguel Salinas dedica muchas horas de trabajo en su oficina, consultando catálogos, comunicándose con los técnicos de su central y discutiendo condiciones de venta con sus superiores. El objetivo aquí es poder ofrecer al cliente potencial una mejora de sus resultados, utilizando los productos que vende su empresa. No siempre insistirá en vender, y hasta en algunos casos, si Salinas encuentra que sus productos no son competitivos para la situación actual del cliente, solo dará algunas recomendaciones de orden general, esperando que en el futuro, cuando el cliente tenga otra necesidad específica, se acuerde de él de manera positiva y lo llame. Cuando tiene un planteamiento interesante tanto para el cliente como para su empresa, Salinas hará una propuesta, consignando muy claramente la situación inicial, los problemas u oportunidades encontrados y la manera en que sus productos ayudarán a enfrentarlos. Muy importante en esta tarea es el análisis costo-beneficio de la propuesta, incluyendo por sobre todo los ahorros y ventajas que esta aportará al cliente.

### 3.6 Presentación de la propuesta

Cuando la propuesta elaborada sea presentada al cliente, se explicarán con mayor detalle las ventajas y eventuales desventajas de la misma. Si bien el representante tratará de mostrar sobre todo las ventajas de su oferta, no por ello deberá esconder los inconvenientes que esta conlleva. No hacerlo sería poco práctico desde un punto de vista de marketing, puesto que cuando el cliente observe por sí mismo esas desventajas, perderá confianza en su representante y dejará de comprarle. Tanto en este punto como en todas las otras actividades comerciales, el interés del consumidor deberá siempre ser puesto de relieve, pues ello es la única garantía de una relación comercial de largo plazo. Por otro lado, si bien el trabajo de Miguel Salinas es sumamente profesional y centrado en el servicio ofrecido, nada impide que para apoyar su relación de confianza con el cliente potencial, lo invite a comer a un buen restaurante o busque una ocasión especial para mostrarle su propuesta. Sin embargo, debe quedar muy claro que esas actividades son complementarias a la tarea central del representante: proponer la mejor solución a las necesidades de clientes y consumidores<sup>2</sup>.

#### Los conflictos generacionales entre vendedores

Es muy frecuente observar en algunas empresas enfrentamientos entre los representantes más jóvenes y los vendedores experimentados. Ellos se pueden resumir en los pensamientos siguientes:

- a. Vendedor antiguo: "Yo tengo treinta años visitando clientes y conozco todos los trucos del negocio. Para eso me he esforzado desde que salí del colegio y entré como vendedor a la empresa. Ahora llega este *ejecutivito*, que todavía huele a leche, y que porque tiene títulos universitarios me quiere enseñar a vender... ¿A mí?...".
- b. Joven representante: "He estudiado durante varios años el marketing y las estrategias comerciales. Soy ingeniero comercial y conozco bien que para tener éxito con los clientes hay que preparar de manera coherente el *marketing mix* y la conducta de los consumidores. ¿Ahora resulta que debo coordinar mi trabajo con esos señores que ni siquiera han leído el libro de Arellano?...".

¿Quién tiene la razón? Ninguno de los dos por sí solo. Sin duda, el vendedor tradicional tiene mucho que aprender de las teorías y conocimientos del joven profesional, pero también el joven representante podría mejorar mucho su trabajo si pudiera recibir las enseñanzas de la experiencia del vendedor mayor. Lo ideal sería, entonces, que ambos colaboraran con sus conocimientos, sabiendo que en el mediano plazo –el tiempo es implacable– solamente quedará el joven profesional con las enseñanzas que le legó su experimentado colega.

### 3.7 Aclaración, negociación y modificación

Es natural que el cliente tenga dudas o problemas de comprensión de algunos de los puntos de la propuesta. Frente a ello, el representante responderá a las preguntas y hará las aclaraciones pertinentes, algunas veces incluso consultando con los técnicos especialistas de la empresa. Es posible también que el cliente exija o sugiera algunas modificaciones técnicas o comerciales a la propuesta. Podrá así, por ejemplo, solicitar rebajas, mejores condiciones de crédito o servicios adicionales. Para ello el representante

<sup>2</sup> Walter Gorma y Richard Wendel, *Selling: Persuasion and Strategy*, Random House, Nueva York, 1983.

deberá tener un cierto margen de acción que le permita cambiar algunas de las condiciones pactadas con el fin de concluir la venta rápidamente.

En los casos en que las condiciones exigidas por el cliente vayan más allá de lo que el representante está autorizado a acordar, este tendrá que recurrir a sus superiores para llevar a término la negociación. Este aspecto es especialmente problemático en la venta de productos industriales en los que casi no existen precios fijos (todos son negociables) y se complica debido a la gran tendencia que tienen los latinoamericanos a negociar precios en toda circunstancia (regateo). Más aún, como Miguel Salinas trabaja en el interior del país, los problemas de comunicación con la casa matriz dificultan mucho su capacidad de reacción frente a las exigencias de los clientes.

Algunos libros de marketing hablan de esta etapa como la fase de réplica de objeciones, significando que en ella el vendedor debe tratar de convencer al cliente de que todas sus objeciones son infundadas. Este tipo de aproximación a la venta felizmente va quedando relegada a aquellas empresas con orientación cortoplacista y con poco respeto por los clientes.

### 3.8 Cierre de venta

Una vez terminada la negociación y con la aceptación preliminar del cliente, le toca al representante concluir formalmente el proceso de venta. Para ello preparará y hará firmar al cliente un contrato de compra que estipula todas las condiciones acordadas. Los conocimientos de Miguel Salinas de sus cursos de derecho empresarial son aquí especialmente importantes, pues le permiten comprender mejor los derechos y obligaciones de sus clientes y de su empresa. Un buen apretón de manos y tal vez un brindis o una comida en algún buen lugar cierran generalmente esta primera etapa de la relación entre el representante y su cliente.

El lector habrá entendido de la última frase, que la firma de un contrato no marca el punto final de la relación entre vendedor y cliente, sino que, por el contrario, marca el comienzo de una relación de marketing. A partir de allí, Miguel Salinas deberá dedicarse a vigilar el grado de satisfacción del cliente con sus productos, a hacer las correcciones necesarias y a observar otras necesidades eventuales del cliente que puedan ser satisfechas con sus productos. Salinas sabe bien que un cliente satisfecho es el mejor capital que un representante y su empresa pueden disponer.

El lector también habrá observado que el trabajo del representante moderno se parece muy poco al del vendedor tradicional. Se observa así que **más que un vendedor propiamente dicho, el representante moderno es un especialista integral de marketing**. El representante debe hacer cotidianamente investigación de mercados (para buscar nuevos clientes). Debe hacer estudios integrales de sus clientes y sus empresas. Debe aplicar sus conocimientos sobre aspectos técnicos de sus productos. Debe conocer de finanzas y contabilidad para la preparación de sus propuestas. Debe ser un buen negociador para poder acordar las exigencias del comprador con aquellas de su empresa. Debe saber de derecho para la redacción o la aplicación de contratos entre ambas partes, etcétera. Lo que menos hace es lo que tradicionalmente se esperaba de un vendedor: que discuta y trate de convencer a los clientes que compren su producto. Un vendedor moderno sabe que el producto que más se vende es aquel que responde mejor a las necesidades de los clientes. Lo más importante para lograr una venta es, entonces, conocer adecuadamente a los consumidores y a los productos, con el fin de preparar la mejor propuesta para cada cliente.

### El equipamiento de un vendedor moderno

Como se verá con más detalle luego, el representante moderno tiene un costo para las empresas bastante más alto que el vendedor tradicional. Por esto, cada vez más las empresas latinoamericanas tratan de aumentar su eficiencia proporcionándoles equipamiento moderno.

Sabiendo que un representante es mucho más eficiente si tiene autonomía de movimiento, la primera pieza de equipo que se les proporciona es un automóvil (o se les paga por el uso de su automóvil personal). Seguidamente, las empresas más avanzadas proporcionan a sus representantes computadores portátiles, conteniendo todas las informaciones sobre cada cliente. De esta manera, al visitar a sus clientes el representante conoce bien cuándo fue su última visita, su última compra, su récord de compras, sus quejas y apreciaciones sobre los productos, pasando por el día del cumpleaños del patrón y de su secretaria. Allí también tiene consignadas todas las informaciones con respecto a sus productos, stocks, problemas de aprovisionamiento, etcétera, lo cual le permite responder inmediatamente a cualquier pedido de información de sus clientes. Más aún, con su computadora u otros dispositivos electrónicos portátiles como palms o handhelds, el representante puede conectarse a través de internet con la computadora central de la empresa para transmitir el pedido del cliente. El teléfono celular será allí una de las herramientas más usadas, incluyendo un contestador automático para recibir encargos cuando está ocupado con algún cliente.

¡Cuán lejos se está allí del tradicional vendedor a pie, con su maletín de cuero, un lápiz y un talonario de pedidos!

## 4. LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La administración de la fuerza de ventas comprende diversas tareas que son: selección y entrenamiento de los vendedores, organización del trabajo de ventas y remuneración de estos. Cada una de estas tareas comprende las subtareas que se observan en el recuadro siguiente:

### ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

- SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS VENDEDORES
- LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE VENTAS:
  - ORGANIZACIÓN DE TERRITORIOS
  - DEFINICIÓN DE CUOTAS DE VENTAS
  - DEFINICIÓN DE TAREAS
- LA DEFINICIÓN DE LA REMUNERACIÓN:
  - MONTOS DE REMUNERACIÓN
  - SISTEMAS DE REMUNERACIÓN
  - DEFINICIÓN DE LAS PRIMAS DE MOTIVACIÓN

## 4.1 Reclutamiento, selección y entrenamiento de los representantes

La organización de una fuerza de ventas adecuada requiere de la disponibilidad de personal capaz de realizar las tareas especializadas que se han señalado anteriormente. Por ello, los responsables de marketing de las empresas deberán poner especial cuidado en el reclutamiento y selección de sus representantes. Además, una vez escogidos, deberán darles la formación adecuada tanto al comienzo de su carrera de ventas como a lo largo de ésta para mantenerlos actualizados en su actividad profesional.

### 4.1.1 Reclutamiento de representantes

Existen dos grandes orientaciones para el reclutamiento de representantes: una, que privilegia la contratación de representantes con experiencia; y otra, que busca la formación en la empresa de los miembros de la fuerza de ventas<sup>3</sup>.

Las empresas que buscan representantes con experiencia generalmente lo hacen mediante anuncios en los periódicos o en las páginas de Internet especializadas, utilizando especialistas en reclutamiento (cazadores de talento) u ofreciendo directamente el puesto a vendedores calificados de otras empresas. La búsqueda de este tipo de vendedores tiene la ventaja de eliminar una parte del riesgo de selección de vendedores (son personas que ya probaron su capacidad), además de limitar el costo de entrenamiento. Ello les permite también disponer de personal que puede entrar muy rápidamente a realizar sus funciones. Otra razón, a veces la principal, es menos inocente: se trata de reclutar vendedores que al mismo tiempo aportan su lista de clientes para beneficio de la nueva empresa.

Las desventajas de este tipo de reclutamiento son varias: la primera es que para atraer a estas personas es necesario ofrecerles sueldos mayores a los que actualmente reciben, lo cual puede ocasionar un alza importante de los costos de ventas. La segunda es que los vendedores vienen con hábitos y costumbres de trabajo que muchas veces no concuerdan con lo que la empresa desearía. Finalmente, el riesgo de rotación de vendedores es más alto, puesto que un representante que dejó a su empresa para ir a otra, tiene muchas más posibilidades de reincidir frente a una oferta más tentadora por parte de una tercera.

Las empresas que buscan personal sin experiencia de ventas, además de anuncios en los periódicos, recurren a las universidades o instituciones de enseñanza superior para reclutar a los mejores estudiantes. Las fuentes de aprovisionamiento son, por lo general, las facultades de administración (de todas las áreas, pero especialmente de marketing) y también algunas facultades técnicas, dependiendo del tipo de producto vendido por la empresa (ingenieros mecánicos, si se trata de máquinas; electrónicos o de informática para computadoras; médicos o paramédicos para la representación farmacéutica, etcétera). La gran ventaja de este tipo de reclutamiento es que el personal es formado en la representación de acuerdo a las condiciones requeridas por la empresa, evitando así las malas costumbres o hábitos que se encuentran en la fuerza de ventas de otras empresas. Otra ventaja importante es que se crea un espíritu de cuerpo entre los vendedores, pues se les asegura que todos los puestos importantes en la jerarquía empresarial son y serán ocupados por personas que empezaron "desde abajo", como ellos. Su desventaja principal es el mayor costo de selección de los candidatos, dado que no hay antecedentes históricos para pronosticar su desempeño, así como el costo elevado de la formación inicial.

<sup>3</sup> Timothy J. Trow, "The Secret of a Good Hire: Profiling", *Sales & Marketing Management*, mayo de 1990, pp. 44-55.

### 4.1.2 Selección de los representantes

Para la selección de los futuros representantes, las empresas van a tomar en cuenta los siguientes aspectos:

#### FACTORES PARA LA SELECCIÓN DE REPRESENTANTES

- ANTECEDENTES
- APTITUDES
- INTERESES

**Antecedentes.** Las empresas que contratan personal experimentado deben sobre todo averiguar la calidad de su trabajo anterior. Evalúan así su experiencia, conocimientos y también la manera en que han conducido sus relaciones personales con su empresa y clientes. Si bien es bueno tener más experiencia, una persona que ha cambiado demasiado de empresas puede ser eliminada de la selección por ser considerada como inestable en su trabajo. También se tendrán en cuenta actividades anteriores conexas al trabajo de la empresa, tal como se vio en el caso de Miguel Salinas, que fue seleccionado en parte por haber crecido en un ambiente de mecánica industrial.

**Aptitudes.** De manera general, las empresas modernas buscan representantes que tengan ciertas aptitudes necesarias para la venta. Las empresas que reclutan personal sin experiencia pondrán especial énfasis en averiguar el coeficiente de inteligencia, el grado de autonomía, la capacidad de dirección, la perseverancia y la facilidad para las relaciones personales de sus candidatos. Para ello analizarán, primeramente, los antecedentes personales del candidato: sus resultados escolares, las referencias de terceras personas y las actividades que han realizado paralelamente a sus estudios (por ejemplo, dirección o participación en clubes o proyectos de grupos de estudiantes o trabajos de verano o a tiempo parcial). Después, podrán aplicar a los candidatos pruebas psicotécnicas que mostrarán su capacidad intelectual, su sentido de lógica y de organización, su sentido social y su aptitud específica para el trabajo exigido (habilidad mecánica o espacial, etcétera). Finalmente, una entrevista personal servirá para conocer su capacidad para las relaciones personales y para aclarar algunos puntos que hayan quedado poco claros en los exámenes anteriores.

**Intereses.** Paralelamente a las aptitudes para la representación, se espera que un buen representante tenga intereses que concuerden con la labor a realizar. Así, un buen representante debe tener ambición por hacer una carrera exitosa y adecuadamente recompensada. Debe desear un trabajo libre y poco estructurado, que pueda organizarse en función de sus objetivos de cada momento. Si se trata de un representante viajero, se espera que le guste la independencia y que no tenga problema en ausentarse frecuentemente de su hogar.

El lector observará aquí que los requisitos exigidos al representante moderno distan mucho de lo que se esperaba de un vendedor tradicional. Para ese tipo de trabajo las empresas trataban de buscar personas con gran capacidad para establecer relaciones sociales, sentido de independencia y, muchas veces, que tuvieran una necesidad crónica de dinero, sin fijarse mucho en su capacidad técnica o formación inicial. De hecho, el vendedor tradicional generalmente comenzaba a trabajar después de terminar el colegio (o antes) y lograba toda su experiencia durante años y años de trabajo práctico. Si bien el aprendizaje era muy duro, con el tiempo los resultados solían ser muy adecuados. Sin desmerecer la calidad del trabajo de estos vendedores, una buena selección y entrenamiento de un representante moderno pueden dar resultados mucho más acordes con las exigencias de eficiencia propias de las empresas latinoamericanas del siglo XXI.



### 4.1.3 Entrenamiento de los representantes

Una vez seleccionado el candidato para el puesto de representante, la empresa le debe dar la formación adecuada para que ejerza su tarea de la manera más eficiente. Esta formación generalmente comprende cuatro aspectos: el conocimiento técnico de los productos de la empresa, el conocimiento de marketing y de las técnicas de venta, un periodo de práctica sobre el terreno y una formación periódica de refuerzo.

#### ASPECTOS DE LA FORMACIÓN DE UN REPRESENTANTE

- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO
- CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LAS TÉCNICAS DE VENTA
- PERIODO DE PRÁCTICA EN EL TERRENO
- FORMACIÓN PERIÓDICA DE REFUERZO

**Conocimiento de la empresa y de los productos.** Todo entrenamiento de un representante requiere inicialmente de un conocimiento amplio sobre los productos y servicios que ofrece la empresa. Los representantes deberán conocer la gama integral de productos de la empresa y serán formados en todos los aspectos técnicos de cada producto, su funcionamiento y sus relaciones con otros productos o servicios. Sin llegar a ser un especialista de la parte técnica completa de sus productos, el representante deberá ser capaz de comprenderlos bien, con el fin de poder explicar y responder adecuadamente a sus clientes acerca del tema. Una parte importante de una buena formación incluirá también un periodo pasado en cada una de las etapas más importantes de la producción y logística del producto (en la fábrica, en el almacén de productos terminados, en el área de despachos, en los camiones de entrega, etcétera).

**Conocimiento de la administración y de las técnicas de venta.** Además de conocer el producto, el representante debe ser formado sobre los aspectos administrativos y las técnicas de venta. Allí se le explicará primeramente la política de la empresa con respecto al tipo de venta y luego se le mostrarán los aspectos administrativos ligados a la venta (definición de precios, políticas de crédito, facturación, etcétera). También se le enseñarán algunos aspectos concernientes a la administración y organización de su tiempo de trabajo y otros relacionados con la técnica de ventas (maneras de entrar en contacto con clientes, sistemas para acelerar la toma de decisiones, elementos de negociación, etcétera). Debe señalarse que en el caso del vendedor tradicional este último punto es el que se prioriza en la formación, muchas veces mediante cursos intensivos de *técnicas de venta* o de convencimiento de clientes.

**Periodo de práctica en el terreno.** La formación inicial de un representante no puede limitarse a una enseñanza al interior de la empresa. Por ello es indispensable la organización de un lapso de observación práctica con un vendedor calificado. Para esto, el representante acompañará durante un periodo de duración variable (dependiendo de la complejidad de los productos y los territorios) a un representante experimentado durante su recorrido normal. Allí aprenderá una infinidad de aspectos prácticos imposibles de transmitir de manera adecuada en la formación interna. Adicionalmente, se beneficiará de todas las explicaciones, “trucos” y sistemas propios que el representante con experiencia le transmitirá. En algunos casos, luego de un periodo inicial acompañado, las empresas aprovechan para que el representante antiguo tome sus vacaciones mientras que el nuevo atiende su territorio.

**Periodos de formación de refuerzo.** Luego de su periodo de entrenamiento inicial, el nuevo representante estará preparado para asumir sus responsabilidades de venta. Ello no significa que allí terminó su preparación. Por el contrario, la preparación inicial es reforzada de tiempo en tiempo con cursos o seminarios específicos en aspectos técnicos y administrativos. Muchas empresas modernas tienen como regla

dar formación de reciclaje a todos sus representantes al menos dos veces por año. Ella puede ser realizada por personal de la misma empresa, mediante contratos con instituciones especializadas, o enviando al personal a seguir cursos o seminarios en instituciones nacionales o extranjeras. Muchas compañías aprovechan esas reuniones de formación para hacer encuentros de toda la fuerza de ventas (representantes viajeros, representantes de zonas de provincia, etcétera).

## 4.2 Organización del trabajo de ventas

La organización del trabajo de ventas implica decisiones de diverso tipo, siendo las más importantes las referidas a la gestión de territorios, las cuotas de venta y la administración de la remuneración de los vendedores<sup>4</sup>. Tal como se verá seguidamente, estos tres aspectos están íntimamente relacionados.

### 4.2.1 Administración de territorios

La primera gran decisión de organización del trabajo de los vendedores es la asignación de territorios de ventas. Para efectos de este capítulo se considera "territorio" al segmento de mercado asignado a un representante, ya sea en términos físicos o funcionales. Así, un territorio puede ser una zona geográfica (la provincia de Corrientes), una talla de clientes (empresas mayoristas o minoristas), un tipo de cliente (los clientes institucionales o los individuales), un grupo específico de clientes o una mezcla de estos criterios. Aunque algunas empresas tienen políticas de no asignación de territorios, la mayoría sí lo hacen.

#### ADMINISTRACIÓN DE TERRITORIOS

- LIBERTAD DE TERRITORIOS
- ASIGNACIÓN DE TERRITORIOS
  - EXCLUSIVOS
  - COMPARTIDOS

**Libertad de territorios.** La política de libertad de territorios la usan generalmente empresas con productos de consumo masivo que desean una distribución intensiva. Por ello dan la oportunidad de vender sus productos al que quiera aprovecharla, en general pagándoles casi exclusivamente comisiones por venta realizada. Si bien la ventaja de esta práctica es que se genera competencia entre los vendedores, lo que puede hacer que se incremente su esfuerzo y creatividad de venta, las desventajas asociadas son bastante grandes. La mayor es el poco control de la empresa sobre sus mercados, lo que lleva a que los más interesantes sean sobreexplotados y que los más pequeños no reciban ninguna atención. Otra desventaja importante es que es muy difícil reclutar buenos representantes profesionales para puestos en los cuales se utilice esta política.

**Asignación de territorios.** Dado que una empresa con política de libertad de territorios tiene muchas dificultades para establecer estrategias de marketing de largo plazo, la mayoría de las empresas modernas utilizan una política de asignación de territorios. Ellas tienen la opción de asignar territorios exclusivos o no exclusivos.

**Territorios exclusivos.** Un territorio exclusivo es aquel que da derecho a un único representante a trabajar en el territorio. Con ello, la empresa se asegura la organización exacta del trabajo de un repre-

<sup>4</sup> William J. Stanton y Richard H. Buskirk, *Management of the Sales Force*, 6ª. edición, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1983.

sentante y puede controlar adecuadamente sus esfuerzos de venta. Esta política es también sumamente motivadora para los representantes profesionales, quienes ven en ella una cierta forma de estabilidad en sus ingresos. La desventaja principal de los territorios exclusivos es que algunos pueden ser subexplotados debido a que el representante asignado no realiza todo el esfuerzo que la empresa desearía. De hecho, en la práctica solo se descubre la baja calidad de un representante exclusivo cuando este parte de vacaciones y la persona que queda en su reemplazo incrementa significativamente las ventas. Esta es la política más utilizada por las empresas modernas.

**Territorios compartidos.** Un territorio compartido (**no exclusivo**) da la posibilidad de venta en una misma zona a dos o más representantes. Tal como el lector podrá notar, esta política tiene parte de las ventajas y las desventajas de los territorios libres y de los territorios exclusivos. En este caso, el éxito depende en gran medida de la cantidad de representantes que se asigne a una zona y del grado de control que la empresa tenga sobre ellos.

No es indispensable que una empresa tenga una política uniforme de territorios en todas sus regiones o para todos sus productos. Así, es posible que una empresa otorgue territorios exclusivos para sus productos de alta tecnología (aparatos de rayos X), y no exclusivos para los insumos y repuestos (películas para placas radiográficas, líquido de revelado, etcétera). Asimismo, en mercados muy dispersos y poco maduros para un producto se aplicará una política de exclusividad, mientras que en los mercados maduros o en declinación podrá preferirse una política de no exclusividad territorial.

#### 4.2.2 División de territorios

El tamaño de un territorio es una variable muy importante para el logro de resultados adecuados de ventas. Un territorio muy pequeño desmotivará a un representante hábil, mientras que uno muy grande será mal cubierto por este. En cualquiera de los dos casos la empresa está desaprovechando los recursos o las oportunidades de que dispone.

Los territorios pueden ser divididos según diversos criterios. Los más usados son el potencial de ventas y la cantidad de trabajo, pero existen también divisiones por razones especiales.

##### TIPOS DE DIVISIÓN DE TERRITORIOS

- POR POTENCIAL DE VENTAS
- POR CANTIDAD DE TRABAJO
- POR RAZONES ESPECIALES

**Por potencial de ventas.** La división de un territorio en función del **potencial de ventas** se realiza a partir de la previsión de un monto potencial en cada mercado. Para ello se define un monto adecuado de comisiones de ventas por representante y luego se divide el mercado, asignando a cada representante un mercado potencial que le permita alcanzar ese monto. Suponiendo que se espera que los representantes ganen \$15.000 al año de comisiones (a 2% de comisión por ventas), se dividirá el mercado de la empresa en varios territorios con ventas potenciales de \$750.000 ( $750.000 \times 2\% = 15.000$ ).

El problema de una división así es que algunos territorios pueden ser mucho más fáciles que otros debido a la concentración diferente de clientes. Así, un representante en provincias tendrá que recorrer mucho y visitar una gran cantidad de pequeños clientes para vender \$750.000 en mercaderías, mientras que

otro en la capital logrará ese monto visitando a unos pocos clientes grandes localizados en una zona relativamente pequeña.

Algunas empresas utilizan la asignación de los territorios como método de estímulo a los vendedores. Los mejores vendedores reciben como premio las zonas más rentables, mientras que los menos eficaces tienen las regiones más duras. El lector verá que este criterio puede ser poco lógico, puesto que lo ideal es tener a los representantes más capaces en las zonas más difíciles, dejando lo más fácil a los menos experimentados, equilibrando así esfuerzo con capacidad.

**Por cantidad de trabajo.** Para evitar los problemas anteriores, otras empresas utilizan un método de división en función de la **cantidad de trabajo** necesaria para atender a los clientes de un territorio. Para ello se determina primeramente el esfuerzo (principalmente en tiempo) que un representante debe desplegar para atender adecuadamente un tipo especial de cliente. Se determina, entonces, el tamaño de cada territorio en función del número de clientes que un representante puede atender apropiadamente durante todo su tiempo útil de ventas.

Dos problemas vienen adosados a esta táctica. El primero es la dificultad de definir adecuadamente el esfuerzo necesario para un tipo de cliente o de mercado. En muchos casos, el jefe de ventas no tiene más alternativa que basarse en su instinto, sabiendo que con la experiencia se podrán ir ajustando las decisiones iniciales. El segundo concierne al monto de las comisiones a pagar a cada vendedor. Para ello deberán utilizarse tasas de comisión diferenciales con el fin de asegurar un ingreso razonable a quien tiene las zonas más difíciles, o, alternativamente, deberá tenderse hacia montos diferentes en el salario fijo según la dificultad de la zona (con tasas de comisión iguales para todos).

**Por razones especiales.** Una tercera forma de división de territorios existe de manera casi natural, obligada por las variables externas o **razones especiales**, tal como la utilización de un vendedor especial para una región culturalmente diferente (que hable el idioma de la zona, que sea conocido en ella, etcétera) o para regiones aisladas o de difícil acceso cotidiano. Situaciones como estas son bastante comunes en América Latina, sobre todo en las zonas del interior de los países.

### El concepto de día-zona de ventas

Una manera práctica de definir el tamaño del territorio es dividirlo en zonas de venta por día, lo cual se sustenta en el concepto de ruta diaria. De esta manera, es fácil determinar el número de clientes a visitar por día-zona y, si además se conoce el número de visitas que se debe hacer a cada cliente en un determinado periodo, se puede calcular el tamaño inicial de un territorio de ventas.

Como ejemplo, supóngase que un vendedor en promedio por día-zona puede visitar 12 clientes; además, cada cliente necesita ser atendido 3 veces por mes. El tamaño inicial del territorio, para un mes de 22 días de trabajo estará conformado por 88 clientes, tal como se muestra a continuación.

Datos:

- Promedio de visitas por día-zona	12
- Visitas necesarias por cliente por mes	03
- Días de trabajo por mes	22

Cálculo:

$$\text{Número de clientes} = \frac{\text{Visitas día-zona} \times \text{días trabajados}}{\text{Número de visitas por cliente}} = \frac{12 \times 22}{3} = 88 \text{ clientes}$$

### 4.2.3 Cuotas de venta

La gestión de territorios está íntimamente relacionada con la gestión de las cuotas de venta. En efecto, las cuotas de venta son los objetivos de ventas que un representante debe lograr en el territorio que se le ha asignado.

#### FUNCIONES DE LAS CUOTAS DE VENTA

- ORGANIZACIÓN
- CONTROL
- ESTÍMULO

Las cuotas de venta cumplen funciones de organización, de control y de estímulo. De organización, pues permiten a las empresas organizar la producción y los resultados en función de las ventas previstas por representante. De control, pues permiten evaluar en todo momento la capacidad y el nivel de desempeño de cada vendedor, y de estímulo, porque sirven para incentivar el trabajo de la fuerza de ventas.

**Organización.** En su función de organización, la definición de las cuotas de venta debe tomar en cuenta de manera detallada los intereses de la empresa. Así, aunque algunas empresas todavía fijan las cuotas teniendo presente únicamente el monto global de las ventas, la mayor parte lo hacen de manera mucho más detallada. Sabiendo que una fijación de cuotas por monto total vendido puede llevar a privilegiar la venta de los productos más fáciles o a los clientes más grandes, muchas empresas fijan las cuotas en función de variables tales como el monto de las ventas netas, el tipo de productos, la cantidad de clientes o de recuperación de estos, etcétera. De esta manera, armonizan mejor el trabajo de la fuerza de ventas con los objetivos finales de la empresa.

**Control.** Las cuotas sirven también como instrumento de control, pues permiten hacer el seguimiento del esfuerzo y de los resultados de los vendedores. Siguiendo el nivel de cumplimiento de las cuotas de un representante, la empresa podrá evaluar su rendimiento y tomar o proponer las acciones correctivas si ello fuera necesario.

**Estímulo.** Como elemento de estímulo, las cuotas se comportan como metas que representan un cierto desafío para el representante y lo impulsan a tratar de lograrlas. Combinada con premios y concursos de ventas, la fijación de cuotas puede ser un valiosísimo instrumento de motivación de la fuerza de ventas de la empresa.

Para poder cumplir adecuadamente con sus funciones, las cuotas de venta tienen que ser fijadas, siguiendo algunos criterios generales:

- Las cuotas deben ser, en lo posible, **determinadas, teniendo en cuenta a cada representante individualmente**. Ellas deben ser adaptadas a la experiencia y capacidad de cada vendedor y a las características de su territorio. La fijación de cuotas iguales para toda la fuerza de ventas trae como

consecuencia una sobrecarga para unos (los más nuevos o aquellos con territorios difíciles) y una exigencia muy baja para otros.

- Las cuotas deben representar **objetivos que motiven a los vendedores a superarse** a cada momento. Por ello, en general, deben ser mayores que los que están acostumbrados a hacer corrientemente. Sin embargo, las cuotas **deben ser alcanzables** con un esfuerzo adicional razonable. Una cuota inalcanzable no cumple con su función de estímulo y, por el contrario, puede ser causa de desmotivación de los representantes.
- Finalmente, las cuotas deben ser **ajustables según el tiempo y las circunstancias**. A pesar de que esta práctica no gusta mucho a los representantes, la dirección deberá tener el derecho de variar y aumentar las cuotas de cada vendedor conforme este avanza en el nivel de experiencia o según como se presenten las condiciones del mercado. Así, en periodos de alta demanda las cuotas a alcanzar podrán ser aumentadas fuertemente, mientras que en situaciones recesivas, ellas deberán disminuir. Dada la gran cantidad de variaciones económicas de los mercados latinoamericanos, la flexibilidad de las cuotas es una condición indispensable para un buen manejo de las ventas de una empresa.

### 4.3 Remuneración de los vendedores

Este es uno de los puntos centrales de la administración de ventas. De ella depende en gran parte la atracción y la retención de los mejores representantes, y sirve también como elemento de orientación y motivación de la fuerza de ventas. La primera decisión a tomar es sobre la estructura de la remuneración y la segunda concierne a la manera de fijar los montos del salario.

#### 4.3.1 Estructura de la remuneración

La estructura de la remuneración puede ser básicamente de tres tipos: fija, variable o mixta.

##### ESTRUCTURA DE LA REMUNERACIÓN DE LOS REPRESENTANTES

- ÚNICAMENTE SALARIO FIJO
- ÚNICAMENTE COMISIÓN (VARIABLE)
- SALARIO FIJO + COMISIÓN POR VENTAS (MIXTA)

**Salario fijo únicamente.** No otorga compensaciones monetarias en función de las ventas. Los vendedores reciben un salario igual cada mes, independientemente de la cantidad de ventas realizadas. Su gran ventaja es que permite organizar fácilmente las diversas tareas de los representantes, por lo cual la empresa podrá enviar a sus representantes a dar más servicio a unos clientes que a otros, dedicar su tiempo a capacitación o podrá pedirles dedicarse a tareas que no serían aceptadas en un esquema de comisiones. Muchas empresas modernas están orientándose hacia ese tipo de remuneración porque, aparte de darles mayor control sobre el trabajo de sus representantes, encuentran que con un buen ingreso fijo es más fácil interesar al personal altamente capacitado para el trabajo de representación. La principal desventaja de este sistema es que es poco motivador para los resultados de ventas, pues el representante sabe que su salario está asegurado independientemente del esfuerzo realizado por vender. Además, los salarios representan un costo fijo que debe ser absorbido por la empresa independientemente de sus ingresos, lo cual puede generar problemas de caja para aquellas empresas con grandes variaciones

estacionales de ventas o en ambientes de economía inestable como los usuales en América Latina. Este sistema funciona bien para la venta de productos nuevos y/o de alto valor y de alta complejidad (como maquinarias o equipos industriales), para lo cual se requiere que los representantes actúen mucho más como consejeros que como vendedores propiamente dichos.

**Salario variable únicamente.** Es el pago **en función de los montos vendidos solamente**. La ventaja fundamental aquí es estimular fuertemente la consecución de resultados globales de ventas: el que no vende no gana. Paralelamente, este sistema tiene como ventaja que los vendedores no representan un costo para la empresa, sino que ellos generan su salario en función de su trabajo. La gran desventaja es la dificultad de conseguir que la fuerza de ventas se dedique a acciones que no estén directamente relacionadas con la obtención de una comisión. Así, puede incluso llegarse a situaciones donde las empresas deben pagar a sus empleados por asistir a cursos de capacitación o por buscar información sobre nuevos clientes. Este sistema se aplica bien para productos de poco valor bien implantados en los mercados (como perfumes o alimentos), no se necesita gran formación profesional ni es complicado aconsejar a los clientes. Aun cuando está disminuyendo su importancia, este sistema es probablemente el más usado todavía en los países de América Latina.

**Salario mixto.** El sistema de **remuneración mixta** busca aprovechar las ventajas y eliminar los problemas de ambos sistemas. De esta manera, los vendedores reciben un salario de base y una comisión por ventas. A veces el salario de base será muy bajo (para asegurar un mínimo de disponibilidad del representante para las diversas necesidades de la empresa), y la mayor parte de sus ingresos estará basada en la comisión. En otros, la comisión será muy pequeña, para asegurar un estímulo hacia las ventas, pero la parte más importante de los ingresos del representante provendrá de su sueldo fijo. Dependiendo de la estructura del salario mixto (relación entre salario fijo y variable) este servirá tanto para la venta de productos altamente sofisticados como para productos de poca complicación tecnológica.

### 4.3.2 Tipos de comisiones de ventas

Las comisiones pueden ser también una manera de incentivar el logro de ciertos objetivos organizacionales. Por ello, existen diversas formas de fijar las comisiones de un representante. Estas pueden ser uniformes por monto global, diferenciadas por tipo de producto o diferenciadas según objetivos específicos.

#### TIPOS DE COMISIONES DE VENTAS

- UNIFORMES POR MONTO GLOBAL
- DIFERENCIADAS POR TIPO DE PRODUCTO VENDIDO
- DIFERENCIADAS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**Porcentaje global.** La manera más simple de fijar comisiones es pagar un **porcentaje por el monto global vendido** por cada representante. A cada periodo de ventas la empresa saca la cuenta del monto global en unidades monetarias vendido por el representante y le paga la tasa acordada. Debe señalarse que es usual, cualquiera sea la forma de remuneración por ventas, pagar comisiones no solamente por el monto vendido, sino por el monto vendido y cobrado. Dado el alto grado de morosidad de pagos existente en algunos lugares, esto evita a los vendedores la tentación de vender a cualquier cliente, sin importarles si este se encuentra en capacidad o disposición de honrar sus pagos.

**Tasas diferenciales por tipo de productos.** Si bien son muy fáciles de administrar, el problema de las comisiones por monto total es que pueden distorsionar las ventas de la compañía. Es claro así que los representantes preferirán dedicar sus esfuerzos hacia la venta de productos de mayor volumen, precio o facilidad de venta, dejando de lado los más complicados. Por ello, muchas empresas utilizan **tasas diferenciales de comisión por tipo de productos**. Así, por ejemplo, los productos de mayor volumen o mayor facilidad de ventas pagarán una comisión de 1.5%, mientras que otros productos pagarán una comisión de 3%. En algunos casos, el monto de la comisión por producto será directamente proporcional al margen de utilidad que el producto proporciona a la empresa, lo que hace que los productos más rentables para ella sean también los más interesantes para el vendedor. Algunas veces la empresa aumentará la comisión para un determinado tipo de producto en sobrestock, en proceso de introducción o por cualquier otra razón por la cual quiera incentivar el esfuerzo de los representantes. De cualquiera de estas maneras, la empresa podrá hacer concordar mejor sus intereses con aquellos de los de su personal de ventas.

**Comisiones especiales.** Muchas veces la empresa necesita estimular algún tipo de actividad no ligada directamente a la venta. Para ello puede utilizar un esquema de **comisiones especiales por actividad**. Por ejemplo, podrá poner comisiones especiales por número de nuevos clientes, por ventas a nuevos clientes, por recuperación de clientes, por disminución de gastos, etcétera. En otros casos, los montos de las comisiones estarán ligados a concursos internos de ventas, de tal manera que el ganador del concurso recibirá, por ejemplo, comisiones dobles por sus ventas del periodo. Según el nivel de creatividad de cada empresa, las comisiones pueden convertirse en una herramienta que permite orientar adecuadamente las actividades de ventas, disminuyendo en parte el inconveniente del costo fijo de los salarios de los representantes<sup>5</sup>.

#### 4.4 Costo de un representante

La administración del trabajo de ventas requiere conocer claramente el costo de dicho trabajo para la empresa. Como se verá enseguida, el costo de un vendedor es mucho mayor que únicamente el salario o las comisiones que este recibe.

##### 4.4.1 Costo total de un representante

Tal como se observa en la Tabla 10.1 de la página siguiente, supongamos que un representante viajero recibe un salario mensual base de \$1.000 y un promedio de comisiones de 0.5% sobre el monto de ventas. Su salario total será de \$1.000 por mes más comisiones, pero su costo para la empresa comprenderá también los beneficios sociales (incluyendo vacaciones) y sus gastos de trabajo. Supongamos aquí que sus beneficios sociales representan más o menos 40% del salario (en la mayoría de los países latinoamericanos esto es más alto). Los gastos de trabajo incluyen una serie de aspectos, tales como viáticos, equipo y entrenamiento. El costo mensual total del vendedor sin contar las comisiones será entonces de \$3.600.

<sup>5</sup> René Y. Darmon, "Salesmen's Response to Financial Incentives: An Empirical Study", *Research Journal of Marketing*, vol. 11, num. 4, noviembre de 1974, pp. 418-426.



**Tabla 10.1** Estructura del costo de un representante

Salario	<b>\$1.000</b>
Primas y comisiones (según monto de ventas)	
Beneficios sociales	400
Viáticos	
Transporte	400
Hotel	600
Comida	400
Equipamiento	
(auto, teléfono, etcétera)	500
Entrenamiento	100
Servicios administrativos	200
<b>Costo total mensual</b>	<b>\$ 3.600</b>

#### 4.4.2 Costo de visita de un representante

A partir del costo total, puede también definirse el costo del tiempo de visita de un representante a los clientes. Este dato es muy importante, puesto que ayudará a la fijación del monto de ventas necesario para cubrir los gastos de la empresa en el proceso de ventas. Tal como se observa en la Tabla 10.2, un representante puede trabajar un máximo de 24 días por mes, a razón de 8 horas diarias, lo que hace un total de casi 200 horas. Durante estas horas en las que el representante es pagado por la empresa, este realiza diversas actividades de las que solo una pequeña parte corresponden a la visita a clientes. Si bien esto varía mucho según el tipo de venta efectuada, podría decirse que 30% del tiempo total dedicado a visitar clientes es un promedio bastante adecuado. De manera aproximada, entonces, un representante pasaría 58 horas mensuales en contacto directo con los clientes. Las otras horas comprenden su tiempo de desplazamiento, de trabajo administrativo, de prospección y de preparación de propuestas, así como sus actividades fisiológicas. Este cálculo nos muestra que el costo para la empresa de una hora de visita a clientes es de \$62.

**Tabla 10.2** El costo de una hora de visita a clientes

Tiempo de trabajo mensual	$8 \text{ h} \times 24 \text{ d} = \mathbf{192 \text{ h}}$
Prospección	20%
Preparación de propuestas	20
Transporte	10
Descanso - alimentación	15
Visita a clientes	30
Trabajo administrativo	5
Horas mensuales de visita a clientes = $192 \times 30\% = \mathbf{58 \text{ h}}$	
Costo de una hora efectiva de visita a clientes = $\$3.600 / 58 = \mathbf{\$62}$ sin considerar comisiones de ventas	

### 4.4.3 Fijación del monto de ventas necesario por representante

Un dato adicional importante para realizar una buena administración de la fuerza de ventas es conocer cuál es el monto de ventas necesario para cubrir los costos de ventas. También es importante definir cuál es el monto necesario de ventas para asegurar una utilidad adecuada para la empresa. En la Tabla 10.3 se observa que los costos de ventas deben salir del margen de utilidad neta que la empresa tiene por la venta de sus productos. Si la empresa tiene un monto promedio de 8% de utilidad neta sobre ventas (es decir que por cada \$100 vendidos, tiene una utilidad de \$8), ello significa que debe tener un margen de 8.5% antes de pagar la comisión de los vendedores (0.5%). La cantidad de ventas necesaria para pagar los costos del vendedor sería de \$42.352 por mes. Sin embargo, como es de suponer que lo que la empresa busca es lograr una utilidad razonable y no solamente vender para pagar a sus representantes, ella podrá definir un monto razonable de ventas necesario para dar utilidades a la empresa. Así, si la empresa considera que el costo de ventas no debe ser mayor al 20% del monto de ventas, el monto total de ventas para contribuir adecuadamente al rendimiento total de la empresa para un vendedor trabajando con sus costos normales cotidianos sería de \$211.765 por mes.

**Tabla 10.3** Montos de ventas para cubrir costos y para lograr utilidades

Monto mínimo de ventas aceptable para cubrir costos:	
Costo de ventas x margen de utilidad neta (8.5%)	= 3.600
Monto mínimo aceptable	= 3.600 / 8.5% = \$42.352
- comisión del vendedor (0.5%)	= (212)
Monto mínimo de ventas para lograr utilidad:	
Costo máximo aceptable de ventas sobre costo de ventas	= 20%
Monto mínimo de ventas para contribuir adecuadamente al rendimiento total de la empresa	= 42.352 / 20% = <b>\$211.765</b>
- comisión del vendedor	= (1.059)

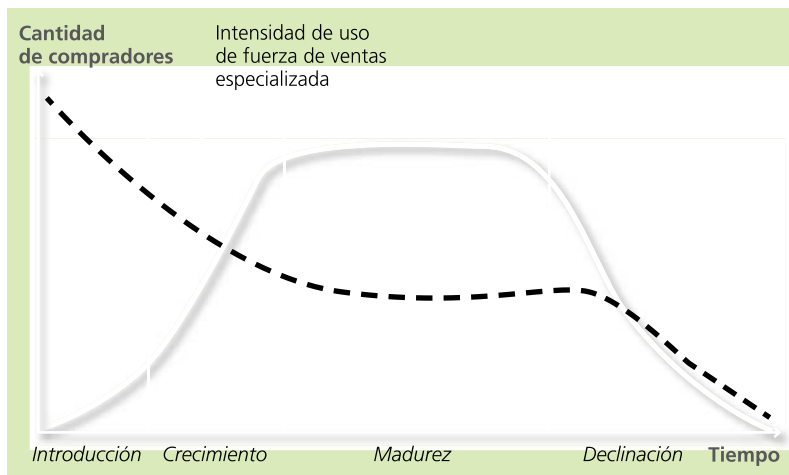
A partir de los datos anteriores, el lector podrá darse cuenta de que el costo real de un representante calificado es bastante mayor que lo que se puede suponer a simple vista. Dado que la hora de visita a un cliente es de \$62 para un vendedor cuyo sueldo fijo es \$1.000 mensuales, las empresas no pueden improvisar y enviar a sus vendedores sin ninguna organización o plan previo. Ello exige entonces que la empresa organice lo más finamente el trabajo de sus vendedores con el fin de maximizar su eficiencia. Esto se realiza mediante diversos mecanismos, siendo los más conocidos los siguientes:

Un primer mecanismo de gran importancia es la **organización de las rutas** de los vendedores con el fin de disminuir el tiempo que estos pasan en transporte, y aumentar el tiempo efectivo de visita. Un segundo mecanismo es la **planificación de la cantidad de visitas y el tiempo de visita a cada cliente**, en función del potencial de cada uno de ellos. Así, un cliente que compra en grandes cantidades recibirá mayor cantidad de visitas y tiempo del vendedor, mientras que aquellos de menor cuantía de compra serán atendidos en consecuencia. Adicionalmente, las empresas pueden poner **personal auxiliar para apoyar al vendedor** en alguna de sus tareas, tales como la preparación de propuestas o las tareas administrativas diversas. Finalmente, y no la menos importante, las empresas realizan **actividades de capacitación a los vendedores** con el fin de aumentar la eficiencia de su trabajo.

