

# DIRECCION DE MARKETING

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA  
DEL MERCADO

LAMBIN  
GALLUCCI  
SICURELLO

**Mc  
Graw  
Hill**



# **Dirección de marketing**



# **Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado**

**Segunda edición**

**Jean-Jacques Lambin**

*Università degli Studi di Milano-Bicocca, Italia*

**Carlo Gallucci**

*ESADE, sede Barcelona, España*

**Carlos Sicurello**

*ESADE, sede Buenos Aires, Argentina*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK  
SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL  
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • SAN LUIS • TORONTO

**Director Higher Education:** Miguel Ángel Toledo Castellanos  
**Director editorial:** Ricardo A. del Bosque Alayón  
**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón  
**Coordinadora editorial:** Marcela Rocha  
**Supervisor de producción:** Zeferino García García

**DIRECCIÓN DE MARKETING.  
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL MERCADO**  
Segunda edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2009, respecto a la primera edición en español por:  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

*A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A

Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe

Delegación Álvaro Obregón

C.P. 01376, México D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN: 978-970-10-6710-9**

Traducido de la segunda edición de *Market-Driven Management. Strategic and operational marketing*, © 2007 respecto a la segunda edición en inglés de Jean-Jacques Lambin, adaptación al español © 2008 por Carlo Gallucci y Carlos Sicurello.

*All rights reserved*

0123456789

08765432109

Impreso en México

*Printed in Mexico*

A Daisy, Sophie y Lara

*Jean Jacques Lambin*

A Nuria, Carlo Jr., Santiago y Nuria Jr.

*Carlo Gallucci*

A Adriana, Ana y Gerónimo

*Carlos Sicurello*



En el actual ambiente globalizado, la orientación al mercado es un elemento clave de competencia, por lo que la nueva edición de este texto constituye un éxito de excepción, al combinar la investigación académica y el estudio de casos prácticos del marketing orientado al mercado. Un excelente recurso para gerentes, maestros y alumnos de programas de marketing avanzados.

Silvio M. Brondoni, profesor de Marketing y director de ISTEI  
Università degli Studi di Milano-Bicocca, Italia

Lo que me gusta de este texto es que es auténticamente internacional y tiene bases muy sólidas. Este libro captura a la perfección la investigación académica y, a la vez, está muy cercano a la práctica del marketing.

Christian Pinson, profesor de Marketing, INSEAD, Francia

Este libro es un claro ejemplo de la constante evolución de la teoría del marketing. Una de sus cualidades es la adopción de propuestas, métodos e instrumentos teóricos aplicables en la práctica de los negocios y presenta, en la forma más sólida, la función del marketing estratégico y operativo en una empresa moderna.

Sergey Kouchtch, profesor de Marketing,  
Jefe del Departamento de la School of Management,  
Saint Petersburg State University, Rusia

La obra afronta el gran reto del marketing profesional; capta correctamente su especial dimensión: cómo lograr una sólida estrategia orientada al mercado con planes de marketing efectivos. Éste es el trabajo diario del profesional del marketing en el presente.

Chris Start, director general de Start Development  
y ex vicepresidente de Procter & Gamble.



# Sobre los autores

## Jean Jacques Lambin

Es profesor ordinario de la Università degli Studi di Milano-Bicocca (Milán-Italia) y profesor emérito del Institut d'Administration et de Gestion (IAG) de la Université Catholique de Louvain (UCL-Louvain-la-Neuve-Bélgica).

Fue coeditor de *Review European Business Forum* (EBF), publicada por la Community of European Management Schools (CEMS) y PricewaterhouseCoopers (Londres). También fue presidente de IAG Louvain School of Management y decano de Lovanium International Management Centre. De 1995 a 1999 fue director del European Cooperation Programme entre la Unión Europea y los países del sudeste asiático (ASEAN).

Es especialista en marketing estratégico, internacionalización de los mercados y en métodos para desarrollar e implementar la orientación al mercado en las organizaciones. Es autor de numerosos artículos editados por las principales publicaciones académicas y profesionales. Su principal obra: *Market-driven management*, ha sido traducida a ocho idiomas.

En 1996 fue nominado economista del año por *Le Novel Economiste* (Francia) y en 1998 recibió el grado de Doctor Honoris Causa por la Université Laval (Québec-Canadá).

lambin@mark.ucl.ac.be

## Carlo Gallucci

Es profesor catedrático de Marketing de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESA-DE), Business School (Barcelona-España) y es el director ejecutivo de su Unidad de Programas Universitarios,

miembro de su Comité Ejecutivo, de su Consejo de Dirección y de su Comité de Relaciones Internacionales.