El dato del costo real de un vendedor sirve también para definir la productividad mínima para un vendedor. Para la empresa de nuestro ejemplo, un vendedor que vende menos de \$42.352 por mes es una carga para la empresa. Por lo tanto, a menos que la empresa desee subvencionar algún tipo específico de actividad especial (reclutamiento de clientes especiales, asesoría y no venta, etcétera), un vendedor que no llegue a esos estándares debería ser excluido. A partir de esa cifra mínima, cualquier vendedor aporta algo a los gastos generales de la empresa y podría ser mantenido en el sistema. Más aún, a partir de esa cifra mínima podría pensarse en variaciones de las tasas de comisión de ventas (más altas), con el fin de incentivar a los representantes a incrementar aún más sus resultados<sup>6</sup>.

#### 4.5 Variaciones de la estrategia de ventas según el ciclo de vida de los productos

En la Figura 10.3 se observa cómo pueden variar las estrategias de ventas en función del ciclo de vida de los productos.



**Figura 10.3** Uso de la fuerza de ventas especializada según el ciclo de vida de los productos

En esta figura se observa que un producto en proceso de introducción exige un gran esfuerzo de venta personal, pues allí los representantes deben realizar la prospección de clientes y explicarles muy claramente las características y beneficios de este frente a la competencia. Conforme se hace conocido y aceptado el producto, el esfuerzo de ventas continúa, pero disminuyendo su peso, hasta llegar a un nivel de mantenimiento, propio del producto maduro. Aquí fundamentalmente la fuerza de ventas sirve para mantener las relaciones establecidas con los clientes, además de la búsqueda y la recuperación de otros. Durante la declinación, los márgenes ofrecidos por los productos no llegan a cubrir el alto costo de la fuerza de ventas, por lo cual en ese punto se recurre a sistemas de marketing diferentes, utilizándose muy poco el trabajo de representantes.

<sup>6</sup> Gilbert A. Churchill Jr.; Neil M. Ford y Orville C. Walter, Jr., *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1985.

### **EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Usted dispone de un equipo de vendedores a los que paga 3% del monto de ventas. Una empresa distribuidora externa le propone vender de manera independiente y le demanda una comisión de 6% sobre las ventas. Usted desestima esta posibilidad para no salirse de su política de porcentajes. Finalmente, una empresa competidora acepta la propuesta de la distribuidora y obtiene grandes resultados. El gerente general le solicita una información sobre el tema con las siguientes palabras: "Prepáreme un informe sobre las razones de su decisión y adjunte a él su carta de renuncia".

Prepare el informe tratando de justificar las razones por las que decidió no aceptar la propuesta.

Haga un comentario al respecto y formule alternativas de definición de la propuesta tal como debió hacer el gerente de ventas.

2. Cuando un vendedor obtiene grandes rendimientos por ventas, muchas veces las gerencias estiman rebajar los porcentajes acordados, porque si no, ellos terminan ganando más que muchos gerentes. Eso generalmente crea problemas en la motivación de todo el personal, sobre todo en los mejores vendedores, que muchas veces abandonan el puesto y se van a trabajar con los competidores.

Considerando que este es un problema de muchas empresas, ¿cuáles serían las soluciones que usted propondría para evitarlo?

3. Usted necesita contratar un vendedor para su empresa de distribución de computadoras y tiene dos candidatos:
  - Una persona con 10 años de experiencia en ventas de zapatos al por mayor, pero que no tiene ninguna formación técnica en computadoras.
  - Otra sin ninguna experiencia en ventas, pero con conocimiento técnico de computadoras (trabajó como técnico en reparación de computadoras durante cuatro años).

¿A cuál de los dos candidatos contrataría? Justifique su decisión.

4. Una empresa quiere reclutar vendedores especializados para la venta de equipo de cómputo a empresas. Defina las características ideales de los candidatos preferidos y prepare un anuncio para reclutarlos. Este anuncio será publicado en el periódico más importante de la ciudad.
5. Usted ha sido contratado para ayudar en la contratación de vendedores para un comercio de venta de calzado que tiene dos secciones bien diferenciadas:

#### **Sección A**

- Venta de calzado para jóvenes, compuesto por zapatos de cuero, de calidad y de diseño moderno.
- Venta de calzado deportivo de marcas de prestigio.

## Sección B

- Venta de calzado especial para personas mayores y señoras y señores ancianos.
- Es la única zapatería en la zona con esta especialidad.

Por ello, usted deberá responder a las siguientes interrogantes:

1. ¿Quiénes conforman la clientela para cada sección?
2. ¿Cuáles son sus características personales más sobresalientes para cada tipo de compras? (Edad, sexo, clase social predominante, capacidad para comunicarse, estilos de vinculación con el vendedor, etcétera).
3. ¿Qué tipo de necesidades y deseos tienen los clientes que vienen al mostrador? (Motivaciones de compra, atributos del calzado, tiempo de selección, prueba, preferencias, nivel de gastos).
4. ¿Qué perfil es necesario diseñar para el puesto de vendedor de cada sección?

Usted debe proponer, de acuerdo a los puntos desarrollados más arriba:

- Sexo, edad, tipo de personalidad, estudios, experiencias de ventas, capacitación a realizar.
6. En la venta de productos de bajo precio y distribución intensiva (Yogurt, cerveza, gaseosas etc.) existen dos grandes corrientes. La primera es la del vendedor-distribuidor-cobrador, que es el chofer del camión y su ayudante que visitan las bodegas, toman el pedido, cobran e inmediatamente dejan el producto. La segunda, la del prevendedor o vendedor que visita, toma el pedido, cobra y luego envía al camión con la mercadería. Haga una descripción exacta y un análisis de las ventajas y desventajas de cada una de estas dos corrientes, y plantee cuál es la mejor y en qué condiciones se puede considerar adecuada la otra.
  7. Los laboratorios farmacéuticos necesitan reclutar personal capacitado para la labor de representantes médicos (antes conocidos como visitadores médicos). Ellos están buscando reclutar médicos para dicho trabajo, dada la escasez de empleos en esa profesión. Haga usted un análisis de las necesidades actuales de los médicos jóvenes, estudie las características del trabajo de representante médico, y a partir de allí presente un plan integral para hacer atractivo el reclutamiento de ellos para ese trabajo (definición del puesto, forma de trabajo propuesta, salario, proyecciones y plan de reclutamiento).
  8. Elabore una lista de las principales razones por las cuales los estudiantes de su universidad no quieren dedicarse a la tarea de representante de ventas. Haga igualmente una lista de aquellas razones que deberían ser tomadas en cuenta para una mejor decisión y que son poco consideradas. A partir de allí prepare un plan para interesar a una mayor cantidad de estudiantes a orientarse hacia esta labor.



Capítulo

11

## La promoción integral





## 1. LA PROMOCIÓN INTEGRAL

Luego de analizar con detenimiento a cada uno de los integrantes del marketing-mix, es necesario ver de qué manera estos se integran para dar forma a una estrategia. Las promociones son la forma más simple de estas estrategias, puesto que, en ellas se combinan de manera rápida todos los elementos de la mezcla de marketing.

### LA PROMOCIÓN INTEGRAL

ES UN PLAN INTEGRAL DE MARKETING DE CORTA DURACIÓN DESTINADO A LOGRAR OBJETIVOS ESPECÍFICAMENTE DELIMITADOS POR LA EMPRESA.

La promoción integral tiene tres características: es un plan integral de marketing, es de corta duración y tiene objetivos específicos.

### 1.1 Plan integral de marketing

La promoción es un **plan integral de marketing**. En efecto, la preparación de una promoción implica tomar decisiones sobre todos los aspectos de la mezcla de mercadeo. Así, para lanzar una promoción la empresa deberá decidir el tipo de producto a ofrecer y, eventualmente, lanzar su producción especial (ejemplo: caja con 20% más de contenido, con embalaje diferente, etcétera). Deberá también decidir el precio que tendrá el producto promocional (¿igual al precio corriente?, ¿ligeramente mayor?, ¿más bajo?, etcétera). Deberá decidir de qué manera será distribuido el producto (¿en los mismos canales de siempre o también en otros?, ¿en diferentes emplazamientos, cabecera de góndola, etcétera?). Finalmente tendrá que organizar la publicidad para dicha promoción. Por esto, cuando la empresa decide realizar una promoción, compromete los esfuerzos de todas las áreas de marketing.

Puede decirse, entonces, que la promoción de ventas, siendo tan cercana operacionalmente a la estrategia tradicional, se confunde con esta, por lo cual pasa muchas veces desapercibida en el contexto del trabajo analítico del marketing. La promoción de ventas no es, entonces, uno de los aspectos olvidados de la estrategia de marketing, sino que es, en sí misma una estrategia integral de corto plazo.

### 1.2 Corta duración

Para cumplir con su función, la promoción debe tener una duración corta y definida. Una promoción que tenga duración indefinida ya no sería “promocional”, pues los consumidores sabrán que no acabará, y por ello reaccionarán diferente a que si fuera eventual. Se discutirá este punto más adelante.

### 1.3 Objetivos específicos

Finalmente, se ve que los **objetivos de las promociones son delimitados y concretos**. Se trata, en general, de lograr objetivos relativamente simples de medir y de evaluar, tales como un incremento en las ventas o la realización de una actividad específica por parte de los consumidores. Quizás es por esta razón que las empresas en Latinoamérica priorizan la utilización de promociones como arma de marketing, por sobre cualquier otra actividad de mediano o largo plazo.

Para comprender la importancia de la promoción de ventas es necesario hacer una comparación con los montos que las empresas dedican a la promoción y a la publicidad. No existiendo datos concretos de los países latinoamericanos, a nivel de América del Norte se observa que la relación entre gastos de publicidad y de promoción es de uno a cuatro, es decir que por cada \$1 gastado en publicidad, las empresas gastan \$4 en promociones. Es muy probable que la misma relación exista en las ciudades latinoamericanas grandes para los productos de consumo masivo.

### La paradoja de la promoción de ventas en América Latina<sup>1</sup>

Mientras la estrategia de largo plazo es mantener el equilibrio entre el valor que recibe el consumidor (en términos de producto, distribución y comunicación) y el precio que se le demanda, la promoción de ventas trata de romper ese equilibrio. Así, la promoción de ventas busca aumentar el peso en la balanza de lo que se ofrece (más producto, más imagen, más distribución, etcétera) o de bajar el peso del precio (menos precio por el mismo producto), con el fin de lograr una mayor reacción del consumidor. Evidentemente, una estrategia así es imposible de ser mantenida permanentemente, pues al romperse el equilibrio del mercado, la empresa se vería perjudicada en sus utilidades de mediano y largo plazo. La promoción de ventas debe ser por esto, por naturaleza, efímera.

Este último aspecto resulta especialmente importante para situaciones de alta volatilidad como la de los mercados latinoamericanos. Siendo estos mercados altamente cambiantes, la promoción de ventas resulta ser una herramienta especialmente interesante para nuestras empresas. La espera del largo plazo en América Latina es, para muchos, desesperante, por lo que la realización de actividades de promoción que se concatenan permanentemente es una buena opción. La lógica detrás de ese accionar para las empresas latinoamericanas es la siguiente: para llegar al largo plazo hay que sobrevivir en el corto. Y es en ese plazo pequeño en donde las promociones son la herramienta más útil. Sin embargo, como en los buenos medicamentos, quizás esta idea debería llevar grabada la frase: "tómese con cuidado, pues su abuso podría implicar descuidar la creación de valor de la marca, condición indispensable para el éxito de largo plazo".

## 2. TIPOS DE PROMOCIONES

Es muy difícil clasificar las promociones puesto que, dada su característica de corto plazo, ellas pueden ser utilizadas para lograr fines muy diversos. Sin embargo, de una manera general las promociones pueden clasificarse en dos grandes tipos en función de los objetivos buscados: la **promoción de ventas** y la **promoción estratégica**.

### 2.1 Promociones de ventas

Las promociones de ventas son planes integrales de marketing destinados a lograr rápidamente un incremento de ventas. Ello se da en el caso de los productos en los que en algún momento se pueden consumir mayores cantidades que las usuales, lo que llevaría a un incremento de las ventas (comprar más bebidas) (línea A de la Figura 11.1). En el caso de los productos cuyo monto de consumo

<sup>1</sup> Extracto del; prólogo del autor (Arellano) al libro de Mario De la Garza Gorostieta, *Promoción de Ventas: estrategias metodológicas de corto plazo*, Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México, México, 2001.

es relativamente fijo (pasta dentífrica), el incremento de las ventas se da en función de la compra anticipada (y también de la ganancia de parte del mercado de los competidores) (línea B de Figura 11.1). Un ejemplo de este tipo de promociones son las clásicas ofertas de bonos de participación en un concurso por la compra de un producto, o las rebajas sobre el precio por un tiempo limitado.

## 2.2 Promociones estratégicas

Estas promociones estratégicas no buscan necesariamente incrementar de inmediato las ventas, sino que intentan motivar otro tipo de comportamiento futuro o presente. Este es el caso de la oferta de un producto nuevo por la compra de uno ya conocido (para que la gente conozca el producto y lo compre después); de las campañas especiales de motivación del personal de ventas y de los distribuidores, o de aquellas destinadas a disminuir el monto de crédito acordado a los clientes (línea C de la Figura 11.1).

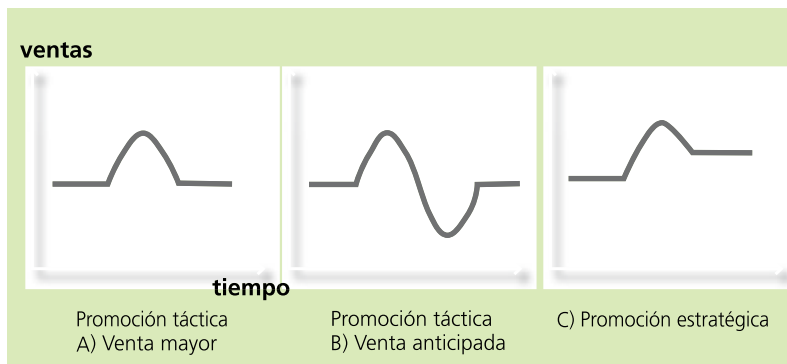


Figura 11.1 Tipos de promociones: tácticas y estratégicas

## 3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PROMOCIONES

Las ventajas y desventajas de las promociones dependen en gran parte de si se trata de promociones de ventas o de promociones estratégicas. Así, la promoción de ventas tiene como gran ventaja para la empresa la producción de resultados de ventas inmediatos. Si no los produjera, esto se conoce inmediatamente y se puede corregir en un futuro próximo. La promoción estratégica, por su parte, busca también lograr resultados en el corto y mediano plazo, aun cuando estos son menos claros que en la promoción de ventas. Así, los resultados de las promociones de prueba de productos gratis para recordar su existencia ante los usuarios esporádicos, son siempre de mediano plazo y muy difíciles de evaluar. Sin embargo, la promoción de ventas tiene la desventaja de que su efectividad termina inmediatamente después de realizada la promoción y los consumidores no guardan lealtad al producto. Si la compra fue realizada solo porque la promoción la hacía atractiva en ese momento, los consumidores no dudarán en cambiar por otra marca que ofrezca una promoción mejor (o regresar a la marca acostumbrada). La promoción estratégica es más duradera, pero no tanto como una buena estrategia permanente de distribución, la que contribuye a crear lealtad de marca y favorece una estabilidad de las ventas.

Las promociones de ventas provocan actualmente algunos problemas en ciertos sectores comerciales. Se trata, por lo general, de productos altamente competitivos en los que las empresas han malacostumbrado a los consumidores mediante las promociones muy frecuentes, llegando al extremo de generarse guerras promocionales en las que es muy difícil encontrar vencedores (ver el recuadro “La guerra de las promociones”). No es el caso de las promociones estratégicas, que generalmente forman parte de una estrategia de marketing mayor.

### La guerra de las promociones

La empresa de refrescos Pepito lanza una promoción (tres botellas por el precio de dos) y durante un mes conquista el 80% del mercado (el 20% que no compró son los consumidores muy leales de otras marcas). Eso hace que el mes siguiente, su competidora Refresh lance otra promoción (una toalla de playa por la compra de seis botellas familiares) y acapare el 75% del mercado total. El tercer mes es la oportunidad de la empresa BIBA, y así de manera continua. Mientras vende Pepito ni Refresh ni BIBA venden algo, y viceversa.

Al final del proceso se observa que los consumidores esperan las promociones y solo compran el producto cuando se encuentra en situación promocional. Al final, todas las empresas pierden, pues cada una de ellas bajó sus márgenes de utilidad para hacer atractiva la compra. Peor aún, como solo venden sus artículos cuando están en promoción, la venta se concentra en unos pocos días del año, generando graves problemas de logística, de producción y de distribución.

Esta situación ha hecho que en algunos sectores las empresas hayan decidido disminuir el énfasis en las promociones, volviendo a poner el acento en la calidad y garantía de sus productos en lugar de solamente el precio. Algunos distribuidores, por su lado, han comenzado a utilizar una política de “precios bajos permanentes”, asegurando a los clientes que su lealtad de marca les dará resultados mejores en el largo plazo.

En resumen, si se quiere generar lealtad de marca y buenos resultados de largo plazo, lo más adecuado es trabajar en elevar la calidad del producto, la distribución, el servicio y la publicidad. Pero si se necesita liquidez y ventas inmediatas (incluso a costa de algo de prestigio en el largo plazo) lo mejor es utilizar la promoción de ventas. Para un objetivo de tipo intermedio, convendría bien la utilización de las promociones estratégicas.

## 4. EL PROCESO PROMOCIONAL

La realización de una promoción implica el seguimiento de un proceso bastante complejo que se hace más difícil, puesto que en general los plazos para ponerlo en práctica son muy cortos<sup>2 3</sup>.

<sup>2</sup> Quelch, John A. Robert D. Buzzell y Walter J. Salmon, “Cómo hacer mejor la promoción de ventas al consumo”, *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 44, 1990, pp. 69-84.

<sup>3</sup> Bernardo Rabasa Asenjo, *Promoción de ventas: cómo se prepara una campaña*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1987.

### PASOS PARA LA PREPARACIÓN DE UNA PROMOCIÓN

- DEFINICIÓN DEL OBJETIVO PROMOCIONAL
- DEFINICIÓN DEL TIPO DE PROMOCIÓN
- DEFINICIÓN DE LAS HERRAMIENTAS
- DEFINICIÓN DEL ESTÍMULO PROMOCIONAL
- DEFINICIÓN DEL PROCESO PROMOCIONAL
- ORGANIZACIÓN FÍSICA DE LA PROMOCIÓN
- REALIZACIÓN DE LA PROMOCIÓN
- CONTROL DE LA PROMOCIÓN

#### 4.1 Definición del objetivo promocional

Antes de comenzar la preparación de una promoción es necesario tener muy claro cuáles son los objetivos de esta, los que pueden ser muy variados, puesto que la promoción es en esencia una estrategia abierta, basada en la creatividad de los mercadólogos. La única limitación aquí es la definición del plazo de los resultados. Así, si lo que se necesita es liquidez o disminución inmediata de fuertes stocks, es indudable que se debe pensar en una promoción de ventas. Si lo que se quiere es, por el contrario, estimular un comportamiento que no lleve necesariamente a una compra inmediata, se trabajaría una promoción estratégica.

Una vez hecha la primera decisión, se deben tomar otras decisiones más específicas:

##### 4.1.1 Decisión sobre el objetivo final de la promoción

Comunicar la existencia de un producto, recordar la existencia del mismo o persuadir de comprar el producto, son algunos de los objetivos que podrían buscarse. De manera más detallada se debe definir si se busca hacer ensayar, provocar una primera compra, crear una costumbre de compra, generar tráfico en los locales, estimular a las personas indiferentes, desarrollar una nueva utilización, poner en valor una imagen de marca o crear un evento de imagen. Las opciones, como se dijo antes, son muy variadas.

##### 4.1.2 Decisión sobre los resultados organizacionales buscados

Aumentar la notoriedad de un producto en declinación, responder a la competencia, elevar los ingresos brutos, disminuir el monto de crédito a clientes, facilitar la introducción de un nuevo producto, aumentar las utilidades, bajar los *stocks* de un producto, disminuir las variaciones estacionales de ventas, etcétera<sup>4</sup>. Son ejemplos de los tipos de decisión a tomar aquí.

#### 4.2 Definición del tipo de promoción

Una segunda decisión importante es la del tipo de promoción específica a realizar. Ello depende mucho de nuestra situación en la cadena comercial, es decir, si somos productores y/o distribuidores. Estas promociones pueden ser dirigidas, si somos productores o distribuidores mayoristas, a los consumidores, a los distribuidores, a la fuerza de ventas de los distribuidores y a nuestra fuerza de ventas. En el caso de los distribuidores minoristas, las opciones se reducen a los consumidores y a la fuerza de ventas.

<sup>4</sup> Las promociones también existen en el marketing de servicios. Para ello, ver entre otros: *Promoción al consumidor en el marketing de servicios*, Biblioteca de manuales de marketing, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.

### 4.2.1 Tipos de promociones de ventas

Si se trata de una **promoción de ventas**, los tipos de promociones utilizados pueden ser:

#### Al consumidor:

- Rebajas de precio
- Bonificaciones en producto
- Bonificaciones en otros productos
- Concursos y sorteos por compra
- Utilización de precios de atracción (gancho)

#### Al distribuidor:

- Descuentos excepcionales
- Créditos especiales por compra adicional
- Regalos por compra excepcional
- Bonificaciones en producto
- Concursos de ventas
- Financiamiento de publicidad grupal
- Promociones a los vendedores de los distribuidores
- Premios por venta especial

#### A la fuerza de ventas:

- Concursos de ventas
- Primas en comisiones por venta excepcional
- Premios por venta excepcional

### 4.2.2 Tipos de promociones estratégicas

Si se trata de una promoción estratégica, los tipos de promociones que pueden utilizarse son, entre otros:

#### Al consumidor:

- Muestras gratis
- Carnés de cliente leal
- Jornadas de puertas abiertas
- Organización de actividades especiales en el local
- Apoyo a la organización de actividades comunitarias

#### Al distribuidor:

- Carnés de cliente leal
- Reuniones de motivación
- Diplomas y reconocimientos
- Financiamiento de publicidad de imagen

#### A la fuerza de ventas:

- Jornadas de motivación
- Premios de lealtad
- Concursos de nuevos clientes
- Concursos de metraje de exposición logrado
- Campañas de reclutamiento de otros vendedores

### 4.3 Definición de las herramientas

Las herramientas utilizadas en la promoción van a depender mucho del objetivo y del tipo de clientela a la que apunta el programa promocional. Así, por ejemplo:

#### 4.3.1 Herramientas de un fabricante a los consumidores

- Si quiere introducir un nuevo producto en una de sus líneas existentes: regalo del nuevo producto por la compra de otro producto de la línea.
- Si quiere generar liquidez con un producto existente: bonificaciones de producto (dos por el precio de uno, envases con 50% más de contenido, etcétera).
- Si quiere vender mucho de un producto existente en stock: rebajas de precio (15% menos de precio, etcétera).
- Si se quiere introducir una nueva marca: uso intensivo de publicidad con precios de introducción muy bajos.

#### 4.3.2 Herramientas de un fabricante a los distribuidores

- Si se quiere traspasar stock a los distribuidores: bonificaciones en producto (“docenas” de 14, premios en producto por compra superior a la usual), descuentos especiales, etcétera).
- Si se quiere acelerar el ingreso de liquidez: promociones por compra prepagada, bonificaciones o descuentos por pronto pago, bonificaciones por pago adelantado de crédito, etcétera.
- Si se quiere apoyar a los distribuidores a vender más de nuestro producto: pago de publicidad conjunta, promociones mixtas (al consumidor y al distribuidor).



Figura 11.2 Promociones a los consumidores

#### 4.3.3 Herramientas de los distribuidores a los consumidores

- Si se quiere vender más de un producto en stock: bonificaciones en producto, descuentos en producto específicos.
- Si se quiere generar recompra en el mismo local: bonos por compra a utilizar en una oportunidad posterior, carnés de cliente leal.

- Si se quiere atraer clientela: utilización de productos interesantes a bajo precio con el fin de vender paralelamente otros productos.
- Si se quiere generar liquidez o salir de stock general: descuentos globales en toda la tienda, remates por cambio de temporada.

#### 4.3.4 Herramientas de las empresas a sus vendedores

- Si se trata de incrementar las ventas de un producto: concursos de ventas de tal producto, comisiones especiales por venta de ese producto.
- Si se trata de ampliar la base de clientes: concursos de nuevos clientes, primas y comisiones especiales por venta a clientes nuevos.
- Si se quiere ampliar la visibilidad de nuestros productos: primas y concursos por metraje de exhibición de los productos en el distribuidor.

#### 4.3.5 Herramientas de los fabricantes a las empresas (marketing industrial)

- Si se trata de estimular la compra del producto industrial: periodos de garantía más grandes, descuentos especiales, regalo de productos complementarios a los productos vendidos.
- Si se quiere estimular el mayor uso de insumos de la empresa: cursos y seminarios de entrenamientos especiales para las personas que usan los productos de la empresa.
- Si se quiere estimular una relación de mediano y largo plazo: pequeños regalos para uso específico de la empresa, publicidad institucional.

### 4.4 Definición del estímulo promocional

Para definir el estímulo promocional debe considerarse el tipo de resultado generado por el incentivo, la relación del incentivo con el producto, el tamaño y el costo del mismo.

#### 4.4.1 Los resultados buscados

Los **resultados buscados por la promoción** van a definir el tipo de incentivo usado. Si bien muchos incentivos pueden dar resultados similares, existen pequeños detalles que hacen que unos sean más adecuados que otros para una situación específica. Así, si se quiere hacer probar un producto completamente nuevo, se utilizará como estímulo la repartición de muestras gratis, puesto que ellas serán más eficaces que una rebaja de precio importante en la primera compra (las personas dudarán en gastar, aunque sea una cantidad pequeña, por un producto completamente desconocido). De la misma manera, debe considerarse que algunos estímulos traen ventajas adicionales a otros. Por ejemplo, el pago de publicidad compartida a sus distribuidores hace que se venda el producto, se cree una imagen de largo plazo para la empresa y se establezcan buenas relaciones con el distribuidor. Un descuento del precio de venta final solamente hará que se venda más el producto.



### ¿Bonificación en producto o rebaja de precio? Los chocolates CHOC

De manera general puede decirse que el incremento de ventas promocionales, utilizando bonificaciones de producto es similar al aumento que se obtiene mediante rebajas de precio. Sin embargo, las consecuencias indirectas de ambos tipos de estímulo pueden ser muy diferentes, tanto desde el punto de vista estratégico como desde el financiero. Veamos el ejemplo de los chocolates CHOC.

**Situación 1:** la fábrica de chocolates CHOC organiza una campaña promocional en la que el estímulo es un descuento al distribuidor de un 30%, quien deberá trasladar (apoyado por publicidad pagada por la empresa) un 20% de descuento a los consumidores.

**Situación 2:** la fábrica CHOC organiza una campaña en la cual se ofrece al consumidor un chocolate 20% más grande al precio normal y se da a los distribuidores una caja gratis por la compra de cada diez cajas de producto. Al igual que en la situación 1, al final del periodo, las ventas de chocolates aumentaron en 100%.

**Análisis:** desde el punto de vista del marketing, la bonificación en producto (2) generará un mayor consumo del producto (la gente, al tener más chocolate, come más). La rebaja de precio (1), por su parte, generará mayor venta puntual, pero no necesariamente un consumo total mayor (las personas pueden guardarlo y no comprar más hasta la semana siguiente).

Ahora, desde el punto de vista contable, el costo de la bonificación es el costo de producción (si este fuera 50% del precio de venta, el 30% adicional del producto le costaría a la empresa solo 15% en producción). La rebaja de 30% al mercado sería, por su parte, un costo real de 30%. La rebaja es entonces más cara que la bonificación. Más aún, la rebaja hace que disminuya la liquidez total de la empresa por un monto de producción dado, mientras que la bonificación conserva los niveles de liquidez usuales.

¿Qué estímulo escogería usted?

#### 4.4.2 Relación entre el incentivo y el producto

En general, es preferible que el incentivo tenga una relación más o menos directa con el producto vendido para lograr mayor fuerza de asociación entre ambos. Así, regalar un secador de platos por la compra de un envase grande de detergente para vajilla resulta más adecuado que obsequiar un paquete de galletas por el mismo concepto. Más aún, si el incentivo pertenece a la misma familia de productos de la empresa (un reacondicionador "BRILLO" por la compra de un champú "BRILLO"), la sinergia o el apoyo mutuo de ambos productos es evidente.

#### 4.4.3 Tamaño del estímulo

En tercer lugar debe cuidarse el **tamaño del estímulo**. Debe considerarse que el estímulo sea lo suficientemente grande como para incentivar rápidamente a los consumidores, pero no debe serlo demasiado como para opacar al producto de la empresa. Por ejemplo, si se ofrece regalar una pinza para colgar ropa por la compra de un paquete de 5 kilos de detergente tal vez sea demasiado poco como estímulo. Por el contrario, regalar un par de jeans por la compra de ese detergente puede ser demasiado.

En el primer caso, el estímulo no incitaría la compra. En el segundo, pueden darse dos situaciones: 1) que los consumidores desconfíen de la calidad del producto, pues está regalando demasiado para que lo compren (el mismo efecto que un producto vendido a un precio demasiado bajo), o 2) que la gente compre el producto por el premio, al punto que cuando la promoción termine el producto no se venda más (puesto que ha bajado demasiado su relación **precio-beneficio**).

#### 4.4.4 Costo del estímulo

Finalmente, debe tenerse en cuenta el **costo del estímulo** con relación a los resultados. Por ejemplo, sería imposible dar muestras gratis de una nueva marca de automóviles, pero el resultado puede ser muy similar si se invita a hacer ensayos gratuitos de prueba de los mismos.

No hay que confundir el costo del estímulo con el valor que los consumidores perciben de él. Así, si se usa como estímulo un producto de la misma empresa (un reacondicionador para estimular la venta del champú), el costo va a ser menor que si el estímulo se compra a otra empresa. En ese caso se está utilizando un estímulo que vale, digamos, \$1 para el consumidor, pero que está costando \$0.50 a la empresa. Es posible, también, conseguir premios gratuitos (pasajes aéreos para un concurso), solamente con el compromiso de mencionar claramente al ofertante (la línea aérea) en la publicidad de la promoción.

En algunos casos, el estímulo actúa, pero no se realiza necesariamente un gasto de la misma naturaleza. Por ejemplo, en el uso de cupones de descuento (compre a \$10, envíe el cupón anexo y le devolvemos \$3), sucede que mucha gente compra debido al incentivo del cupón de descuento (les va a costar realmente \$7), pero solo una parte de los consumidores escriben para reclamarlo. Las tasas de redención de cupones son bastante bajas, a veces menos de 10%, lo que significa que cada estímulo costará \$0.30 en lugar de \$3 a la empresa.

En fin, para bajar el costo tanto de los incentivos como de la promoción en general, se realizan también promociones conjuntas con fabricantes de otros productos (dentro de una estrategia llamada *co-branding*).

### 4.5 Definición del proceso promocional

La empresa debe decidir cómo se realizará la promoción. Deberá definir las condiciones de participación, la forma de distribuir del incentivo y la duración de la promoción.

#### 4.5.1 Las condiciones de participación

Al igual que todos los otros aspectos, las **condiciones de participación** son definidas en función de los objetivos promocionales. Si se quiere estimular la recompra de un producto, se necesitará presentar una evidencia de consumo (cupón que se encuentra en un producto comprado). Si se quiere que el público pruebe el producto por primera vez, es obvio que no se debe exigir evidencia de consumo anterior para participar.

Es importante tener en cuenta la legislación, pues en algunos casos la ley obliga a abrir la participación en algunos tipos de concursos a todas las personas que lo deseen (sin exigencia de consumo). En otros casos, la ley considera que las promociones realizadas con sorteos entran dentro de la legislación de las loterías y juegos de azar, y requieren autorizaciones especiales y pagar derechos diferentes. Por ello, en muchas

promociones de sorteo se exige a los participantes responder a preguntas muy simples, con lo cual pasa a la categoría concurso en lugar de lotería.

Debe definirse también si hay un límite de participación (si se trata de hacer probar un nuevo producto, este requisito es importante para evitar que algunas personas compren el producto para stock futuro). En algunos casos se exige un límite mínimo de edad o algún requisito especial para participar. Otras veces es importante señalar expresamente que los comerciantes no pueden tener acceso a los premios de los consumidores, ya que algunos de ellos podrían retener los premios y no traspasarlos a sus clientes. Además, generalmente se excluye de participar en las promociones a los empleados de la empresa y a sus familiares directos, con el fin de evitar conflictos de intereses.

#### 4.5.2 Distribución del incentivo

Con respecto a la forma de **distribución del incentivo** se deben considerar dos aspectos: dónde se encuentra el estímulo y dónde se redimen los premios. Las formas más comunes utilizadas para ubicar el estímulo de participación son: el producto mismo (chapita premiada, cupón en el embalaje); el distribuidor (cupones de participación que se entregan en el momento de la compra) y por correo, internet o en las oficinas del productor.

Los **lugares de redención** más usuales de los premios son: el producto mismo (juguete en la caja de cereales), el distribuidor (entrega una caja de margarina contra una etiqueta premiada), lugares especializados en canjes (cadenas de lavanderías, etc.), los camiones distribuidores, los locales de la empresa, la internet y el correo. Debe tenerse en cuenta aquí que los intermediarios o los lugares especializados deberán ser retribuidos por su participación en la promoción, por ejemplo, es común entregar a los intermediarios un premio igual al del consumidor (una caja para él, por cada caja de margarina que da como premio).

#### Algunos problemas típicos de la situación promocional en América Latina

- Personas que se dedican a recoger cupones de premio (incluyendo la basura doméstica) para luego canjearlos. Esto aumenta mucho el costo de la promoción, puesto que si la empresa calculó un porcentaje de canje de 1 a 5 (un premio por cada cinco cupones), este puede subir hasta 3 a 5.
- Gran cantidad de envases malogrados en los supermercados debido a consumidores que los abren para sacar el premio del interior.
- Comerciantes que sacan el premio del interior del producto (eventualmente para venderlo) o que recortan los cupones antes de vender el producto para canjearlos ellos mismos.
- Comerciantes que compran a precio promocional en gran cantidad, venden solamente una parte de este producto y guardan la diferencia para venta posterior a precio normal (ganan el descuento del comerciante y del consumidor).
- Falsificación organizada de cupones de canje.

### 4.5.3 La duración de la promoción

La **duración de la promoción** es un elemento clave del éxito de la misma. Una promoción muy corta no logrará estimular suficientemente a los consumidores e incluso puede llevar a que algunos se sientan desilusionados por no aprovecharla. Por el contrario, una muy larga puede acostumbrar a los clientes a recibir el premio como parte de su compra, creando descontento cuando la promoción termina. Aunque hay algunas estrategias permanentes que se parecen a las promociones (por ejemplo, tarjetas permanentes de rebaja para clientes leales), estas no tienen el efecto de las promociones, que es el de provocar un cambio notable en el comportamiento normal de los consumidores.

No existen reglas para definir la duración adecuada de la promoción. Sin embargo, una referencia para los productos de consumo masivo es la de dar tiempo a que todos aquellos que son susceptibles de comprar el producto puedan hacerlo (un periodo promedio de compra: por ejemplo, si la gente compra una crema dental cada tres semanas, una promoción de ese producto deberá durar aproximadamente tres semanas). Para otros tipos de productos de compra de larga duración, como por ejemplo automóviles, la duración promedio de las promociones en América Latina es de seis a ocho semanas.

### 4.6 Organización física de la promoción

Todo no se limita a planear, pues hay que poner en acción lo planeado. Esto requiere, entonces, ordenar la preparación del **producto** (diferente, si se trata de un artículo especial, por ejemplo, un envase con 50% más de contenido, o en mayor cantidad, si se trata de un producto existente). Es importante notar que en algunos casos la venta de un producto en promoción puede ser de cuatro a cinco veces mayor que la venta corriente del mismo, lo que exige una capacidad logística muy diferente a la que están acostumbradas a desplegar las empresas en situaciones de estabilidad.

Hay que coordinar también la forma de **distribución** del producto promocional, sabiendo que esta puede ser sustancialmente diferente a la distribución usual. Así, en muchos casos no se trata únicamente de distribuir una cantidad inusual de mercaderías, sino también de hacerlo a través de intermediarios distintos, en lugares físicamente diferentes y/o, en muchos casos, en ubicaciones diferentes al interior de los locales físicos.

La **publicidad** de la promoción requiere también un tratamiento especial. Dado lo limitado del tiempo disponible para la preparación y ejecución de una promoción, se necesita tener mucha **f**exibilidad en este aspecto. No debe confundirse rapidez y **f**exibilidad con calidad menor, puesto que, aunque los resultados que busca la promoción son de corto y mediano plazo, la publicidad **inf**uencia siempre la imagen de la empresa en el largo plazo.

Dada la complejidad de la organización de las promociones, algunas empresas grandes han creado departamentos especiales al interior de la gerencia de marketing para encargarse de ese tema. Los resultados logrados por un equipo así son, en general, bastante buenos y tienen la gran ventaja de evitar la mezcla de los objetivos de largo plazo con los de corto plazo. De esta manera, la empresa cuida adecuadamente sus objetivos estratégicos generales, pudiendo permitirse algunas libertades en lo que respecta a la innovación en periodos más cortos.

### EL COSTO DE UNA PROMOCIÓN

EN EL MOMENTO DE LA ORGANIZACIÓN FÍSICA DE LA DISTRIBUCIÓN, LA EMPRESA TENDRÁ MUCHO MÁS CLARA UNA IDEA DEL COSTO REAL DE LA MISMA. HASTA ANTES DE ESTE PUNTO, ELLA SE BASABA ÚNICAMENTE EN ESTIMACIONES DE COSTOS, MIENTRAS QUE AHORA DEBE NEGOCIAR EXACTAMENTE TODOS LOS ASPECTOS PROMOCIONALES. EL COSTO DE UNA PROMOCIÓN ESTÁ CONSTITUIDO POR:

$$\text{COSTOS ADMINISTRATIVOS TOTALES (PREPARACIÓN, PUBLICIDAD, ETCÉTERA)} + \text{COSTO DE LOS INCENTIVOS REDIMIDOS}$$

Las empresas más pequeñas o aquellas que no quieren distraer muchos recursos recurren a las cada vez más numerosas empresas especializadas en la preparación de promociones. En algunos casos, se trata de agencias promocionales que actúan básicamente de la misma manera que las agencias de publicidad, pero con un objetivo ampliado. En otros casos, pueden ser únicamente entidades especializadas en la preparación de los aspectos físicos del producto (preparar los nuevos embalajes, juntar los productos, imprimir los cupones, etcétera) dejando a la empresa el cuidado de los otros aspectos promocionales.

Algunas veces es conveniente realizar un **pre test de la promoción** con el objeto de ver si va a funcionar adecuadamente. De la misma manera que para el lanzamiento de nuevos productos, estos test se realizan en lugares pequeños y parecidos a aquellos que serán el destino final. Sin embargo, desde un punto de vista práctico, a veces resulta poco eficiente realizar un *pre test* de una actividad de muy corta duración. En efecto, una promoción es, a su manera, un *pre test* de sí misma, pues muy rápidamente se sabrá si dio o no resultados adecuados, y esto permitirá una corrección para el futuro. La recomendación aquí es entonces preparar lo mejor posible la promoción y realizar un *pre test* solo cuando el riesgo sea grande y las circunstancias lo permitan (en tiempo y recursos).

### Las promociones: un buen entrenamiento para los mercadólogos jóvenes

Como para organizar una promoción se necesita coordinar casi todos los aspectos como si fuera para el lanzamiento de un nuevo producto, las promociones son un excelente vehículo de entrenamiento para los mercadólogos. Así, un joven profesional luego de hacer uno o varios lanzamientos promocionales, tendrá la experiencia necesaria para luego asumir la responsabilidad de lanzamientos más importantes en la empresa.

Por otro lado, las promociones sirven para probar algunas ideas de nuevos productos. Así, si una promoción es muy exitosa, se puede considerar su inclusión posterior en la estrategia integral de la empresa. Es así como algunas cadenas de comida rápida prueban sus productos. Ellas primeramente lanzan el producto del mes "hamburguesa con triple de queso, champiñones y salsa de pizza", y si ven que ha sido muy bien aceptado, considerarán incluir esa hamburguesa en su menú permanente.

### 4.7 Realización de la promoción

Es en el lanzamiento que se conoce si se trabajó bien o mal. Aunque existen muchos problemas en este punto, uno de los más comunes es el cumplimiento de las fechas escogidas. Muchas veces una promoción está adecuadamente concebida pero, por pequeños problemas acaecidos en la preparación, su lanzamiento se retrasa un poco. Así, puede darse el caso que la promoción de canje de banderas por la compra de un par de zapatos de colegial se realice una semana después de las fiestas nacionales, o que el regalo de toallas de playa se haga cuando ya está llegando el otoño.

### 4.8 Control de la promoción

Como toda actividad administrativa, debe llevarse a cabo un control de la promoción realizada. Dado que las características del control de las promociones son básicamente las mismas que las de cualquier otra actividad de marketing, no se insistirá demasiado en este aspecto. Debe señalarse únicamente que el control implica aquí el análisis tanto del proceso promocional como de los resultados del mismo<sup>5</sup>.

#### Promociones, ética y marketing

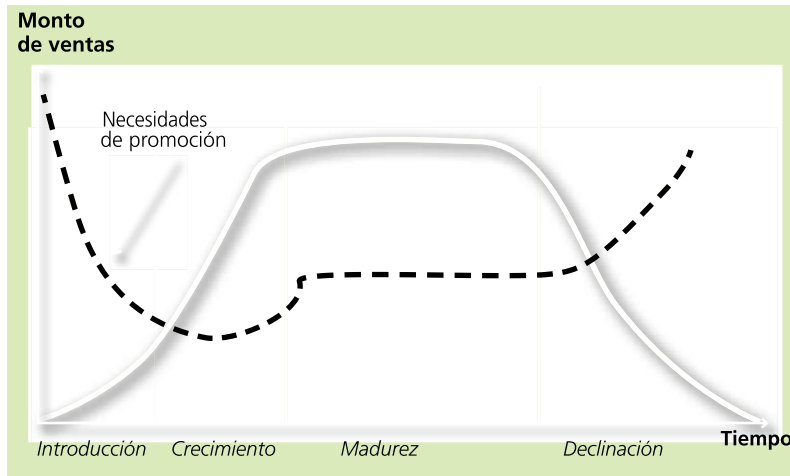
En América Latina muchos comerciantes acostumbran todavía hacer promociones que son un engaño para los consumidores. Estos comerciantes, felizmente cada vez en menor número, no se dan cuenta de que cuando el consumidor se siente defraudado disminuye su interés por comprar el producto en la siguiente oportunidad. Con la apertura de los mercados y la competencia creciente, estas prácticas son un suicidio empresarial. Afortunadamente las leyes están siendo cada día más duras frente a prácticas como las siguientes:

1. Publicitar un precio como si fuera de oferta cuando se trata del precio normal del producto.
2. Aumentar el precio unos días antes para luego bajarlo y señalar que se trata de una gran rebaja.
3. Publicitar una promoción y tener una cantidad tan limitada de ese producto que la mayoría de la gente no puede obtenerlo.
4. Publicitar una cantidad de dinero como si fuera el precio total del producto y luego explicar que se trata solamente del "enganche" o la cuota inicial.
5. Ofrecer participación en loterías o concursos por la compra de un producto y nunca realizarlos.

<sup>5</sup> Braña, Teresa Jesús Varela y Antonio Rial, "Cómo medir la eficacia de las promociones de ventas", *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, núm.9, julio-agosto de 1995, pp. 25-29

## 5. VARIACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN SEGÚN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de los productos exige la realización de cambios importantes en la estrategia promocional. Con respecto al énfasis en las promociones, se puede decir que ellas son de gran utilidad durante la etapa de introducción de los productos, son menos necesarias durante el crecimiento, relativamente poco usadas en la madurez y muy útiles en la declinación (Figura 11.3).



**Figura 11.3** Variaciones de la importancia de la promoción durante el ciclo de vida

Durante la **introducción** las promociones sirven para ayudar al conocimiento y la aceptación rápida del producto. Muestras gratis, ferias y exposiciones, y precios especiales de introducción son algunos de los tipos de promoción más usados allí.

En la etapa de **crecimiento**, la demanda por el producto es bastante grande, por lo cual las promociones son poco necesarias. Por el contrario, durante la **madurez** la necesidad de la promoción va a depender mucho de la situación competitiva del mercado. Si se trata de un mercado sumamente competitivo, en el que la mayoría de los competidores trata de quitarse participación, muy probablemente las promociones serán el arma más utilizada. De esta manera, todos los participantes estarán obligados a utilizarla también para contrarrestar los esfuerzos de sus competidores. La situación extrema de este punto es cuando se generan guerras promocionales, que como se ha visto anteriormente, son muy poco benéficas para los contrincantes.

Finalmente, en la etapa de **declinación** las promociones son necesarias para estimular la compra de un producto en caída de ventas. Esto es más claro aún cuando se trata de productos con gran cantidad de stocks que deben ser terminados antes de la aparición del nuevo producto competidor. Rebajas importantes de precio, bonificaciones en producto y descuentos incrementales por compra en cantidad son algunos de los métodos más usados en este periodo.

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Usted es el gerente de marketing de la única empresa productora de pasta dentífrica de su país y vende normalmente 10.000 cajas de su producto por semana. Por un error de producción sus stocks de productos terminados se han duplicado de su cifra normal y su gerente general le pide que usted organice una promoción para vender el excedente. Usted sabe que con una rebaja de 15% se vendería el doble de producto que lo normal. ¿Qué haría usted frente a este pedido? ¿Le parece adecuado hacer una promoción? Justifique su respuesta.
2. Usted es gerente de marketing de un fabricante de equipos de camping. Estamos al comienzo del verano y sus vendedores de carpas para playa solo han podido vender a sus distribuidores la mitad de lo planeado para la temporada. Su jefe de ventas le dice que se podría organizar una feria de venta de carpas directamente al público en la misma fábrica a precio de mayorista. Con esto está seguro de que se vendería todo lo planeado. ¿Qué haría en esta situación? ¿Qué ventajas y qué problemas traería esta promoción? Si decidiera hacerla, ¿qué otros aspectos debería tener en cuenta?
3. Una empresa productora de cemento le ha pedido su opinión sobre una promoción para hacer más conocido su producto. Ella ha decidido regalar una bolsa de 40 kilos de su producto a todos los ingenieros constructores de la ciudad. ¿Qué le parece esta promoción? ¿Cuáles serían sus ventajas, y cuáles, sus desventajas? ¿Le recomendaría hacerla? Si fuera así, ¿qué recomendaciones adicionales le daría? Si no fuera así, ¿qué tipo de actividades serían más adecuadas para promocionar su producto?
4. La empresa productora de galletas “QUE-RICO” hizo una campaña de promoción en la cual regalaba una bolsa de galletas por la compra de cada cuatro bolsas.



Su gran competidora “Galletera DEL NORTE”, para contrarrestar la competencia, sacó una promoción de “25% de descuento por la compra de cada paquete de galletas”.

Analice las diferencias y semejanzas entre las dos promociones desde el punto de vista de marketing y desde el punto de vista financiero. ¿Cuál de las dos promociones cree que es mejor? Justifique su respuesta.

5. La compañía Super-A se dedica a la comercialización de productos cárnicos y sabe que muchas personas han disminuido su consumo de carne por temor al colesterol. Por esto, va a lanzar unos embutidos de alto valor nutricional, pero hechos con gran porcentaje de quinoa (un cereal andino poco conocido, de grandes propiedades nutritivas y sin colesterol).

Para hacer conocido el producto en su país, le han encomendado preparar una campaña promocional. Diseñe esta campaña usando los diversos pasos señalados en el libro.

6. “Por cada diez barquillos o conos de helados se lleva uno gratis”, reza la promoción hecha por una heladería de un barrio popular. Analice los aspectos positivos y negativos de esta. ¿Cree usted que tendrá éxito? ¿Por qué?
7. El gerente de marketing de su empresa quiere hacer un sorteo de dos pasajes en avión entre todas las personas que envíen empaques de su jabón BONITA a una dirección de su empresa. Para poder organizarlo adecuadamente necesita informarse de las condiciones que impone la legislación de su país para ese tipo de promociones y le ha solicitado un informe al respecto. Haga usted ese informe.



Capítulo

12

Los modelos  
de análisis  
estratégico  
y el posicionamiento



Para ver de qué manera actúan los diversos componentes del *marketing mix* los mercadólogos han desarrollado algunas herramientas (llamadas modelos de análisis estratégico), que permiten conocer de manera rápida y directa la situación de su producto. Entre las diversas herramientas existentes en el mercado, hemos escogido tres de las más útiles y conocidas. La primera es el modelo del ciclo de vida del producto, que indica en qué situación se encuentra un producto dentro de su proceso de desarrollo. La segunda es la matriz de crecimiento-participación de mercados, que indica de qué manera los diversos productos de una empresa aportan al desarrollo total de esta. La tercera es el análisis del posicionamiento de los productos, que indica cuál es la percepción que tiene el mercado sobre nuestras marcas y productos, lo que sirve de base para el desarrollo de la estrategia general de la empresa.

## 1. EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

La observación empírica demuestra que, como los seres vivos de la naturaleza, los productos tienen un ciclo de duración que comienza con su creación (nacimiento) y termina con su retiro del mercado (muerte). Más aún, al igual que los seres vivos, los productos normalmente van a tener un periodo de crecimiento que sigue al nacimiento y un periodo de declinación que precede a la muerte.

### Edipo y la Esfinge

“¿Cuál es el animal que en la mañana camina con cuatro pies, al mediodía con dos y por la tarde con tres?” preguntó la Esfinge.

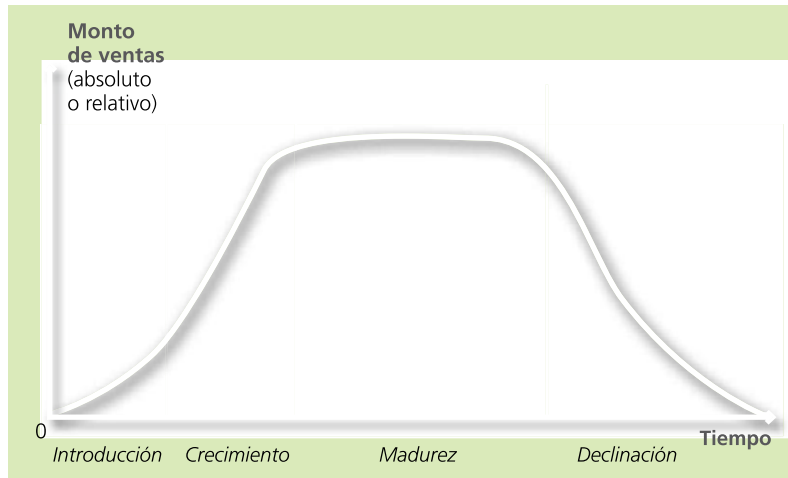
Edipo respondió: “El hombre. Porque de niño camina a gatas, de adulto en dos pies y de anciano usa bastón”.

A partir de esta constatación, los estudiosos del marketing han creado un modelo gráfico del ciclo de vida de los productos, en el cual han identificado diversas etapas que tienen características similares<sup>1</sup>.

Para definir el ciclo de vida de los productos, se consideran dos ejes en el espacio. El eje de las abscisas (horizontal), que corresponde al tiempo (en el que transcurre la vida del producto), y el eje de las ordenadas (vertical), sobre el cual puede haber algunas variantes (Figura 12.1).

El eje de las ordenadas cruza a las abscisas en el momento 0, que es el momento en el cual el producto es lanzado al mercado. Como se verá más adelante, algunas veces se considera en los gráficos el momento en que se comienza a invertir en la preparación del producto, pero por convención, todos los autores ubican este punto en el lado negativo de la figura (a la izquierda del punto 0).

<sup>1</sup> Levitt, Theodore “Exploit the Product Life Cycle”, *Harvard Business Review*, vol.43, núm.6, noviembre-diciembre de 1965.



**Figura 12.1** El ciclo de vida de los productos

El eje de las abscisas puede ser medido de diversas maneras, según los intereses y la orientación de los utilizadores del modelo. En algunos casos se representan allí las ventas en unidades físicas, en otros las ventas brutas o netas en unidades monetarias. En caso de inflación, alguna vez común en América Latina, las unidades monetarias deben ser estandarizadas (en unidades reales) para poder definir adecuadamente la curva de vida.

El eje de las ordenadas se ubica generalmente en el punto 0 de ingresos o de ventas, cuando se quiere conocer el comportamiento individual de los productos. Sin embargo, en los casos en que se quiere analizar el producto en términos de la situación competitiva, es posible utilizar como punto cero el promedio del crecimiento de la industria. Así, si la industria crece a un ritmo de 50% anual y nuestro producto lo hace a un ritmo de 30%, eso podría significar que mientras la industria está en crecimiento nosotros ya estamos en fase de madurez; por el contrario, si la industria crece solamente a 10%, nuestro crecimiento de 30% nos hace pensar en un crecimiento acelerado.

### 1.1 Ciclo de vida del producto, del producto genérico o de la industria

Como el lector ha comprendido, el ciclo de vida es una herramienta que puede ser usada de maneras muy diversas y para analizar diferentes situaciones. Como en los seres vivos naturales, el ciclo de vida puede corresponder a un producto específico de una empresa, a una marca, a un producto genérico o a toda la industria. Esto se verá con un ejemplo sobre el ciclo de vida de un tipo específico de música latina.

Como se puede ver en la Figura 12.2, es posible modelizar algunos aspectos del ciclo de vida de la música para una industria disquera. Es posible hacer un ciclo de vida para una canción de un cantante (por ejemplo, *La Camisa Negra*); es posible también hacer un ciclo de vida para el intérprete (el colombiano Juanes); se puede ir más lejos y hacer un ciclo de vida para todo el ritmo musical (pop-rock en español), de la misma manera que hacer todavía otro más grande (música latina internacional).

Note que cada uno de los ciclos de vida individuales (canciones) forma parte de un ciclo de vida más grande (el grupo musical). Es posible, por ejemplo, que una canción específica esté en pleno crecimiento, en el mismo momento en que el grupo total esté en declinación (la mejor canción de la época final del conjunto). De la misma manera, un conjunto puede estar en declinación en el momento en que el tipo de música en general está en crecimiento (el mejor conjunto de los pioneros, que es rápidamente sobrepasado por los conjuntos siguientes).

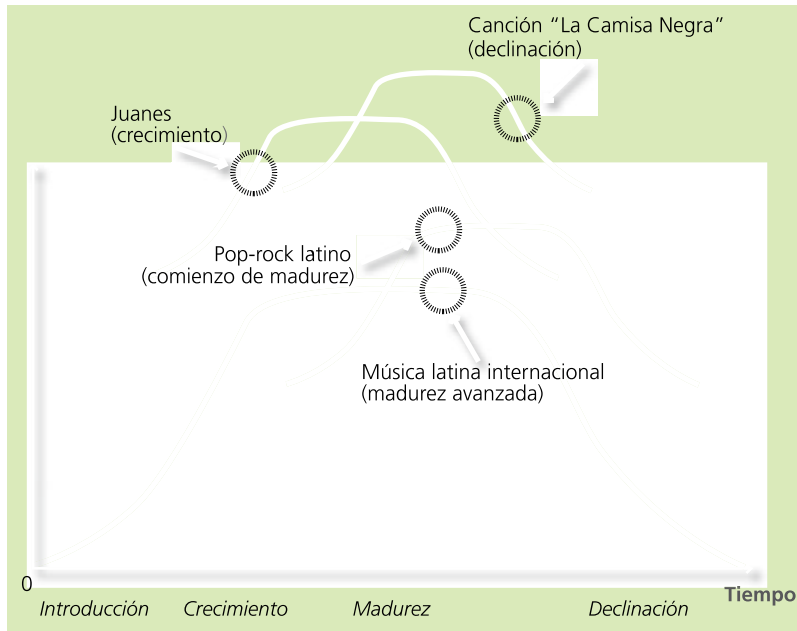


Figura 12.2 El ciclo de vida de un tipo de música

## 1.2 Las principales etapas del ciclo de vida

Se pueden identificar al menos cuatro etapas diferentes del ciclo de vida de los productos: *introducción*, *crecimiento*, *madurez* y *declinación*.

### 1.2.1 La introducción

La etapa de introducción comienza con el lanzamiento del producto al mercado. Dado que el producto no es conocido, sus primeras ventas son bastante lentas, pues los consumidores están en una etapa de "tanteo" del nuevo producto. Ellas comienzan a crecer ligeramente conforme el público empieza a apreciar sus ventajas. Evidentemente, si se trata de un producto completamente nuevo en el mercado su introducción será mucho más lenta que si se trata de uno ya conocido en el mercado, pero nuevo para la empresa.

La variable producto generalmente tiene todavía problemas técnicos, que se comienzan a observar mejor luego de las primeras ventas y uso de los consumidores. Esto mismo se observa en todas las estrategias

de marketing. Es allí que la empresa debe realizar los primeros cambios para adaptar sus estrategias a las características reales del mercado (producto muy pequeño, embalaje deficiente, publicidad de comprensión difícil, precio muy alto, etcétera).

Si el producto lanzado aporta mayores beneficios que lo que la competencia da actualmente, la empresa tiene aquí cierta libertad para fijar sus precios (de penetración o de descremado).

La distribución aquí es limitada a ciertos puntos importantes y más o menos especializados (para los productos complejos), puesto que el cliente necesita de muchas explicaciones y servicios para realizar la compra. La utilización de la fuerza de ventas como elemento de distribución y de comunicación es muy importante aquí, pues facilita convencer a los consumidores de las bondades de este nuevo producto.

La publicidad es básicamente informativa, primeramente sobre la existencia del producto, y segundo, sobre las características diferenciales del producto con los competidores.

### 1.2.2 El crecimiento

Luego que el público tiene un cierto conocimiento del producto y se da cuenta de sus ventajas, generalmente la venta se hace más rápida, observándose un crecimiento exponencial debido al ingreso de más compradores al mercado.

En ese momento empiezan a aparecer competidores, algunos de los cuales han incorporado ya mejoras al producto original. Sin embargo, debido a que el mercado crece más rápido de lo que las empresas producen, la demanda para el producto continúa incrementándose a pesar de la competencia. Las empresas empiezan a hacer aquí esfuerzos de diferenciación, sobre todo mejoras técnicas sensibles al producto.

El precio todavía es controlado por la empresa, aun cuando tiene que adaptarse ligeramente a los precios de los competidores. La distribución se amplía, pasando de los sistemas exclusivos a una venta más intensiva. Dado que el producto ya es más conocido se necesita menor especialización de los distribuidores. La venta personal continúa siendo de gran utilidad como elemento de demostración del producto.

Finalmente, la comunicación de marketing aquí está más centrada sobre las características específicas del producto, y menos en informar de su existencia. Además, la publicidad insiste en las ventajas de este producto frente a los competidores.

### 1.2.3 La madurez

Se llega a la etapa de madurez cuando la mayoría de los consumidores potenciales ha probado el producto y comienza la recompra. Ya no existe en este momento gran crecimiento de ventas, sino mantenimiento del nivel de ventas durante un periodo más o menos largo.

En este momento se supone que el producto ya está técnicamente a punto y en su mejor forma de funcionamiento. Además, todos los competidores disponen de tecnologías similares para la producción, lo que hace que no haya mucha diferenciación intrínseca entre los diversos productos del mercado. Aquí la diferenciación se hace por pequeños aspectos accesorios, tales como un mejor embalaje o una garantía mayor, aunque tratando de bajar los costos de producción. Eventualmente se empieza también a preparar mejoras del producto para un eventual relanzamiento.



Dado el alto nivel de competencia, la empresa no tiene mucha libertad para los precios, que están fijados (en sus límites) por el mercado. La distribución se hace bastante más diversificada y pasa de intensiva a extensiva. Siendo el producto ya muy conocido, no se necesita mayor especialización de los intermediarios.

Como el producto se vende de manera repetitiva, se requiere de venta personal para visitar a los compradores con el fin de renovar pedidos y vigilar las estrategias de la competencia. La publicidad, por su parte, se centrará en mostrar las ventajas sobre los competidores. Dado que estas ventajas son pequeñas (todos los productos se parecen en sus funciones básicas), la publicidad utilizará mucho más los mensajes de imagen (condicionamiento clásico) que los de diferenciación objetiva (condicionamiento instrumental). En esta etapa, los consumidores exigen sobre todo una excelente relación precio-calidad, es decir, piden calidad al menor precio posible.

#### 1.2.4 La declinación

Finalmente, en algún momento empiezan a aparecer en el mercado productos que satisfacen mejor las necesidades, haciendo que se inicie una disminución de la demanda por el producto. En este punto, la mayoría de los competidores comienzan a abandonar el mercado y eso disminuye la presión de marketing sobre la empresa.

El producto en este periodo es generalmente liberado de sus elementos superfluos y guarda solo aquellos que satisfacen la necesidad específica de los consumidores. El precio por lo general es bajo y se dan todo tipo de facilidades y rebajas para incentivar su compra. En algunos casos se llega a vender el producto a un precio menor que sus costos de fabricación, con el fin de utilizar el dinero de los stocks para otras actividades. La distribución continúa siendo extensiva, aunque poco a poco puede volver a limitarse a unos cuantos distribuidores que deciden vender todavía el producto.

La venta personal resulta demasiado cara para los márgenes que otorga el producto en esta etapa. Lo mismo ocurre con la publicidad masiva, la que es utilizada básicamente como apoyo a las campañas promocionales realizadas para vender los últimos stocks de producto. Al final de esta parte de la curva, el producto es retirado del mercado<sup>2</sup>.

### 1.3 Los puntos críticos del ciclo de vida

Como se observa en la Figura 12.3 de la página 330, existen algunos puntos que son especialmente críticos durante el ciclo de vida de los productos. Estos puntos son llamados "Puntos de turbulencia" debido a que en ellos los productos experimentan variaciones que pueden comprometer grandemente el resto del ciclo de vida.

Los tres puntos de turbulencia se encuentran situados en el momento del cambio de una etapa a otra en el ciclo de vida. El tamaño del círculo en la Figura 12.3 indica la fuerza de la turbulencia observada en la mayoría de los casos.

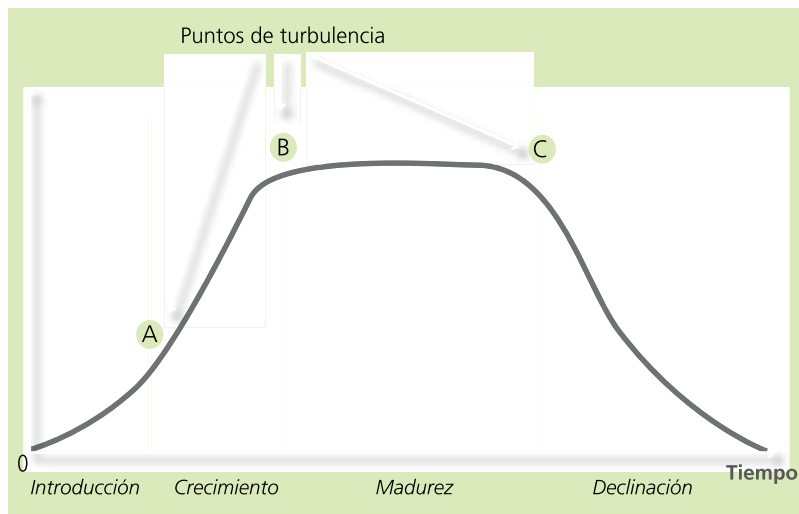
El **punto de turbulencia A** es aquel que separa la introducción con el crecimiento. En este punto, los primeros compradores observan si el producto cumple suficientemente con las promesas hechas por la

<sup>2</sup> Day, George "The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues", *Journal of Marketing*, vol. 45, núm.4, otoño de 1981, pp. 60-67.

empresa. Si no fuera así, simplemente no habrá crecimiento y el producto deberá abandonar el mercado. La vigilancia en este punto es fundamental, puesto que si la empresa logra corregir los primeros graves defectos antes que la mayoría del público se dé cuenta, el producto puede continuar con su camino.

El **punto de turbulencia B** se encuentra entre la etapa de crecimiento y la madurez. Este punto es extremadamente importante, pues él determina el éxito o el fracaso de un producto en el largo plazo. Así, podría ser que una adecuada estrategia de comunicación, de precio y de distribución haya logrado que muchos consumidores potenciales se interesen en probar el producto, haciendo la introducción y el crecimiento muy exitosos. Sin embargo, luego de la prueba inicial del producto, los consumidores deben decidir si este los satisfizo como para volver a comprarlo. Allí el producto debe defenderse solo, sin la ayuda de la publicidad o los otros aspectos del marketing. Son sus características intrínsecas las que decidirán la compra. Si el producto no cumple adecuadamente con lo ofrecido, no tendrá recompra y empezará su declinación inmediatamente (sin madurez).

Este punto explica claramente la diferencia entre *marketing* y *venta*. Desde un punto de vista de ventas, se sabe que es posible vender cualquier cosa (incluyendo un mal producto) a muchas personas una sola vez (con una buena publicidad básicamente). Se sabe también que no es posible vender un mal producto muchas veces a las mismas personas. Una buena venta puede llevar el producto al punto B, un buen marketing hará que supere este punto y entre a la etapa de madurez.



**Figura 12.3** Los puntos de turbulencia en el ciclo de vida de los productos

Finalmente, el **punto de turbulencia C** muestra el momento en que comienza la declinación de un producto. Este punto es muy importante, pues el ciclo de vida no es un instrumento de pronóstico, sino solamente una indicación de lo que ha pasado y puede ocurrirle a cualquier producto. En otras palabras, si las ventas de un producto comienzan a bajar, no necesariamente se trata de un proceso de declinación definitivo, sino que podría ser también un proceso transitorio. Por esto, cuando la empresa llega al punto C, deberá decidir si deja entrar al producto a la declinación (disminución de las inversiones y retiro del mismo) o si realizará actividades para mejorarlo y relanzarlo, dándole una madurez más larga.

Como se puede observar, cada uno de los puntos de turbulencia exige la toma de decisiones importantes, pues pueden comprometer el futuro del producto. Ello se ve muy claro cuando se analizan las curvas de ciclo de vida más usuales<sup>3</sup>.

### 1.4 Los ciclos de vida más comunes

Los ciclos de vida presentados anteriormente resultan del análisis de muy diversos ciclos de vida de productos. Por ello, el ciclo de vida en forma de campana es la representación del promedio de los distintos tipos de ciclos de vida existentes. Como se dice sobre los promedios: "si usted tiene un pie en un recipiente con agua helada y el otro en un recipiente con agua hirviendo, en promedio debe estar confortable". Por ello, es conveniente conocer cuáles son los ciclos de vida más comunes en la realidad y la razón de esta situación. La Figura 12.4 presenta algunos de ellos, los que se analizarán a continuación.

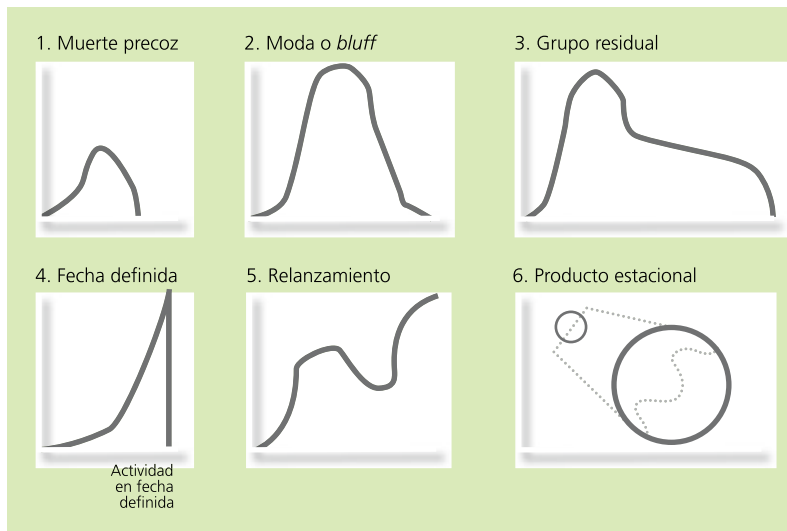


Figura 12.4 Los ciclos de vida más comunes

#### 1.4.1 Muerte precoz

La curva 1 de la Figura 12.4 muestra productos tan malos en su concepción, que no pasaron del periodo de introducción. Desgraciadamente es una de las curvas más comunes, pues más de 50% de los nuevos productos no llegan a pasar de esta etapa. En este caso, se trata de productos completamente inadecuados para el mercado a los que, adicionalmente, no se les ha dado el apoyo publicitario suficiente.

#### 1.4.2 Moda o bluff

La curva 2 muestra un producto que ha llegado al final de la fase de crecimiento y, sin madurez, pasa inmediatamente a la declinación. Hay dos casos comunes en esta situación. El primero es el de los **productos de moda** que una vez que todos los consumidores lo tienen, no hay necesidad de comprarlo

<sup>3</sup> Thorelli, Hans B. y Stephen C. Burnett, "The Nature of Product Life Cycle for Industrial Good Business", *Journal of Marketing*, vol. 45, núm.4, otoño de 1981, pp. 97-108.

de nuevo. Por ejemplo, mucha gente va a ver una película de moda, pero difícilmente irá a verla dos o tres veces.

El segundo caso de la curva 2 es el de productos que han tenido una excelente estrategia de introducción (buena publicidad, buenas promociones), logrando que casi todo el público potencial pruebe el producto (y no solamente los de introducción, como en el caso de muerte precoz). Si el producto no satisface a los consumidores, entonces nadie lo comprará de nuevo y resultará un **bluff**. Esto se observa frecuentemente en productos lanzados con campañas publicitarias muy premiadas, pero que desaparecen poco tiempo después de lanzados.

### 1.4.3 Grupo residual

La curva 3 de la Figura 12.4 muestra uno de los esquemas más comunes del ciclo de vida. Se trata de productos con una buena campaña de introducción que, como es normal, no satisfacen de la misma manera a todas las personas. Esto hace que solamente una parte del público (un segmento) que probó el producto realice la recompra del mismo y cree así una curva de madurez algo menos fuerte que la inicial.

Este tipo de curva da dos enseñanzas importantes. La primera, que una curva así indica que probablemente se ha gastado más de lo conveniente en publicidad o promoción de introducción, pues ella ha atraído a personas que no son clientes potenciales. Siendo muy difícil evaluar quiénes son los clientes potenciales, cuando el error es muy grande puede indicar que no se hizo suficiente esfuerzo de segmentación preliminar.

La segunda enseñanza importante son las acciones a tomar cuando se presentan estas curvas. Muchas veces (como se ve en el cuadro referente a la “Casa Mexicana El Ranchero”) las personas interpretan una rápida introducción y crecimiento, como el signo de una demanda muy grande. Esto los lleva a realizar apresuradamente inversiones adicionales en maquinaria de fabricación o en instalaciones, sin contar con que muchos de los consumidores que lo probaron no recomprarán el producto.

### 1.4.4 Producto con fecha definida

La curva 4 de la Figura 12.4 es otro caso bastante común y previsible. Se trata de aquellos productos o certámenes que se dan en una fecha determinada y, por lo tanto, su demanda cae a 0 inmediatamente después de la fecha (y no de manera más gradual como en los productos de moda). Este es el caso de la venta de entradas para un concierto de música rock. Su introducción y crecimiento son muy rápidos, llegando a su máximo el día del concierto. Evidentemente, al día siguiente ninguna persona en su sano juicio compraría entradas.

### 1.4.5 Relanzamiento

La curva 5 de la Figura 12.4 muestra una curva característica de muchos productos de éxito. Allí, cuando la empresa siente el comienzo de un periodo de declinación, realiza esfuerzos para relanzar el producto y crear un nuevo periodo de madurez. Este relanzamiento puede ser hecho una o varias veces, razón por la cual el gráfico no muestra la caída final de la curva. Un ejemplo es el de muchos detergentes que son relanzados múltiples veces con una característica adicional (hoy con puntitos azules, mañana con limón, con lejía, biodegradable, con protector de los colores, etc.). Como se verá más claramente en el punto

siguiente (ciclo económico del ciclo de vida), el relanzamiento de un producto tiene muchas ventajas financieras y comerciales para la empresa que los realiza.

#### 1.4.6 Producto estacional (detalle)

Finalmente, la curva 6 de la Figura 12.4 muestra un detalle de los productos estacionales como los helados o los artículos escolares. En estos casos, el ciclo de vida del producto es un ciclo normal con sus cuatro etapas tradicionales. Lo que sucede aquí es que al interior de ese ciclo se producen los cambios estacionales. Por ejemplo, durante la etapa de crecimiento es normal que hayan momentos de estacionalidad alta (el verano para los helados) y momentos de estacionalidad baja (el invierno). Pero que bajen las ventas por la estacionalidad no indica que el producto esté ya en declinación, pues en la próxima estación se recuperan las ventas. En efecto, lo que marca el periodo del ciclo de vida en los productos cíclicos no es el monto bruto de las ventas en cada momento del ciclo, si no el monto total comparado entre ciclos (más, menos o iguales ventas que el ciclo anterior).

#### Casa Mexicana El Ranchero

En la capital de un país sudamericano abrió sus puertas un restaurante de comida tradicional mexicana. Gracias a mucha publicidad y al hecho de tener tocando en el local durante todo el primer mes a uno de los más famosos grupos de mariachis mexicanos, el nombre “Casa Mexicana El Ranchero” se hizo rápidamente conocido.

Los propietarios, don Roberto Vargas y don Pedro Aguilar, estaban sorprendidos pues su estimación más optimista de clientela era de 300 personas por noche y, desde el inicio, tenían cerca de 500 personas, además de reservaciones para las dos semanas siguientes. Ello los decidió a invertir rápidamente en una ampliación del local, para poder así atender convenientemente una cantidad tan grande de clientes.

Dos meses después, luego de una inversión de muchos miles en la ampliación, los propietarios se encontraron con la sorpresa de que la clientela había disminuido sensiblemente. Durante los años siguientes el restaurante atendía aproximadamente 200 personas, obligando a cerrar las zonas de ampliación y perder esa inversión.

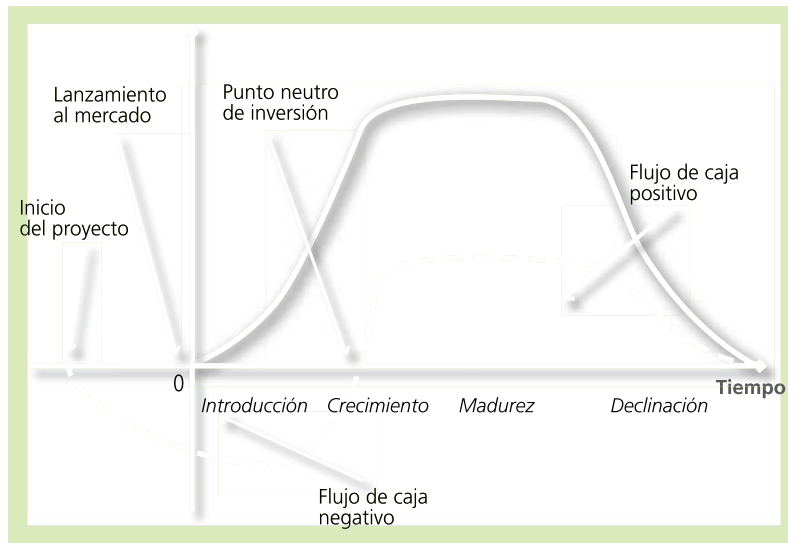
¿Qué originó la disminución de clientela? Un estudio hecho para aclarar este punto mostró que la mayor parte de la gente fue al restaurante atraída por la novedad, pero que para muchos de ellos la comida mexicana resultó demasiado picante, y decidieron no regresar. Solo los que encontraron la comida a su gusto se convirtieron en clientes leales. La curva de ciclo de vida aquí era la de “grupo residual”, pero el crecimiento inicial fue malinterpretado por los dueños.

#### 1.5 El ciclo de vida desde el punto de vista económico

Hasta este momento se ha analizado el ciclo de vida del producto desde el punto de vista del mercado, pero los productos también tienen una vida anterior al lanzamiento en el mercado y generan consecuencias administrativas y financieras que no son directamente observables por los consumidores. La Figura 12.5 presenta estos aspectos.

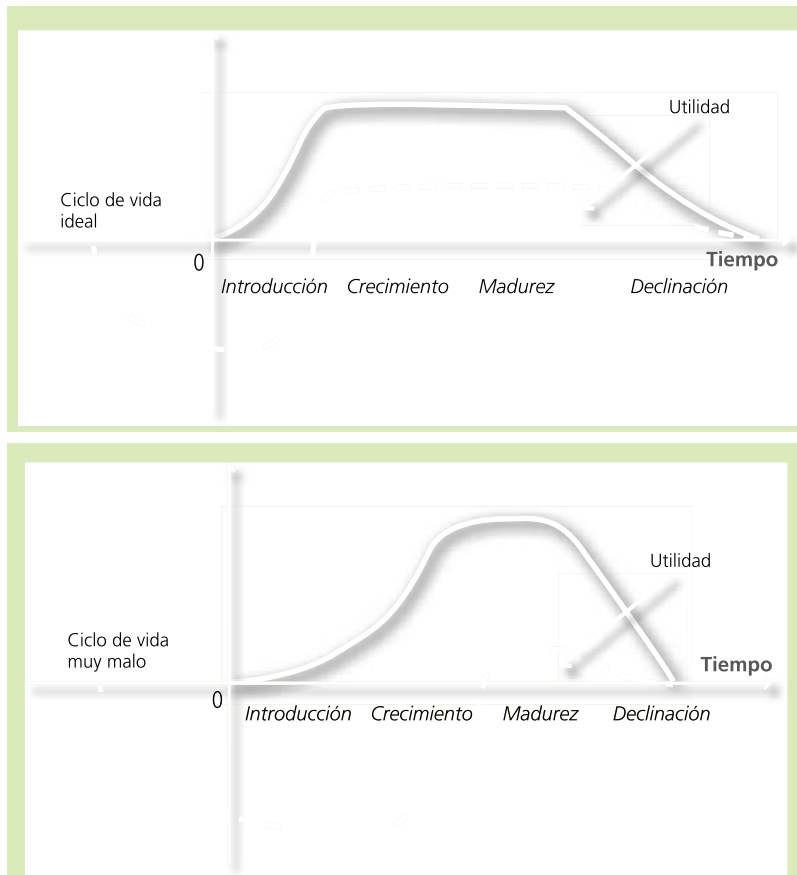
Para la empresa, el producto comienza a existir desde que se decide empezar el proyecto de desarrollo. Aunque este trabajo no es observable en el mercado, tiene consecuencias financieras importantes para la empresa, pues desde ese momento se debe invertir en el producto. Como todavía no hay ingresos provenientes del mismo, se genera un flujo de caja negativo que llega a su máximo en el momento del lanzamiento. Debe remarcarse que en muchos casos la caída de la curva es mucho más aguda que la mostrada en la Figura 12.5, cuando los gastos de la campaña de introducción son muy grandes.

A partir de la introducción, las ventas del producto permiten tener ingresos que disminuyen paulatinamente el flujo negativo de caja. Dado que en introducción y crecimiento aún se realizan gastos para facilitar la aceptación del producto, la empresa continúa teniendo un flujo acumulado negativo. En la mayoría de los casos, el punto neutro de inversión (donde no se gana ni se pierde) ocurre al comienzo de la madurez. Es únicamente a partir de este punto donde la empresa comienza a tener utilidades. Con la declinación, las utilidades disminuyen poco a poco hasta desaparecer junto con el producto.



**Figura 12.5** El ciclo de vida desde el punto de vista de la inversión

Con base en este análisis, se puede deducir cuáles serían los ciclos de vida más interesantes para la empresa y cuáles serían los menos adecuados. Como se muestra en el esquema **A** de la Figura 12.6, el ciclo de vida ideal sería uno que tenga un periodo de crecimiento e introducción muy cortos (para limitar las inversiones iniciales), un periodo de madurez muy largo y una declinación muy lenta (para poder cosechar las utilidades el mayor tiempo posible).



**Figura 12.6** Ciclos de vida ideal y muy malo

Por el contrario, el peor ciclo de vida para una empresa es tener introducción y crecimiento muy lentos, madurez muy corta y declinación rápida, pues ello no permitiría siquiera recuperar las inversiones realizadas. El esquema B de la Figura 12.6 muestra este tipo de curva.

Con este análisis resulta fácil comprender por qué algunas empresas prefieren invertir en un relanzamiento que en lanzar un nuevo producto. Un relanzamiento no exige tanta inversión inicial como un producto nuevo y permite alargar el proceso de madurez, asegurando un mayor flujo de utilidades. Por otro lado, esto explica por qué en el caso de los productos de moda los precios tienen que ser relativamente elevados. Esto se debe a que, no teniendo estos un periodo de madurez que les permita generar beneficios, tienen que lograr la recuperación de la inversión y la obtención de ganancias desde el momento de su introducción.

### 1.6 Ventajas y limitaciones del ciclo de vida

Tal como se dijo anteriormente, el modelo del ciclo de vida corresponde al ciclo de vida promedio de muchos, por lo cual su utilidad predictiva es limitada. Por esto, para cada producto el especialista

de marketing deberá analizar el comportamiento histórico del mismo tipo o de productos similares (en otras empresas o en la suya) con el fin de saber qué forma toma tradicionalmente ese producto.

Más aún, el ciclo de vida tiene poca utilidad predictiva absoluta. El ciclo de vida de los productos parecidos o de otras empresas responde en gran parte también a las estrategias utilizadas por las empresas y no solamente a las características del producto mismo. Cierta producto puede presentar un crecimiento lento debido a que se invirtió muy poco (o en un segmento equivocado) para hacerlo conocido. De la misma manera, el producto pudo haber comenzado a declinar rápidamente porque la empresa no se preocupó de realizar mejoras o un relanzamiento adecuado. Por ello, otra empresa con el mismo tipo de producto pero con buenas estrategias, podría modificar completamente la curva del competidor.

Finalmente, el ciclo de vida no debe analizarse de manera independiente de las consecuencias financieras y administrativas para la empresa. Una introducción y un crecimiento rápidos son buenos, pero eso depende de la estructura competitiva y de los costos incurridos para lograr los resultados. Si la empresa tiene un producto nuevo difícilmente copiable en el corto plazo, no tendría mucho interés en invertir grandes cantidades para hacer crecer rápidamente la demanda puesto que, a un paso más lento (y sin mayor inversión), tiene la seguridad de captar una gran porción del mercado.

### La rapidez de cambio de los ciclos de vida

Con el desarrollo de las tecnologías de producción y la competencia creciente en el mercado, la duración de los ciclos de vida de los productos se ha ido acortando sensiblemente. Si un nuevo producto tenía antes una vida útil de 10 o 15 años y permitía a las empresas recuperar su inversión y ganar dinero, hoy en ese mismo periodo nacen y mueren hasta tres productos.

Esta situación genera una gran presión en las empresas para estar permanentemente desarrollando nuevos productos que puedan ser lo suficientemente diferenciados de la competencia como para durar un poco más en el mercado y ser exitosos. La competencia no solamente se da hoy en quien desarrolla mejores productos, sino también en quien puede hacerlo con más rapidez. Las empresas de América Latina, actualmente inmersas en la competencia global, deben tomar este aspecto muy en cuenta.

## 2. EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

### 2.1 La matriz de crecimiento-participación de mercado

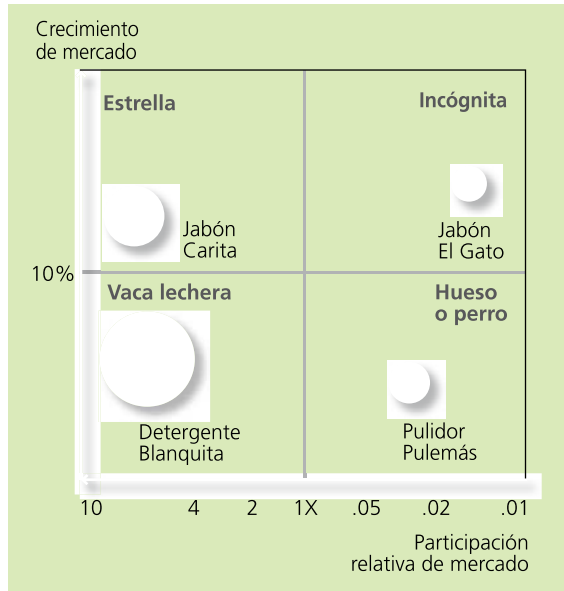
El ciclo de vida del producto es el instrumento más conocido de análisis de cada producto, y el instrumento más popular para conocer la estructura competitiva de la empresa en función de los diversos productos que posee es la matriz de crecimiento-participación de mercados. Ella fue elaborada por el Grupo de Consultoría de Boston, más conocido por sus siglas en inglés BCG o Boston Consulting Group<sup>4</sup>.

Esta matriz toma en cuenta no solamente el índice de crecimiento de los productos, sino también la participación relativa que cada producto de la empresa tiene en un mercado. Como se puede representar conjuntamente a todos los productos de una empresa (y eventualmente los de las empresas

<sup>4</sup> Henderson, Bruce "The product portfolio", *BCG Perspectives*, núm. 66, 1970.



competidoras), la matriz del BCG permite evaluar con claridad su estrategia global de productos (portafolio de productos), así como su posición competitiva en los mercados. La Figura 12.7 muestra la matriz básica de crecimiento-participación.



**Figura 12.7** La matriz de crecimiento-participación de mercado

En el esquema básico hay dos ejes. El eje de las ordenadas corresponde a la tasa de crecimiento del mercado para cada producto específico. Los expertos del BCG han dividido este eje en dos grandes zonas a partir de la cifra de 10% de crecimiento anual de mercado. Un crecimiento mayor a 10% anual es considerado grande, mientras que si es menor, es considerado pequeño. En general, la división del eje de las ordenadas corresponde a la tasa promedio del crecimiento de la industria.

El eje de las abscisas corresponde a la participación relativa de mercado. Ello se mide en términos del tamaño de la empresa con relación al competidor más grande en el mercado. Así, si una empresa vende 500.000 cajas de jabón por año y el líder del mercado vende 2.000.000, entonces su participación relativa es de 0.4 (500.000 / 2.000.000). Por el contrario, la posición del líder del mercado será analizada en función de su competidor más cercano. Suponiendo que este (el segundo del mercado) vende 1.000.000 de cajas, entonces su participación relativa será de 2 (2.000.000 / 1.000.000). El lector debe notar que este eje se orienta de manera opuesta a la tradicional (corre de derecha a izquierda en lugar de izquierda a derecha).

Cada producto es representado con un círculo que es proporcional al monto de las ventas de ese producto con relación a los otros productos de la empresa. Así, la Figura 12.7 dice que la empresa vende mucho más detergente que jabones, y más jabones que pulidores.

## 2.2 Los tipos de productos en la matriz de BCG

Los cuatro cuadrantes definidos en el esquema del BCG tienen ciertas características interesantes. El cuadrante 1 es un cuadrante en el cual se encuentran productos de alto crecimiento y en los cuales la empresa tiene una alta participación de mercado. Estos son los llamados productos **estrella**. El cuadrante 2 presenta a los productos con alto crecimiento, pero donde la empresa no tiene una participación importante. Dado que no se sabe cuál será el futuro de ellos para la empresa, se les llama productos **incógnita**. El cuadrante 3 presenta los productos con crecimiento débil en los que la empresa no tiene gran control de mercado. Se les llama productos **hueso** o productos **perro**. Finalmente, el cuarto cuadrante muestra los productos en los que la empresa tiene una participación importante de mercado, pero cuyo crecimiento de ventas es muy ligero. Se les dice **vaca lechera**.

### Relación entre la matriz de BCG y ciclo de vida

De manera general puede esperarse que cada uno de los cuadrantes del BCG se ligue a un periodo específico del ciclo de vida. Así, es probable que muchos productos incógnita estén en proceso de introducción, las estrellas en crecimiento, las vacas lecheras en madurez y los perros en declinación. Sin embargo, esta asociación no es válida siempre. Por ejemplo, no todo producto maduro es una vaca para la empresa (puede ser un perro), pues el que se tenga o no amplia participación de mercado no cambia la estructura de crecimiento del mismo.