Sus áreas de especialización son marketing, marketing estratégico y planificación estratégica.

Ha sido profesor visitante en varias universidades de América y Europa, y ha participado en diversos proyectos de investigación. Asimismo, ha impartido conferencias y publicado artículos en estos dos continentes.

En la actualidad es presidente del Globalisation and Membership Committee de la CEMS, alianza estratégica de 26 universidades internacionales y 60 multinacionales, y es presidente del Membership Committee del PIM, red internacional de 53 universidades.

carlo.gallucci@esade.edu

## Carlos Sicurello

Es profesor de Marketing y director de Desarrollo Corporativo e Institucional de ESADE Business School, Campus Buenos Aires (Buenos Aires-Argentina).

Sus áreas de especialización son el marketing, marketing estratégico, marketing de servicios y ejecución de planes de marketing.

Ha sido profesor visitante en varias universidades de América y ha combinado su actividad entre la docencia y la dirección en empresas y organizaciones, y proyectos educativos. Frecuente expositor en conferencias sobre su especialidad.

Ha prestado servicios en grandes empresas del sector energía, telecomunicaciones, financiero, alimentario, automotriz, turismo, minero, hotelero.

carlos.sicurello@esade.edu



# Agradecimientos

Muchas personas han participado, directa o indirectamente, en varias etapas de esta edición en español, en particular nuestros colegas y autoridades del ISTEI de la Università degli Studi di Milano-Bicocca (Italia); de la ESADE, sedes en Barcelona, Madrid y Buenos Aires; y del Departamento de Marketing de la Universidad, IAG School of Management (Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Bélgica).

Agradecemos los comentarios de los usuarios de ediciones anteriores del libro en su labor docente: Silvio Brondoni, Margherita Corniani y Emanuela Tesser, de Milano-Bicocca; Chantal de Moerloose e Isabelle Schuiling, ambas de IAG Louvain School of Management; Ruben Chumpitaz (IESG, Lille) y Sergey Koutsch, de State University of Saint Petersburg.

También agradecemos a nuestros alumnos de grado, posgrado, máster y participantes de programas para ejecutivos, especialmente a los de ESADE, del Baltic Management Institute (Lituania), a los de Saint Petersburg School of Management y a los de Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE, Mauricio), que nos han ayudado a mejorar este texto.

Queremos agradecer a todas las personas que han colaborado de una u otra forma a lo largo del proceso. Muy

especialmente a Karina Di Paolo, Program Manager de ESADE Buenos Aires, por su ayuda y dedicación constante en la preparación de los materiales. A los integrantes del equipo de McGraw-Hill Interamericana Editores por su valiosa ayuda: Marcela Rocha, coordinadora editorial; a Alejandra Martínez, gerente de Derechos y Permisos; a Susana de la Mora, Derechos y Permisos; Ricardo del Bosque, director editorial; y a Martín Chueco, director de Sudamérica. A los profesores de diferentes universidades que con sus valiosos aportes han enriquecido el enfoque latinoamericano del libro: de la Fundação Getulio Vargas-Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP) del Brasil, a los profesores Tania Limeira, Luis Henrique Pereira, Mauricio Morgado, Silvio Laban y Juracy Parente; de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) de México, al profesor Jorge Ramón Pedroza; y de la Universidad ORT de Uruguay, el profesor Gustavo Rubinsztein. A todos ellos nuestro agradecimiento.

Jean-Jacques Lambin  
Carlo Gallucci  
Carlos Sicurello



# Prólogo

Basados en los comentarios positivos de los alumnos, profesores y profesionales del marketing usuarios de la segunda edición de la obra, y como resultado del éxito de otras ediciones de este libro en francés, español, italiano, portugués, polaco y ruso, nos animamos a proponer una nueva edición en español a la que titulamos *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*.

El rasgo distintivo del libro sigue siendo su enfoque en el concepto de *orientación al mercado*, en sustitución del *concepto de marketing* tradicional de las cuatro pes, popularizado por las escuelas de negocios de Estados Unidos. Este enfoque va mucho más allá de ser un asunto meramente semántico. El concepto tradicional de orientación del marketing suele enfocarse en el corto plazo y, de forma especial, tiende a relacionarse con el objetivo práctico del marketing respecto a la coordinación y gestión de las cuatro pes para promover las ofertas de la empresa. En contraste, el concepto de orientación al mercado *a)* refuerza las funciones de los departamentos de marketing; *b)* amplía la definición de mercado no sólo a los actores claves del mercado, directa e indirectamente consumidores, sino también a los actores del mercado electrónico, a los distribuidores, competidores, influidores y otros grupos interesados; *c)* estipula que es responsabilidad de cada integrante de la organización desarrollar las relaciones de mercado e incrementar el valor al consumidor; *d)* defiende que la creación de valor al consumidor es el único camino para que una empresa logre su objetivo de utilidades y crecimiento, creando valor para el accionista. Estos cambios necesarios obedecen a la creciente complejidad de la competencia, que se ha tornado global, se ha desregulado en algunas áreas y regulado en otras —como ocurre en algunos países latinoamericanos— y se ha modificado profundamente a causa de la revolución en las tecnologías de la información.