## 2.3 Generación y necesidad de liquidez de los productos de la matriz de BCG

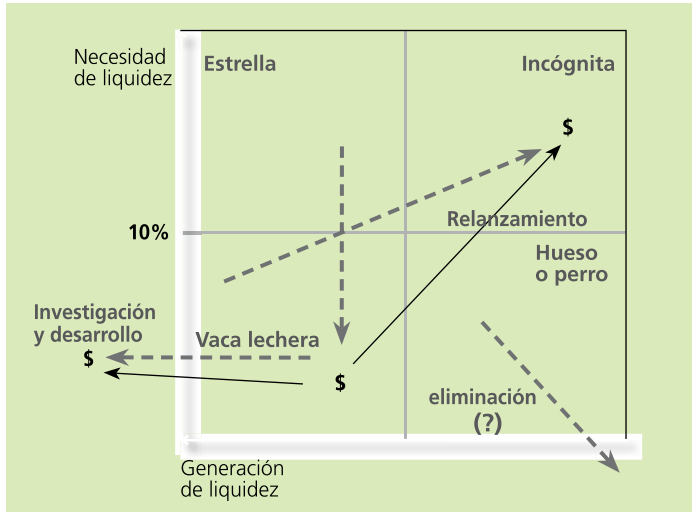
En la Figura 12.8 se observa que cada uno de los ejes del gráfico tiene una relación con la necesidad o la generación de liquidez. Cuanto mayor sea la participación de mercado de la empresa, mayor será la generación de liquidez del producto. También, cuanto más grande sea la tasa de crecimiento del mercado, el producto necesitará de mayor apoyo económico para continuar introduciéndose en él (y no perder participación frente a la competencia).

De esta manera, los productos estrella son generadores de liquidez, pero a la vez necesitan liquidez para introducirse en el mercado. Los productos incógnita demandan liquidez para crecer, pero no producen muchos ingresos a la empresa. Los perros ni producen ni demandan liquidez. Finalmente, las vacas lecheras no exigen liquidez y son capaces de generarla en grandes cantidades.

## 2.4 Perspectivas de cambio de posición de un producto

Lo normal para un producto es que comience como incógnita, para luego pasar a estrella, luego convertirse en vaca lechera para acabar como perro al ir abandonando el mercado. Por esto, las vacas lecheras deberán generar la liquidez necesaria para apoyar a las incógnitas a convertirse en estrellas y para apoyar (parcialmente) a las estrellas a posicionarse mejor.

Sin embargo, no es absolutamente necesario que una vaca lechera se convierta en perro y abandone el mercado. Como se ha visto anteriormente, un producto en madurez puede ser relanzado. Por ello, la Figura 12.8 muestra que la investigación y desarrollo puede ayudar a relanzar una vaca lechera en decadencia, con el fin de alargar su vida útil (convertirla en incógnita o en estrella). Por otro lado, los expertos del BCG señalan que lo más adecuado es deshacerse rápidamente de los perros, pues son un peso innecesario para la empresa. Discutiremos esto último más adelante.



**Figura 12.8** Generación y necesidad de liquidez de los productos de la matriz de BCG

De todo lo anterior se puede concluir que una empresa tiene que considerar su política de productos de manera global, y no por cada producto individual. La idea aquí es que se debe pensar en términos de portafolio de productos, sabiendo que cada producto que ella incluye en su gama o en su línea tiene una influencia sobre las posibilidades de éxito de los otros productos y de la empresa en general. Una empresa con un portafolio de productos ideal deberá tener al menos una vaca lechera (que asegure las utilidades y apoye a los otros productos) y algunos productos estrella que aseguren (cuando la vaca lechera desaparezca) la continuidad productiva de la empresa. Dado que la mayoría de estrellas comienza como incógnitas, una buena empresa deberá tener también algunos productos de esta categoría (generados por investigación y desarrollo). El ejemplo del cuadro “Producciones Musicales Modernas” aclarará esta situación.

### Producciones Musicales Modernas

La empresa de Producciones Musicales Modernas (PMM) parece encontrarse en una buena posición con respecto al futuro de sus productos. Como se observa en la Figura 12.9, PMM está actualmente incursionando en la venta de música por internet, con el fin de prepararse frente a un eventual desarrollo de este mercado. Si bien no tiene liderazgo en este rubro, tal vez podría lograrlo en un futuro mediante el apoyo de otros productos. Sus productos estrella son los DVD (video discos), en los que PMM tiene una participación importante de mercado. Dado su gran crecimiento, PMM piensa que este producto será su gran productor de efectivo en el futuro. El dinero para la investigación, desarrollo y apoyo a sus otros productos, lo obtiene PMM de las ventas masivas de CD. Aunque este mercado tiende a desaparecer, por el momento es un gran productor de dinero. Finalmente, los antiguos discos de vinilo todavía se venden a algunos nostálgicos, pero PMM no invierte más en ellos. Los casettes, que fueron en su momento vacas lecheras, ya desaparecieron de su portafolio.

¿Cuál cree usted que es el futuro de esta empresa? ¿Hacia dónde le recomendaría dirigirse?

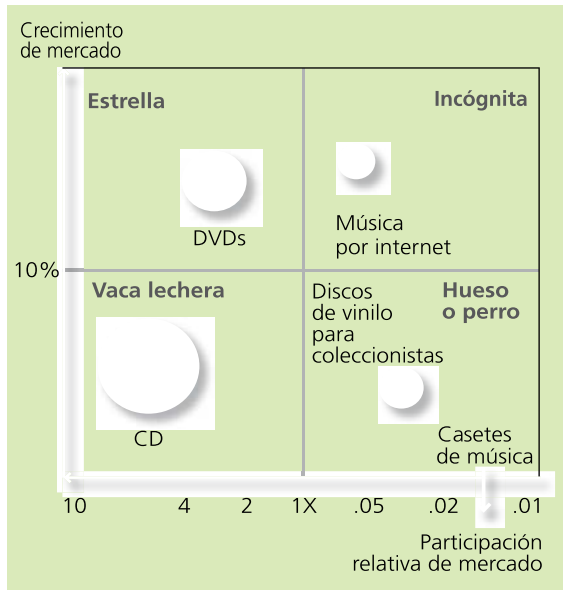


Figura 12.9 Producciones Musicales Modernas

## 2.5 La aplicación de la matriz del BCG en los países en desarrollo

Como la mayoría de los instrumentos de marketing, el BCG ha sido elaborado para los países desarrollados y su aplicación a las economías latinoamericanas debe ser analizada desde una perspectiva distinta.

El mayor problema de la teoría del BCG en América Latina es la separación de los cuadrantes a partir de un crecimiento de 10% del mercado. En una economía estable quizás la división de 10% sea adecuada para separar un bajo de un alto crecimiento. En economías inestables esto no es necesariamente válido, pues en sus momentos de bonanza, los países en desarrollo presentan tasas de crecimiento muy superiores a las de los países desarrollados (crecer 50% cuando se produce 10 es más fácil que crecer 50% cuando se produce 1.000). Por otro lado, en las situaciones comunes de problemas económicos (especialmente en tiempos de recesión), no solo puede no existir crecimiento, sino que se pueden observar situaciones de decrecimiento (o crecimiento negativo).

Por todo esto, para utilizar la matriz de BCG en América Latina se debe primero fijar los parámetros para cada cuadrante. Así, en algunos casos, un producto que técnicamente sería llamado perro y que aparentemente convendría eliminar, en una empresa latinoamericana podría ser un producto al que habría que cuidar para que continúe aportando algo a la empresa (¡cuántos quisieran tener un producto con un crecimiento entre 0 y 10% que no demanda mayor inversión!). Por ello, hasta sería conveniente añadir algunos cuadrantes a la matriz original de BCG, (debajo de la línea de 0 crecimiento) para tomar en cuenta las situaciones de decrecimiento que se presentan frecuentemente en nuestros países.

Además, en los países en desarrollo un producto perro no es del todo malo, pues un producto perro para las empresas grandes puede resultar un nicho interesante para una empresa pequeña. Así, en nuestros países existen, por ejemplo, empresas productoras de repuestos para los autos Volkswagen escarabajo,

que ya no produce el fabricante original. Con ellos surten a los de este modelo que circulan en nuestros países, lo que es un negocio muy interesante para estas empresas. De alguna manera el perro se convierte, para algunas empresas de nuestros países, en el mejor amigo del hombre<sup>5</sup>.

## 2.6 El portafolio comercial y la capacidad competitiva

La matriz del BCG también puede ser muy útil para evaluar la capacidad competitiva de las empresas, puesto que la competencia no se da únicamente entre productos en un mercado, sino entre las empresas que están detrás de estos productos<sup>6</sup>.

En la Figura 12.10 se puede observar la existencia de dos empresas, Alfa y Beta, que compiten en un mismo mercado con un nuevo producto de gran crecimiento: la leche evaporada sin lactosa. Además, todos los productos de Alfa (en blanco) tienen gran potencial de crecimiento (una estrella, una incógnita y una incógnita-estrella). La empresa Beta (en verde), por su parte, tiene además de su estrella, otros dos productos de poco crecimiento: un perro y una vaca lechera. ¿Cuál de las dos empresas está en mejor situación para competir en el mercado del producto de la leche sin lactosa?

A primera vista pareciera que Alfa está mejor situada para competir que Beta. Pero un análisis más detallado puede mostrar que podríamos estar equivocados. Así, se sabe que los productos estrella generan bastantes fondos, pero también necesitan fondos para desarrollarse (a veces más de los que generan). Las incógnitas también necesitan fondos y no son capaces de generarlos; los perros ni demandan ni generan fondos y, finalmente, las vacas generan mucho y demandan muy poco.

Frente a esto, se puede ver que Alfa necesitará fondos para hacer crecer sus productos estrella e incógnita, y no tendrá de dónde obtenerlos. Por su parte, Beta tendrá suficiente liquidez (generada por su vaca lechera) para apoyar fuertemente el desarrollo de su producto LESL. Es claro, entonces, que Beta está en muy superior situación competitiva con respecto a Alfa, y es de esperar que en un futuro próximo Beta sea líder del mercado de los productos X.

Se ve, entonces, que una herramienta como la matriz presentada puede servir para entender la verdadera estructura competitiva de los mercados. Lo interesante es que, independientemente del método usado, lo más importante para todo análisis es el uso ordenado del procedimiento. Así, si se usara la lista de aspectos que se deben tener en cuenta para analizar a los competidores que se presentará en el capítulo siguiente (capacidad técnica, financiera, actitudes, reacciones, etcétera), probablemente se hubiera llegado a conclusiones similares.

Lo importante, a fin de cuentas, es considerar que la competencia implica mucho más que una simple batalla entre productos en un mercado, sino entre los recursos de las empresas que los producen. La idea no es ganar la batalla de las marcas, sino, al final de todo, ganar la guerra de la competencia empresarial.

<sup>5</sup> Hambrick, Donald e Ian MacMillan, "La cartera de productos y el mejor amigo del hombre", *Administración de empresas*, Tomo XIV-A, Buenos Aires, 1984, p. 405.

<sup>6</sup> Hedley, B. "Strategy and Business Portfolio", *Long Range Planning*, vol. 10, num.1, febrero de 1977, p.12.

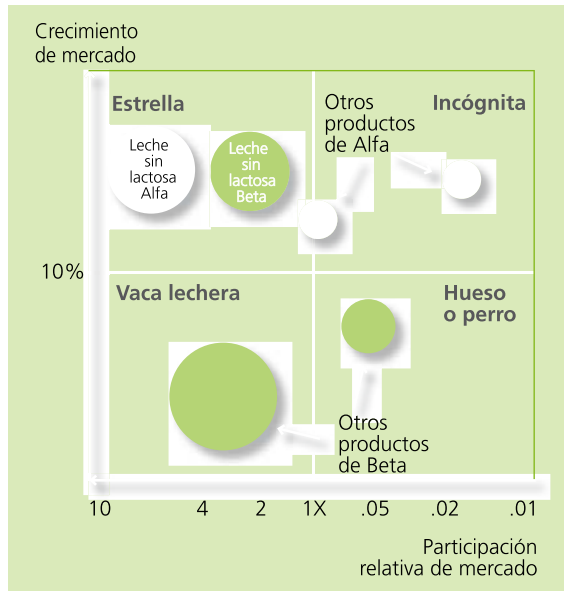


Figura 12.10 La matriz BCG de las empresas Alfa y Beta

### 3. EL POSICIONAMIENTO

Todo lo visto hasta aquí con respecto a los modelos de análisis y lo observado sobre la segmentación de mercados, no tendría ningún sentido si no se utilizan estas herramientas para hacer que el mercado reciba los productos de la manera deseada por la empresa. En otras palabras, todo lo anterior sirve para lograr el posicionamiento adecuado de los productos en el mercado.

#### POSICIONAMIENTO

ES LA MANERA EN QUE UN PRODUCTO O SERVICIO ES PERCIBIDO POR EL MERCADO AL QUE ESTÁ DIRIGIDO, EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES IMPORTANTES QUE ESTE TOMA EN CUENTA PARA LA ELECCIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA CLASE DE PRODUCTOS.

Como se observa en la definición anterior, el posicionamiento de un producto se puede entender como la situación de éste dentro del cuadro perceptual de los productos competidores. Así, una marca específica de ron puede ser reconocida por los consumidores como de alta calidad, importada, suave y cara, mientras que otra podría posicionarse como de origen nacional, de sabor fuerte y de precio accesible.

Debe señalarse que no siempre los atributos adjudicados por el mercado corresponden a la realidad de los productos, pero los consumidores actuarán en función de esas creencias en el momento de la compra y consumo de ellos. Por ejemplo, los consumidores pueden pensar que la marca de auto MIRA es muy cara y ni siquiera se acercan a preguntar su precio (aunque es relativamente barata). Otros podrían creer que la forma aerodinámica del auto WOW hace que sea muy económico en gasto de combustible (lo que no es cierto, pues consume lo mismo que otros autos). Aquí, la percepción es la realidad de los clientes y, por lo tanto, la empresa debe actuar para cambiar o sacarle partido a esa realidad (en este último caso, siempre que ello no signifique una decepción posterior).

### 3.1 Identificación del posicionamiento

De manera práctica, el posicionamiento es aquella idea general que tiene un consumidor sobre una marca o un producto. Ella se manifiesta sobre todo en las primeras ideas que se vienen a la mente de una persona, cuando se les menciona la marca. Por ejemplo, al leer Coca-Cola aquí, la mayoría de los lectores pensará inmediatamente en una bebida negra, refrescante y de sabor agradable. Siguiendo con ese pensamiento pasará de los aspectos intrínsecos y pensará que es moderna y juvenil (difícilmente imaginará, de primera intención, a un anciano tomándola). El conjunto de ideas centrales con respecto a Coca-Cola constituye el posicionamiento de esta.

El posicionamiento de una marca será más o menos fuerte, según el nivel de conocimiento de ella (conocimiento de su existencia y de sus características). Es decir, una marca poco conocida tendrá un posicionamiento poco claro en el mercado (¿en qué piensa usted si le digo Rumania?) mientras que una conocida puede tener un posicionamiento único o muy difuso (la marca Colombia será café y cumbia para algunos, y guerrillas y droga para otros). Habrá entendido el lector que el posicionamiento no se aplica solamente a productos en su sentido comercial, sino también a países, ciudades, personas e instituciones.

Los investigadores de marketing recurren a técnicas diversas para averiguar el posicionamiento de un producto o marca. Una de ellas es la pregunta de si esta marca fuera una persona, ¿cómo sería? (¿Hombre o mujer? ¿Qué edad tendría? ¿Sería alegre o triste? ¿Le gustaría bailar? ¿En qué trabajaría? ¿Dónde viviría?, etc.). También pueden usar otras asociaciones como si fuera una marca de auto, ¿cuál sería? (¿BMW, Toyota, Volkswagen? ¿De qué modelo?, etc.). Lo que se busca aquí es encontrar aquellas asociaciones de ideas que reflejen mejor, de manera profunda, la relación racional y afectiva del público con el producto.

#### Juan Valdez y el posicionamiento de Colombia

Desde hace varias décadas, los cafetaleros de Colombia decidieron hacer que el café colombiano fuera reconocido internacionalmente por su calidad. Como parte de su campaña inicialmente dirigida a Estados Unidos, pero luego extendida al resto del mundo crearon un personaje al que llamaron Juan Valdez, que representaba al agricultor cafetalero colombiano amable y dedicado.

Con el tiempo, Juan Valdez se convirtió en el símbolo de Colombia, y no solamente ayudó a vender mucho café colombiano, sino que contribuyó al mejor posicionamiento de este país en el mundo. Sin Juan Valdez y los cafetaleros colombianos, hoy el mundo recibiría casi exclusivamente noticias difíciles del país sudamericano (¡las malas noticias siempre reciben mayor atención por la prensa!). Hoy, gracias a la campaña, cuando muchos escuchamos la palabra Colombia, pensamos inmediatamente en el agradable aroma de un buen café y en la amabilidad de los paisanos colombianos.



Italia



Francia

**Figura 12.11** El posicionamiento de Colombia

### 3.2 El proceso del posicionamiento

Para posicionar un producto se deben seguir diversas etapas. Ellas comienzan con la segmentación de mercados, que ha sido vista anteriormente, y terminan con el desarrollo de un concepto de posicionamiento.

#### PROCESO DE POSICIONAMIENTO

- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO (VISTO ANTERIORMENTE)
- EVALUACIÓN DEL INTERÉS DE CADA SEGMENTO
- SELECCIÓN DE UN SEGMENTO OBJETIVO (O VARIOS)
- IDENTIFICACIÓN DE LAS DIVERSAS POSIBILIDADES DE POSICIONAMIENTO PARA CADA SEGMENTO ESCOGIDO
- SELECCIÓN Y DESARROLLO DE UN CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO

#### 3.2.1 Evaluación del interés de cada segmento

Después de haber descubierto los segmentos existentes en los mercados, los mercadólogos deben analizar desde un punto de vista práctico, cuál es el interés comercial de cada segmento. Así, si un fabricante de champú encuentra que existen cinco segmentos diferentes en el país, en función de las características del cabello, tendrá que analizar la cantidad de personas que componen cada segmento. Luego de conocer este dato analizará la cantidad de champú utilizado individualmente por cada grupo. Verá igualmente cuánto estará dispuesto a pagar cada individuo del segmento por un champú especializado para su tipo de cabello. Esto le dará como resultado una información sobre la importancia comercial de cada segmento para el mercado de champú (en volumen y en ventas).

#### 3.2.2 Selección de un segmento objetivo

Con la información sobre cada segmento, la empresa escogerá a cuál segmento va a dirigirse. La empresa podrá decidir entre dirigirse a uno o dos segmentos del mercado total (mujeres de pelo natural largo lacio y mujeres de pelo natural enredado), dejando de lado a los dos segmentos de hombres encontrados



(de pelo negro y de pelo cano) y al segmento de mujeres con pelo teñido. Podrá eventualmente decidir captar a todo el mercado, lanzando productos diferenciados específicos para cada uno de los cinco segmentos (cinco champús diferentes) o, eventualmente, incluso podrá hacer lo que se llama mercadotecnia indiferenciada, es decir, un solo producto para todo el mercado (lo que en el fondo significa no segmentar).

Evidentemente la selección va a depender tanto de las características del segmento como de las posibilidades de la empresa. Así, el segmento de pelo con rulos es relativamente pequeño en Argentina, pero grande en algunas zonas del Brasil. Por tanto, una pequeña empresa argentina podría encontrar interesante este segmento, mientras que una gran empresa lo consideraría muy pequeño. Lo contrario sería cierto para las empresas brasileñas. Además, una empresa con muchos recursos técnicos y un gran sistema de distribución podría decidir crear un producto para cada segmento, mientras que una pequeña empresa probablemente decidirá concentrar sus recursos en uno o dos segmentos del mercado total<sup>7</sup>.

### 3.2.3 Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido

Enseguida, el segmento escogido como objetivo empresarial debe ser sometido a estudios más profundos con el fin de conocer las variables que influyen más en su decisión de compra y uso del producto. Para ello, el investigador de marketing analiza primeramente cuáles son los factores que los consumidores valoran más en la decisión de compra de un producto. Este proceso se puede hacer de manera directa, preguntando a los consumidores sobre sus criterios de elección (mediante encuestas), o indirectamente, analizando las características de los productos preferidos por los diversos segmentos de consumidores (con técnicas tales como el análisis conjunto o las escalas multidimensionales).

A partir de la definición de las variables importantes, el investigador buscará conocer cuál es la percepción que los individuos tienen de cada marca con respecto a cada una de las variables importantes. Una de las maneras más comunes de hacerlo es usando los mapas de posicionamiento perceptual. Un ejemplo de ello es la Figura 12.12, en la que, por razones prácticas, se han representado solamente dos variables para un tipo de producto (fuerza del licor y nivel de dulzor). Utilizando métodos matemáticos algo más complejos se puede analizar el posicionamiento espacial de muchas más variables a la vez.

### 3.2.4 Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento

A partir del análisis de las variables importantes y del posicionamiento de los competidores en el mercado, las empresas deberán decidir cuál será el posicionamiento de sus productos. De manera general, la mejor estrategia es posicionarse bien en las variables importantes para el público que la competencia no esté satisfaciendo adecuadamente. En la Figura 12.12 se observa, por ejemplo, que en el mercado no existe un tipo de licor que sea a la vez amargo (no dulce) y suave. Si hubiera un segmento de consumidores que le diera importancia a la suavidad y que no quisiera tragos muy dulces (por razones de dieta, por ejemplo, como las mujeres Modernas según segmentación por Estilos de Vida), ello podría hacer interesante lanzar un producto con esas características y cubrir así ese nicho. Dado que la empresa sería la primera en posicionarse en ese nicho, tiene la ventaja de obtener un mayor reconocimiento y recordación en el

<sup>7</sup> Levitt, Theodore "Marketing Success Through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, vol. 58, enero-febrero de 1980, pp 83-91.

público. Al respecto, Ries y Trout presentan un ejemplo muy expresivo: “Todos conocen el nombre del primer hombre en la Luna, pero muy pocos se acuerdan del nombre del segundo”<sup>8</sup>.



Figura 12.12 Carta perceptual de licores en un mercado

### 3.3 Maneras de posicionamiento

**Para un nuevo producto.** Cuando se trata de un nuevo producto, el posicionamiento es una tarea que se realiza fundamentalmente mediante la adaptación de las características del producto a las expectativas del mercado. Estas características pueden ser de tipo objetivo (el licor más suave para mujeres) y también de tipo subjetivo (el más femenino de los licores). Estos aspectos subjetivos son creados y reforzados mediante la publicidad y deben ser repetidos frecuentemente con el fin de mantener la imagen presente en el mercado.

**Para un producto existente en el mercado.** Cuando se trata de un producto existente en el mercado, se puede recurrir a dos estrategias: el *reposicionamiento* o la *modificación de los criterios de elección*.

El **reposicionamiento** consiste en la adecuación de las características físicas y de imagen de un producto con el fin de hacerlo acorde a las variables importantes de los consumidores. Por ejemplo, la empresa productora de vodka Siskaya podría tratar de “suavizar” su producto con el fin de que satisfaga adecuadamente las necesidades del segmento de mujeres Modernas. Podría también darse el caso que las personas supongan que el vodka Siskaya es una bebida más amarga y fuerte de lo que realmente es (por eso la ubican junto con todos los vodkas), cuando en realidad el vodka Siskaya es mucho más suave que todos los otros de su categoría. Ello justificaría, entonces, una campaña de información sobre el carácter suave de ese licor, con el fin de que la gente reposicione adecuadamente el producto en su carta perceptual. Evidentemente, cuanto más fuerte sea el posicionamiento de un producto en la mente de los consumidores, más difícil, caro y riesgoso será el proceso de reposicionamiento de este.

<sup>8</sup> Al Ries y Jacques Trout, *Posicionamiento: la batalla por su mente*, McGraw-Hill, México, 1982.

Cuando un reposicionamiento es muy difícil, la empresa puede proceder a tratar de **modificar los criterios de elección del segmento**. Así, el vodka Siskaya podría lanzar una campaña basada en que un buen vodka debe tener un mínimo de fuerza para poder combinarse adecuadamente en los cócteles y que los buenos tomadores lo saben. Ello hará que las mujeres Modernas coloquen sus preferencias más cerca de donde se ubica hoy la categoría del vodka. La modificación de los criterios de elección puede ser llevada a cabo de manera relativamente fácil si los criterios escogidos no son muy importantes para el segmento (por ejemplo, si ser más fuerte significa solamente un cambio de sabor). Por el contrario, estará destinada al fracaso (o será extremadamente costosa) si se busca modificar criterios muy relevantes (por ejemplo, que tener más alcohol lleva a mayor nivel de calorías y aumento de peso).

### 3.4 Formas de posicionamiento

Las empresas pueden escoger muchas formas de posicionamiento. Ellas pueden basarse en cada uno de los aspectos de la estrategia de marketing de la empresa y en todas sus variantes y combinaciones. Así, utilizando únicamente las 4P del *marketing mix* (producto, precio, comunicación y distribución) se pueden obtener posicionamientos muy distintos. Tal como se puede observar en la Tabla 12.1, la empresa MASPORMÁS ha escogido posicionarse como **líder de precios**, es decir, pondrá los precios más bajos a sus productos, aun cuando su calidad sea baja, haga poca publicidad para no subir los costos y tenga una distribución extensiva. La empresa SÚPER decidirá tener un posicionamiento de **líder de calidad y prestigio**. Para ello pondrá un precio alto, sustentado en una gran publicidad de imagen y alta calidad de producto, pero será poco intensiva en distribución. La empresa CONFIANZA, por su lado, decidirá posicionarse como la **empresa confiable y accesible**. Sus productos tendrán un costo moderado y calidad media, con publicidad razonable y una distribución limitada a una cierta cantidad de puntos de venta.

Tabla 12.1 Ejemplos de posicionamiento con respecto a elementos del *marketing mix*

	Calidad de Producto	Precio	Distribución	Publicidad
MASPORMÁS	Baja	Bajo	Extensiv	Poca
SUPER	Alta	Alto	Exclusiva	Mucha
CONFIANZA	Media	Medio	Intensiva	Media

El ejemplo señalado arriba es solamente una de las tantas maneras de posicionarse, pues algunas empresas podrán, por ejemplo, posicionarse en función de una imagen (la empresa de mayor simpatía), no de los puntos de la calidad (la que da las mejores garantías), sobre un sentimiento (la que atiende a la familia desde hace más de un siglo), etcétera. Más aún, las estrategias de posicionamiento tienen mucho que ver con el posicionamiento de la empresa frente a la competencia (líder, seguidor, etcétera). Ellas son analizadas con mayor profundidad en el capítulo correspondiente a las estrategias competitivas.

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Busque diez productos eléctricos del hogar que se encuentren en diversas etapas del ciclo de vida y colóquelos gráficamente en una curva de ciclo de vida. Luego haga esa misma curva proyectándose diez años en el futuro. Justifique su proyección.
2. Un fabricante de bicicletas en su país se queja de que está disminuyendo la venta de sus productos, pues la gente prefiere comprar motos, que tienen cada vez un precio menor. Por ello está pensando en dejar el negocio y quiere que lo aconseje sobre la mejor forma de hacerlo. En función de un análisis del ciclo de vida de las bicicletas decida qué le aconsejaría a este empresario. ¿Seguir con su objetivo de cerrar el negocio? Si fuera así, ¿a qué rubro le recomendaría dedicarse? ¿Relanzarlo? Si fuera así, ¿cuál sería la estrategia a seguir?
3. Aplique la matriz de crecimiento-participación de mercado del BCG a la universidad o institución donde estudia en función de sus diversas facultades o escuelas. A partir de allí, analice la fortaleza estratégica de su institución y plantee un esquema para mejorarla. (¿Qué facultades o escuelas debería fortalecer? ¿Cuáles piensa eliminar?).
4. Aplique la matriz de crecimiento-participación de mercado del BCG a las tres empresas más grandes de la industria de refrescos (bebidas gaseosas) de su país. Señale cuáles son las principales marcas existentes y muestre cuál de las empresas tiene la mejor posición competitiva y cuál la peor. Justifique su respuesta.
5. Usted está pensando en poner un restaurante en su ciudad y tiene tres grandes opciones:
  - Dirigirlo a los sofisticados (altos ingresos, muy cosmopolitas), hacerlo caro y exclusivo, sabiendo que va a tener pocos clientes.
  - Dirigirlo a las familias, fundamentalmente como restaurante para recreo de familias, a un precio ni muy alto ni muy bajo.
  - Dirigirlo a los trabajadores para el almuerzo diario de obreros y oficinistas, a un precio muy bajo, pero con gran afluencia de clientes.¿Cuál de las tres opciones es la más adecuada para un éxito de largo plazo de su negocio? Haga una lista de los pros y las contras de cada una las opciones.

6. Usted ha sido contratado por la empresa El Sanguchito, que quiere poner una cadena de sandwicherías. Para ello quiere analizar cuál es el posicionamiento de las principales cadenas de su país (como McDonald's y Burger King) que serían sus principales competidoras. Debe preparar este análisis y a partir de esto dar recomendaciones sobre las características que debería tener esta nueva cadena.
7. Haga un análisis de los diferentes productos que su país tiene para ofrecer al turismo internacional (historia-ruinas, playas, ecología, cultura viva, esoterismo, montañas, etcétera). usando las matrices del ciclo de vida de los productos y la matriz del BCG. A partir de ellos defina cuál sería el posicionamiento más adecuado para su país en el turismo internacional.
8. Haga una lista de las principales marcas de los productos solicitados más abajo que se venden en su país y analice su posicionamiento usando el método de personalización ("si fuera una persona sería..."). Tenga cuidado de no confundir al usuario de la marca con el posicionamiento de la marca misma.
  - a. Cosméticos
  - b. Automóviles
  - c. Cervezas
  - d. Computadoras
9. Usted desea crear una nueva discoteca en su ciudad y quiere posicionarla distinto a las actuales. Para ello debe analizar cuál es el posicionamiento de las discotecas más exitosas, conocer las razones de su éxito y luego plantear el posicionamiento ideal para su establecimiento. No se olvide de definir adecuadamente a qué segmento de público se dirigirá. Utilice todas las herramientas aprendidas en el curso.
10. Recoja la primera palabra que se les ocurre a sus compañeros de clase cuando menciona el nombre de diez países latinoamericanos (hacer una lista) incluyendo el suyo, además de Estados Unidos, Canadá, Italia, España, Alemania, Japón y China. A partir de esos resultados haga un análisis preliminar sobre cuál es el posicionamiento de cada uno y realice algunas reflexiones sobre qué debería hacer su país para mejorar su posicionamiento entre los estudiantes.



Capítulo

13

**Las estrategias  
competitivas**





## 1. EL MARKETING COMPETITIVO

Al inicio de la aparición del marketing en los países más desarrollados, aquellas empresas que orientaron sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de sus consumidores lograron muy rápidamente penetrar en los mercados y posicionarse frente a las empresas que no lo hacían. Con el tiempo, la mayor parte de las empresas se dieron cuenta de que era necesario tener una orientación de marketing para poder sobrevivir en ellos. Ahora bien, como casi todas las empresas actualmente se orientan hacia el marketing, esta orientación por sí misma no da seguridad de éxito en los mercados (aunque la que no lo hace tiene asegurado su fracaso). Este mismo proceso está ocurriendo en este momento en América Latina, sobre todo debido a la apertura y liberalización de los mercados latinoamericanos y a la presencia de sus empresas en otros mercados mundiales. Por esto, las empresas latinoamericanas deben actuar hoy no únicamente en términos de marketing, sino también en términos de marketing competitivo.

### EL MARKETING COMPETITIVO

EL CONCEPTO DE MARKETING COMPETITIVO SEÑALA QUE LA EMPRESA QUE TENDRÁ MÁS ÉXITO EN LOS MERCADOS SERÁ AQUELLA QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE SUS CONSUMIDORES MEJOR QUE SUS COMPETIDORES.

## 2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COMPETENCIA

La pertinencia de que exista o no competencia en los mercados ha sido un tema de amplia discusión entre los especialistas de la economía y de la economía política. Para algunos, la existencia de competencia es nociva para la economía, mientras que para otros, ella es la base de la salud de ésta. En América Latina se ha vivido durante muchos años procesos cíclicos en los que se turnaban políticas que limitaban la competencia con otras que la estimulaban.

### 2.1 Razones contra la existencia de competencia

Quienes están **en contra de la existencia de competencia** tienen las siguientes razones:

- La competencia encarece la producción, pues disminuye las economías de escala. En lugar de que una sola empresa produzca todos los productos necesarios a un costo reducido, la producción se divide entre varias, cada una con costos mayores.
- La competencia encarece los productos, pues las empresas utilizan recursos y hacen esfuerzos para competir con las otras. Al final, los consumidores pagan más por sus productos.
- La competencia hace que los mercados pequeños o poco interesantes sean descuidados por las empresas. Por el contrario, dándoles exclusividad territorial en determinados mercados, los gobiernos pueden obligar a las empresas a atender de manera adecuada todos los tipos de clientela.

### 2.2 Razones a favor de la existencia de competencia

Las razones de quienes están **a favor de la libre competencia** son las siguientes:

- La competencia estimula a las empresas a buscar cada vez mejores formas de satisfacer a los consumidores. Ello hace que la satisfacción de los clientes mejore continuamente.

Por el contrario, la inexistencia de competencia permite que las empresas se contenten con lo que tienen en un momento dado para satisfacer a sus mercados.

- La competencia estimula la baja de precios al consumidor, pues para ganar mayores clientes las empresas tratan de aumentar su eficiencia y están dispuestas a disminuir sus márgenes de utilidad. Al final, el cliente paga menos por sus productos.
- La competencia evita el costo del control y la injerencia de los gobiernos en los mercados. Las empresas están obligadas a autodisciplinarse, bajo pena de ser expulsadas de los mercados por falta de demanda.

Estas variables a nivel macroeconómico tienen también su representación microeconómica. Así, para las empresas tomadas individualmente, la existencia de competencia presenta ventajas y desventajas. Aunque la situación ideal para una empresa es no tener competidores, la falta de competencia puede generar una situación de inercia, descuidando la renovación y el avance en productos o servicios. De esta manera, la empresa que no tiene competidores puede convertirse, poco a poco, en una presa fácil para otras que deseen incursionar en sus mercados.

### ¿Sustitución de importaciones o apertura de mercados?

Durante los años '70, en la mayoría de los países de América Latina se vivió un periodo en el que los gobiernos limitaban la llegada de los productos importados con el fin de permitir desarrollarse a las empresas nacionales. El resultado fue que las industrias nacionales se aprovecharon de la existencia de mercados cautivos para vender a precios muy elevados y tener grandes márgenes de utilidad, sin preocuparse de elevar su calidad. Al cabo de algunos años, el resultado fue encontrar empresas altamente ineficientes que de ninguna manera podían competir con los productos importados.

A partir de los '90 la situación cambió completamente. Las ideas del liberalismo económico fueron adoptadas por la mayoría de los países latinoamericanos. Pensando que la única manera de crear una industria eficiente era dejar en total libertad al mercado, para que así sobrevivieran únicamente los mejores, los países abrieron casi por completo sus fronteras a productos y capitales extranjeros.

## 3. DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA Y DE LOS COMPETIDORES

Si bien intuitivamente todas las empresas saben qué es la competencia y quiénes son sus competidores, cuando se analiza este punto de manera detallada, ello resulta mucho menos evidente<sup>1</sup>. La definición de competencia se basa al menos en dos grandes características: el mercado y la interdependencia.

### 3.1 Características de la competencia

#### CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

- SE REALIZA EN UN MERCADO ESPECÍFICO
- HAY INFLUENCIA RECÍPROCA ENTRE LAS EMPRESAS

<sup>1</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, Nueva York, 1985.

El primer aspecto a señalar es que la **competencia se realiza en un mercado específico**. Esto quiere decir que para que haya competencia, las empresas deben estar en conflicto para atender al mismo grupo de consumidores. Dos empresas son competidoras cuando las mismas personas tienen la capacidad real o potencial de comprarle a cualquiera de ellas.

El segundo aspecto es la interdependencia. Para que haya competencia entre dos empresas, **la presencia de una de ellas tiene influencia en el comportamiento del mercado frente a la otra**. Es decir, la empresa A es competencia real o potencial de la empresa B, únicamente si, en caso de no existir B, el consumidor actuara de manera diferente frente a A. Así, un vendedor de autos de lujo no será competencia de un vendedor de autos usados, puesto que la existencia de la otra empresa no distorsiona para nada su mercado específico.

### ¿Cómo generar las ventajas de la competencia sin tener sus inconvenientes?

Una forma original de beneficiarse de las ventajas de la competencia, pero sin tener sus inconvenientes, es utilizar gerencias de marcas competidoras al interior de una misma empresa. Por ejemplo, la multinacional Procter & Gamble, que en muchos países domina el mercado de detergentes, se organiza con divisiones competidoras de este producto. Así, el gerente de Tide es evaluado en función de su rendimiento en el mercado no solamente en términos de ventas globales, sino también en función de su participación de mercado frente a Ariel, Cheer y los otros. Lo interesante es que Ariel y Cheer son también marcas de Procter & Gamble y que sus gerentes de marca son evaluados de la misma manera. Así, Procter & Gamble estimula el crecimiento global de sus mercados y crea la estructura necesaria para favorecer el continuo mejoramiento de las estrategias de marketing de sus productos.

## 3.2 Niveles de competencia

A partir de esta primera precisión, se puede hablar de competencia al menos a tres niveles:

### NIVELES DE COMPETENCIA

- A NIVEL DE PRODUCTO (PRODUCTO-NECESIDAD)
- A NIVEL DE NECESIDAD
- NIVEL DE RECURSOS

Un primer nivel, definición tradicional de competencia, es aquel que la define en términos de **producto**. La competencia estará formada por todas las empresas que producen el mismo producto. De esta forma, todos los productores de ropa serán competidores entre sí. Aunque es muy popular esta manera de ver el tema, desde un punto de vista de marketing ella es demasiado general. Así, es claro que la empresa que produce camisetas (*t-shirts*, franelas, poleras) para equipos de fútbol, no compite con aquella que vende las mismas camisetas de uso diario. Por ello es mucho más adecuado hablar del nivel de **producto-necesidad**, que dice que la competencia es aquella que se daría entre empresas que producen un mismo producto para satisfacer la misma necesidad del mismo mercado. De manera que, en América Latina, serían competidores todos los fabricantes de autos que están

presentes en ese mercado y que producen autos de la misma categoría (autos utilitarios, familiares y de precio bajo).

El segundo nivel es el de la competencia únicamente a nivel de la **necesidad** satisfecha. Esta competencia estará formada por todas aquellas empresas que buscan satisfacer la misma necesidad de los consumidores. Por ejemplo, los fabricantes de ropa de lujo estarán en competencia con los fabricantes de joyas (venden estatus), pero no competirán con los fabricantes de ropa de diario (que venden fundamentalmente protección corporal).

El tercer nivel de competencia es aquel que se basa en los **recursos del mercado**. Así, serán competidoras todas aquellas empresas que buscan el mismo dinero o recursos de los consumidores. De esta manera, los cines serán competidores de los restaurantes (por el dinero) y los programas de educación lo serán de los bares (por el tiempo). La definición puede incluso ser más grande, llegando a incluir toda la canasta o cesta de consumo de los individuos dentro de un gran concepto de competencia.

El lector habrá comprendido que los tres niveles de competencia señalados pueden existir independientemente de la empresa: producto-necesidad, necesidad satisfecha o recursos de los consumidores. Sin embargo, desde un punto de vista práctico, la empresa puede decidir hacia qué nivel de competencia centrar sus esfuerzos de análisis y de reacción. Dependiendo de su fuerza o de sus ambiciones, las empresas podrán escoger el nivel de competencia del cual quieren ocuparse preferentemente.

Una pequeña empresa, sin mayores pretensiones, probablemente preferirá situarse únicamente a nivel de competencia producto-necesidad. Ella se contentará con vigilar su mercado directo y tomar en cuenta las estrategias de aquellas empresas que incursionan en este mercado con los mismos productos. Así, el pequeño fabricante de refrescos solamente reaccionará ante los movimientos o las amenazas de los otros productores de refrescos de su localidad.

Una empresa con mercados más grandes, o con más ambición, podrá decidir situar su nivel de competencia únicamente en la necesidad satisfecha por su producto. Así, la empresa productora de gaseosas vigilará los actos de todas las empresas que satisfacen la misma necesidad (o las necesidades) que su producto. De esta forma, si la empresa ha posicionado su producto como un alimento que es a la vez diversión y recompensa, deberá tener en cuenta todos los productos y actividades que hacen lo mismo (por ejemplo, postres, chocolates, helados, etcétera, y por supuesto también bebidas gaseosas).

Una empresa de mayor capacidad, o con mayores ambiciones o recursos, podrá considerar necesario vigilar su mercado a nivel de los recursos que se encuentran en éste. Así, la gran empresa de refrescos tratará de vigilar todas aquellas actividades que pueden quitarle algo del dinero o de la "capacidad de estómago" (*share of stomach*) de sus consumidores. Como la compra de bebidas es un gasto discrecional de los individuos (no es un gasto obligado), la empresa se preocupará de analizar las actividades de todos los productos o servicios discretos a los que tiene acceso el consumidor (galletas, cines, etcétera). Si esta posición puede parecer exagerada, muchas empresas multinacionales realizan frecuentemente estudios de mercado muy profundos para conocer todas las actividades de los individuos que pueden influir indirectamente en el consumo de sus productos.

## 4. TIPOS DE SITUACIONES COMPETITIVAS

Las empresas pueden encontrarse en diversos tipos de situaciones competitivas en función del producto ofrecido, dependiendo de la cantidad y de las características de las otras empresas presentes en el mercado<sup>2</sup>. Las situaciones más comunes pueden representarse en dos ejes: el número de competidores y la diferenciación en el mercado (Figura 13.1).



Figura 13.1 Número y variedad de competidores en un mercado

El eje sobre la cantidad de participantes competidores en el mercado es relativamente fácil de comprender. Puede darse el caso de que no exista ningún competidor (que haya una sola empresa), que existan varios, sin ser muy numerosos o que existan muchos competidores.

El eje sobre la variedad de competidores explica el grado de similitud de la oferta en el mercado. Así, en algunos casos la oferta puede ser idéntica (todos los competidores buscan satisfacer las necesidades de sus consumidores con el mismo producto y de la misma manera) o relativamente diferenciada (el producto o las estrategias utilizadas por cada competidor son diferentes).

Estos dos ejes nos muestran la existencia de al menos cinco tipos diferentes de situaciones competitivas: monopolio, oligopolio, oligopolio diferenciado, competencia perfecta y competencia diferenciada.

### 4.1 Monopolio

La situación monopolística es definida como la existencia de un solo proveedor del producto en el mercado. Supuestamente esto le da a la empresa monopolística la capacidad de un control absoluto sobre la cantidad y el precio de sus productos. Sin embargo, si desde un punto de vista económico estricto esta afirmación es válida, desde un punto de vista de marketing ella no lo es.

Dado que la gente no busca comprar productos, sino satisfacer necesidades, las empresas monopolísticas siempre estarán en competencia con todas aquellas otras empresas o servicios que satisfacen la mis-

<sup>2</sup> Basado parcialmente en: Jean-Jacques Lambin, *Marketing estratégico*, McGraw-Hill, México, 1994.

ma necesidad. Así, las compañías de aviación monopólicas en un país estarán en competencia con las empresas de transporte terrestre o marítimo y las empresas monopólicas de televisión competirán con el cine y la radio, etcétera. Evidentemente en algunos casos es más difícil que en otros obtener un producto sustituto que satisfaga la misma necesidad (los monopolios de generación de electricidad), pero aun en esos casos las empresas deben tener en cuenta el costo de las alternativas a la que tienen acceso sus consumidores (generadores portátiles, energía eólica o incluso velas).

Por ejemplo, se ha visto en América Latina la experiencia de las empresas oficiales de correos, que mejoraron la calidad del servicio, debido a que eran proveedores únicos. Como respuesta, se observó un desarrollo muy grande de sistemas de correo paralelos, como los servicios privados de mensajería. Luego, inesperadamente, para las empresas monopólicas de correo apareció un competidor nuevo: la internet, que hizo casi innecesario el envío de cartas entre personas y empresas.

En realidad, como ya se vio en el capítulo sobre precios, **la única ventaja de las empresas monopólicas en el mediano plazo es que ellas tienen la posibilidad de situarse en el punto más alto del precio para su tipo de producto.** Así, el único productor y vendedor de correas de cuero de la ciudad podrá cobrar lo máximo que la gente esté dispuesta a pagar por una correa. Si la gente está dispuesta a pagar hasta \$10 por una correa (ya que si ella cuesta más que eso comprarán tirantes), entonces la empresa podrá cobrar \$10. En una situación no monopólica, por el contrario, la empresa tendrá que cobrar menos, pues siempre habrá otra dispuesta a poner un menor precio para vender.

Las situaciones monopólicas pueden ser generadas por razones naturales de mercado o de insumos (acceso imposible a ese mercado o a esos insumos por otras empresas), o por razones artificiales. Estas razones corresponden, generalmente, a los monopolios acordados por los gobiernos.

En América Latina se vio durante los años '70 a '80 una gran proliferación de monopolios estatales, creados con el objetivo declarado de salvaguardar elementos estratégicos (defensa, minerales básicos, petróleo) o para garantizar un servicio a toda la población (electricidad, teléfonos), dado que los servicios privados no tendrían interés en atender a segmentos marginales del mercado. En otros casos, el monopolio estatal existió con el fin menos evidente de controlar adecuadamente la opinión pública (televisión, radio o comunicaciones). Hoy han desaparecido la mayoría de estos monopolios.

## 4.2 Oligopolio

Los oligopolios corresponden a situaciones en que unos pocos competidores se encuentran en un mismo mercado. En estos casos, la situación puede parecerse mucho a la del monopolio, si los participantes se ponen de acuerdo para dividirse el mercado o para no competir en precios o, por el contrario, puede estar más cerca de la competencia perfecta, cuando los participantes deciden enfrentarse entre ellos.

En América Latina, la situación de oligopolio es todavía una problemática común para los productos industriales. Así, en cada país hay dos o tres productores de detergente o de pasta dentífrica y similar número de productores de refrigeradoras o de electrodomésticos. Más aún, en América Latina todavía se observa que los productores industriales se integran en carteles para manejar precios o distribuirse mercados. Esta práctica parece venir de los periodos de alta inflación cuando los gobiernos organizaban a los productores para fijar con ellos los precios "oficiales". De esta manera se "oficializaba" el oligopolio y la cartelización<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Arellano, Rolando y Christel Durand, *Le marketing dans une économie en hyperinflation (le cas des multinationales françaises au Brésil)*, Raport 92-45. Université Laval, Faculté des Sciences de l'Administration, Québec, 1992.

### 4.3 Oligopolio diferenciado

El oligopolio diferenciado aparece cuando en un mercado existe un posicionamiento claramente distinto entre las pocas empresas que compiten en este. Dicho de otra manera, los competidores compiten por el mismo producto genérico, pero cada uno de ellos tiene una imagen específica o un segmento de mercado hacia el cual prefieren dirigirse. El ejemplo clásico aquí es el de los ocho o diez fabricantes de automóviles en los cuales uno es visto como el productor de autos populares, el otro como el de autos de lujo, deportivos, familiares, todoterrenos, etcétera. Si bien existe una competencia en algunos aspectos, es menor que si se tratara de un oligopolio simple.

En América Latina se observa la tendencia a que algunos oligopolios simples se conviertan en oligopolios diferenciados debido a la necesidad de aumentar la eficiencia y protegerse ante la eventual entrada de nuevos competidores. Ello se comienza a ver en el área de la comercialización automotriz y también en algunos otros sectores industriales tradicionales.

### 4.4 Competencia perfecta

La competencia perfecta es la situación en la que se encuentra en el mercado una gran cantidad de oferentes del mismo producto o servicio. Dado que es muy difícil que todos estos ofertantes se pongan de acuerdo entre ellos sobre precios o sobre volúmenes de venta, se genera una competencia que hace bajar las utilidades del sector al nivel más bajo permitido por los costos de producción.

En el caso de la competencia perfecta, todos los ofertantes tienen capacidad para influir en el precio de los productos hacia abajo, pues así son capaces de incrementar sus ventas en el corto plazo. Sin embargo, dado que muy rápidamente las otras empresas bajarán sus precios (las que puedan hacerlo sin quebrar), posteriormente se realizará una nueva repartición del mercado que creará un nuevo equilibrio entre los participantes. Por el contrario, ninguna empresa individual puede influenciar el precio hacia arriba, puesto que automáticamente ella perderá las ventas dado que la demanda se trasladará hacia los otros ofertantes del mercado.

Esta situación es muy común en América Latina en el caso de la producción agrícola. Así, existen cientos de pequeños productores de maíz que llegan al mercado con sus productos y que no tienen ninguna posibilidad de influir en el mercado. Lo mismo sucede en muchos productos genéricos (sin marca), elaborados por las pequeñas empresas (formales o informales) de nuestros países, tales como calzado o prendas de vestir populares.

### 4.5 Competencia monopolística

Para algunos autores, la competencia perfecta es un concepto teórico creado por las ciencias económicas. Ello se debe a que en la realidad es muy difícil encontrar dos productores que sean absolutamente idénticos en todos sus aspectos. Así, dos productores de zapatos se diferenciarán no solo por la calidad (mejor o peor) de sus artículos, sino también por la seriedad en el cumplimiento de los pedidos, su cercanía a un mercado, etcétera. Eso hace que uno de los productores tenga algo más de preferencia que el otro, lo que le permitirá tener un mayor control de su mercado.

Un alto nivel de diferenciación entre varios productores de un mismo producto lleva a la situación que se conoce como **competencia monopolística**, que se caracteriza por la existencia de subespecializaciones al interior de un mercado supuestamente homogéneo.

Este es el caso clásico de los restaurantes en una ciudad. Si bien todos los restaurantes compiten por ofrecer alimentación y diversión a los consumidores, unos se especializarán en comida italiana, otros en comida criolla, otras en internacional, etcétera. Algunos tendrán precios altos, otros medianos y otros bajos. Unos servirán en mesas, con mozos elegantes, mientras que otros trabajarán en sistemas de comida rápida, atendiendo a los clientes desde un mostrador. De esta manera, cada ofertante en el mercado de la restauración ofrece un producto suficientemente diferenciado, sin por ello dejar de considerar que se encuentra en competencia directa con los otros restaurantes existentes.

La misma situación se observa en productos con un fuerte posicionamiento de marca o imagen, tales como la cerveza. En realidad, las cervezas son productos muy poco diferenciados desde un punto de vista intrínseco (aspecto, sabor, etcétera), pero logran distinguirse claramente mediante la creación de una imagen especial frente a los consumidores (la cerveza nacional, la de los amigos, la de la juer-ga, la de las chicas, etcétera), al punto que esa diferenciación hace pensar al público que tienen diferencias sensoriales mucho mayores de las reales. Tal como se observa en el capítulo referido a las marcas, una de las funciones más importantes de estas es justamente ayudar a los productos a salir de una situación de competencia perfecta para ir a una situación de competencia monopolística. Dependiendo de cuán fuerte sea la diferenciación (intrínseca o extrínseca) lograda por el producto, su situación competitiva se encontrará más cerca del monopolio perfecto o de una de competencia perfecta.

## 5. TIPOS DE COMPETIDORES

Existen dos grandes categorías de competidores para las empresas: los actuales y los potenciales. Los competidores actuales no necesitan mayor explicación previa, porque son aquellos que actualmente influyen en el comportamiento del mercado de una empresa<sup>4</sup>. Los competidores potenciales, en cambio, son aquellos que tienen la posibilidad de influir en dicho mercado en un futuro, si se presenta la oportunidad.

### 5.1 Competidores actuales

El mercado de un producto está generalmente compuesto por competidores de diversos tipos. Si se considera un mercado competitivo (no monopolístico ni oligopolístico concentrado) se pueden hallar en él diversas empresas que es posible clasificar según su tamaño y según la originalidad de su acceso al mercado. Así, tal como se observa en la Figura 13.2, se encuentran empresas que dominan el mercado, otras que quieren acceder a esa dominación, otras que se protegen bajo la sombra de las más grandes, unas que se quieren diferenciar sin competir con el resto y otras que se contentan con un pequeño mercado muy especializado. El tamaño de los círculos representa la cantidad de empresas que generalmente se ubica en cada posición estratégica.

<sup>4</sup> Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1999.





**Figura 13.2** Tipos de competidores en un mercado

### 5.1.1 Líderes de mercado

En la Figura 13.2 se observa que los líderes de mercado son empresas que generalmente tienen la mayor participación de mercado y desarrollan (o han desarrollado en su momento) estrategias de marketing originales. En muchos casos son empresas que entraron primero al mercado (muchas veces fueron los primeros) y por lo tanto fueron las que lo desarrollaron. En otros casos, se trata de empresas que luego de un periodo de enfrentamiento con el líder, lograron tomar la supremacía del mercado, tal como se verá más adelante (el caso de los automóviles Toyota o Nissan en varios países latinoamericanos, que le quitaron el liderazgo a los automóviles norteamericanos Ford o General Motors).

#### 5.1.1.1 Ventajas y desventajas de ser líder de mercado

Ser líder de mercado presenta varias ventajas. La primera y más evidente es que el líder vende más y, por lo tanto, gana más que los otros. Como con el incremento de las ventas logran más economías de escala (mejores precios en los insumos, se negocia mejor con proveedores y distribuidores, etcétera), los líderes de mercado tienen márgenes de utilidad mayores que los otros participantes de su mercado. Adicionalmente, las empresas líderes gozan de un prestigio y notoriedad que les permiten tener precios relativamente más altos que sus competidores (los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por un producto de esa empresa que por el de empresas menos reconocidas).

Ser líder, sin embargo, también conlleva diversas desventajas. La principal de todas es que los líderes se convierten en el objetivo principal de muchas empresas que quieren ocupar el sitial privilegiado del primer lugar. Es por ello que los líderes deben preocuparse por observar los movimientos, y prever y responder a los ataques de diversos competidores. Ello representa un gran costo, tanto económico como de esfuerzo para dichas empresas.

Otra desventaja importante es que el líder se convierte en el representante cuasi oficial de la industria en general y, por lo tanto, está siempre expuesto a la crítica social que ella genere.

Así, cuando los movimientos de consumidores atacan a la industria de gaseosas por la supuesta nocividad de sus productos, lo harán tomando como ejemplo principal a Coca-Cola e instarán a sus seguidores a no consumir -sobre todo- dicha marca. Parece, sin embargo, que las ventajas de ser líder superan grandemente a sus desventajas, puesto que los líderes, en general, luchan fuertemente por conservar su posición de primacía en los mercados.

### “El pistolero más rápido del Oeste”

La posición del líder de mercado se parece mucho a la que se observa en las viejas películas sobre el pistolero más rápido del Oeste. Allí se ve que el pistolero más rápido tiene múltiples ventajas: el mejor caballo, la chica más bella y el respeto (o el miedo) de todos. Sin embargo, tiene la gran desventaja de que muchos otros pistoleros quieren quitarle el título y no cesan de atacarlo o de retarlo a duelo. Si no quiere morir o perder su título deshonorosamente, no le queda más que pasar gran parte de su tiempo respondiendo a retos y ataques. Hasta que un día alguien tire más rápido que él.

#### 5.1.1.2 Estrategias competitivas de los líderes de mercado

La principal estrategia competitiva de los líderes es ampliar el mercado para el producto genérico. En efecto, al tener la parte más grande del mercado, si el mercado global crece, las ventas globales del líder crecerán al menos en la misma proporción y probablemente más (es decir, en términos absolutos sus ventas crecerán siempre más que las de los otros competidores). Así, si el Banco Nacional tiene el liderazgo de un mercado con 40% de participación y hace una campaña exitosa para que el público use más la banca, muy probablemente todos los bancos del sector tendrán más clientes. Por su parte, el Banco Nacional tendrá como mínimo 40% de ese crecimiento, pero, como él hace la campaña orientará también a ir más a su banco que a otros, con lo cual deberá incluso ganar participación de mercado.

Utilizando como base un esquema generado por Igor Ansoff<sup>5</sup> (Tabla 13.1), se puede ver que existen cuatro grandes posibilidades de estrategias competitivas para ampliación de mercados. Ellas se basan en la perspectiva de aumentar la utilización del producto o de aumentar el número de utilizadores.

Tabla 13.1 Formas de ampliación del mercado para un producto genérico

	Mismos utilizadores	Nuevos utilizadores
Misma utilización	Aumentar el uso	Ampliar mercados
Nueva utilización	Reposicionar	Diversificar

**Aumentar uso.** Se trata aquí de lograr que los consumidores actuales del producto consuman más del mismo. Por ejemplo, los refrescos colombianos Postobón podrían sacar envases más grandes de su producto (envases de tres litros) porque saben que cuando un consumidor dispone de mayor cantidad de producto, su frecuencia de consumo será mayor.

<sup>5</sup> Ansoff, Igor “Stategies for diversification”, *Harvard Business Review*, vol. 35, núm.5, septiembre-octubre de 1957, p. 114.

**Reposicionar.** Se trata aquí de hacer que los consumidores den un nuevo uso al producto actual. Por ejemplo, Postobón podría hacer una campaña para mostrar que su producto no solamente sirve para refrescarse, sino que también es útil como medicamento en casos de deshidratación o de problemas de estómago.

**Ampliar mercados.** Esta estrategia consiste simplemente en buscar nuevos consumidores para el uso tradicional de un producto. Por ejemplo, Postobón puede decidir ingresar a algunos de los mercados del interior del país en donde todavía no hay gran consumo del producto. Podría también decidir posicionar su producto como sustituto del café, con el fin de que los bebedores de este producto cambien hacia refrescos.

**Diversificación.** Se trata aquí de buscar nuevos utilizadores para un nuevo uso del producto. Por ejemplo, Postobón podría decidir intensificar el consumo de su producto entre los bebedores de alcohol (que generalmente no consumen bebidas azucaradas), presentándolo como un excelente mezclador para bebidas fuertes.

Solamente en el caso que le sea imposible abrir nuevos mercados (dado que el mercado está saturado del producto), un líder debería realizar estrategias para ganar mercado a sus competidores. Esto puede hacerse mediante campañas dirigidas contra ellos o, de manera mucho más rápida, mediante la adquisición de los competidores más interesantes.

Acabar con los competidores tiene la ventaja de las mayores ventas, sin embargo, tiene también desventajas diversas. Una de ellas es que los competidores más pequeños sirven como freno a las intenciones de competidores más grandes que quieran entrar al mercado. Así, una gran compañía de cervezas podría decidir entrar al mercado de gaseosas si tuviera que enfrentarse únicamente a Coca-Cola, pero no lo haría si ve que hay varias empresas diferentes que le opondrán resistencia. Otra razón es que ganar mercado a competidores más pequeños puede ser muy caro, puesto que estos van a oponer gran resistencia dado que su supervivencia está en juego (como en el ejemplo de la liebre y el zorro, a pesar de ser más pequeña y débil, la liebre muchas veces logra eludir al zorro por una cuestión de motivación: mientras el zorro corre por su almuerzo, la liebre corre por su vida). Finalmente, una tercera desventaja es que generalmente la opinión pública será desfavorable a la gran empresa que trata de destruir a la más pequeña. Un punto que se menciona con menos énfasis aquí es el de la legislación antimonopolios que impide a algunas grandes empresas destruir a sus competidores. Si bien esta ley existe en casi todos los países latinoamericanos, en la práctica su aplicación es poco frecuente, sobre todo en estos momentos en los que en casi todos ellos se aplica una política económica de libertad de mercados.

Los líderes de mercado también deben desarrollar estrategias para defenderse de los ataques de los aspirantes. La estrategia más simple (a tal punto que podría llamarse no estrategia) es la defensa puntual, es decir, reaccionar cada vez que un aspirante ataca. Otro tipo de estrategia de defensa se basa en la realización de acciones para evitar que los ataques sean muy dañinos. Ellas pueden ser la prevención para dificultar los ataques de los aspirantes (por ejemplo, sacar marcas secundarias en los mercados que eventualmente buscarían los aspirantes) o para mostrarles que cualquier ataque será contrarrestado con mucha energía. Un tercer tipo es la preparación de acciones preventivas de ataque, es decir, atacar al aspirante antes de que éste comience, con el fin de debilitarlo e impedirle actuar. La estrategia de defensa más avanzada es, sin duda, aquella que, con el fin de evitar sus ataques, consiste en absorber a la empresa competidora.

## 5.1.2 Los aspirantes

Las empresas aspirantes son aquellas que buscan ocupar el puesto de líder de mercado. Generalmente tienen un cierto grado de originalidad, pero también copian gran parte de las acciones del líder. Mediante su originalidad buscan un posicionamiento mejor que el del líder, pero copiando parte de las acciones de este intentan también ocupar el puesto que la empresa principal tiene en el mercado. De manera general, su deseo de ser líder es explícito o conocido por los consumidores y los otros competidores.

Los aspirantes utilizan diversas estrategias competitivas, dependiendo de su fuerza y capacidad económica. En algunos casos, cuando se trata de una empresa con capacidad económica muy grande, puede darse el lujo de atacar al líder de manera directa y sin subterfugios. La idea es destruir al líder en todos sus mercados y atacarlo con todas las armas posibles (precios bajos, productos de mayor calidad, mejor distribución y publicidad masiva). Esto sucede con algunos productos importados que, para ingresar a los mercados latinoamericanos, atacan a los líderes nacionales usando la capacidad económica de sus casas matrices.

Sin embargo, en general se observa que los aspirantes disponen de menores recursos que el líder, por lo cual una estrategia de ataque directo corre el riesgo de generar una respuesta demasiado fuerte de parte del líder, lo que podría hacer peligrar la existencia misma del atacante. Por ello, las estrategias más usadas por los aspirantes son aquellas que consisten en atacar al líder de manera indirecta o puntual.

### 5.1.2.1 Estrategia de los aspirantes

Las estrategias de los aspirantes exitosos siguen, en general, un proceso que se puede explicar mediante una serie de pasos:

#### PASOS PARA EL LIDERAZGO DE MERCADO

- PERIODO DE ATAQUES PRELIMINARES
- PERIODO DE RECONOCIMIENTO COMO ASPIRANTE
- PERIODO DE DESARROLLO INTERNO
- ATAQUE FRONTAL DEFINITIVO

**Periodo de ataques preliminares.** En esta fase, el aspirante comienza a hacer ataques puntuales hacia el líder. Para ello se centra en uno de sus puntos débiles (precio, distribución, calidad de producto, etcétera) o simplemente trata de posicionarse en algún segmento que el líder tenga descuidado (geográficamente o por tipo de consumidores). Esta situación le permitirá crecer y fortalecerse poco a poco, mientras el líder no lo considere todavía un atacante peligroso.

**Periodo de reconocimiento como aspirante.** En esta etapa, el aspirante tratará de diferenciarse dentro del grupo total de competidores del líder. Buscará así ser reconocido no como "el más grande de los pequeños", sino "como el más pequeño de los grandes". El objetivo en esta fase será obtener el estatus de "segundo en el mercado". El posicionamiento de "aspirante oficial" al título de líder le da una gran notoriedad y prestigio, lo que le permite aumentar su participación de mercado. En algunos casos, el estatus de "aspirante oficial" es un objetivo en sí mismo para algunas empresas, pues les permite una buena participación de mercado. Saben que destronar al líder puede ser muy costoso, y prefieren vivir a su sombra, aun cuando el público las considere como una amenaza para

el líder. Los verdaderos aspirantes utilizarán el posicionamiento adquirido para seguir creciendo y reforzando su posición en el mercado. Si el líder comete errores que comprometen su posición en el mercado, el aspirante aprovechará para dar el ataque final y ganar el liderazgo. Si no es así, el aspirante pasará por un periodo de desarrollo interno.

**Periodo de desarrollo interno.** Luego de ser reconocido como aspirante principal, este sabe que cada uno de sus movimientos será vigilado estrechamente por el líder. Por ello aquí el aspirante seguirá atacando al líder (y generando su reacción) y paralelamente buscará crecer y fortalecerse mediante acciones que no toquen directamente los intereses de este. Así, el aspirante entrará con mucha fuerza en mercados que el líder no considera importantes (regiones diferentes, segmentos de poco valor, etcétera) y a la vez buscará reforzarse internamente mediante una mejor capacitación de personal, la búsqueda de capital fresco externo o la inversión en negocios conexos que puedan proporcionarle liquidez posteriormente.

**Ataque frontal definitivo.** Cuando el líder esté algo debilitado por los continuos ataques puntuales y el aspirante esté fortalecido internamente como para soportar la respuesta del líder, comenzará el ataque frontal. Aquí, el aspirante atacará al líder directamente en sus productos y mercados importantes buscando apropiarse del mercado. Sin duda, el líder reaccionará fuertemente para no perder la supremacía y se generará una lucha de resistencia en la que se define el destino del mercado. Allí, si gana, el aspirante puede convertirse en líder o desaparecer, si pierde.

### El crecimiento de LAN Airlines

La empresa de aviación más exitosa de Latinoamérica es hoy LAN Airlines, que empezó en 1924 como la empresa estatal de aviación de Chile y que ha ganado la primacía en el mercado latinoamericano a muchas empresas norteamericanas y europeas. Para llegar a la posición actual, LAN ha recorrido un camino de varias etapas. Las más importantes son:

**Nacer y pasar desapercibida.** Líneas Aéreas Nacionales (LAN) nace en Chile en 1924 y se convierte en la aerolínea más importante al interior del país.

**Crecer y diferenciarse.** Posteriormente, LAN Chile vuela internacionalmente por toda América del Sur y hacia Estados Unidos, y empieza a destacarse por la excelente calidad de servicio a bordo. Las grandes aerolíneas de la época eran norteamericanas y europeas y aunque eran muy eficientes, no tenían un servicio de gran calidad (American Airlines, entre otras).

**Fortalecerse.** Mientras crecía como línea interna, LAN Chile comienza a comprar algunas líneas nacionales de otros países o a crear líneas en ellos, poniéndoles el nombre de LAN... país. Así crea LAN Perú, LAN Ecuador y LAN Argentina.

**Entrar al mercado de los grandes.** En el 2004, con su red de empresas filiales, cambia de nombre de LAN Chile a LAN Airlines S.A, pasando a ser un jugador internacional de primer nivel.

**Mostrar superioridad.** A partir del 2004, con las economías de escala generadas por sus flotas diferentes y la amplitud de su red de destinos, LAN comienza a mostrar claramente su posición de jugador más importante en el transporte aéreo de Latinoamérica. Puede, entonces, resistir a la competencia de empresas tales como COPA y TACA (ligados a grandes grupos norteamericanos), así como a GOL (importante empresa brasileña).

### 5.1.2.2 Ventajas y desventajas de ser aspirante

Ser aspirante, sobre todo aspirante oficial, conlleva la ventaja principal de tener una participación de mercado importante. Asimismo, la notoriedad otorgada por la figura de segundo en el mercado facilita las tareas de comunicación y de crecimiento en los mercados (mejor aceptación de los intermediarios y consumidores). Finalmente, el aspirante oficial se beneficia en gran parte del apoyo de una porción del público, que ve en él la figura de David que se enfrenta al poderoso Goliat, líder del mercado. Esto último hace que para el aspirante sea relativamente fácil atacar al líder, mostrando claramente los defectos de este y las ventajas de su producto. Para el líder es difícil defenderse de estos ataques, puesto que toda respuesta implica reconocer la fuerza del atacante (darle publicidad gratuita) y todo ataque implica mostrar problemas de la industria (además de ser poco popular atacar al más pequeño).

La posición de aspirante tiene como desventaja principal ser el primer objetivo de los ataques del líder, por lo que debe hacer muchos esfuerzos para defenderse. Por otro lado, atacar al líder es muy costoso y puede implicar sacrificar durante mucho tiempo las utilidades de la empresa e incluso generar déficit, con la esperanza de recuperarlas al destronar al primero. Más aún, si se entra a una “guerra publicitaria”, los gastos pueden ser inmensos y los resultados negativos para todos los participantes del mercado (salvo para los publicistas).

#### La guerra de los seguros

En un país sudamericano, dos grandes empresas de seguros se enfrentaron en una guerra por la primacía del mercado. Seguros Atlántico S.A., la aspirante del mercado, comenzó a atacar a Seguros Su Seguro (SSS) diciendo que era más rápida y eficiente en el servicio de accidentes a sus asegurados que su competidora. SASA respondió inmediatamente diciendo que lo que decía SSS no era cierto, y que por el contrario, SSS era una empresa con poco respaldo financiero y que podría por ello tener dificultades para pagar a sus asegurados si se diera un riesgo importante y grupal, como daños por terremoto. ¿Qué cree usted que pasó?

- Seguros Su Seguro se hizo más conocida, pues fue mencionada mucho en la publicidad de Seguros Atlántico. Si alguien antes no sabía de su existencia, hoy todos saben quién es.
- SASA sufrió un bajón en su imagen de marca, pues un buen porcentaje de personas pensó que era una empresa abusiva, que atacaba –quizás sin fundamento– a una empresa más pequeña.
- SSS sufrió una mella en su credibilidad, sobre todo en sus clientes en ese momento, algunos de los cuales decidieron anular sus pólizas.
- La población se enteró de que existía la posibilidad de que algunos seguros no cumplieran con sus coberturas (cosa que antes no habían pensado), y decidieron eliminar algunos de los seguros que tenían, para guardar ellos su dinero en caso de accidente.

Mal negocio para Seguros Atlántico, para Seguros Su Seguro y para la categoría de seguros en general. Todo por no conocer algunas reglas básicas de la competencia de marketing.

### 5.1.3 Los imitadores

Además de los líderes y los aspirantes, es corriente encontrar en los mercados a un grupo más o menos numeroso de empresas pequeñas o medianas cuya estrategia principal consiste en imitar lo más cerca-namente posible a los más grandes. Generalmente estas empresas copian a los líderes de mercado, pero no es raro encontrar a algunas que claramente tratan de imitar a los aspirantes o a alguno de los seguidores independientes (ver más adelante) más grandes. El tipo y el grado de imitación pueden ser muy variados (de lejos, de cerca, falsificación, etcétera).

#### 5.1.3.1 Ventajas y desventajas de los imitadores

Ser imitador de los más grandes tiene la gran ventaja de que la empresa disminuye su riesgo de fracaso, dado que solamente copia las estrategias que han tenido éxito. De esta manera, tanto sus gastos en investigación, en desarrollo, como sus pérdidas de funcionamiento son mínimos. Si bien en algunos casos la empresa imitada tomará algunas acciones con el fin de contrarrestar la copia, muchas veces este control es imposible dada la gran cantidad de empresas imitadoras y la variedad de recursos que utilizan para hacerlo.

Una importante desventaja de los imitadores es que su nivel de utilidades no es muy alto, puesto que para poder competir con los originales tienen que bajar sus precios (si no, el público preferirá el original). Adicionalmente, un imitador no podrá crecer demasiado, puesto que se arriesga a enfrentar el ataque de las empresas más grandes a las que imita. Finalmente, las empresas imitadoras no logran desarrollar una experiencia creativa interna que les permita, dado el caso, poder crecer por su propia iniciativa.

Al igual que lo que se ha observado en el capítulo sobre las marcas, las estrategias de imitación empresarial llegan a ser muy variadas. Ellas pueden presentarse en un continuo en cuyos extremos se encuentran la diferenciación completa y la imitación absoluta de las estrategias empresariales (Figura 13.3).



Figura 13.3 Niveles de imitación de estrategias empresariales

En general, las empresas imitadoras copian solamente algunos aspectos de los líderes, por ejemplo, algunos de sus productos, o su sistema de atención al público, o sus locales, o su logotipo, etcétera. Esta actitud está basada en el hecho de que mientras no se parezcan demasiado al líder, este no los tomará mucho en cuenta, pues para él no representan una gran amenaza. Más aún, si el parecido no es muy grande, el líder tendrá dificultad para probar de que se trata de una usurpación de sus derechos (sobre todo si son aspectos difíciles de registrar como un olor, un sabor o una forma de presentar un producto).

Un fenómeno importante en América Latina lo constituyen aquellas empresas que imitan a los líderes de otros países, antes que estos entren al mercado nacional. Así, hay cadenas imitadoras más o menos cercanas de Kentucky Fried Chicken o McDonald's, empresas que todavía no entraron al país. De ello resulta que cuando estas empresas líderes mundiales quieren llegar a ese país, se encuentran con que tienen ya pequeños competidores que les han quitado la novedad en el mercado. De alguna manera, para el mer-

cado nacional el líder mundial es un imitador de la empresa existente allí. La situación se puede complicar cuando la empresa nacional ha tenido cuidado de registrar adecuadamente sus marcas y procesos, con lo cual puede incluso impedir legalmente su uso a la empresa líder. En algunos casos, lleva a negociaciones en que la empresa internacional compra a la nacional su marca y sus derechos, o incluso hace arreglos para que la empresa nacional quede como su representante en el país.

#### 5.1.4 Innovadores independientes

Existe también en los mercados un grupo de empresas medianas que deciden buscar su crecimiento sin que por ello busquen imitar al líder. La estrategia central de estas empresas se basa en la diferenciación y el desarrollo a partir de la compensación de gran parte de los defectos de las empresas líderes. De alguna manera representan una amenaza al líder, puesto que en un futuro podrían convertirse en aspirantes, pero dado que en el momento ellos buscan un posicionamiento específico diferente al del líder, no son realmente un reto para este. No debe olvidarse aquí que los aspirantes buscan también una cierta diferenciación, pero como su objetivo es ganar el mercado del líder, deben también copiarlo por lo menos parcialmente.

En general puede decirse que los innovadores independientes son aquellos que hacen avanzar realmente los mercados. Ellos se arriesgan para crear productos o estrategias completamente diferentes a las que existen en ese momento en los mercados (creadas por los líderes). Así, este tipo de empresas toman el riesgo de ir hacia direcciones completamente diferentes de las de los líderes, generando a veces cambios revolucionarios en los mercados. Adicionalmente, estos innovadores son vigilados por los líderes, no para oponérseles (como lo hacen con los aspirantes), sino para tomar nuevas ideas y refrescar sus propias estrategias.

##### 5.1.4.1 Ventajas y desventajas de los innovadores independientes

Ser innovador independiente presenta la ventaja de generar una posibilidad de desarrollo de largo plazo. Dado que su estructura interna está organizada para crear estrategias originales y no depender de las ideas del líder, ello le permite una autonomía que puede dar frutos mayores en el mediano y largo plazo (los imitadores, en general, no están capacitados para crear, lo cual los condena a vivir siempre a la sombra de las empresas a las que copian). Así, en el caso de situaciones de gran cambio tecnológico, muchas veces ni los líderes (ni sus imitadores) tienen la flexibilidad suficiente para adaptarse a la novedad. Por su lado, algunos innovadores independientes pueden haber previsto esa situación y estar preparados para ella, destronando al líder sin pasar por el periodo de aspirante. Este es el caso de las empresas de publicidad por internet en América Latina, que se prepararon para esta tecnología mucho antes que los líderes y hoy han tomado gran avance frente a las tradicionales empresas de publicidad.

La estrategia de innovador independiente tiene, por el contrario, la gran desventaja del costo que implica para una empresa mediana tener todo un equipo para el desarrollo de productos y planes de empresa. Sin duda estos costos hacen disminuir la capacidad competitiva de estas empresas a nivel de precios y dan oportunidad a los más grandes de copiarlos y de aprovechar así sus economías de escala. Adicionalmente, dado que los innovadores independientes crean productos o servicios nuevos por su propia cuenta, el riesgo de fracasos o problemas es mayor que para aquellos que simplemente siguen las estrategias exitosas de los más grandes.



A partir del momento que un innovador independiente comienza a tener éxito, es posible que se convierta en líder de un nuevo segmento de mercado. Así, comenzarán a aparecer aspirantes a su liderazgo e imitadores de sus estrategias, lo cual lo obligará a adoptar muchas de las estrategias de los líderes de mercado que se mostraron anteriormente.

### 5.1.5 Especialistas de mercados restringidos

Al lado de las empresas más grandes o diversificadas existe un grupo de empresas más pequeñas que han escogido posicionarse a fondo en mercados muy específicos. Ellas se especializan en mercados relativamente pequeños (llamados *nichos de mercado*) que son poco interesantes para las empresas más grandes. Su estrategia competitiva principal es dar el mejor servicio posible a un segmento del mercado que no está suficientemente bien atendido por los más grandes (por su pequeño potencial de ventas). Dando este tipo de servicio, estas empresas se consideran como pequeños monopolios, lo cual les permite obtener márgenes más interesantes que las empresas medianas (que sí se sitúan en un mercado competitivo).

Es importante señalar que el pequeño tamaño de mercado es un concepto sumamente relativo. Así, existen empresas expertas en mercados sumamente pequeños, como por ejemplo un restaurante especializado en comida árabe en Chile (dirigido a la muy pequeña colonia árabe en ese país). Por otro lado, existen empresas especializadas en mercados específicos bastante más grandes que el ejemplo anterior, como el caso de las empresas alemanas especializadas en la fabricación de líneas de producción de refrescos o en artículos para acuarios domésticos, las que dominan el mercado mundial de estos productos. De hecho, son empresas especializadas de este tipo las que han hecho de Alemania uno de los primeros países, si no el primero, exportadores del mundo (véase recuadro “Los campeones ocultos”).

Las clases más importantes de especialización son: geográfica, por tipo de consumidores, por tipo de producto o servicio y por sistema de comercialización.

#### LOS ESPECIALISTAS DE MERCADOS RESTRINGIDOS

- ESPECIALIZACIÓN GEOGRÁFICA
- ESPECIALIZACIÓN POR TIPO DE CONSUMIDORES
- ESPECIALIZACIÓN POR TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO
- ESPECIALIZACIÓN POR SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

**Especialización geográfica.** Implica la atención a un segmento de mercado mal atendido debido a la distancia o problemas de acceso. Así, la única farmacia del pequeño pueblo puede subsistir sin la competencia de las grandes cadenas de farmacias. De la misma manera, la empresa concesionaria del puesto de golosinas en un cine específico no tiene la competencia de los otros vendedores de esos productos.

**Especialización por tipo de consumidores.** Implica dirigirse a un segmento pequeño y muy diferenciado de personas. Así, en América Latina todavía subsisten algunas peluquerías tradicionales, dirigidas a hombres mayores muy conservadores que no quieren usar los servicios de las peluquerías *unisex*. El mismo caso de las empresas especializadas en la venta de calzado para personas de edad avanzada.

**Especialización por tipo de producto o servicio.** Por ejemplo, las tiendas especializadas en venta de medias (“El palacio de las medias”), el artesano ambulante dedicado a la reparación de ollas,

o el mecánico especializado en pintado de una marca rara de automóviles. La diferenciación también puede darse en la forma de prestar el servicio, como los restaurantes, donde la diferenciación mayor no es la comida, sino el alto precio y el servicio altamente personalizado a sus clientes.

**Especialización por sistema de comercialización.** Implica la utilización de estrategias de comercialización diferentes a las estrategias tradicionales masivas. Así, una especialización en educación es la de los cursos por internet. De la misma manera, se puede hablar aquí de los especialistas en la venta de muebles para ser armados por el comprador o de los especialistas en la venta por catálogo.

Tal como se ha dicho, las posibilidades de especialización son muy variadas y van mucho más allá de la lista que se acaba de definir. Así, se puede hablar de especialización por tipo de acabado, por calidad de servicio, por niveles de precio, etcétera. Más aún, es muy posible que los niveles de especialización se combinen entre ellos, logrando especialistas cada vez más concentrados (por ejemplo, especialistas de la venta por correo de autos en miniatura o el restaurante ambulante especialista en el desayuno de los trabajadores de la fábrica XX).

### **“Los campeones ocultos”: cabeza de lanza del éxito exportador de Alemania**

¿Sabe usted cuál país es el mayor exportador mundial? Si usted, como mucha gente, piensa que es China o Estados Unidos, se equivoca grandemente. Durante varios años consecutivos (2004-2006) fue Alemania. Se estima que durante el año 2006 los alemanes exportaron bienes y servicios, alcanzando la cifra de 1.300 miles de millones de dólares F.O.B., es decir 22% más que los chinos, a pesar de que su población apenas alcanza 7% de la población del país asiático (\*).

Si el éxito se mide en términos de participación de mercado por una empresa, gran parte del éxito alemán se debe a una serie de empresas muy poco conocidas por el gran público y que hacen productos permanentemente banales, tales como sierras de cinta, cabinas de lujo para barcos o máquinas para hacer etiquetas. Como afirma Simon (\*\*), estas compañías, con nombres como Krones, Hauni, Weinig, Webasto y Hymmen tienen únicamente en común que todas ellas son líderes mundiales en su segmento, con una participación de mercado que muchas veces es de cinco a diez veces mayor que su competidor más cercano.

Estas empresas son altamente especializadas en un mercado específico. Sus ventajas competitivas están basadas en la alta calidad de sus productos, cercanía al consumidor y servicio. Se puede afirmar así que tienen un buen balance entre mercado y tecnología. Son, en suma, excelentes especialistas de mercados restringidos. Ellas son quizás un buen ejemplo para una infinidad de empresas latinoamericanas de alto potencial, que piensan que es necesario ser una gran empresa para tener éxito en los mercados internacionales.

(\*) EN BASE A CÁLCULOS PROPIOS DEL AUTOR, USANDO COMO FUENTE LOS DATOS DEL WORLD DEVELOPMENT INDICATORS, WORLD BANK.

(\*\*) SIMON, HERMANN, “HIDDEN CHAMPIONS: SPEARHEADS OF GERMANY’S EXPORT SUCCESS”, LEHRSTUHL FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE UND MARKETING, WORKING PAPER 02-90, JOHANNES GUTENBERG UNIVERSITÄT, MAINZ, 1990).

### 5.1.5.1 Ventajas y desventajas de los especialistas de mercados restringidos

Los especialistas de mercados restringidos tienen la ventaja de poder beneficiarse de gran parte de la experiencia de los más grandes (copiar parte de sus estrategias), sin que estos reaccionen contra ellos (dado que no son un mercado interesante). Más aún, para las empresas más grandes, los especialistas de mercado son a veces un aliado, puesto que permiten que el mercado esté satisfecho adecuadamente e impiden así generar el interés de otros competidores grandes. Dada su situación privilegiada y sin competencia directa, los especialistas pueden permitirse márgenes de utilidad mayores que el promedio de la industria, lo que les posibilita concentrarse más en la calidad antes que en la cantidad vendida.

La gran desventaja de los especialistas de mercado es que están condenados a continuar siendo pequeños, o sufrir el ataque de los líderes si desean crecer. Por otro lado, sus costos son bastante altos, pues deben ofrecer el mejor servicio posible a un número reducido de clientes, lo cual les impide realizar grandes economías de escala. Sin embargo, una alternativa a la imposibilidad de crecimiento de los especialistas es la creación de franquicias que permitan un desarrollo geográfico muy grande.

Por todo lo expuesto, es posible deducir que las empresas pueden escoger el tipo de posicionamiento competitivo en un mercado. Así, en función de su capacidad económica y tecnológica, de su propensión al riesgo y de sus objetivos de rentabilidad actual y futura, una empresa puede decidir situarse como aspirante, como imitador, como independiente o como especialista de mercado restringido (si no fuera ya un líder de mercado). Como se puede ver, cada tipo de posicionamiento tiene sus aspectos positivos y negativos, los que deben ser evaluados cuidadosamente por cada empresa antes de decidir la estrategia a seguir.

## 5.2 Rentabilidad de los competidores en un mercado

A partir de lo explicado se puede deducir que los niveles de rentabilidad varían grandemente según la estrategia elegida por cada uno de los competidores. En la Figura 13.4, se observa la tasa de rentabilidad obtenida por las empresas, en función de su participación en los mercados. Los líderes de mercado generalmente tienen un margen de utilidad bastante alto, debido a sus grandes economías de escala y a que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por un producto prestigioso. Por su parte, los especialistas de mercados pequeños también pueden tener rentabilidad elevada debido al alto nivel de servicio implicado en su actividad. Sus consumidores están dispuestos a pagar mucho más por un producto que se adapta exactamente a sus necesidades (incluso subvencionándolo con el fin de que pueda seguir dándoles servicio). Pero como tienen pocas economías de escala y altos costos operativos relativos, normalmente su nivel de rentabilidad global es menor que la de los líderes.

Los imitadores, en general, tienen márgenes de utilidad menores, pues no logran las grandes economías de escala de los líderes y sus precios son algo menores. Sin embargo, como tienen pocos costos de creatividad (al copiar lo que hacen los líderes) sus ingresos son interesantes y sobre todo, bastante seguros. Los menores niveles de rentabilidad probablemente se encuentran en el grupo de los aspirantes, pues poseen grandes gastos en publicidad (contra el líder o para posicionarse como aspirante) y no tienen gran participación de mercado. Sin embargo, dado que su objetivo es destronar al líder, en el mediano o largo plazo su baja rentabilidad constituye una inversión para el futuro. De la misma manera, los altos gastos de investigación y desarrollo de los innovadores independientes disminuyen mucho su rentabilidad aunque aumentan sus posibilidades de crecimiento de mercado futuro.

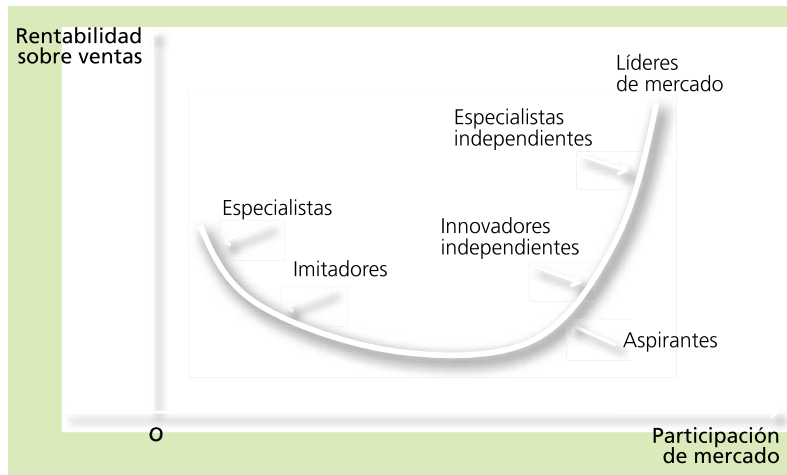


Figura 13.4 Rentabilidad de los diferentes tipos de competidores en un mercado

### 5.3 Competidores potenciales

En la definición inicial sobre las características de los competidores se señaló que para que exista competencia entre dos empresas, **la presencia de una de ellas debe tener una influencia en el comportamiento del mercado frente a la otra**. Ahora bien, como estrategia de mediano y largo plazo, una empresa no debe esperar a que otras empresas influyan en el comportamiento de su mercado para actuar frente a ellas. Por el contrario, ella debe anticipar sus movimientos y preparar una respuesta adecuada antes de que el problema se presente.

Las empresas que actualmente no son competidoras, pero que podrían serlo, son las llamadas competidoras potenciales. En realidad, son competidoras en el más amplio sentido del término, puesto que las empresas deben realizar una serie de acciones con el fin de impedir que se conviertan en una amenaza verdadera en el futuro, de la misma manera que realizan acciones para contrarrestar las acciones de sus competidores actuales.

Aunque de manera general, toda empresa es competidora potencial de otra, algunas tienen más posibilidades de transformarse en competidoras reales. Estas son las siguientes:

#### COMPETIDORAS POTENCIALES MÁS PELIGROSAS

- LAS EMPRESAS QUE PRODUCEN PRODUCTOS SUSTITUTOS
- LAS EMPRESAS QUE VENDEN EL MISMO PRODUCTO EN OTROS MERCADOS
- LAS EMPRESAS CLIENTES
- LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS

#### 5.3.1 Productoras de productos sustitutos

Tal como se vio en el capítulo sobre precios, un producto sustituto es aquel que satisface las necesidades de los consumidores de manera similar al producto original. Por lo tanto, los consumidores podrán adop-

tarlo fácilmente si el producto original tiene problemas de precio, calidad o disponibilidad. En términos económicos, un producto es sustituto de otro cuando tiene un alto grado de elasticidad cruzada, es decir que las variaciones en uno hacen variar grandemente la demanda del otro.

El ejemplo típico de productos sustitutos es el de la mantequilla y la margarina. Evidentemente, un productor de margarina considerará como un competidor (más que potencial) al productor de mantequilla, y no sería extraño que este se interese en producir margarinas, convirtiéndose así en competidor directo.

### 5.3.2 Empresas comercializadoras del mismo producto en otros mercados

Sin duda, una empresa que produce o comercializa el mismo producto en un mercado diferente es un competidor potencial muy grande de la empresa local. Así, la empresa guatemalteca Piopío productora de pollos podría fácilmente pensar en ampliar geográficamente sus mercados (misma utilización, nuevos utilizadores) y entrar a competir con las empresas avícolas salvadoreñas u hondureñas en sus propios países. En la situación actual de globalización y apertura mundial de mercados, finalmente se puede pensar que todos los productores mundiales del mismo bien son competidores potenciales entre ellos.

### 5.3.3 Empresas clientes

Una **empresa cliente** es un competidor potencial por diversas razones. La primera y más importante es que ella conoce bien el producto que compra y el mercado que tiene. Ella puede entonces, evaluar adecuadamente las posibilidades financieras de una inversión en ese sector. En segundo lugar, ella tiene algo de control sobre el elemento primordial de toda decisión de inversión: el mercado. Evidentemente, no todas las empresas clientes son competidores igualmente potenciales. Los más peligrosos son aquellos clientes que compran un porcentaje elevado de las ventas de una empresa, así como aquellos para los que el producto comprado constituye un alto porcentaje de su costo de fabricación. Por ejemplo, una pequeña fábrica de botellas de vidrio tendrá que tener mucho cuidado con sus grandes clientes fabricantes de bebidas, puesto que sería muy factible que alguna de ellas decida bajar sus costos integrándose verticalmente, fabricando ella misma sus botellas (y vendiendo el resto de la producción a terceros). En el momento actual en el que las empresas están tratando de competir mundialmente, una de las prioridades es disminuir los costos de producción. Ello ha generado un gran interés por integrarse verticalmente, lo que aumenta grandemente el riesgo de que un cliente se convierta en competidor.

### 5.3.4 Empresas proveedoras de insumos

Las empresas proveedoras de insumos o de productos terminados son también una competencia potencial para sus empresas clientes. De la misma manera que un cliente puede desear integrarse hacia arriba para reducir sus costos, un proveedor puede desear hacer una integración hacia abajo para aumentar su margen de utilidades. Los más peligrosos son aquellos proveedores cuyo producto representa una parte sustancial del producto vendido por su cliente (le sería fácil completar el producto total añadiendo unas cuantas líneas a su producción actual). Esta situación es todavía más riesgosa cuando se trata de empresas que proveen un alto porcentaje de sus ventas a un cliente específico. Así, una empresa que provee de todos los productos de pollo a una cadena de tiendas especializada en productos avícolas tendrá más facilidad de poner ella misma su cadena de tiendas avícolas.

## 6. BARRERAS DE ENTRADA PARA LA COMPETENCIA

Felizmente para las empresas que actúan en ciertos mercados específicos, los competidores potenciales tienen que enfrentarse a algunas dificultades para ingresar en los nuevos mercados. Estas barreras pueden ser de diversos tipos y, dependiendo de las condiciones (y de la fuerza del competidor potencial), pueden eventualmente convertirse en impedimentos absolutos de ingreso.

### BARRERAS DE INGRESO A UN MERCADO

- LEGALES
- CONTRACTUALES
- DE ACCESO A INSUMOS
- DE CAPITAL
- DE PROPENSIÓN AL RIESGO
- DE TAMAÑO DE MERCADO
- DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA
- DE LEALTAD DE MERCADO

### 6.1 Barreras legales

Son las patentes y brevets que dan la exclusividad de fabricación o venta de un tipo específico de producto o servicio en un mercado definido. Por ejemplo, una de las trabas de la producción de acero en nuestros países es que los procedimientos de producción más adecuados están protegidos por licencias en poder de las empresas existentes. Si bien ello es una traba para el acceso a los mercados, no es un impedimento insuperable, puesto que las patentes y brevets son muchas veces copiados indirectamente para burlar la obligación legal (se copian solo algunos aspectos y se hacen variaciones cosméticas). Desgraciadamente, en América Latina la protección legal no es una buena protección porque los gobiernos son poco eficientes para hacer cumplir las leyes y también porque muchas empresas no han entendido que la competencia tiene muchas aristas, y que el tema legal es solamente uno de los que se debe enfrentar. Para ello, ver el recuadro sobre las 4P de la piratería de libros, programas informáticos y música.

#### Las 4 P de la piratería

Usando las **4P** del marketing, podemos ver que enfrentar a la piratería de música, libros o *softwares*, requiere mucho más que de la protección legal.

La piratería tiene un **producto** relativamente de buena calidad. Las versiones de libros, audio y video son cada vez mejores, y en *software* la calidad es casi idéntica a la de los originales. Mejor aún, por internet o por proveedores se puede “personalizar” el producto, haciendo mezclas de diversos intérpretes, mientras que el producto original exige comprar doce o más canciones para escuchar una de ellas. El producto falsificado tiene una distribución, o **punto de venta**, inmejorable. Está en la casa (internet) o lo llevan al auto o paradero del bus, y hasta dan garantía de devolución si no gusta. Por el contrario, comprar un producto original obliga a buscar a los distribuidores legales, que son pocos en nuestras ciudades. Su **publicidad** es tan buena como la de los legales. Si bien la deseabilidad del producto pirata es menor, pues el comprador sabe que es ilegal, ello no es suficiente para impedir la compra. Justificaciones como “los productores ganan

demasiado”, llevan a una compra casi sin sentimiento de culpa. Finalmente, en **precio** la ventaja es inmensa, pues el original cuesta 5, 10 o 20 veces más que el pirata (un CD virgen cuesta medio dólar, un programa legal puede costar dos mil). La idea de que “los costos fijos ya se pagaron en los países ricos” lleva a creer todavía más en la “injusticia” de esos precios.

Para enfrentar al competidor, los formales deben quizás considerar estrategias creativas como, por ejemplo, insumos más simples en los **productos**, o la venta por canciones y no por álbumes, tal como ya se hace en internet. En **promoción y publicidad**, más que buscar avergonzar al comprador, se debería insistir en la ventaja del producto original, como en las promociones “el CD original te da derecho a entrar a un concierto”. ¿Y por qué no hacer de los ambulantes un **punto** de venta eficiente y barato, tal como lo hacen ya los diarios para sus libros populares?

Pero nada funcionará si no se ataca el inmenso diferencial de **precio** entre original y pirata. Se debe entender que vender grandes volúmenes con poco margen es mejor que tener altos márgenes, pero sin ventas. De hecho, dados los bajísimos costos variables de producción es difícil justificar que un CD cueste en Latinoamérica igual que en Washington.

Finalmente, debe decirse que las campañas policiales y legales contra la piratería son importantes, pero solo serán eficientes si se acompañan de una estrategia comercial muy creativa de los formales. De otro modo, los piratas continuarán su negocio, haciendo que en el largo plazo todos, formales e informales, salgan perdiendo.

## 6.2 Barreras contractuales

Muchas veces el ingreso a un mercado se dificulta por la existencia de arreglos específicos en los mercados. Los arreglos más comunes son las concesiones otorgadas por los gobiernos a determinadas empresas para el desempeño de una actividad o la explotación de un recurso como el petróleo, los teléfonos o lugares turísticos. Pero estas concesiones también pueden ser otorgadas por empresas privadas que dan exclusividad de venta o de fabricación de sus productos o sus marcas en determinadas regiones. Aunque estas son relativamente fáciles de controlar, existen situaciones que pueden distorsionarlas, como en los mercados “grises”.

### Los mercados “grises”

En los últimos años se ha comenzado a hablar de un tipo de situaciones en las que determinados productos son vendidos por empresas que no tienen la concesión del propietario de la marca para actuar en esos mercados. Esta situación, llamada de mercado “gris” (debido a que no es completamente mercado negro, pero tampoco es una situación completamente clara desde el punto de vista empresarial), puede ejemplificarse con el caso hipotético siguiente: la empresa Tejidos del Mundo ha obtenido mediante el pago de regalías el derecho a fabricar y vender los productos Lacoste en Argentina. La empresa Melhores Textidos tiene la misma exclusividad para esos productos en Brasil. Una empresa comercializadora brasileña, la cadena de tiendas Barao, aprovechando que el cambio monetario favorece al Brasil, compra una gran cantidad de productos en Argentina (a Tejidos del Mundo) y los vende en el Brasil, haciéndole así la competencia a la empresa Melhores Textidos. Como se puede ver, ninguna empresa está faltando a sus contratos

u obligaciones (la empresa argentina vende en Argentina, tal como su contrato con Lacoste lo exige). Es su cliente brasileño el que lleva el producto a Brasil. Como el comerciante brasileño no tiene ningún compromiso con Lacoste, no está cometiendo falta alguna. Sin embargo, la empresa productora brasileña está teniendo competencia en un mercado que supuestamente le ha sido asegurado como exclusivo por la empresa Lacoste.

### **6.3 Barreras de acceso a insumos**

Algunas veces las empresas están protegidas debido a la disponibilidad de los insumos necesarios para su actividad. Los ejemplos clásicos son los de la empresa propietaria de la única mina de arena de la región, o de la empresa hidroeléctrica propietaria de la única caída de agua de la zona. En América Latina puede considerarse que la producción de algunos productos agrícolas como la hoja de coca, corresponde a una situación de barrera de acceso a insumos, dado que las especiales condiciones climáticas y de terreno de algunas regiones andinas permiten obtener un producto de alta calidad. De no ser así, muy probablemente desde hace mucho tiempo hubieran surgido en el mundo otros productores de esta planta tan controvertida. Evidentemente, las barreras de acceso a insumos son mucho más importantes cuando no existe la posibilidad de encontrar sustitutos para este tipo de productos.

### **6.4 Barreras de capital**

Las barreras de ingreso para algunas industrias están constituidas por la gran necesidad de capital inicial. Así, a muchas empresas latinoamericanas les resulta difícil entrar a la industria farmacéutica, puesto que ella necesita de grandes inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos. De la misma manera, muchos países latinoamericanos con buenos suelos y situaciones climáticas ideales no pueden competir adecuadamente en los mercados agrícolas mundiales, pues necesitan de inversiones millonarias en represas y sistemas de irrigación. Por el contrario, la existencia de barreras de capital muy pequeñas explica el gran crecimiento del comercio informal en nuestros países. Como para iniciarse en la actividad comercial informal se necesita, en general, un capital muy pequeño (a veces ninguno, si se trabaja a consignación) es muy fácil entrar y ser un competidor más en los mercados.

### **6.5 Barreras de propensión al riesgo**

Muy ligadas a las de capital se encuentran las barreras del riesgo inherente a algunos negocios. Cuanto más riesgo haya en la recuperación del capital, menor será la tentación de los competidores potenciales a invertir en el negocio. Esto se observa claramente en la industria del petróleo, en la que muchas empresas no invierten por la aleatoriedad de los resultados, lo mismo que en algunas mineras y en el negocio agrícola de muchos países latinoamericanos. A nivel macroeconómico, la existencia de inestabilidad económica y/o política en algunos países de la región dificulta el ingreso de capitales internacionales, que prefieren invertir en regiones menos riesgosas, aunque con posibilidades de ganancias menores.



### **6.6 Barreras de tamaño de mercado**

En algunos casos, la mayor barrera para el ingreso de competidores es simplemente el tamaño del mercado. Así, si un mercado está bien atendido por una empresa (por ejemplo, una farmacia en un pueblo pequeño), difícilmente otras quieran competir allí, pues la clientela sería muy pequeña para hacer rentables dos empresas. En mercados mucho más grandes y en los cuales puede haber cabida para varios competidores, algunas empresas utilizan una estrategia de marcas diversa con el fin de aumentar las barreras de ingreso a los competidores potenciales. Así, Nestlé acostumbra tener varias marcas de un tipo de producto en un mercado (Nescafé en sus diversas versiones como Kirma y otros) lo cual le sirve para desincentivar a nuevos competidores, además de atender mejor a sus diversos segmentos de mercado. Si una nueva empresa quisiera entrar al mercado, tendría que luchar contra las tres o cuatro marcas de Nestlé y dividirse el mercado con todas ellas, lo cual es menos tentador que si solo hubiera una marca.

### **6.7 Barreras de capacidad tecnológica**

Las barreras de capacidad tecnológica son mucho más importantes y seguras que las legales, pues se trata aquí simplemente de la capacidad especial que una empresa tiene para hacer algo que otras no pueden. Por ejemplo, muchas firmas consultoras en marketing no tienen competencia directa, pues son las únicas que disponen de especialistas en análisis sofisticado de datos estadísticos. De la misma manera, algunos centros médicos son los únicos que disponen de tomógrafos u otros aparatos de diagnóstico de alta tecnología, lo cual les da una gran protección en sus mercados, dado que la posibilidad de ingreso de nuevos competidores es muy limitada.

### **6.8 Barreras de lealtad de mercado**

Finalmente, una barrera muy importante existe cuando las empresas de un mercado han generado una amplia lealtad en sus clientes y consumidores. Así, aunque “no hay lealtad de mercado que no se pueda cambiar con una buena rebaja de precio”, deben hacerse rebajas menores cuando hay lealtad de mercado que cuando esta no existe. De este modo, en algunos lugares de América Latina resulta casi imposible introducir una nueva marca de cerveza, pues hay fuerte lealtad hacia las cervezas regionales. Lo mismo puede decirse de algunos tipos de productos alimenticios, que difícilmente pueden ser reemplazados por otros, aun cuando los productos competidores potenciales sean más baratos o más rendidores. Por ejemplo, el pan de trigo es un alimento de base en algunos países latinoamericanos como Perú y Bolivia, a pesar de que muchos gobiernos y empresas han tratado de reemplazarlo por productos nacionales (estos países producen muy poco trigo), pero sus esfuerzos han resultado vanos debido a la gran “lealtad” del público hacia ese producto.

La lista de barreras de ingreso a un mercado presentadas aquí no es exhaustiva, pues hay muchas otras barreras que afectan el interés de los competidores potenciales por un mercado. Más aún, es común que se presenten varias barreras juntas, disminuyendo incluso más el atractivo de un mercado. Así, una industria farmacéutica latinoamericana productora de antibióticos puede a la vez estar protegida por una barrera de capital (inversión muy alta para iniciarse), una barrera tecnológica (sistemas de fabricación difíciles de copiar), barreras legales (disponibilidad de un brevete de fabricación para un antibiótico específico) y barreras de lealtad de clientela (gran lealtad del sector médico hacia el antibiótico de esta empresa).

## 7. EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES

Como en toda situación de enfrentamiento entre dos partes, uno de los elementos básicos para actuar adecuadamente en un ambiente competitivo es el conocimiento de los competidores. Cuanto más conozca una empresa sobre sus competidores, mejor podrá adecuar sus estrategias de defensa o de ataque en la lucha por los mercados.

### 7.1 Fuentes de información sobre la competencia

#### FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA

- PUBLICACIONES Y DOCUMENTOS
- CLIENTES
- EMPLEADOS DE LA COMPETENCIA
- OBSERVACIÓN DIRECTA

#### 7.1.1 Publicaciones y documentos

Fuente constituida por todo tipo de documentos, artículos en revistas, recortes de prensa, depósito de patentes, informes a los accionistas, anuncios, etcétera, que tratan de, o que son generados por, las empresas competidoras. De manera general, cada documento aislado aporta muy poca información sobre una empresa, pero el análisis global puede mostrar claramente las tendencias o las intenciones de un competidor (por ejemplo, el próximo lanzamiento de una línea de productos o las mejoras en los métodos de fabricación). Un ejemplo de esta actividad a nivel internacional es la gran cantidad de personas que las grandes empresas japonesas tienen en Estados Unidos, dedicadas a analizar toda la información (artículos científicos entre otros) publicadas por y sobre las empresas norteamericanas más importantes.

#### 7.1.2 Clientes

Los clientes de los competidores son una fuente muy importante de informaciones. Ellos pueden dar datos sobre precios, sistemas de comercialización, nuevos productos y estrategias competitivas de los competidores, entre otros. Si se trata de clientes comunes a las dos empresas, la tarea de recolección de información es confiada a los miembros del equipo de ventas. Si no fuera así, ello podría realizarse mediante un equipo específico de estudios estratégicos. Dado que los clientes pueden también ser fuente de información sobre nuestra empresa para las competidoras, la información que se les trasmite debe ser restringida a aquello que no vaya a comprometer las estrategias de la empresa en el futuro.

#### 7.1.3 Empleados de la competencia

Los empleados de la competencia son también una fuente riquísima de datos sobre ella. En muchos casos las empresas pueden obtener las informaciones deseadas mediante la contratación de personal clave de los competidores, fundamentalmente entre aquellos cuadros insatisfechos con el tratamiento que suelen recibir. Además de los aspectos éticos evidentes, esta situación tiene impedimentos de tipo legal, pues en general las leyes prohíben divulgar informaciones sobre un ex empleador a la competencia. Más aún, algunas empresas incluyen en sus contratos de empleo, una cláusula que impide a un

empleado el realizar durante un tiempo actividades competidoras a su empresa, bajo pena de sanciones pecuniarias muy elevadas. Por otro lado, la persona que trasmite informaciones sobre su ex empleador a un competidor verá muy rápidamente truncada su carrera en la nueva empresa, ya que ha demostrado que no es una persona digna de confianza.

#### 7.1.4 Observación directa

Finalmente, la observación directa es otra fuente de información muy valiosa sobre la competencia. Si se trata de la obtención de información que los competidores comparten con todos (por ejemplo: visitas a sus fábricas, exposiciones, etcétera) ello no constituye delito. Si por el contrario, la información buscada conlleva a un secreto para los competidores, esta táctica se llamará "espionaje industrial", la que es penada por ley. En este punto es interesante ver la actitud de hace algunos años de muchas empresas norteamericanas, que dejaban ingresar a sus fábricas a visitantes asiáticos, quienes tomaban muchas fotografías. Los norteamericanos sonreían frente a lo que parecía una muestra de candor (tomar fotos de simples máquinas e instalaciones). La historia demostró que, lejos de ser ingenuidad, ese comportamiento era una fuente de información competitiva extremadamente importante.

### 7.2 Áreas de evaluación de la competencia

La evaluación de la capacidad de los competidores implica el conocimiento de su capacidad, de sus actitudes y de su manera de reacción competitiva.

La capacidad de la competencia se manifiesta en tres áreas: *técnica, financiera y administrativa*.

#### ÁREAS DE ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA

- CAPACIDAD TÉCNICA
- CAPACIDAD FINANCIERA
- CAPACIDAD ADMINISTRATIVA
- LAS ACTITUDES Y LAS INTENCIONES
- LA MANERA DE REACCIÓN COMPETITIVA

#### 7.2.1 Capacidad técnica

La **capacidad técnica** de una empresa comprende todo aquello que le permite desempeñar adecuadamente sus funciones en su área de actividad. Para conocer su capacidad técnica, la empresa competidora deberá analizar al menos tres aspectos: la maquinaria y equipo disponible, la disponibilidad de tecnología adecuada y el personal capacitado para hacer funcionar dichos recursos. Cuanta mayor capacidad técnica tenga un competidor, mayor será su peligrosidad en los mercados. De la misma manera deberá analizarse cuánto de su capacidad instalada está en uso y qué posibilidades existen de que pueda poner rápidamente en actividad su capacidad instalada ociosa. Así, si un fabricante de jabones tiene una parte de su maquinaria parada, su peligrosidad como competidor potencial es mayor que si tuviera sus instalaciones trabajando a plena capacidad.

### 7.2.2 Capacidad financiera

La **capacidad financiera** implica la disponibilidad de dinero y recursos para ser aplicados al área de actividad en la cual se compite. Para conocer la capacidad técnica de un competidor, la empresa deberá informarse sobre la situación financiera de la empresa, en especial los ratios más importantes de su presupuesto (ratio de liquidez, tasa de endeudamiento, rentabilidad, etcétera). Deberá también conocer la capacidad financiera de los accionistas o de las empresas propietarias de la empresa específica, incluyendo la situación financiera de las otras empresas de su propiedad. Así, el riesgo competitivo para un restaurante es mucho mayor si el competidor que viene a instalarse cerca es parte de una gran cadena de restaurantes (como por ejemplo, Sanborns en México) que si es únicamente una empresa de propietario individual.

### 7.2.3 Capacidad administrativa

La **capacidad administrativa** consiste en las aptitudes que tiene la empresa para organizarse y para orientar adecuadamente sus esfuerzos en caso de situaciones competitivas. Para ello debe conocerse el nivel de formación y la capacidad de sus directivos. Debe analizarse también la organización de su personal intermediario y de base, así como el nivel de cohesión interna de la empresa. Un dato muy importante aquí es, sin duda, el nivel de satisfacción del personal y su identificación con los objetivos de la empresa y sus dirigentes. Se ha visto que muchas empresas pequeñas han podido lograr resultados muy importantes en la lucha competitiva debido a la existencia de dirigentes excepcionales o a un alto nivel de cohesión interna del personal. Una empresa con problemas laborales o un personal directivo ineficiente representa un riesgo competitivo mucho menor que una empresa fuerte en este aspecto.

### 7.2.4 Actitudes e intenciones

El **análisis de las actitudes e intenciones** de las empresas competidoras es también una tarea importante a realizar. Para ello se debe hacer un seguimiento del comportamiento histórico de las estrategias competitivas de las empresas en los mercados. Ello implica el análisis del comportamiento anterior de las empresas, tanto en nuestros mercados como en mercados diferentes (geográficos o de otros tipos de productos). Así, si una empresa ha lanzado un producto competidor en un mercado externo, es muy probable que trate de introducir dicho producto en nuestro mercado. Se debe también analizar con mucha atención las declaraciones de sus directivos, así como todo aquello que pueda indicar una preparación para movimientos competitivos (compra de maquinarias, reclutamiento de personal especializado). Por tanto, si una empresa tiene una trayectoria que muestra que su crecimiento se ha realizado en base a estrategias de incremento de mercado, ella será mucho menos peligrosa que otra cuya estrategia fundamental ha sido la ganancia de participación del mercado de sus competidores.

### 7.2.5 Manera de reacción competitiva

Finalmente, debe tenerse muy en cuenta la **manera de reaccionar de las empresas ante situaciones competitivas**. Existen algunas que históricamente lo hacen de forma muy enérgica ante cualquier intento de competencia adicional (destruir o absorber a la empresa competidora naciente, por ejemplo), mientras que otras lo hacen solo de manera tardía y relativamente débil (se despreocupan del competidor pequeño y solo lo atacarán cuando sea suficientemente importante). Asimismo, es necesario analizar el tipo de reacción esperado en función de la importancia que los movimientos competitivos tengan para

la empresa. Un pequeño competidor reaccionará con mucha mayor fuerza frente a la llegada de un gran competidor (que puede hacerlo desaparecer), que si se trata de un competidor con el cual simplemente compartirá una porción del mercado.

### 7.3 El benchmarking o aprendizaje a partir del análisis de los líderes

Entre tantas modas y nuevos términos aparecidos en marketing se encuentra el llamado *benchmarking*, que no es otra cosa que la aplicación estructurada de la observación de las mejores prácticas de otras empresas, sobre todo de los líderes del mercado.

El *benchmarking* estricto propone una medición continua de productos y servicios entre empresas, siguiendo el ejemplo de los líderes del mercado. Ella supone un proceso por el cual dos empresas líderes en áreas diferentes (sin ser competencia directa) deciden aprender la una de la otra y se intercambian datos e información para comparar en dónde pueden mejorar. Adicionalmente se recurre a un árbitro (una empresa consultora) para que garantice la confidencialidad de los datos.

Hoy, el *benchmarking* se ha convertido tan solo en un análisis estructurado de las mejores prácticas de las empresas de un mercado (no necesariamente con su colaboración), utilizando para ello todas las informaciones legalmente disponibles y usando sistemas de medida de los avances obtenidos en cada objetivo. Aunque ha perdido la idea del intercambio de información consentida entre empresas, ha permanecido el espíritu de mejorar, usando los ejemplos de los mejores en cada actividad.

#### Las estrategias competitivas de los países

Al igual que las empresas, los países también definen sus estrategias competitivas en el mercado internacional. Así, es posible delimitar claramente las principales características de las estrategias utilizadas por Estados Unidos, Japón y algunos países latinoamericanos.

La estrategia comercial mundial de Estados Unidos estuvo durante muy largo tiempo orientada hacia la obtención del liderazgo en los mercados de consumo masivo. Sus criterios de competencia estaban basados en la obtención de costos bajos a partir de una evaluación del costo-beneficio de la calidad producida. Así, si un incremento de 2% en la calidad de un producto implicaba un costo no transferible al cliente de 4%, se prefería dejar la calidad a su nivel inicial. Dado que su nivel de vida implica el pago de salarios relativamente elevados se trata de incrementar al máximo la productividad por trabajador.

La estrategia comercial japonesa está basada en la reducción de costos mediante una política de cero defectos. Su posicionamiento inicial como aspirante lo llevó a ser líder mundial en algunos productos (automóviles, artículos eléctricos). Si bien la disminución de un defecto de fabricación resulta muy costosa en un inicio, según los japoneses este costo se justifica grandemente con la disminución de los reclamos y del servicio de posventa, así como por el aumento de la participación de mercados. Dado que sus salarios son relativamente elevados (menos que los americanos, pero más que los coreanos y los chinos) y su moneda es muy fuerte (lo que encarece sus exportaciones), ellos bajan costos mediante el uso intensivo de robots y maquinaria sofisticada de fabricación. El bajísimo costo del dinero (intereses muy bajos para las empresas japonesas) facilita la inversión en maquinaria, lo que disminuye el costo total de producción y les permite ser competitivos.

En América Latina, la orientación actual parece ser la especialización en determinadas áreas de mercado en las que se tienen ventajas comparativas. Por ello, Chile se concentró en la producción agrícola y agroindustrial; Cuba y República Dominicana, en turismo de playas (debido a la gran belleza de sus costas y su excelente clima); Panamá, en centro bancario (debido a su ubicación como punto de tránsito internacional); México como proveedor de mano de obra barata a Estados Unidos y Canadá (con quienes firmó hace años el Tratado de Libre Comercio de América del Norte), y Perú está tratando de darle impulso a su destino de turismo cultural y gastronómico (por su tradición en ambos aspectos). Dado el altísimo costo del dinero (intereses internacionales muy elevados) nuestros países no pueden invertir en maquinaria sofisticada de producción, por lo cual –hasta hoy– fundamentan su producción en la utilización intensiva de mano de obra.

## 8. EL VALOR ESTRATÉGICO DE MARCA (VEM)

El conocimiento de los atributos valorados por los individuos para una categoría y su percepción de cuánto de estos atributos tiene una determinada marca, permiten obtener el valor relativo de esa marca en el mercado. Así, la empresa Arellano Marketing ha desarrollado la herramienta que se llama Valor Estratégico de Marca o VEM®. El VEM se basa en conocer primeramente cuáles son las variables que las personas consideran importantes para una categoría.

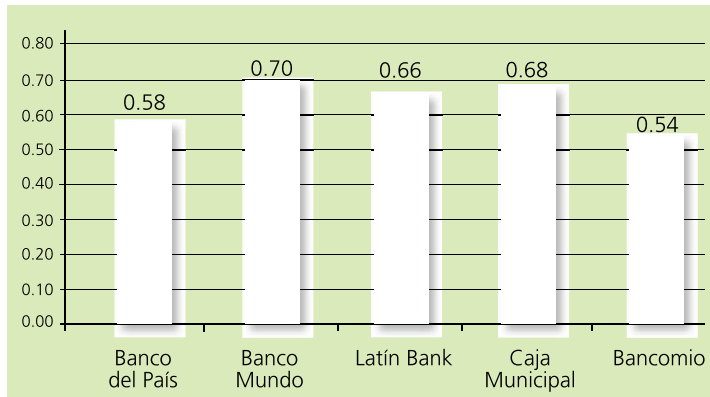
Tabla 13.2 Cuadro de valor de marca

Atributos	Importancia del atributo	Evaluación del banco en cada atributo					Puntaje máximo
		Banco del País	Banco mundo	Latin Bank	Caja Municipal	Bancomio	
Seguridad	6	5	6	4	4	5	7
Confianza	5.5	4	4	5	6	5	7
Rapidez	5.5	3	3	6	7	3	7
Accesibilidad	5	6	3	4	5	3	7
Amabilidad	4	5	7	5	5	5	7
Prestigio	3.5	3	7	4	3	2	7
Extranjero	3	1	6	4	1	2	7
<b>VEM absoluto</b>		<b>132</b>	<b>160</b>	<b>150,5</b>	<b>154</b>	<b>122</b>	<b>227,5</b>
<b>VEM relativo</b>		<b>58%</b>	<b>70%</b>	<b>66%</b>	<b>68%</b>	<b>54%</b>	<b>100%</b>

Por ejemplo, un estudio nos dirá que la gente piensa que fundamentalmente un banco debería ser seguro (“mi dinero no se va a perder”), confiable (“no me va a engañar en las cuentas”), rápido (“dará soluciones sin demoras”) y accesible (“tiene agencias o cajeros automáticos en todas partes”). También cree que este banco debe tener personal amable y cortés, tener prestigio en el mercado y mejor si es de origen extranjero (situación desgraciadamente aún común en nuestros países).

En función de esas variables se hace una investigación cuantitativa para averiguar cuál es la importancia relativa que le dan a esas variables los individuos (desde 1, muy poco importante; hasta 7, muy importante), y también cuánto de esas características tienen los bancos que se quieren medir (desde 1, muy poco, hasta 7, mucho).

El VEM absoluto se logra multiplicando los resultados de la evaluación por la población de cada banco en cada atributo, por la importancia asignada al atributo por la misma población. Por ejemplo, el Banco del País tiene 132, que es resultado de  $(5 \times 6) + (4 \times 5.5) + (3 \times 5.5) + (6 \times 5) + (5 \times 4) + (3 \times 3.5) + (1 \times 3)$ . El VEM absoluto resulta del puntaje máximo que podría lograr un banco (si tuviera en todo 7) y que resulta entonces 227.5. El VEM relativo es el porcentaje obtenido por cada banco en su relación entre el VEM absoluto y el VEM máximo.



**Figura 13.5** VEM total por empresa

Se observa en la Figura 13.5, que entre todos los competidores el que tiene el mayor Valor Estratégico de Marca (VEM) en este mercado es el Banco Mundo (con 70%), seguido de la Caja Municipal (68%), el Latin Bank (66%), el Banco del País (58%) y Bancomio (54%). Se ve también que la gran ventaja del Banco Mundo frente a sus competidores se da en su percepción de seguridad (6 sobre 7) y en su amabilidad y prestigio. La Caja Municipal se distingue por ser confiable y rápida y el Latin Bank sobre todo por su rapidez.

Se puede observar aquí, entonces, que el valor de la marca Mundo es 2% mayor que la de la Caja Municipal y 16% más que la de Bancomio. Se ve también que existen muchas oportunidades de desarrollarse en este mercado, pues nadie se ha acercado todavía al ideal bancario esperado por la población (100% de puntaje).

Con esta herramienta, entonces, se puede tener una mirada integral de la capacidad competitiva de las empresas de un sector, y conocer sobre qué aspectos está basada. Ella permite rápidamente definir cuáles son los aspectos que una empresa debería reforzar para mejorar su capacidad competitiva, y en cuáles debería limitar su esfuerzo, pues ya está suficientemente bien posicionada o no es importante para el mercado. Para más detalles, el lector puede ingresar a la página [www.arellanomarketing.com](http://www.arellanomarketing.com)

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Usted produce la marca de jabones "Muy Finos", que son considerados como de mayor calidad y mayor precio en el mercado (se venden a 2.50 la unidad) y tiene 12% de participación. Con los recientes problemas económicos su competidor principal, el jabón "Doña Pancha", que tiene casi 35% del mercado, se ha visto obligado a subir sus precios, que eran de 2.00 para ponerlos a 3.00.

Dado que sus finanzas y sus sistemas de producción son muy eficientes, usted podría seguir vendiendo a 2.50, pero alguien le dice que sería bueno subir a 3.50 y así ganar mucho más dinero. ¿Qué haría usted en esa situación? Justifique su respuesta. ¿Qué otras alternativas se le presentan en este caso que no estén relacionadas con un aumento de precio?

2. Un amigo suyo, dueño de una peluquería lo viene a visitar para pedirle que lo aconseje en su negocio. Resulta que durante muchos años su peluquería se hizo conocida por su gran calidad, al punto que ahora en su letrero reza la siguiente frase: "La mejor peluquería de la ciudad". Sin embargo, hace unos días se abrió otra peluquería a dos puertas de la suya, la que ha puesto un letrero igualmente grande que dice "La mejor peluquería de esta cuadra". ¿Qué le aconsejaría a su amigo?
3. Algunos economistas dicen que el éxito de muchas empresas japonesas en América Latina se debe a que ellas están integradas en grandes grupos económicos llamados "Keiretsu", lo que les permite bajar costos de producción y comercialización debido a las economías de escala. Por el contrario, en América Latina se prohíbe que las empresas controlen grandes secciones del mercado porque ello atenta contra la libre competencia. Estos economistas recomiendan "suavizar" esta legislación antimonopolios con el fin de permitir que empresas nacionales tengan grandes participaciones de mercado. Ello las haría más competitivas frente a los japoneses que -de hecho- son grupos casi monopolísticos en su país.

Comente esta propuesta. ¿De qué otra manera se podría proteger a nuestros mercados frente a esos grupos oligopólicos?

4. La compañía YO también tiene una filosofía de nuevos productos muy simple: No invierte ni un solo centavo en investigación y desarrollo, y solamente copia los productos exitosos que sus competidores sacan al mercado. La empresa tiene así una gran cantidad de nuevos productos que, en muchos casos, funcionan casi tan bien como los de sus competidores.
  - ¿Le parece adecuado que una empresa adopte esa filosofía?
  - ¿Por qué si o por qué no?
  - ¿En qué casos se justifica y en qué casos no?



5. Plantee las bases para la preparación de una estrategia competitiva para una compañía cervecera internacional que quiere ingresar al mercado de su país. Analice desde la teoría revisada, tomando en cuenta las diferentes barreras de ingreso al mercado, el potencial de crecimiento de este y la importancia de un posicionamiento inicial para la consolidación de las nuevas marcas en el país, sin que esto conlleve una guerra de precios.
6. Usted ha sido contratado por su universidad para preparar una estrategia competitiva frente a los diversos competidores que se le presentan. Primeramente identifique los diversos tipos de competidores de su institución y dé ejemplos de cada uno. Luego, muestre la mejor manera en que su institución puede posicionarse estratégicamente para defenderse y avanzar en este universo competitivo.
7. La Asociación de Productores Semiartesanales de Calzado de su localidad lo ha contratado para ayudarlo a plantear una estrategia de lucha en el mercado nacional contra los calzados de bajo precio (y baja calidad) provenientes de China. Analice el tema y prepare una estrategia competitiva integral para ellos.
8. Una empresa quiere lanzar una línea de restaurantes populares y le ha pedido desarrollar una estrategia competitiva respecto de todos los otros restaurantes existentes en la ciudad. Analice la situación competitiva del sector y plantee una estrategia integral.
9. Algunas empresas han comenzado a utilizar el argumento del nacionalismo como eje para sus campañas de imagen y posicionamiento. Como es un tema muy discutido, una de ellas le ha pedido que haga un análisis del fenómeno del nacionalismo en el consumo y a partir de ello plantee las ventajas y los inconvenientes que puede tener ese posicionamiento para quien lo tome. Prepare también un documento con recomendaciones para las empresas que quieran seguir ese camino.
10. Últimamente han aparecido en los mercados latinoamericanos empresas de refrescos basadas en el bajo precio de sus productos (como el caso de Big Kola en México, República Dominicana, Perú, Venezuela, etc.). Analice la estrategia competitiva de estas empresas (razones y justificaciones de ellas). Presente un plan:
  - a. Para mejorar sus resultados o hacerlos sostenibles en el tiempo.
  - b. Para contrarrestar su crecimiento, si usted fuera Coca-Cola internacional.
11. Analice el caso de los bancos presentados en el punto sobre el Valor Estratégico de Marca (VEM) de este capítulo, y plantee las estrategias que debería seguir la Caja Municipal para tener el liderazgo de mercado y crecer.



Capítulo

14

Las  
**aplicaciones  
del marketing  
a temas  
específicos**



## 1. LAS APLICACIONES

Tal como se ha visto en este libro, las técnicas de marketing pueden aplicarse a muy diversas situaciones empresariales e institucionales. En general, para la mayoría de ellas es suficiente hacer una adaptación de las estrategias generales a los casos específicos que se presentan. Sin embargo, en determinados casos es necesario recurrir a teorías especialmente creadas para esas situaciones. Algunos de los temas específicos más importantes del marketing son los que se refieren al marketing electrónico, al marketing de empresa a empresa, al marketing social y al marketing internacional.

En este capítulo se presentarán los aspectos que diferencian más claramente cada una de estas especialidades y se tratarán los aspectos más importantes de cada una de ellas.

## 2. MARKETING ELECTRÓNICO

Hace 50 años apareció en el mundo un sistema de comercialización que cambió de manera radical la forma de hacer negocios: el supermercado. En el siglo XXI, apareció otro sistema de comercialización tanto o más revolucionario que aquél: el marketing electrónico, que, como se ha visto ya a lo largo de este libro, se puede aplicar a todas las formas y usos del marketing, como la investigación, la publicidad, la venta o las promociones.

### MARKETING ELECTRÓNICO (E-MARKETING)

ES UNA FORMA DE MARKETING QUE SE REALIZA FUNDAMENTALMENTE UTILIZANDO LA INTERNET COMO ELEMENTO DE CONTACTO ENTRE LAS EMPRESAS Y SUS CLIENTES Y CONSUMIDORES.

### 2.1 E-marketing y producto

El e-marketing es aplicable para todos los **productos** y servicios que no requieran interacción personal física. Por ejemplo, no serán útiles para peluquerías, pero sí para servicios financieros. Además, son mucho más prácticos para la venta de productos estandarizados, como libros o discos, que para productos que necesitan adaptarse a las características de los compradores (como ropa o zapatos).

Por otro lado, el marketing electrónico adquiere su mayor utilidad para productos que pueden transferirse de manera virtual, como por ejemplo programas de cómputo (*softwares*), *tickets* de acceso (para viajes o entradas a espectáculos) y eventualmente libros (cuando se desarrollen más los libros electrónicos).

### 2.2 E-marketing y precio

Los **precios** de venta de los productos, de manera general tienden a bajar, aunque no tanto por la disminución de los costos de operación (básicamente por el menor costo de tener un local de exhibición y venta), sino más bien porque con este sistema el cliente tiene acceso más directamente a los precios de los diferentes competidores, quienes a su vez son más numerosos, debido a la presencia que les da internet. En este sentido, el e-marketing puede ser una gran ventaja para las pequeñas empresas que entran al mercado (que tienen la oportunidad de llegar a grandes compradores), pero poco interesante –aunque indispensable– para las grandes empresas, que empiezan a ver mucha mayor competencia en sus mercados tradicionales.

Uno de los frenos más importantes para el desarrollo del *e-marketing* es la forma de pago de los productos comprados. Dado que se debe realizar el pago usando tarjetas de crédito, se presentan dos grandes problemas al respecto:

- a. La disponibilidad de tarjetas de crédito en la población latinoamericana, que si bien está creciendo, no se encuentra tan difundida como en los países desarrollados. Con el tiempo, dada la tendencia existente, ese problema deberá disminuir.
- b. La desconfianza en aportar información sobre sus tarjetas por medios electrónicos, por temor a un mal uso de esta. Con el surgimiento de intermediarios que aseguran la confidencialidad de la información entregada, este problema también será menos importante en el futuro próximo.

### El “igualador” del marketing

El revólver Colt 45, la primera arma de fuego importante que apareció en el Oeste norteamericano fue llamado inicialmente “*the equalizer*”, el igualador. La razón fue que hasta ese momento, cuando había una pelea siempre ganaba el más grande y fuerte. Con el Colt 45, se igualan el grande y el pequeño, pues quien dominaba era el que disparaba más rápido, o el que apuntaba mejor.

Esa misma situación está pasando con las computadoras y el comercio electrónico, que se han vuelto igualadores en la pelea comercial. A diferencia de hace unos años, donde solamente las empresas grandes podían venderle a otras empresas grandes, hoy las pequeñas pueden venderle a todos, grandes y chicas, y en cualquier lugar del mundo, siempre que disparen rápido y acertado con sus computadoras. Ya lo demostró Bill Gates, que en diez años llegó a ser el hombre más rico del mundo, por encima de los magnates de los sectores tradicionales del petróleo o de la construcción. Lo mismo puede acontecer a nivel empresarial con el *e-commerce* en las empresas latinoamericanas, pues lo que para las grandes empresas del mundo es una amenaza, para las pequeñas puede ser una gran oportunidad.

## 2.3 E-marketing y publicidad

La **publicidad** electrónica es una forma fácil y relativamente económica de llegar a diferentes clientes. Cuando se busca personalizar cada envío en función de las características de las personas buscadas, se puede utilizar el correo electrónico directo. Si no fuera así, también es posible colocar diversos tipos de publicidad en páginas de interés de los individuos, ya se trate de buscadores de información (tipo Google o Yahoo!), portales más especializados (como Guatemala.com o Turismolatino.com) o en las mismas páginas web de la empresa.

En esos casos, es muy común la utilización de banderolas electrónicas (*banners*) y burbujas (*pop-ups*), que aparecen mientras se está buscando la información. Puede tratarse de informaciones que surgen de manera indistinta, o mejor aún, que solo aparecen cuando la persona está buscando algo relacionado al tema de la empresa (solamente aparecerá la banderola del hotel Juanita de Asunción, si la persona está buscando hoteles en el Paraguay).

## 2.4 E-marketing y distribución

Aunque su uso es muy amplio en todos los aspectos de marketing, sin duda las mayores ventajas del *e-marketing* se dan en la **distribución**. De manera muy simple, puede decirse que el marketing electrónico aplicado a la venta y la distribución surge cuando se encuentran los catálogos en Internet, permitiendo a los clientes acceder a las ofertas de muchos fabricantes o comercializadores, hacer su elección de los productos y luego negociar precios y condiciones.

Aplicado a este aspecto, con el *e-marketing* se rompe el paradigma de que los clientes quieren contacto humano, tocar, oler, degustar los productos al momento de escoger y disfrutarlos inmediatamente después de la compra. En efecto, aunque el marketing electrónico tiene las desventajas señaladas arriba, propone también muchas ventajas como las siguientes:

- A pesar de que no presenta el producto físico, permite al cliente acceder a la oferta de miles de empresas en cualquier lugar del mundo, haciendo desaparecer las fronteras físicas para la selección. Además, plantea que a falta de contacto humano, la atención sea extremadamente individualizada, pues puede conocer a cada uno de los clientes y consumidores en sus mínimos gustos y preferencias. Finalmente, aunque el cliente tendrá que esperar para recibir su producto y poder utilizarlo, por otro lado rompe la barrera del tiempo y los horarios para la atención de los clientes: el sistema trabaja 24 horas diarias 365 días al año.
- Si bien sirve para todo tipo de transacciones, su mayor desarrollo y utilidad se da en el mercado de empresa a empresa, llamado también marketing B2B (por el inglés *business to business*), a diferencia del B2C (*business to consumer*). Como se verá seguidamente, la razón principal del éxito del marketing electrónico B2B se debe a que allí se compran productos más estandarizados, por compradores más especializados y, por tanto, más seguros de su demanda.

## 3. MARKETING DE EMPRESA A EMPRESA

La mayor parte de la teoría y de las aplicaciones del marketing ha sido escrita pensando fundamentalmente en los consumidores individuales y de consumo masivo. Si bien la mayoría de sus conceptos se aplican también a los consumidores institucionales (otras empresas), existen algunos aspectos diferentes que han determinado la aparición de una rama del marketing llamada marketing de empresa a empresa<sup>1</sup>.

Conocida primeramente como marketing industrial y luego ampliada a otro tipo de instituciones no industriales, por esto:

### MARKETING DE EMPRESA A EMPRESA

ES EL MARKETING QUE SE ENCARGA DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE ENTIDADES INSTITUCIONALES (EXTRACTIVAS, DE TRANSFORMACIÓN O DE SERVICIOS, CON O SIN FINES DE LUCRO).

### 3.1 Clasificación de las empresas e instituciones

Las empresas se pueden clasificar dentro de tres sectores de actividad, según su relación con los insumos y su intervención en la transformación de estos. Se habla así de actividades primarias o extractivas, secundarias o de transformación y terciarias o de servicios.

<sup>1</sup> Michael D. Hutt y Thomas W. Speh., *Business Marketing Management*, The Dryden Press, Fort Worth, Texas, 1995.

### TIPOS DE EMPRESAS O INSTITUCIONES

- EXTRACTIVAS O PRIMARIAS
- DE TRANSFORMACIÓN O DEL SECTOR SECUNDARIO
- INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
- DE SERVICIOS O DEL SECTOR TERCIARIO
- SIN FINES DE LUCRO
- CON FINES DE LUCRO

**Extractivas o primarias.** Son aquellas cuya actividad fundamental es la generación de riqueza mediante la extracción de las riquezas naturales. Sus principales áreas son la minería, la pesquería, el petróleo, la agricultura y la ganadería. En América Latina ellas son muy importantes y algunas de las más grandes empresas pertenecen a este sector. Así, tenemos a las empresas petroleras en Venezuela y México, a las mineras en Bolivia, a las pesqueras en Perú, a las agrícolas en Chile y Brasil y a las ganaderas en Argentina y Uruguay.

**De transformación o del sector secundario.** Son aquellas que generan riqueza mediante el aporte de valor a los bienes e insumos que reciben y son conocidas como empresas industriales manufactureras y de transformación. Las *industrias de gran transformación* son aquellas cuyo mayor aporte está en el proceso de grandes cantidades de insumos sin mucha intervención de la mano de obra. Aquí podemos incluir a industrias tales como las de generación de electricidad y de fabricación de cemento y acero. La mayoría de los países latinoamericanos medianos y grandes tienen una industria de base para este tipo de productos.

**Las industrias manufactureras.** Son aquellas que transforman los bienes con una mayor intervención de mano de obra, lo cual generalmente implica un trabajo más delicado y acabado de aporte de valor. Esta tarea puede ser relativamente simple como en la industria del calzado, o sumamente especializada como en la fabricación de computadoras. La industria manufacturera latinoamericana no está muy adelantada, aunque entre las más desarrolladas (en tamaño) se encuentran la industria textil y la industria del calzado.

**De servicios o del sector terciario.** Son aquellas que realizan actividades sin necesariamente proveer a sus clientes de un bien tangible. En América Latina existe desde hace tiempo un sector de servicios turísticos relativamente desarrollado (en México, Brasil, el Caribe o Perú) y están creciendo muy rápidamente otros servicios como los financieros y bancarios, la telefonía y las comunicaciones. Para algunos países como Panamá, el sector servicios es un elemento fundamental de su economía (sobre todo banca), como lo es el turismo en República Dominicana y Cuba. Para otros, es muy importante un servicio que está muy ligado al de manufactura, el servicio de "maquila" (servicio de manufactura a cuenta de un cliente externo), como el caso de las regiones al norte de México y algunas empresas de Haití (que hacen por ejemplo las pelotas de béisbol para Estados Unidos, que necesitan mucha mano de obra).

**Entidades sin fines de lucro o con fines de lucro.** Las entidades con fines de lucro son aquellas cuyo objetivo es generar utilidades que se repartirán entre los propietarios. Aquí están las tradicionales sociedades anónimas, empresas individuales e incluso las cooperativas. Las entidades sin fines de lucro son aquellas que buscan el bien social, y no la utilidad financiera. Entre ellas destacan dos tipos: las *instituciones del sector público* (gobierno) y las *instituciones privadas* (conocidas como organizaciones no gubernamentales, ONG). Además de algunas características especiales intrínsecas que se verán más adelante, una característica de estas empresas es que casi siempre tienen un tratamiento fiscal



preferencial, lo que implica una política de precios especial a sus proveedores. En América Latina el sector gubernamental constituye una fuente de negocios muy interesante, cuya característica fundamental es la compra por licitación.

### 3.2 Tipos de compra institucional

A diferencia de la compra individual o familiar, en la que el producto o servicio es consumido o usado directamente por quien lo adquiere, en la compra institucional las razones de compra son muy variadas. Podemos observar en la Figura 14.1 que existen cuatro tipos de productos en función de las razones de compra: para transformación, reventa, uso interno o uso de terceros.

#### DESTINO DE LOS PRODUCTOS

- PARA TRANSFORMACIÓN
- PARA REVENTA
- PARA USO INTERNO
- PARA USO DE TERCEROS

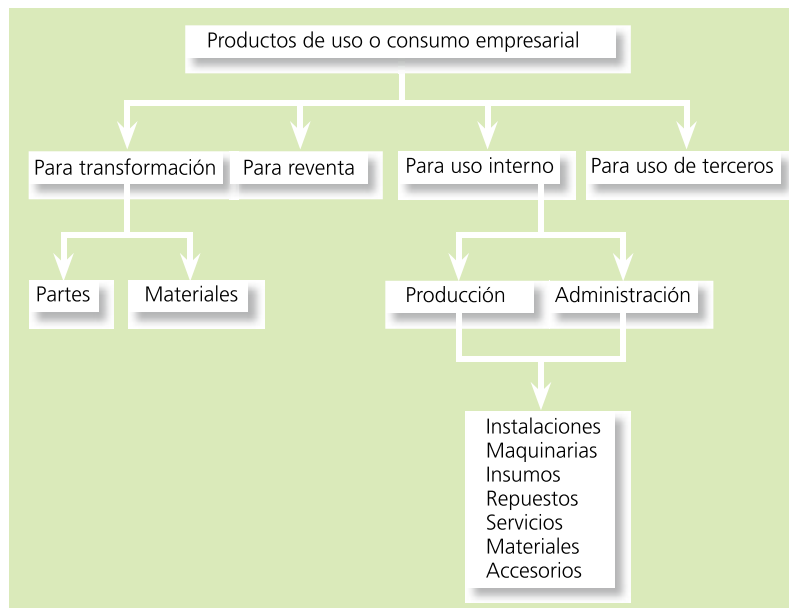


Figura 14.1 Tipos de compra institucional

Los **productos para transformación** son también llamados insumos de transformación. Allí tenemos, por ejemplo, la arcilla (insumo) que compra la empresa de artesanía para hacer cerámicas, y también los motores navales (componentes) que compra el fabricante de botes de pesca para instalarlos en sus productos acabados.

Los **productos para reventa** son aquellos comprados por instituciones comerciales para su venta a terceros. No necesitamos explayarnos más en este tema, pues en el fondo se trata del sistema de distribución de las empresas productoras que se estudió en el capítulo 8 (el comprador de productos para reventa es en realidad un intermediario).

Los **productos para uso interno** son aquellos que son consumidos por la institución para el desempeño de sus funciones. Ellos pueden ser utilizados o consumidos para la producción (tales como combustibles, lubricantes y máquinas-herramientas), o para la administración (como papeles, lápices, computadoras, etcétera).

Finalmente, quedan los **productos** que son contratados por las empresas **para uso de terceros**. Este es el caso típico de las instituciones sin fines de lucro (que, por ejemplo, pagan a una empresa para que dé servicios de salud a los más pobres) y del gobierno (que contratan a una empresa para construir un colegio en una ciudad del país).

### Las ventas al gobierno. Las licitaciones.

Aunque no es exclusivo del gobierno, en casi todos los países del mundo las compras de las instituciones gubernamentales se deben realizar de acuerdo a un sistema de licitaciones. Una licitación es un proceso en el cual el comprador solicita a diversas empresas que le presenten una cotización para la venta de un bien o servicio específico. El comprador elegirá aquella cotización que le dé la mejor relación entre la calidad solicitada y el precio ofertado.

Para mejorar sus posibilidades de éxito las empresas realizan con frecuencia una labor de acercamiento e influencia sobre quien decide la compra (*lobbying*).

Primeramente, las compras son planificadas con gran anticipación, pues su autorización debe estar contemplada en el presupuesto preparado el año anterior. Ello implica que quien desee vender un producto nuevo deberá comenzar su labor de venta (y de *lobbying*) incluso en el momento de la elaboración del presupuesto.

En segundo lugar, los términos de referencia de la licitación definen claramente el tipo de producto o servicio demandado, así como los reglamentos de la participación. El vendedor debe entonces tratar de influir en esta parte del proceso con el fin de asegurarse de que los términos de referencia no excluyan a sus productos o, mejor aún, asegurarse de que se acerquen mucho a ellos para tener menos competidores potenciales. En algunos casos se llega a señalar los tipos de empresas que pueden licitar, por lo que se podría necesitar intervención diplomática, si el país pone restricciones de participación a empresas extranjeras.

Muchas veces las empresas son invitadas a licitar directamente o por avisos publicados en los diarios oficiales. Por ello, las empresas deben asegurarse de haber sido consideradas entre las invitadas o de enterarse a tiempo de las publicaciones. Generalmente debe pagarse una suma para obtener tener los documentos que explican las características de la licitación (llamados las bases de la licitación).

En general, cada participante debe presentar su oferta en un sobre secreto y cerrado. De esta forma, ninguno de los licitantes sabrá cuánto han ofertado sus competidores y ofertará lo más barato posible con el fin de ganar la *buena pro* (ganar la licitación). Luego de otorgada la *buena pro*, la empresa ganadora firma un contrato que la obliga a cumplir estrictamente con lo ofrecido, bajo pena de importantes castigos financieros.

### 3.3 Principales características de los consumidores empresariales

Si bien en muchos casos las diferencias entre consumidores individuales y empresariales son muy tenues, existen algunas características de estos últimos que les son más propias (sin ser exclusivas de este grupo). Estas características son, en general:

#### CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPRADORES EMPRESARIALES

- POCOS COMPRADORES Y POCOS VENDEDORES
- MAYOR FIDELIDAD DE CLIENTES
- COMPRADORES MÚLTIPLES Y MÁS ESPECIALIZADOS
- MENOR INFLUENCIA DEL PRECIO
- MAYOR IMPORTANCIA DEL SERVICIO Y LA CONTINUIDAD
- COMPRA MÁS REFLEXIVA (POCA COMPRA POR IMPULSO)
- MENOR INFLUENCIA DE LA PUBLICIDAD, MAYOR INFLUENCIA DE LA FUERZA DE VENTAS
- MERCADO SECUNDARIO DIFERIDO
- MAYOR POSIBILIDAD DE CONFLICTOS DE ÉTICA

Sin embargo, es importante señalar que en América Latina existen una multitud de clientes empresariales que no responden a las características que señalamos. Ellos son los micro y pequeños empresarios, que podríamos decir que se encuentran a medio camino entre las características de los consumidores individuales y los empresariales.

#### 3.3.1 Pocos compradores y pocos vendedores

A diferencia de la mayor parte de los productos de consumo masivo, en el mercado industrial mundial (y muy especialmente en Latinoamérica) es muy común la situación de oligopsonios (pocos compradores) y de oligopolios (pocos vendedores). Ello hace que las relaciones entre empresas compradoras y vendedoras sea muy estrecha, puesto que perder un cliente puede significar perder una parte muy grande del mercado total. De la misma manera, perder un proveedor podría implicar la imposibilidad de conseguir ciertos insumos en ese mercado.

#### 3.3.2 Mayor fidelidad de clientes

La existencia de pocos participantes en el mercado es una de las razones que explican la mayor fidelidad de los clientes empresariales. Así, es muy común que las compras empresariales se negocien por periodos anuales o mayores y que incluso se negocien relaciones comerciales sin plazo definido, tal como se observa en el llamado "marketing relacional". En algunos casos se encuentran empresas multinacionales que obligan a sus filiales en toda Latinoamérica y el mundo, a comprar a un proveedor específico con el fin de uniformar sus operaciones.

#### 3.3.3 Compradores múltiples y más especializados

Mientras que en el mercado de consumo masivo las decisiones de compra son tomadas individualmente o en grupo familiar, en las empresas las decisiones generalmente se toman por personal especializado que trabaja en equipo. Ello implica que el comprador conoce bien los aspectos internos y el funcionamiento

de los productos (por ejemplo, una computadora), lo que no es común en el mercado masivo. La decisión es todavía más especializada debido a que la decisión de compra es realizada con el concurso de varias personas, cada una de las cuales tiene un conocimiento especial del producto (un especialista en los aspectos técnicos, otro en los financieros, otro en los estratégicos de la compra, etcétera).

### El marketing relacional

El marketing relacional es el marketing de relación de largo plazo entre comprador y vendedor. La idea central de esta relación es disminuir el esfuerzo de negociar a cada venta. Así, la empresa proveedora le ofrece a su cliente de manera permanente el mejor precio y servicio posible, a cambio de que este le asegure una demanda de mediano y largo plazo<sup>2 3</sup>.

Las diferencias entre el marketing tradicional o marketing de transacción y el marketing relacional se observan en el ejemplo siguiente:

Marketing de transacción	Marketing relacional
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El vendedor AAA sacrifica sus márgenes para poder ganarle una venta a la competencia en la empresa XY</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El vendedor AAA asegura al comprador un precio bajo permanente que le permita una rentabilidad pequeña, pero estable y de largo plazo.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Luego de hecha la venta, AAA debe subir sus precios, pues sus finanzas no aguantarían una nueva venta por debajo del costo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. El comprador XY le asegura a AAA una demanda estable y lealtad de compra.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. La empresa competidora BBB sacrifica a su vez sus márgenes para ganarle el cliente a AAA.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Tanto AAA como XY disminuyen sus costos de negociación, de venta y de compra y se concentran en adecuar cada vez mejor los productos que intercambian.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Tanto AAA como BBB han tenido que considerar entre sus costos el esfuerzo de lograr la venta (visitas, negociación, etcétera), lo que hace subir el precio del producto vendido a XY</li> </ol>	

<sup>2</sup> Martin Christopher, Adrian Payne y David Ballantine. *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Boston, 1991.

<sup>3</sup> Levine, Joshua, "Relationship Marketing". *Forbes Magazine*, vol. 152, núm. 14, 20 de diciembre de 1993, pp. 232-234.

### 3.3.4 Menor inf uencia del precio

Aunque pueda parecer extraño, a pesar de que en el sector empresarial los montos de las ventas son mayores, el precio del producto tiene menor importancia en la compra que en el sector de consumo masivo. Ello se debe entre otras razones a que la elasticidad/precio es muy baja, es decir, que la disminución del precio no hará que los compradores compren mucho más del producto (no van a comprar el doble de zapatas de freno porque les bajaron el precio del producto). Por otro lado, su experiencia y capacidad de análisis hacen que sea mucho más importante la relación entre la calidad ofrecida y el precio propuesto, que únicamente el precio del producto.

### 3.3.5 Mayor importancia del servicio y la continuidad

Adicionalmente, los compradores empresariales se fijan más en la calidad y continuidad del servicio que los consumidores individuales. Así, una empresa estará dispuesta a pagar más a aquel proveedor que le asegure un abastecimiento parejo y continuo de largo plazo y que le dé confianza sobre la disponibilidad de repuestos y de servicio técnico.

### 3.3.6 Compra más ref exiva que por impulso

En la venta industrial es muy difícil encontrar situaciones de compra por impulso. Casi toda la compra es ref exiva y por lo tanto toma un tiempo mayor para realizarse. Ello implica que los proveedores deben proporcionar mucha información a sus clientes potenciales antes de obtener una respuesta de compra. Los compradores casi con seguridad evaluarán diversas opciones antes de decidirse por una de ellas.

### 3.3.7 Menor inf uencia de la publicidad, mayor inf uencia de la fuerza de ventas

La compra ref exiva hace que la publicidad sea menos inf uyente en la decisión que en el caso de la venta masiva. Así, la publicidad tiene mucha mayor fuerza como elemento informativo (información de la existencia del producto y de sus características) y como reforzador de la imagen institucional, que como incentivación a la compra. Por su parte, la fuerza de ventas cumple un papel sumamente importante, pues ella actúa como elemento primordial para conocer las necesidades del consumidor y para adaptar los productos a las especificaciones de su empresa. Por ello, los vendedores de mercado empresarial tienen que ser mucho más preparados en los aspectos técnicos de sus productos que lo que se encuentra usualmente en el mercado masivo.

### La venta a las micro y pequeñas empresas (MIPES) latinoamericanas

Las MIPES latinoamericanas son empresas en las que se mezclan muchas de las características de las grandes empresas y de los individuos. Ello se debe a que la mayoría de los pequeños empresarios no hace una separación entre su vida personal y su empresa, lo que lleva a que, por ejemplo, tomen diariamente parte del dinero de la empresa para solventar los gastos familiares, o que no consideren su trabajo personal como un costo de la empresa (pues ellos como dueños disponen de todos los beneficios que ella les da).

Así, en la MIPES se encuentra la característica fundamental de las empresas grandes que se relaciona con el uso de los productos o servicios comprados: son mercados secundarios, que dependen de la venta de sus propios productos. También tienen, como las empresas grandes, la característica de ser compradores muy especializados y conocedores de los productos que compran, y que hacen sus compras más reflexivas.

Sin embargo, se parecen mucho más a los consumidores individuales o las familias con respecto a temas como la existencia de muchos compradores y a veces de muchos vendedores, y también a que la decisión la toma una persona y no un equipo especializado.

En algunos temas podría decirse que las MIPES se encuentran en el punto intermedio entre las grandes empresas y las familias. Este sería el caso de la importancia del precio y de la continuidad del servicio. Si bien a las MIPES les interesa mucho la calidad, el precio es siempre un gran determinante de la elección. De la misma forma, la continuidad del servicio es importante, pero no tanta como para llevarlos a decidirse por un precio mayor en el momento de la compra. Un caso aparte es el referido al de la influencia de la publicidad, pues si bien es cierto que reaccionan mejor a la fuerza de ventas, su gran número exige llegar a ellos a través de medios masivos.

En la medida que en nuestros países prácticamente 80% de las empresas existentes entran dentro de la definición de MIPES (empresas familiares o con uno a cinco trabajadores), es muy importante tener en cuenta su manera de actuar para darles un servicio adecuado de marketing de empresa a empresa.

### 3.3.8 Mercado secundario diferido

Una característica bastante común de los mercados empresariales es que su compra es en gran parte dependiente de una demanda de terceros. Es decir, una empresa podrá vender más parabrisas de auto a su cliente que los fabrica, solamente si aumenta la demanda de autos. Esto permite un margen de planeamiento un poco más largo, pues al conocer la tendencia de consumo de los individuos, las empresas podrán prever cómo se comportará su mercado para el siguiente periodo (si este año se venden más autos, ya sabe que para el próximo tendrá mayor demanda de parabrisas).

### 3.3.9 Mayor posibilidad de conflictos de ética

Finalmente, en el mercado industrial existe una mayor posibilidad de conflictos de ética, puesto que los montos incurridos son mayores y, por lo tanto, las técnicas utilizadas para lograr las ventas pueden ser muy variadas e intensivas en aspectos no ortodoxos. Así, se puede presentar el problema de saber hasta qué punto una atención o regalo a los que deciden la compra se convierte en un soborno. En efecto, en América Latina existe un grave problema de corrupción administrativa, cuya presencia se observa exclusivamente en el marketing de empresa a empresa (ver recuadro sobre corrupción, coimas y mordidas en el capítulo 7, precio).

## 4. MARKETING SOCIAL

En los años '70 apareció en América del Norte el *enfoque social del marketing*, el cual tuvo dos puntos de vista:

- El *marketing para instituciones sin fines de lucro*, propuesto por Kotler y Levy<sup>4</sup>, que ponía el acento en los problemas de marketing de instituciones no lucrativas.
- El tema de las *consecuencias sociales del marketing*, propuesto por Lazer y Dawson que enfatizaba la evaluación de la deseabilidad y honestidad de las actividades de marketing. El marketing ecológico y el consumerismo podrían ser integrados en esta perspectiva.

Este tipo de marketing tiene varias semejanzas y diferencias con el marketing comercial, pero se distingue de este porque no privilegia la soberanía del consumidor. Por el contrario, parte del supuesto que el mercado está en situación de inferioridad y por ello aparecen organizaciones para ayudarlo. Aunque las organizaciones sociales satisfacen las necesidades de sus mercados, no son reactivas a estas y no buscan el beneficio económico.

### ¿Por qué el marketing social en América Latina?

Varias razones explican el desarrollo del marketing social en América Latina en los últimos años. Una de ellas es la ola de liberalismo imperante en la región, que ha hecho que muchas organizaciones que antes vivían alimentadas con subvenciones de los fondos públicos, ahora tengan dificultades para sobrevivir. Así, a falta de subvenciones, el Museo del Oro de Colombia se ve obligado a atraer una cantidad importante de visitantes que le permite costear su sostenimiento y eventual crecimiento.

Otra razón importante es la creciente competencia entre organizaciones que tradicionalmente tenían un monopolio de mercado. Así, el fuerte crecimiento de los cultos evangélicos en América Latina, los obliga –a ellos y a la tradicional Iglesia Católica– a ser más eficientes en la atracción y mantenimiento de sus feligreses (para algunos puede parecer una blasfemia hablar de marketing de la religión, pero en el fondo se trata únicamente de dar a cada feligrés lo que realmente necesita).

Una tercera razón es el crecimiento del marketing como disciplina en América Latina, lo que hace que todas las organizaciones comiencen a darse cuenta de su utilidad y la usen cada vez más. Por ejemplo, la Orquesta Sinfónica de Chile empezará a usar marketing si observa que el marketing en los espectáculos musicales con fines de lucro da resultados impresionantes en concurrencia e ingresos monetarios.

### 4.1 El marketing para instituciones sin fines de lucro

En 1971, Kotler y Zaltman<sup>5</sup> crean el término **marketing social** para referirse a la implementación y control de estrategias especialmente destinadas a la aceptación de ideas sociales. El tipo de organizaciones

<sup>4</sup> Kotler, Philip y Sidney J. Levy, "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 1, enero de 1969, pp. 10-15.

<sup>5</sup> Kotler, Philip y Gerald Zaltman. "Social Marketing: an Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, vol. 35, núm. 3, julio de 1971, pp. 3-12.

que usa el marketing social son las **organizaciones sin fines de lucro**, servicios públicos y los organismos de causas sociales.

Una de las diferencias fundamentales entre el marketing comercial y el de las instituciones sin fines de lucro, es la relación que existe entre los grupos que intervienen en el intercambio. Otras diferencias importantes se dan en la orientación estratégica de ambos tipos de empresas.

#### 4.1.1 Relaciones entre las instituciones y sus públicos

Así, en una relación comercial corriente se observa que la relación es entre dos grupos: la empresa por un lado y los consumidores por el otro. La empresa otorga a los consumidores los bienes y servicios requeridos (un par de zapatos), y estos le retribuyen con dinero, lealtad, difusión, etcétera. Ambos participantes están conscientes de esta relación y en general pueden ser identificados claramente dentro de ella, tal como se observa en la Figura 14.2:

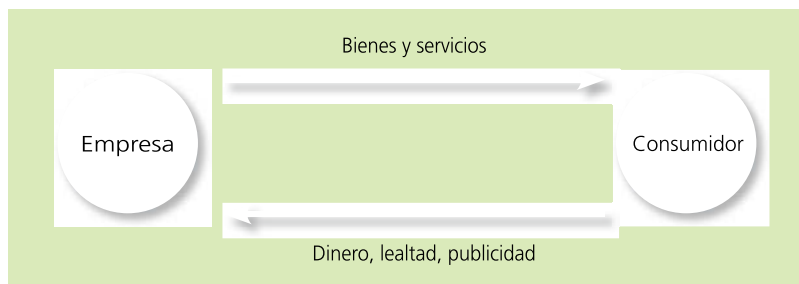


Figura 14.2 Relaciones de marketing empresarial

En el caso del marketing para instituciones sin fines de lucro, esta relación no es entre dos partes, sino que implica a varios tipos de público, tal como se observa en la Figura 14.3:

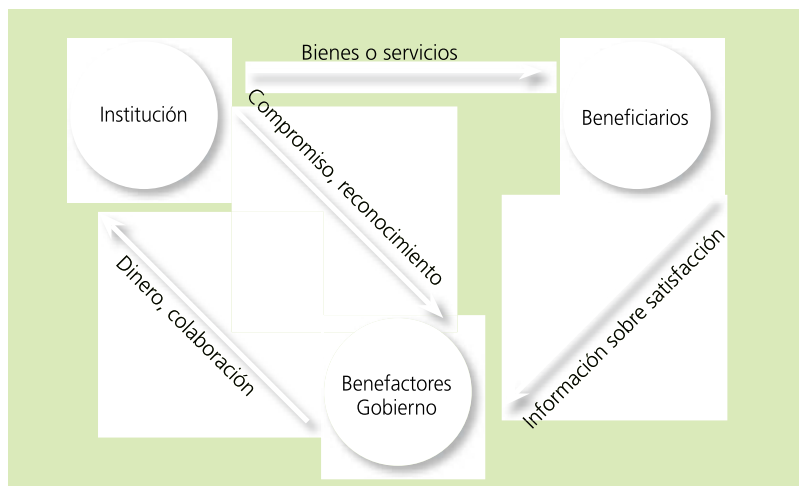


Figura 14.3 Relaciones de marketing sin fines de lucro



Así, se observa que existe por lo menos un tercer factor en la relación que se trata de los benefactores (uno de los cuales puede ser el gobierno). Los benefactores proporcionan a la institución su ayuda, dinero, colaboración, etcétera, con el fin de que la institución ayude a los beneficiarios. Los benefactores merecen (y en general esperan) un reconocimiento y una estima especial por su apoyo al programa y se enteran de los resultados de este esfuerzo mediante su observación o simplemente la información directa de los beneficiarios<sup>6</sup>.

#### 4.1.2 Diferencias estratégicas entre el marketing comercial y el marketing social

En el nivel estratégico se encuentran varias diferencias entre el marketing social y el comercial<sup>7</sup>. Mientras que las empresas comerciales fijan sus objetivos en términos de rentabilidad, participación de mercado o imagen de marca, en el marketing social los objetivos se establecen sobre todo –aunque no exclusivamente– en términos de modificación de conductas o resultados sociales. Las instituciones que proporcionan servicio médico en las zonas pobres se interesan más en inculcar hábitos de higiene para evitar enfermedades que en solo dar sus servicios de curación (de manera paralela, una empresa farmacéutica tradicional se preocupa más por distribuir bien su producto que por el aspecto preventivo de la enfermedad).

Asimismo, las organizaciones que usan este tipo de marketing centran su análisis competitivo en los donadores y la estrategia se basa en la sensibilización al compromiso de todos sus públicos. Ello se diferencia del marketing comercial, en el que el centro de la estrategia son generalmente los consumidores. Sin embargo, este punto es válido sobre todo para aquellos programas en los que existe una clara demanda por el producto o servicio, tal como el caso de la distribución gratuita de alimentos o los servicios de salud. Allí lo importante es conseguir gente que done los alimentos, el trabajo, las medicinas o el dinero para prestar el servicio. Por otro lado, en los programas donde se quiere cambiar un hábito o generar una demanda, el centro del interés de la institución es el beneficiario. Así, en programas de marketing social destinados a incentivar la planificación familiar, la vacunación o la disminución del uso de drogas, el punto central de la estrategia es el público al que se quiere hacer participar en estos programas.

#### La campaña contra el bocio y el cretinismo

Cuando la Cruz Roja ecuatoriana (institución sin fines de lucro) hace una campaña contra el bocio y el cretinismo por falta de yodo, su público beneficiario (público objetivo), son los consumidores de sal en grano. Sus benefactores serán el público que da dinero en las colectas anuales, el gobierno (a través del Ministerio de Salud) que le proveerá de sal yodada, sus socorristas voluntarios, y los jóvenes estudiantes que la ayudarán a hacer una campaña de educación en los colegios.

El gobierno será mucho más receptivo a ayudar a la ONG si esta hace evidente ante el público que el apoyo viene del Estado. Los jóvenes voluntarios estarán más contentos de trabajar en el proyecto si la Cruz Roja los recompensa con una carta de agradecimientos por servicios prestados a la comunidad. Por su lado, los socorristas voluntarios se sienten ya recompensados por poder portar el uniforme de la Cruz Roja, que les da prestigio entre sus amigos. Finalmente, el público donante se sentirá satisfecho cuando vea que sus fondos están siendo bien utilizados, pues observa a la gente consumiendo sal yodada (o simplemente ve una disminución del bocio o del cretinismo en Ecuador).

<sup>6</sup> Benson, Shapiro "Marketing for non-profit Organizations", *Harvard Business Review*, vol. 51, septiembre-octubre de 1973, pp. 123-132.

<sup>7</sup> Philip Kotler y Alan Andreasen, *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*, 3ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1987.

Las campañas de marketing social, en general, utilizan las mismas herramientas de marketing que las comerciales. Así, a pesar de que en algunos casos el marketing social es usado para luchar contra algo (antitabaco, anticáncer, antihambre) se puede observar que la mejor manera de lograr los objetivos es justamente darle una orientación positiva al tema (no se promociona el anti sino que se promociona el pro). Lo que diferencia a ambas es fundamentalmente el objetivo buscado con cada uno de los aspectos de la mezcla de mercadeo. En la Tabla 14.1 se observan algunas diferencias:

**Tabla 14.1** Diferencias entre marketing social y comercial

	Marketing comercial	Marketing social
<b>Producto</b>	Alto contenido tangible.	Alto contenido intangible.
<b>Precio</b>	Establecidos en términos de demanda, competencia, costos y rentabilidad. Noción directa de intercambio.	Basados en la capacidad económica de los diferentes públicos. Existencia de precios simbólicos o indirectos.
<b>Plaza</b>	Distribución de acuerdo a hábitos de compra de los clientes, la competencia y costo-beneficio.	Distribución como estrategia de facilitación, llegar a grupos que no son atendidos por criterios económicos.
<b>Promoción</b>	Producto, marca y/o empresa son el centro del mensaje y de la comunicación.	Alto contenido educativo. No se promocionan marcas particulares.

La aplicación de estos conceptos se puede apreciar con mayor claridad en el ejemplo sobre la campaña antisida en República Dominicana.

### La campaña de prevención del sida en República Dominicana

El objetivo de esta campaña es promover una mayor conciencia del peligro del sida entre los jóvenes dominicanos, y orientarlos hacia mejores formas de prevenir el contagio. Para ello, la campaña tiene las partes siguientes:

**Producto.** Creación de conciencia de riesgo de contagio del sida y promoción del uso de medios de prevención. Entrega de preservativos entre los grupos de mayor riesgo.

**Promoción y publicidad.** Campañas de avisaje, charlas y conferencias de información ofrecidas por autoridades sanitarias. Testimonios de jóvenes seropositivos con respecto a la necesidad de prevención.

**Precio.** Distribución gratuita de folletos y de preservativos en las zonas pobres. Venta a precios no subvencionados en las zonas más ricas. Contratos con colegios y universidades de zonas ricas para vender el servicio de información y así obtener fondos.

**Distribución.** Lugares frecuentados por los jóvenes, especialmente en las zonas más pobres de grandes ciudades (Santo Domingo, Santiago, Puerto Plata, Barahona y otros).

Paralelamente a esta campaña, los organismos que realizan el trabajo, tienen la tarea de convencer a los benefactores de la calidad del trabajo que están realizando. Así, tienen que demostrar a Usaid (la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), la OPS (Organización Panamericana de la Salud) o cualquier otro organismo que apoye este programa, que su trabajo merece continuar recibiendo fondos y ayuda técnica, así como al gobierno dominicano de la necesidad de un apoyo político al proyecto.

## 4.2 El tema de las consecuencias sociales del marketing

El tema de las consecuencias sociales del marketing tiene dos grandes ejes en el mundo moderno. Uno es el de la defensa de los intereses de los consumidores y el otro es la defensa del medio ambiente.

### 4.2.1 El consumerismo

El movimiento consumerista es el movimiento social que busca aumentar el poder de negociación de los consumidores frente a las empresas. El consumerismo, según Drucker, es la “vergüenza del marketing”<sup>8</sup>. Este movimiento nació para proteger a los consumidores de las empresas que usan el marketing para imponer sus exigencias a la demanda. Se basa en que existe un desequilibrio entre los derechos del comprador y del vendedor.

Los argumentos de la crítica consumerista afirman que las empresas usan el marketing para satisfacer las necesidades del consumidor en el corto plazo, en detrimento del bienestar en el largo plazo. Asimismo, dicen que las empresas privilegian su beneficio económico antes que la satisfacción de sus mercados y, para lograr este objetivo, privilegian el valor afectivo de los productos en detrimento de su valor funcional.

Sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX en los países escandinavos, en donde aparecen sociedades cooperativas de consumidores y un movimiento femenino dedicado a la economía familiar. En 1920 se formaron en Estados Unidos las primeras cooperativas de consumidores para proteger sus compras hasta que en 1962 se hicieron oficiales los derechos del consumidor: derecho a consumir, derecho a la información, derecho a la reparación, derecho a la seguridad y a la salud y derecho a ser representado. Este movimiento se fortalece con la creciente educación y organización de los consumidores, y constituye un importante grupo de presión que obliga a las empresas a usar responsablemente las técnicas de marketing.

En América Latina, recién en los años '90, cuando se empiezan a liberalizar los mercados latinoamericanos, se observa que los consumidores comienzan a tomar conciencia de su poder de negociación frente a las empresas, puesto que ahora pueden ejercer su derecho de escoger entre diversas marcas y fabricantes.

<sup>8</sup> Peter F. Drucker, *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, Nueva York, 1980, p. 85.

### ¿QUÉ QUIEREN LAS ORGANIZACIONES DE CONSUMIDORES?

EN EL PRIMER ENCUENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE CONSUMIDORES DE MÉXICO (SAN LUIS POTOSÍ, 22 Y 23 DE MAYO DE 1996) SE OBTUVIERON ALGUNAS CONCLUSIONES FINALES IMPORTANTES:

- REFORZAR LAS ORGANIZACIONES DE CONSUMIDORES CON EL FIN DE MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE SUS INTEGRANTES
- DESARROLLAR LAS COMPRAS EN COMÚN COMO UNA ALTERNATIVA PARA LA MEJOR DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO FAMILIAR Y EL ABASTO COMUNITARIO
- DESARROLLAR LAS TECNOLOGÍAS DOMÉSTICAS COMO UN MEDIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ECONOMÍA FAMILIAR
- FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE CONSUMIDORES EN LA CONSERVACIÓN DEL AMBIENTE Y EL USO ADECUADO DE LOS RECURSOS NATURALES

La más grande organización mundial de consumidores se llama Consumers International, que congrega a 220 organizaciones en 115 países. Casi dos tercios de sus miembros están en países en desarrollo (Figura 14.4).

Su objetivo declarado es lograr un mundo donde cada país tenga una legislación integral de protección al consumidor, con regulación de mercado efectiva, con educación universal al consumidor y con una organización de consumidores independiente en cada país, capaz de representar los intereses de los consumidores ante los políticos y los que toman las decisiones.

Además de las organizaciones de consumidores, también existen oficinas gubernamentales que protegen al consumidor, como es el caso del Indecopi en Perú, del Indecu en Venezuela y del Procurador Federal del Consumidor (Profeco) en México.

Estas instituciones tienen como objetivo defender a los consumidores individuales y permitir la libre competencia en los mercados. Adicionalmente, de manera adyacente a las asociaciones de consumidores y a los organismos estatales, también existen empresas privadas que informan a los consumidores sobre las condiciones técnicas de los productos, sobre los derechos jurídicos en caso de reclamos o sobre sus derechos frente a la administración pública.



Figura 14.4 Consumers International en el mundo

FUENTE: [HTTP://WWW.CONSUMIDORESINT.CL](http://www.consumidoresint.cl)

### Los tipos de consumidores y el consumerismo

Un estudio de segmentación realizado por Arellano Marketing para la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (Aspec), muestra que, si bien la mayoría cree conocer más o menos bien sus derechos de consumo, todavía no existe un grupo significativo que ejerza adecuadamente estos derechos.

Una línea de desarrollo del comportamiento consumerista, al igual que cualquier otro comportamiento, debe pasar primero por una etapa de conocimiento, luego seguiría una de cambio de actitud (creer que se debe hacer algo al respecto) y una tercera de comportamiento efectivo. En la Figura 14.5 se observa la ubicación de cuatro segmentos de consumidores encontrados en este estudio.

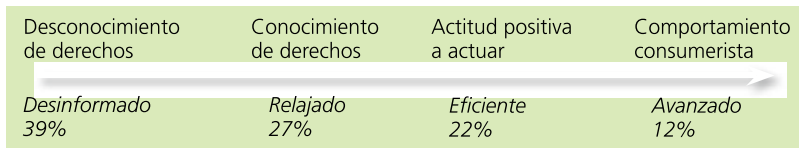


Figura 14.5 Tipos de consumeristas

La Figura 14.5 se completa con el siguiente mapa, que muestra la orientación social o individual de los segmentos encontrados:

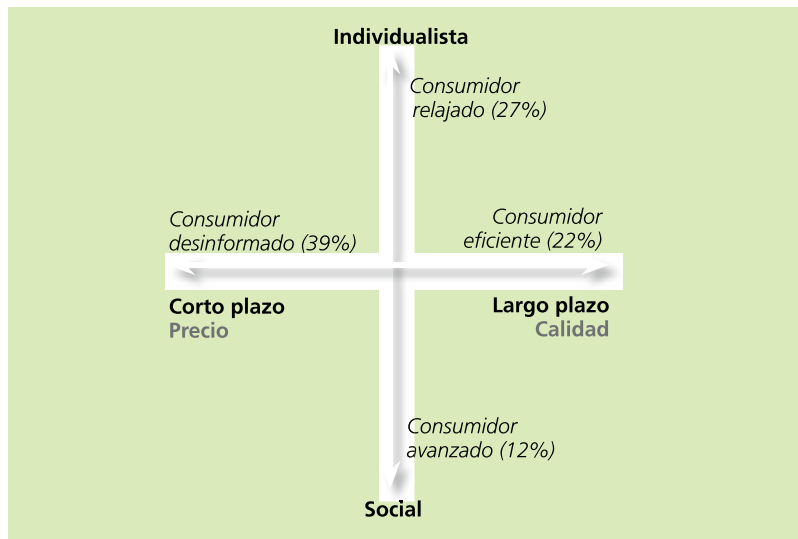


Figura 14.6 Tipos de consumeristas II

Se observa en ambos cuadros que los que aceptan ser desinformados (de allí el nombre elegido) son el 39% de la población, y por ello se sienten desamparados frente al medio ambiente comercial. En este sentido, los desinformados actúan solamente en función del corto plazo, sin tomar en cuenta los problemas sociales ocasionados por un consumo deficiente o mal orientado.

Por otro lado, los relajados (27%) y los eficientes (22%) creen ya conocer sus derechos –básicos–, pero los ejercen en muy pocas oportunidades y para fines estrictamente personales. Así, los relajados solamente hacen aplicar sus derechos cuando se trata de algo que tendría efecto inmediato en su bienestar personal e individual. Los eficientes, por su lado, estarían más interesados en las consecuencias sociales del consumo ineficiente, pero por ahora su preocupación central está más cerca de su posición individual.

Solamente los avanzados, 12% de la población, tienen actitudes positivas frente a un consumo que respete no solamente los derechos individuales, sino también que tome en cuenta el largo plazo de la sociedad, incluyendo la salud y el medio ambiente. En este sentido, sería el grupo que está más cerca de llegar a un comportamiento consumerista como existe en países con mayor experiencia de competencia y de consumo.

Debe remarcarse, entonces, que todavía no hay en el Perú, como en la mayoría de los países latinoamericanos, un grupo grande que actúe para el respeto de los derechos de los consumidores en el corto y el largo plazo. Lo ideal sería que los avanzados se convirtieran en activos representantes de una cultura de consumo responsable, que los eficientes –junto con los relajados– se convencieran de que el bienestar individual pasa por el bienestar general, y que los desinformados comenzaran a tener conciencia de sus derechos como consumidores.

Un caso muy especial de las asociaciones de defensa de los consumidores es el del Barzón, movimiento que agrupaba a los deudores de los bancos mexicanos como resultado de la devaluación del peso en 1993 (el llamado efecto “tequila”). Este movimiento agrupó a varias decenas de miles de personas y su fuerza se demostró con los resultados de las negociaciones que realizó con el gobierno y los bancos acreedores. Aunque fue acusado de tener orientaciones políticas partidaristas, no se puede negar que su influencia ha sido fundamental para evitar excesos del sistema bancario mexicano.

A nivel empresarial también existen instancias que se crean con el fin de proteger a sus consumidores contra errores de la misma empresa. Así, algunos bancos y empresas grandes, como las sociedades de servicio eléctrico, o los ministerios, han creado el cargo de defensor de los consumidores, frente al que pueden llegar a quejarse los clientes cuyas demandas no han sido bien atendidas. No se trata aquí de la clásica oficina de reclamos que depende de la gerencia de marketing, sino de una instancia independiente que comunica directamente con la más alta autoridad de la empresa y que por lo tanto no está comprometida con los errores cometidos por las áreas funcionales. A nivel mundial, estos funcionarios reciben el nombre de *ombudsman*, que es una palabra nórdica que quiere decir “defensor”.

#### 4.2.2 Marketing ecológico

La aplicación del marketing en la gestión del entorno como estrategia competitiva de las empresas nace de la presión de los ecologistas por la escasez de los recursos naturales y por el impacto indirecto de las acciones de producción y consumo. Los antecedentes de este movimiento encuentran sus orígenes en

el informe Meadows del Club de Roma<sup>9</sup>, donde se señaló el riesgo de agotamiento de los recursos no renovables, la degradación del entorno y el crecimiento incontrolado del volumen de desechos.

Al contrario de los consumeristas, los ecologistas niegan el principio de la soberanía del consumidor, pues no siempre estos son conscientes de los costos sociales del consumo. Los ecologistas consideran que el marketing ha olvidado el costo social del consumo y el impacto que tiene sobre el entorno el crecimiento cuantitativo del consumo de bienes y servicios. También indican que para producir los productos que demanda el mercado se deben usar recursos limitados. Esta producción genera un costo socioeconómico (polución, accidentes, menores recursos, etcétera), por lo que el impacto de cualquier producto sobre el resto de la sociedad debe ser considerado con un concepto socio-técnico-ecológico.

La importancia del tema de la ecología se ha visto muy claramente con el otorgamiento del Premio Nobel de la Paz 2008 a Al Gore, ex vicepresidente de Estados Unidos, por su campaña contra el calentamiento global (y una película llamada *Una verdad incómoda*), y la creación en muchos países, incluyendo varios latinoamericanos, de Ministerios del Medio Ambiente.

En América Latina, el concepto de ecología ha tardado un poco en llegar, puesto que las urgentes necesidades de las grandes mayorías de la población impedían la visión de mediano y largo plazo que es indispensable para un movimiento ecológico. Más aún, de alguna manera los movimientos ecologistas de los países desarrollados fueron en algún momento una amenaza económica para nuestros países, dado que exigían una serie de requisitos ecológicos que eran muy difíciles de cumplir por nuestros productos. Así, algunos movimientos norteamericanos boicotearon la carne de res de Brasil, como protesta por la destrucción de la foresta amazónica para la crianza de ganado. Más aún, empresas como McDonald's hicieron campañas diciendo que sus hamburguesas no utilizaban carne de ganado amazónico.

### La paradoja de los movimientos ecologistas en América Latina

Los movimientos ecologistas son vistos de una manera ambigua en América Latina. Por un lado, son respetados, pues se preocupan por la conservación del hábitat natural de nuestros países y por lo tanto cuidan el futuro de nuestros pueblos. Por otro lado, son poco estimados, pues impiden el desarrollo económico (y hasta la supervivencia) de muchos individuos.

Así, cuando un movimiento ecologista se opone a la construcción de una fábrica de papel para impedir la destrucción de un bosque amazónico, también está impidiendo a la gente de la región trabajar para sobrevivir. Ello se hace especialmente grave cuando la mayor parte de las presiones ecologistas proviene de consumidores de países desarrollados que tienen un nivel de vida mucho más alto y que por ello pueden "darse el lujo" de pensar en cosas menos urgentes (aunque tal vez más importantes).

Si se añade a lo anterior el punto de que el daño más grande a la ecología lo hacen los países más desarrollados (que con sus autos y fábricas producen más del 80% de la polución del planeta), resulta explicable la ambivalencia, puesto que los latinoamericanos observan que se pide a los más pobres que sacrifiquen su desarrollo, debido a que los más ricos ya malograron su hábitat al momento de desarrollarse.

<sup>9</sup> Donella H. Meadows; Dennis L. Meadows; Jorgen Randers y William W. Behrens III, *The Limits to Growth*, Universe Books, Nueva York, 1972.

Últimamente se han creado mercados de bonos de carbono, que son una especie de impuesto que las empresas deben pagar por la polución generada, subvencionando a empresas que generan oxígeno básicamente (grandes extensiones de árboles). Ello implica, por ejemplo, que los países ricos del mundo paguen a los más pobres por la no explotación de algunas zonas ecológicas importantes. Además, cada día es más común observar que países como Brasil, Perú y Bolivia realicen “cambio de deuda por ecología” comprometiéndose a crear parques naturales a cambio de la condonación de deudas con países ricos.

### 4.2.3 La “ecología”

Pero la protección del medio ambiente no se ha quedado únicamente en una exigencia de los ecologistas. Hasta hoy, siguiendo la disciplina del marketing, que busca satisfacer de la mejor manera las necesidades del consumidor, una empresa de alimentos sabía que vendería más si entregaba los sándwiches a sus clientes en un gran empaque impermeable y protector del calor, que si se los daba en un empaque menos sofisticado. Aun sabiendo que eso generaba más desechos, no podía permitir que su cliente se fuera donde un competidor que maximizara su comodidad personal. En ese contexto, donde la empresa y el cliente supuestamente ganaban, pero la sociedad en su conjunto perdía, era muy difícil asumir una postura de defensa del medio ambiente.

Hoy, muy pocos latinoamericanos ignoran el inmenso peligro que se cierne sobre el planeta y por ello la defensa del medio ambiente se está convirtiendo en un factor más de elección de consumo en nuestra región. Por eso, es ahora factible para una empresa implementar estrategias de protección medioambiental, pues sus consumidores sabrán interpretar que la disminución de su comodidad personal se da como contrapeso al cuidado de su comodidad en el futuro cercano.

El problema no es entonces decidir si se defiende o no el medio ambiente, sino más bien cómo hacerlo disminuyendo lo menos posible la comodidad del consumidor. Aquí quizás entre la “ecología”, neologismo que creamos hace poco y proponemos en este libro, que sería la necesidad de unir a la economía con la ecología. Ello ya se ve en actividades como la creación de productos (v.g., la arquitectura ecológica sostenible que busca construcciones con mínimo consumo energético), la disminución y reutilización de empaques (favoreciendo los empaques reciclables) o el uso menor de servicios (como el cambio de toallas en los hoteles solo a pedido del huésped).

### 4.2.4 El marketing “verde”

En el contexto mencionado, el “marketing verde” –quizás uno de los aspectos de la “ecología”– ha sido una respuesta de las empresas a las necesidades ecológicas del mercado. En esta perspectiva, la definición de marketing es ampliada a la satisfacción de las necesidades del mercado, *sin poner en peligro la posibilidad de que las generaciones futuras satisfagan las suyas*<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Jacquelyn A. Ottman, *Green Marketing: Challenges & Opportunities for the New Marketing Age*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1994.



Una de las herramientas del “marketing verde” o “ecológico”, para evitar, disminuir y administrar la contaminación ambiental es el ecobalance. El ecobalance es el análisis del impacto de un producto sobre el entorno, desde su proceso de transformación, embalaje, promoción, distribución, condiciones de uso y eliminación o recuperación después de su uso.

En la Tabla 14.2 se muestran los principios que definen el concepto de producto “verde”.

**Tabla 14.2** Concepto de producto verde

- Minimiza el impacto directo sobre el entorno
- Compuesto por material reciclable
- Conserva los recursos naturales y las especies
- Reduce el producto y sus embalajes
- Es más eficiente en el uso de la energía
- Maximiza la seguridad del consumidor y del entorno
- Es más duradero como producto
- Producto y embalaje son reutilizables
- Está diseñado para ser reparado o reciclado
- Integra partes recicladas en su diseño

En esta corriente, en la Unión Europea se han fijado ecoimpuestos a algunos productos como los envases de bebidas y aguas minerales, las botellas de PVC, los aparatos de fotos descartables, pilas, productos industriales y pesticidas. En América Latina se está todavía muy distante de estas cifras de interés en la ecología y se puede decir que el mayor trabajo que se está haciendo solamente es el de la recolección de basura en las grandes ciudades, el de la recuperación de aguas servidas y también, aunque en menor escala, en el del reciclaje de los desperdicios urbanos.

### Los desechos en América Latina

Con frecuencia se dice que los países pobres no se preocupan por eliminar la contaminación ni reciclar sus desechos. Hay mucho de verdad en eso, y muestras claras son el humo negro que vemos botar diariamente a miles de autos y la basura que se acumula en algunas zonas de nuestras ciudades. Sin embargo, esa constatación no debe hacer olvidar que la contaminación generada por algunos miles de vehículos defectuosos de los países en desarrollo es mínima comparada con aquella producida por los cientos de millones de autos modernos del mundo más rico.

Tampoco debe olvidarse que aunque adolecemos de sistemas de reciclaje formalizados, en nuestros países se recicla, informalmente, todo lo que tiene un mínimo valor comercial, como lo muestran los “pepenadores” mexicanos y las miles de personas que en nuestros países se dedican al negocio de la basura. Más aún, un ejemplo son las “ojotas”, sandalias de los campesinos de los Andes, que desde hace decenios dan una segunda vida a las llantas desechadas por los vehículos (Figura 14.7), mientras los científicos de los países ricos se rompen la cabeza buscando formas de reciclarlas.



Figura 14.7 Ojotas (zapatos hechos de neumáticos reciclados)

## 5. MARKETING INTERNACIONAL

El marketing puede efectuarse en el país de origen de la empresa o fuera de él, por lo que tradicionalmente el marketing que se realiza fuera de los límites del país se llama marketing internacional.

Usualmente el marketing internacional fue un terreno compartido entre especialistas de los aspectos legales del intercambio (especialistas en aduanas y derecho comercial internacional) y los especialistas del marketing (que veían lo relacionado con la aceptación del producto en los países de destino). Esta situación está cambiando rápidamente con los acuerdos regionales de integración y de libre comercio que se observan en todo el mundo y en América Latina en particular.

En efecto, la liberalización de las fronteras y la eliminación de derechos de importación y exportación está llevando a una situación en la que los mercados externos se parecen mucho a una región más del país, pero que tiene algunas características culturales diferentes<sup>11</sup>. Hacer marketing internacional ahora resulta algo así como hacer marketing en una región diferente del país: una región con algunas características diferentes debido a la distancia, a las costumbres de la gente y, a veces, con reglamentación legal distinta.

Desde este punto de vista, el marketing internacional puede ser definido funcionalmente como:

### MARKETING INTERNACIONAL

EL MARKETING QUE SE REALIZA EN CONDICIONES LEGALES Y CULTURALES DIFERENTES A LAS DE LA REGIÓN DE ORIGEN DE LA EMPRESA.

<sup>11</sup> Levitt, Theodore, "The Globalization of Marketing", *Harvard Business Review*, vol. 61, mayo-junio, de 1983, pp. 92-102.

Esta definición puede parecer que ignora la realidad actual de las fronteras entre países. Sin embargo, tal vez es muy práctica si se observa que con los tratados de libre comercio la integración de los países se da a pasos agigantados, y que quizás América Latina conformará en un futuro no muy lejano una unidad política y comercial, tal como Bolívar soñara y la Unión Europea mostrara el camino. Más aún, es posible que en un futuro algo más lejano, desaparezcan todas las fronteras y con ello también las nociones de Estado-país, para ser reemplazadas únicamente por las de nación (es decir, grupo de personas culturalmente parecidas y que comparten tradiciones comunes).

### 5.1 Características específicas del marketing internacional

Algunas de las características específicas (aunque no exclusivas) del marketing internacional son:

#### CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL MARKETING INTERNACIONAL

- DISTANTE
- DIFERENTE
- CON BARRERAS Y CONTROLES DE INGRESO
- SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESPECÍFICOS

#### 5.1.1 Distante

En general, el marketing internacional se realiza hacia mercados que están a distancias mayores que las usuales en el marketing nacional. Ello implica que se deban asumir mayores costos de transporte, producir embalajes más resistentes o usar mejores sistemas de conservación de productos. Como el transporte implica también mayor tiempo entre la producción y el consumo, se encarecen los costos financieros. En ciertos casos, como en algunos productos agrícolas frescos, el tiempo es una variable tan crítica que obliga a un incremento exponencial de los costos de transporte.

#### 5.1.2 Diferente

Podría decirse, en líneas generales, que el marketing internacional trabaja con realidades que son bastante diferentes a las que se está acostumbrado en el país de origen. Estas realidades implican muchas veces una lengua diferente, una cultura nacional distinta (que conlleva, a veces, una publicidad específica para cada mercado), una economía de un nivel diferente, el uso de una moneda distinta (pasando muchas veces por una tercera moneda, el dólar, como medio de intercambio), etcétera.

#### 5.1.3 Con barreras y controles de ingreso

Aunque eso disminuye muy rápidamente, de manera general los productos del marketing internacional deben pasar controles de aduana y pagar derechos de internamiento de productos. Estos controles se ejercen sobre todo hacia el valor de los productos, pero también sobre la calidad y condiciones sanitarias y otros aspectos de los mismos.

### 5.1.4 Con sistemas de producción y administración específicos

Si bien al inicio el marketing internacional se puede realizar con el excedente de los mercados nacionales, esto no puede considerarse una estrategia permanente. En el largo plazo, el marketing internacional requiere de una estructura de producción especial, de un sistema de contabilidad diferente (muchas veces basado en costos marginales, y no en costos totales) y, en general, una estructura administrativa y de comercialización especializada.

### 5.2 La paradoja de la internacionalización

Con el crecimiento de las comunicaciones en el mundo, el marketing internacional está creciendo también a pasos agigantados. Paradójicamente, este mismo crecimiento parece amenazar la existencia del marketing internacional como especialidad, puesto que con la desaparición de las barreras internacionales, desaparece también la diferenciación entre marketing nacional e internacional. Así, ¿podría llamarse exportación a las ventas que hace una empresa francesa hacia Italia, país con el que Francia no tiene fronteras comerciales ni paga derechos aduaneros? ¿En qué se diferenciaría entonces la exportación que hace Francia a Italia de la venta que una empresa francesa del norte hace en una ciudad francesa del sur?

De todo esto se puede deducir que está por acabarse la división nacional-internacional. Así, la empresa cuyo objetivo es ser solamente la mejor marca de muebles de Panamá o únicamente la más importante vendedora de café en Colombia, no durará mucho en un mundo internacional.

### 5.3 Los acuerdos comerciales existentes

En el mundo, la desaparición de fronteras empieza con acuerdo de integración comercial. Entre los principales acuerdos comerciales del mundo se encuentran los siguientes:

GATT

COMUNIDAD EUROPEA

- APEC

- ASEAN

Tratado de Libre Comercio (TLC) Norteamericano

MERCOSUR

COMUNIDAD ANDINA

CARICOM

TLC Estados Unidos- América Central

### 5.4 Proceso del marketing internacional

Para realizar con éxito una actividad internacional, es necesario seguir ciertos pasos básicos y generales:

#### EL PROCESO DEL MARKETING INTERNACIONAL

- EVALUACIÓN DE LOS MERCADOS
- ADAPTACIÓN DE LOS PRODUCTOS
- REALIZAR LA EXPORTACIÓN
- CONTROLAR Y COBRAR

### 5.4.1 Evaluación de los mercados

Todo paso del comercio internacional comienza con una evaluación de los mercados. En el caso internacional esto es muy importante por la mayor incertidumbre de los lugares distantes o desconocidos. Si en el marketing nacional es a veces posible guiarse por el “olfato” o conocimiento intuitivo del mercado, en el marketing internacional este conocimiento intuitivo no existe o puede llevarnos a grandes errores. Para evaluar los mercados muchas veces es necesario realizar una investigación sobre la base de datos secundarios y contactar a la embajada de nuestro país para que envíe información fresca (aunque desgraciadamente muchos servicios diplomáticos y comerciales latinoamericanos no son muy eficientes, sobre todo si se trata de empresas pequeñas). Otras veces se debe contratar una investigación de mercados en el lugar de destino, y es adecuado hacer una visita personal para comprender mejor las oportunidades y amenazas que se presentan en el país elegido.

### 5.4.2 Adaptación de los productos

Si bien lo ideal dentro de un sistema de marketing globalizado sería estandarizar los productos con el fin de enviarlos indistintamente a cualquier lugar del mundo, en la práctica esto no es posible. Por ello, luego de evaluados los mercados, es necesario realizar la adaptación de los productos o servicios que se van a enviar a ellos.

La adaptación de los productos para el comercio internacional comprende primeramente una adaptación básica para que el producto no se deteriore por el transporte ni por el tiempo que toma en llegar a su destino. En segundo lugar, es necesario una adaptación de los envases y etiquetas al idioma (y a veces, dentro del mismo idioma, a los diferentes significados que tienen las palabras en cada país), a las medidas usadas (onzas o gramos, libras o kilos, etcétera) y a legislación del país de destino<sup>12</sup>.

Entre los aspectos que varían mucho en la legislación de los países está la obligación o no de poner los ingredientes de los productos, colocar o no el nombre del productor o comercializador principal en el país y las fechas de expiración o de fabricación. Para algunos productos como cigarrillos y licores, puede existir también la obligación de poner algunas advertencias definidas específicamente por las autoridades (“fumar puede causar cáncer”, “fumar es causa de enfisema pulmonar” o “beba con moderación”, etcétera) las que tienen que ser incluidas, respetando al pie de la letra las menciones exigidas.

Finalmente, este proceso puede comprender la adaptación del producto intrínseco a las necesidades y costumbres de nuevos consumidores y clientes (variaciones de fórmulas, de tamaños, de colores, etcétera). Siendo sumamente importante este aspecto, es, sin embargo, el menos frecuente de todos, pues se trata de aplicar estrategias de producción estandarizada internacional (el champú es el mismo, pero varía el frasco y las etiquetas).

#### La confusión del idioma

Aunque el verdadero idioma del comercio debe ser “el idioma del cliente”, poco a poco se ha ido aceptando al inglés como la lengua comercial universal. Con la internacionalización de esta lengua aparecen algunos problemas debido a la confusión de términos. Dos de los más comunes (y que más nos conciernen) son el caso de las cifras y de los títulos académicos.

<sup>12</sup>Jain, Subhash C. “Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses”, *Journal of Marketing*, vol. 53, núm. 1, enero de 1989, pp. 70-79.

### ¿Un billón o un millón de millones?

En inglés *one billion* quiere decir “mil millones”, mientras que en castellano “un billón” significa “un millón de millones”. Últimamente se observan traducciones directas del inglés que usan, erradamente, el término billón considerando el monto expresado en inglés. ¡Mucho cuidado, pues eso puede ocasionar graves errores de cálculo! Recientemente se ha empezado a usar el término “millardo”, para hablar del *billion* inglés y no confundirlo con el billón castellano. Ojalá eso ayude en el futuro a disminuir esa confusión.

### ¿MBA, Máster, Magíster, Maestro?

El grado de segundo ciclo en administración de negocios recibe el nombre en inglés de master in business administration, cuyas siglas son “MBA”. La traducción castellana de la palabra master es “Maestro”, y ambas vienen del latín magister. Si bien en inglés máster solo tiene la connotación de “experto”, su traducción en castellano tiene también la connotación de “profesor” (maestro).

En Estados Unidos el título en casi todas las universidades es MBA. En América Latina existen muy diversos títulos equivalentes, entre los que podemos contar:

Máster en Administración de Empresas  
 Magíster en Administración de Empresas  
 Maestro en Administración de Empresas  
 Master in Business Administration (MBA)

Algunos universitarios creen que el título de MBA es más importante que el de maestro o el de magíster. Ello no es cierto, pues no existe uniformidad de títulos a este nivel. Si bien se pueden encontrar universidades que dan el título de “maestro” o de “magíster” con una formación más corta que la de algunos MBA norteamericanos, lo contrario también es cierto. Los que conocen el tema sabrán que muchas universidades norteamericanas dan el título de MBA con requisitos muy simples, incluso hasta con clases a distancia.

Por ello, para ser honestos con nuestro idioma, el único título de segundo ciclo que deberían acordar las universidades latinoamericanas debería ser el de “maestro”. (¿Imaginan una universidad estadounidense dando un título con nombre castellano?)

### 5.4.3 Realizar la exportación

Luego de adaptar el producto es necesario realizar el proceso físico de exportación. Ello implica definir el tipo de transporte a utilizar, negociar con los transportistas, ver los temas de aduanas y derechos y realizar el envío. Felizmente, para esta parte se cuenta con la ayuda de las agencias de aduana, quienes por una suma convenida se encargan de la mayoría de los trámites. Debe señalarse que recientemente en la mayoría de los países latinoamericanos se exige una inspección previa de la mercadería en el lugar de origen. Para ello existen empresas contratadas por los países que tienen oficinas en la mayor parte de los lugares exportadores y que, mediante una retribución del expedidor, otorgan el visto bueno a la mercadería para que entre sin problemas al país de destino. Entre las labores de estas empresas se encuentra también certificar si la valoración dada por el expedidor corresponde realmente al valor de la mercadería para efectos del pago de derechos aduanales.

La expedición puede hacerse financieramente de diversas formas, siendo las más usuales:

C.I.F. (*Cost, Insurance and Fleet*) = **costo, seguro y flete**, según la cual el precio al destinatario comprenderá el costo del producto, el seguro y el flete de transporte.

F.O.B. (*Free On Board*) = **libre a bordo**, según el cual el expedidor solamente se compromete a entregar la mercadería en el puerto de origen y el comprador pagará el flete y los seguros correspondientes. (Existe una lista internacional de siglas de comercio internacional que se llaman *Incoterms*, la que incluye los dos analizados aquí y muchos otros).

En general, el comprador se encarga de retirar la mercadería de la aduana y de pagar los derechos del país.

Es interesante señalar el caso de Chile, que logró hace años tener dentro de su territorio una oficina de inspección sanitaria del gobierno norteamericano, que le ayudó mucho para el gran desarrollo de sus exportaciones agroindustriales. De esta manera, los productos agrícolas chilenos son inspeccionados antes de su envío a Estados Unidos, lo que asegura que no serán rechazados o demorados por los trámites sanitarios que se realizan en el país de destino. Sin duda, los costos de mantener una oficina de inspección dentro del país exportador son mucho menores que los que pueden ser ocasionados por las demoras o por la eventual pérdida del producto (más el costo del flete) si este fuera rechazado en su destino.

#### 5.4.4 Controlar y cobrar

La tarea del comerciante internacional no termina con el envío, pues si quiere un negocio de largo plazo debe hacer el seguimiento del producto en el lugar de destino. Así, el exportador deberá averiguar si el producto ha sido comercializado adecuadamente, si ha sido bien recibido por los consumidores y si necesita mejoras para tener más éxito en el futuro.

En líneas generales, la exportación se realiza contra una garantía bancaria dada por el comprador, llamada *fianza bancaria*, pero a veces se observan ventas hechas a consignación o con pago contra entrega. En esos casos es muy conveniente disponer de un representante en el país de destino que, mediante una comisión, se encargue de realizar la cobranza. El costo de esa comisión puede justificarse largamente, evitando dolores de cabeza a los exportadores que, por estar lejos de sus clientes, se pueden sentir impotentes ante las demoras en los pagos.

#### 5.5 Etapas del marketing internacional en América Latina

Es posible afirmar que América Latina ha pasado por diversas etapas de marketing internacional antes de llegar a la situación actual. Se puede decir que, sin contar las actividades comerciales de las culturas precolombinas (cuyo comercio es poco conocido) estas etapas son:

### ETAPAS DEL MARKETING INTERNACIONAL EN AMÉRICA LATINA

- EXPLOTACIÓN DE MATERIAS PRIMAS PARA EXPORTACIÓN A LA METRÓPOLI
- PROHIBICIÓN DE MANUFACTURA EN AMÉRICA LATINA
- RECEPCIÓN DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS DE LA METRÓPOLI
- IMPORTACIÓN DE BIENES MANUFACTURADOS DE DIVERSOS PAÍSES
- ENSAMBLAJE EN AMÉRICA LATINA PARA CONSUMO INTERNO
- PRODUCCIÓN EN EL MERCADO INTERNO PARA CONSUMO INTERNO
- PRODUCCIÓN PARA EXPORTACIÓN (INCLUYENDO A LA METRÓPOLI)
- MARKETING GLOBAL

#### 5.5.1 Explotación de materias primas para exportación a la metrópoli

Esta etapa se caracteriza por la presión ejercida por España y Portugal para que en sus colonias se produzca riqueza bruta (mineral y vegetal, sobre todo) que luego era enviada a la metrópoli para su transformación. Las cantidades de oro y materias preciosas que salieron de Bolivia, México y Perú fueron fabulosas y representaban, sin ninguna duda, el mayor comercio internacional de la época. Una característica importante aquí fue que las colonias tenían prohibido comerciar con otros países, lo que ocasionó un fuerte contrabando instigado por los ingleses y también portugueses o españoles según sea el caso.

#### 5.5.2 Prohibición de manufactura en América Latina

Cuando las colonias comienzan a crecer en capacidad productiva, empieza una etapa en la que se prohibían las más importantes actividades de transformación, como por ejemplo, tejer el algodón (con el fin de no competir con la industria europea). Si bien en América Latina no se llegó a los excesos de los ingleses en algunos lugares de Asia –como el cortar el dedo pulgar a las personas para impedirles tejer– la prohibición de transformación fue bastante grande.

#### 5.5.3 Recepción de productos manufacturados en la metrópoli

Seguidamente, cuando las colonias comienzan a crecer en cantidad de habitantes y en capacidad de consumo, empieza una etapa en la que también se les obligaba a comprar únicamente a la metrópoli. De esta manera, los países colonizadores no solamente impedían la competencia con terceros, si no también obligaban a las colonias a depender exclusivamente de los productos manufacturados producidos por ellos. Este comercio fue inicialmente realizado solo por españoles (o portugueses en Brasil) expatriados y luego reservado a los criollos americanos, que se convirtieron en la base de las futuras élites latinoamericanas.

#### 5.5.4 Importación de bienes manufacturados de diversos países

Las restricciones de comercio fueron una de las razones más importantes para las guerras de la independencia. De hecho, Inglaterra colaboró mucho con los patriotas latinoamericanos con el fin de romper el cerco comercial impuesto por España<sup>13</sup>. Luego de la independencia política, como no existía una infraestructura industrial, la mayoría de los países siguieron actuando como exportadores de materias

<sup>13</sup> El tema comercial también estuvo en la base de muchos otros conflictos posteriores, como el de la llamada Guerra del Pacífico, entre Chile, Bolivia y Perú. Como se sabe, esta confrontación estuvo instigada en gran parte por los intereses ingleses sobre las minas de salitre de las zonas limítrofes de los tres países.



primas e importadores de productos manufacturados. No se trataba en este caso solamente de productos españoles, sino también –en orden temporal– de ingleses, franceses, estadounidenses, japoneses y recientemente chinos.

### 5.5.5 Ensamblaje en América Latina para consumo interno

Una tercera etapa importante del comercio internacional latinoamericano es aquella en que los países más desarrollados deciden comenzar a ensamblar sus productos en el país de destino, en lugar de exportar el producto terminado. La razón fundamental de esta situación no es tanto el tema de la logística (aunque de alguna manera se abaratan los costos de transporte), sino básicamente la obligación impuesta por los países que comienzan a cerrar sus fronteras para proteger a la industria nacional. Es así que, debido al proteccionismo instaurado en muchos países en los años '60 (la política de "sustitución de importaciones") se instalan en América Latina muchas empresas de ensamblaje, sobre todo en el ramo de los artefactos electrodomésticos y la industria automotriz.

#### La unión latinoamericana: posible y realizable

Un análisis rápido de la situación puede mostrar que existen condiciones sumamente favorables para la realización de un fuerte comercio internacional entre los países latinoamericanos. Estas condiciones son, sin duda, superiores a las que existieron para la formación de la Unión Europea.

En efecto, no existe en otro lugar del mundo una cantidad de consumidores que tengan tantas cosas en común como en América Latina. Como se ha visto en el capítulo 2 existen aquí 500 millones de personas que comparten una lengua común (el castellano) y otra sumamente parecida (el portugués, en Brasil). Todos tienen una herencia latina muy fuerte, derivada del mismo pueblo (España) o de sus primos peninsulares (Portugal). Todos tienen, con las diferencias conocidas, un nivel de desarrollo económico y social similar. Racialmente casi todos tienen una herencia de mestizaje muy similar, entre otras semejanzas.

Es cierto que hay diferencias históricas y conflictos al interior de estos países, que crean fricciones cuando se piensa en un desarrollo común. Este es el caso de la Guerra del Chaco, la Guerra del Pacífico, la guerra "del fútbol" o el conflicto del Beagle, que han dejado cicatrices en las relaciones entre varios países. Pero ellas son pequeñas escaramuzas si se les compara con las guerras entre Alemania, Francia, Italia o Inglaterra, en la Primera y Segunda Guerras Mundiales. A pesar de los cientos de miles de muertos en todos los bandos, ellas no han impedido la formación de la Unión Europea.

Dicho de otra manera, si los países europeos pudieron unirse a pesar de sus inmensas diferencias culturales, sus múltiples idiomas y su pasado reciente y antiguo de guerras, agresiones y conflictos, no existe razón para pensar que una unión latinoamericana no pueda ser factible en el corto plazo.

### 5.5.6 Producción en el mercado interno para consumo interno

A partir solamente de los años '90, junto con la apertura gradual de los mercados latinoamericanos se empieza a generar una filosofía de "especialización productiva de los países". Eso hace que las empresas nacionales y, sobre todo, muchas extranjeras, concurren a los países latinoamericanos a producir para el consumo del mismo país.

Eventualmente, considerando que América Latina es una unidad, lo producido en uno de los países se exporta a los otros de la región. Los autos producidos en Argentina se venden en toda Latinoamérica, así como los textiles colombianos se expanden a los otros países del área. Por primera vez se observa que la producción de manufactura nacional es significativa dentro del PIB y que es hecha teniendo en cuenta las necesidades específicas de los latinoamericanos.

### 5.5.7 Producción para exportación (incluyendo a la metrópoli)

Un paso posterior, que se está viendo ya en América Latina, es la instalación en nuestra región de empresas extranjeras que quieren producir allí para exportar a otras partes del mundo. Se trata así de empresas, por ejemplo norteamericanas, que se instalan en México para fabricar automóviles o computadoras que luego serán exportados a diversas partes del mundo, incluido el mismo Estados Unidos. La idea aquí es aprovechar las ventajas propias del país latinoamericano (costo de mano de obra, accesibilidad de materia prima, etcétera) para producir a menor costo y más eficientemente que en el propio país de origen de la empresa. Es solo en este momento en donde se puede hablar realmente de globalización o internacionalización de las empresas.

### 5.5.8 Marketing global

Finalmente, América Latina está entrando en la globalización, es decir, en el comercio integrado mundial. La globalización implica básicamente la consideración del mundo como un único mercado, tanto para exportaciones como importaciones, desapareciendo entonces la noción de productos nacionales e internacionales. Iniciados por México, que hace casi dos décadas firmó el Tratado de Libre Comercio norteamericano con Canadá y Estados Unidos, los otros países latinoamericanos como Chile y Perú están firmando tratados de libre comercio con diversos países del mundo como Estados Unidos, Canadá, Japón, Singapur y China. Ello llevará, sin duda, a una mayor especialización de nuestros países, para poder competir en este nuevo escenario mundial, que más que ser global, es glocal (es decir, producir para el mundo global, pero adaptando sus productos a cada situación local).

### Globalófilos y globalofóbicos

En Latinoamérica se enfrentan diariamente personas en contra y a favor de la globalización. Para los globalófilos, la globalización es la apertura de las oportunidades para que los países, chicos o grandes, superen las limitaciones de sus mercados y lleguen a los de otros países. Los globalofóbicos, por su parte, ven que la globalización es una amenaza para los países, sus empresas y sus trabajadores, pues de alguna manera ello implica repartir sus pocos mercados con otros competidores.

¿Quién tiene la razón? Hallar la respuesta es como decidir quién es más acertado, el que ve la botella medio vacía o el que la ve medio llena.

Así, los más calificados y fuertes por su lado verán en la globalización una oportunidad de crecimiento. Se sienten capaces de competir, y por lo tanto ampliar su ámbito de competencia es beneficioso. No importa si eso implica sacrificios en el corto plazo, pues están dispuestos a aceptarlos y tienen capacidad de aguante para ese periodo. Los más frágiles y menos calificados, así como los que los defienden, la verán como una gran amenaza. No tanto porque no vean que pueda ser beneficiosa en el futuro, sino básicamente porque para ellos el futuro depende de

su comida de hoy. Y no pueden esperar hasta mañana para ver si las promesas de bienestar se cumplieron.

Todo lo anterior no implica que deba tomarse una posición drástica por los frágiles o por los fuertes, pues como en casi todo, en el tema de la competencia internacional hay halcones y hay palomas: decidirse por unos sin considerar a los otros sería un gran error. En cualquier caso, para evitar excesos de confianza, no debemos olvidar que, como región, probablemente América Latina no se encuentre todavía en el grupo de los halcones.

## 5.6 Etapas de desarrollo del marketing internacional para una empresa

En una situación normal, una empresa puede pasar por diversas etapas de desarrollo dentro de su tarea de marketing internacional. Estas fases no se cumplen de manera estricta en todas las empresas y procesos de desarrollo del marketing internacional (se pueden realizar en orden diferente o simplemente haciendo desaparecer algunas de ellas), pero pueden dar una idea general del proceso. Esas etapas son las siguientes:

### ETAPAS DE DESARROLLO DEL MARKETING INTERNACIONAL PARA UNA EMPRESA

- PRODUCCIÓN PARA EL MERCADO NACIONAL CON EXCEDENTES PARA EXPORTACIÓN
- PRODUCCIÓN PARA EXPORTACIÓN INDIRECTA
- EXPORTACIÓN DIRECTA
- VENTA DE FRANQUICIAS O BREVETES EN EL PAÍS DE DESTINO
- VENTA DIRECTA EN EL PAÍS DE DESTINO
- ASOCIACIÓN PARA PRODUCCIÓN EN EL PAÍS DE DESTINO (*JOINT VENTURE*)
- INSTALACIÓN PARA PRODUCCIÓN EN EL PAÍS DE DESTINO
- EXPORTACIÓN A PARTIR DEL PAÍS DE DESTINO

### 5.6.1 Producción para el mercado nacional con excedentes para exportación

Es bastante común que las empresas comiencen a exportar los montos de producción que no llegan a vender en el mercado nacional (excedentes). En esos casos, la producción generalmente es solicitada por importadores externos (o por empresas de comercialización) que realizan toda la labor de exportación. De manera general puede decirse que esta actividad se realiza esporádicamente y solo en los momentos en que el mercado nacional no responde adecuadamente. Dado que no existe una estrategia específica para exportar, sus resultados son muy variables y de corto plazo.

### 5.6.2 Producción para exportación indirecta

Si las exportaciones esporádicas dieron buen resultado, es posible que las empresas comiencen a producir específicamente para exportar. Ello implica una adaptación de los productos, embalajes, sistemas de producción, etcétera, a las necesidades del marketing internacional. Lo más común aquí es que ellos vendan sus productos a empresas nacionales especializadas en comercialización internacional o a compradores extranjeros que realizan ellos todo el trabajo de importación (y que venden sus productos a terceros en el lugar de destino). En muchos casos, el productor coloca a los productos las marcas de los clientes en lugar de su marca propia.

### 5.6.3 Exportación directa

Luego de que el productor observa que su producto se vende bien en el exterior, comienza también a observar que sus posibilidades de ganancia se incrementarían sustancialmente si pudiera llegar directamente al intermediario final. Por esta razón, el productor se organiza para realizar completamente el trabajo de exportación y vender a intermediarios en el país de destino. En estos casos es muy probable que el producto se venda en el mercado con la marca del productor.

### 5.6.4 Venta de franquicias o brevets en el país de destino

El productor puede después considerar conveniente eliminar parcialmente al intermediario y vender al público sus productos con el fin de tener un mejor control de su mercado. Sin embargo, dado que esto puede resultar muy costoso (por la inversión que requiere montar un sistema de distribución minorista), podría optar por un sistema intermedio. El productor podrá, por ejemplo, establecer contratos de franquicias con distribuidores del país de destino, los que trabajarán utilizando la marca del productor y siguiendo estrictamente las reglas de comercialización y cuidado del producto señaladas por este.

### 5.6.5 Venta directa en el país de destino

Si fuera conveniente, el productor podrá en algún momento establecer su propio sistema de comercialización en el país de destino. Debe observarse aquí que para entrar en este tipo de situación se necesita no solamente una gran capacidad financiera, sino sobre todo una gran capacidad administrativa.

### 5.6.6 Asociación para producción en el país de destino (*joint venture*)

Podría también darse el caso que, si el negocio marcha bien, sea más conveniente para la empresa producir en el país de destino en lugar de exportarlo desde su país de origen. Esta producción puede ser total (todo el producto se elabora en el país de destino) o parcial (solamente se hace una parte, por ejemplo, se recibe el producto a granel y se envasa en el país de destino). Dado que la instalación de un sistema de producción en país extranjero puede resultar complicada y costosa, la empresa puede elegir realizar una asociación de riesgo con una empresa del país destinatario. Es claro que para llegar a esta etapa no es necesario que la empresa haya pasado por las cinco fases anteriores, siendo bastante común que las empresas que han llegado a la etapa tres (exportación directa) pasen a esta etapa sin haberse instalado para distribuir independientemente.

### 5.6.7 Instalación para producción en el país de destino

Si fuera conveniente, la empresa puede decidir instalarse para producir independientemente en el país de destino. Debe quedar claro que para una decisión de este tipo debe contarse no solamente con una gran capacidad económica y financiera, sino también con un gran conocimiento logístico y, sobre todo en América Latina, con buenas conexiones con los grupos dirigentes del país.

### 5.6.8 Exportación a partir del país de destino

La última etapa de una tarea de marketing internacional bien hecha implica comenzar a exportar desde el país que en un inicio fue el país de destino (en realidad será ahora el país de origen de la mercadería). Puede darse incluso el caso que la mercadería producida por una de las plantas en el exterior regrese ahora a nuestro país de origen como producto de exportación. El lector comprenderá aquí, que llegado a esta etapa, se puede considerar que la empresa está nuevamente en la etapa 1 de desarrollo del marketing internacional.

**EJERCICIOS Y PREGUNTAS DE REVISIÓN Y REFLEXIÓN**

1. Usted trabaja para el Ministerio de Agricultura de su país y llegan a su despacho dos señoras de mediana edad, vestidas de negro y con aire compungido, y le manifiestan lo siguiente: "Acaba de fallecer de cáncer uno de nuestros hermanos, según los especialistas, posiblemente a causa de BONITO, un insecticida que usamos en nuestro campo. Todos usamos BONITO porque permite un mayor rendimiento de nuestros cultivos, pero recién sabemos que puede causar cáncer. El problema es que no hay otro insecticida mejor y que tenga un precio adecuado, y si no usamos BONITO corremos el riesgo de perder nuestras cosechas".

Comente el caso. ¿Qué debería hacer usted frente a ello? ¿Qué cree que deberían hacer las empresas que producen esos productos? ¿Cómo se debieran evitar casos similares?

2. Prepare un plan para ayudar a la Cruz Roja de su país a obtener mayor cantidad de donantes de sangre en su próxima campaña.
3. Uno de los problemas de las campañas de vacunación infantil es que para algunos tipos de vacunas, luego de vacunados los niños reaccionan teniendo fiebre y malestar por varias horas. Esa situación provoca que muchas madres analfabetas no lleven a vacunar a su hijos (e incluso los escondan cuando llegan los especialistas), pues para ellas la vacuna "enferma a sus hijos". Diseñe una estrategia de marketing social para obtener mayor cooperación de estas madres.
4. La asociación de defensa de consumidores de su país quiere conseguir fondos para financiar sus campañas de control de calidad de los productos que se ofrecen en el mercado. Un asesor les propone pedir financiamiento a algunas empresas de telefonía, autos y licores, pero los directivos piensan que eso los comprometería cuando tengan que emprender acciones contra algunas de ellas. ¿Qué les recomendaría usted hacer en ese caso?
5. Usted ha sido nombrado gerente de marketing del club de fútbol más popular del país y se le ha encomendado ayudar al reclutamiento de asociados y también a la generación de nuevos ingresos. En función de las experiencias de clubes en otros países y regiones (Italia, España, México, Brasil), prepare un plan integral de marketing para este club.
6. ¿Cree usted que la Policía Nacional de su país necesita tener una orientación de marketing? ¿Por qué sí o por qué no? Suponga usted que sí fuera necesario y señale mediante un diagrama cómo es el funcionamiento de la Policía Nacional del país desde un punto de vista de marketing para instituciones sin fines de lucro. Señale quiénes son sus clientes y sus diferentes públicos, sus objetivos y recompensas.
7. El Papa Benedicto XVI ha viajado a Brasil y a otros países a empezar una campaña para evitar el drenaje de fieles católicos hacia las iglesias protestantes. Ustedes han sido llamados para hacer un diagnóstico preliminar de la situación y las razones de este drenaje, y para organizar un plan de marketing para cambiar esa situación. Prepare un documento a este efecto.

8. Dado que la imagen de un país es un factor importante para el desarrollo de las exportaciones, haga un análisis sobre la situación en la que se encuentra la imagen de tres países de su región (incluyendo el suyo) desde la teoría del producto, la marca y el embalaje. A partir de allí, presente alternativas para mejorar la imagen de su país, con el fin de apoyar mejor la exportación de sus productos (trate el tema más allá de la perspectiva del turismo).
9. Ante la amenaza de la llegada de la empresa norteamericana Wal-Mart a América del Sur, una cadena de supermercados de origen chileno, pero con presencia en varios países de la región, está considerando hacer una campaña para apelar al regionalismo de los consumidores. Su lema sería "prefiere a tus paisanos latinoamericanos". ¿Qué opina de esta propuesta? ¿Tendría éxito en su país? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué les recomendaría hacer?
10. ¿En qué casos es conveniente exportar y en qué casos no lo es? Justifique sus respuestas y señale ejemplos.
11. El crecimiento de la oferta china en el sector textil es una amenaza muy grande para la industria de confecciones de toda la región. Analice qué características tiene esta oferta, y a partir de allí diseñe una estrategia para la industria textil de su país.

# Bibliografía

**AAKER, DAVID**, *Managing Brand Equity*, Free Press, Nueva York, 1991.

**ALHADEFF, DAVID**, *Microeconomics and human behavior: Toward a new synthesis of Economics and Psychology*, University of California Press, Berkeley, 1982.

**ALLPORT, FLOYD H.**, *Theories of perception and the concepts of structure*, Wiley, Nueva York, 1955.

**ARELLANO, ROLANDO**, *Comportamiento del Consumidor. Enfoque América Latina*, McGraw-Hill, México, 2001.

**ARELLANO, ROLANDO**, *Comportamiento del Consumidor y Marketing*, Harla, Ciudad de México, 1993.

**ARELLANO, ROLANDO**, "¿Por qué compra usted regalos de Navidad?: una investigación motivacional", en Fischer, K., Mercadotecnia, Ediciones del Mañana, Lima, 1982.

**ARELLANO, ROLANDO Y CHRISTEL DURAND**, *Le marketing dans une économie en hyperinflation (le cas des multinationales françaises au Brésil)*, Raport 92-45, Université Laval, Faculté des Sciences de l'Administration, Québec, 1992.

**ARNOLD, DAVID**, *The Handbook of Brand Management*, Adisson Wesley, Nueva York, 1992.

**BATESON, JOHN E. G.**, *Managing Services Marketing: text and readings*, Dryden Press, Fort Worth, 1992.

**BOONE, LOUIS E. Y DAVID L. KURTZ**, *Contemporary Marketing Plus*. The Dryden Press Series in Marketing, Harcourt Brace Publishers, Estados Unidos, 1995.

**BOYD, HARPER; RALPH WESTFALL Y STANLEY STASCH**, *Investigación de mercados, textos y casos*, Limusa, México, 1995.

**CHAPUIS, ROBERT**, *Les quatre mondes du Tiers Monde*, Masson, París, 1994.

**CHRISTOPHER, MARTIN; ADRIAN PAYNE Y DAVID BALLANTINE**, *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Boston, 1991.

**CHURCHILL JR., GILBERT A.; NEIL M. FORD Y ORVILLE C, WALTER JS.**, *Sales Force Management: Planning,*

*Implementation and Control*, Ricard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1985.

**DARMON, RENÉ Y.; MICHEL LAROCHE Y JOHN V. PETROF**, *Le marketing: fondements et applications*, McGraw-Hill, Montreal, 3ª edición, 1986.

**DE LA GARZA GOROSTIETA, MARIO**, *Promoción de Ventas: estrategias metodológicas de corto plazo*, Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México, México, 2001.

**DE VELAZCO GONZÁLEZ, EMILIO**, *El precio: variable estratégica de marketing*, McGraw-Hill, Instituto de Empresas, Madrid, 1994.

**DOUGLAS, DALRYMPLE J.**, *Sales Management, Concepts and Cases*, John Wiley & Sons, 1988.

**DRUCKER, PETER**, *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, Nueva York, 1980.

**EHRENBERG, A. S. C. Y G. J. GOODHARDT**, *Understanding Buyer Behavior, Chapter on Market Segmentation*, J. Walter Thompson and Market Reserch Corporation of America, Nueva York, 1979.

**FRANK, RONALD; WILLIAM MASSY Y YORAM WIND**, *Market segmentation*, Prentice Hall, Englewood-Cliffs, Nueva Jersey, 1972.

**GORMA, WALTER Y RICHARD WENDEL**, *Selling: Persuasion and Strategy*, Random House, Nueva York, 1983.

**HAMBRICK, DONALD E IAN MACMILLAN**, "La cartera de productos y el mejor amigo del hombre", *Administración de empresas*, Tomo XIV-A, Buenos Aires, 1984.

**HUTT, MICHAEL D., THOMAS W. SPEH**. *Business Marketing Management*, The Dryden Press, Forth Worth, Texas, 1995.

**HOWARD, JOHN A. Y JAGDISH N. SHETH**, *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1969.

**INDACOCHA, ALEJANDRO**, *Finanzas en inflación: costo y manejo de las operaciones empresariales*, 3ª edición, Gráfica Editores e Impresores, Lima, 1986.

**KLEPPNER, OTTO**, *Publicidad*, 12ª edición, Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1994.

- KÖHLER, WOLFGANG**, Gestalt psychology, H. Liveright, Nueva York, 1929.
- KOTLER, PHILIP**, Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1999.
- KOTLER, PHILIP Y ALAN ANDREASEN**, Strategic Marketing for Non-Profit Organizations, 3ª edición, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1987.
- KRACMAR, JOHN Z.**, Marketing Research in the Developing Countries, Praeger Publishers, Nueva York, 1971.
- LAMBIN, JEAN-JACQUES**, Marketing estratégico, McGraw-Hill, México, 1994.
- LAVIDGE, ROBERT Y MELANIE PAYNE**, "The Steps in a Marketing Research Study", Handbook of Modern Marketing, 2ª edición, McGraw-Hill, Nueva York, 1986.
- LEVY, SIDNEY J.**, "Symbolism and Life Style", en Stephen A. Greyser (ed.), Toward Scientific Marketing, American Marketing Association, Chicago, 1963.
- LOVELOCK, CHRISTOPHER H.**, Services Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1991.
- MASLOW, ABRAHAM**, Motivation and personality, Harper & Row, Nueva York, 1952.
- MATLIN, MARGARET W.**, Perception, Allyn and Bacon Inc., Boston, Massachusetts, 1983.
- MCCARTHY, JEROME**, Basic Marketing. A Managerial Approach, Homewood Ill, Irwin, 1960.
- MCGUIRE, WILLIAM J.**, "Personality and attitude change: an information processing theory", en Greenwald, Anthony C., Timothy C. Brock y Tom M. Ostrom, Psychological foundations of attitudes, Academic Press Ex Libris, Nueva York, 1969.
- MEADOWS, DONELLA H.; DENNIS L. MEADOWS, JORGEN RANDERS Y WILLIAM W. BEHRENS III**, The Limits to Growth, Universe Books, Nueva York, 1972.
- MUELLER, C. G. Y WILLIAM J. MCGILL**, "Theories in sensory psychology", en Marx, Melvin H., Theories in contemporary psychology, Collier McMillan, Nueva York, 1951.
- NAGLE, THOMAS T.**, Strategy and Tactics of Pricing: a guide to making profitable decision making, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1987.
- ORLANDO, JUAN JOSÉ Y DANIEL EDUARDO GONZÁLEZ**, Distribución y marketing, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.
- OTTMAN, JACQUELYN A.**, Challenges & Opportunities for the New Marketing Age, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1994.
- PORTER, MICHAEL E.**, Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors, Free Press, Nueva York, 1985.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Informe Mundial sobre el Desarrollo Humano 2007-2008, Oxford University Press, Nueva York, 2008.
- RABASA ASENJO, BERNARDO**, Promoción de ventas: cómo se prepara una campaña, Ediciones Pirámide, Madrid, 1987.
- RAPP, STAN Y THOMAS COLLINS**, El nuevo maxi-marketing, McGraw-Hill, México, 1996.
- RIES, AL Y JACQUES TROUT**, Posicionamiento: la batalla por su mente, McGraw-Hill, México, 1982
- ROCKEACH, MILTON**, The nature of human values, Free Press, Nueva York, 1973.
- SAMUELSON, PAUL A.**, Economics, McGraw-Hill, Nueva York, 1980.
- SHEEHAN, DON**, Cállese y venda, Editorial Norma, Colombia, 1984.
- SCHNEIDER, FRIEDRICH**, Size and measurement of the informal economy in 110 countries around the world , Rapid Response Unit, The World Bank, Washington DC, 2002.
- STANTON, WILLIAM J. Y RICHARD H. BUSKIRK**, Management of the Sales Force, 6ª edición, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1983.
- STERN, LOUIS W.; ADEL I. EL-ANSARY, ANNE T. COUGHLAN**, Marketing Channels, 5ª edición, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1996.
- WEINSTEIN, DAVID A.**, What's in a name: How to protect your Business, Professional and Brand Names, John Wiley & Sons, Nueva York, 1990.





## Marketing: Enfoque América Latina

### El marketing científico aplicado a Latinoamérica

¿Por qué en los autos que se venden en América Latina caben solo cuatro personas bien sentadas, cuando el tamaño promedio de una familia aquí es de cinco a seis personas? La razón es muy simple, porque los autos que se venden en nuestra región fueron diseñados para satisfacer las necesidades de las familias japonesas, europeas o norteamericanas, de 3/2 personas en promedio y luego enviados para venderlos en nuestros países. En este caso se hizo marketing (estudiar las necesidades del mercado para luego satisfacerlas con productos y servicios) para los japoneses y europeos, pero se olvidó hacerlo para los latinos.

Este libro tiene como objetivo enseñar a los estudiantes de marketing latinoamericanos a evitar esos errores y a tener más posibilidades de éxito en nuestros países. Por ello, junto con el análisis del marketing moderno que se ve tanto aquí como en los países más desarrollados, se muestra también la situación del marketing único de la inmensamente rica y diversa cultura de América Latina.

A la pregunta de ¿a dónde van a comprar los latinoamericanos? El libro responderá : una buena parte de ellos a los supermercados y centros comerciales, como sucede en los países desarrollados, pero también a los pequeños comercios, tiendas, colmados, bodeguitas, abastos o changarros, y a los mercados tradicionales, tianguis o mercados sobre ruedas que se ven por todas partes en nuestra región.

En cuanto a la interrogante de ¿cómo fijan los precios de sus productos los empresarios latinoamericanos? La respuesta será: a veces basándose en sus costos más un margen, como en los países europeos, pero también mediante el “regateo” propio de nuestros países, donde el vendedor “negocia” el precio con sus compradores.

De esta manera, los profesores y estudiantes de marketing encontrarán las enseñanzas que les permitan definir las mejores estrategias para triunfar en nuestra región. Con un pie en nuestra tierra, el otro en la teoría y la práctica mundial, este libro es una herramienta fundamental para enseñar y aprender el mejor marketing para América Latina.

**Prentice Hall**  
es una marca de

**PEARSON**

Visítenos en:  
[www.pearsoneducacion.net](http://www.pearsoneducacion.net)

ISBN 978-607-32-0144-5



9 786073 201445