Esta edición se basa en estos temas y los refuerza de varias formas. Se ha dedicado un esfuerzo especial a dar una cobertura más amplia sobre *a)* el enfoque de “*solución de un problema*” como la mejor manera de crear valor para el consumidor; *b)* el *marketing electrónico*, haciendo una distinción entre dos tipos de mercado, los

mercados tradicionales globales y los mercados electrónicos globales, y se introduce el concepto de mercados virtuales en el análisis de la demanda; *c)* la *administración de relaciones con el cliente*, gracias a las facilidades que ofrecen las tecnologías de la información para establecer relaciones con el consumidor uno a uno; *d)* la *administración de marcas*, presentes en todos los mercados B2C y B2B, valoradas como activos reales que proveen una gran ventaja competitiva a las empresas que las poseen; *e)* el *surgimiento de nuevos valores*, que promueven un modelo de economía social de mercado dirigida a un desarrollo sustentable; *f)* la presentación de una *perspectiva latinoamericana*, con casos enmarcados en el ambiente latino.

## Estudio de casos

### Aspectos destacables

Este texto ofrece una amplia cobertura tanto del marketing estratégico como del marketing operativo; además, tiene las siguientes características distintivas:

- Analiza las bases ideológicas del marketing y su rol en el ambiente turbulento de la economía de mercado actual
- Presenta el concepto de orientación al mercado como sustituto del tradicional concepto de marketing
- Analiza la estructura de necesidades tanto del consumidor individual como del comprador de negocio a negocio
- Examina los diferentes roles de un consumidor: comprador, pagador y usuario
- Integra importantes conceptos teóricos, como teoría del comportamiento del consumidor, modelos de actitudes, teoría de la información, etcétera, y hace hincapié en la aplicación de este material conceptual a la realidad del marketing
- Ofrece un tratamiento integrado de consumidor y marketing negocio a negocio, subrayando diferencias prácticas y semejanzas conceptuales

- Hace una amplia cobertura del análisis de segmentación macro y micro, ilustrada con numerosos ejemplos
- Proporciona una visión general de los métodos de investigación, en especial de la investigación a través de encuestas
- Da una visión general de las medidas más comunes de respuesta del mercado que arroja la investigación de mercados carente de todo desarrollo técnico
- Integra el marketing global e internacional a lo largo de todo el texto, en vez de estudiarlo en un solo capítulo
- Contiene una sección dedicada al marketing estratégico del distribuidor, un tema con frecuencia omitido en los libros de texto de marketing
- Plantea los aspectos del marketing responsable
- Dedicar varias secciones al comercio electrónico e introduce el concepto de mercado virtual y el de cadena de actividades de consumidores
- Se ilustra con numerosos ejemplos de la vida real, y con estadísticas y datos actualizados.

### ¿Por qué desde una perspectiva latinoamericana y europea?

Otro punto destacado de este libro es que propone al lector una “perspectiva latinoamericana y europea” en el marketing estratégico. Así pues, la duda que asalta la mente es: *¿el marketing latinoamericano y europeo es realmente diferente de, digamos, el estadounidense o el japonés, en cuanto a las formas de gestionar el marketing?* Creemos sinceramente que hay diferencias importantes, no tanto en términos de conceptos o métodos, sino más bien en términos de prioridades, complejidad y filosofía de los negocios. Tres factores explican estas diferencias:

- el reto de la integración en las diferentes áreas de comercio
- la diversidad y el pluralismo culturales
- el abordaje de la responsabilidad social.

A nivel comercial, las empresas están analizando el impacto de la transformación de estos mercados, redefiniendo su mercado de referencia, reevaluando su competitividad y determinando estrategias apropiadas y su estructura organizacional.

Los mercados latinoamericanos y europeos están muy fragmentados, tanto en términos de cultura como en hábitos de consumo. La futura eliminación de las barreras entre los países creará un mercado con menos barreras, pero no un mercado único homogéneo. Permanecerán las diferencias y variaciones culturales en las actitudes del consumidor a lo largo y ancho de estos territorios, aunque sus empresas tengan la posibilidad de poner en práctica un programa de marketing común en todos los mercados; por tanto, las empresas tienen que lidiar con esta complejidad cultural y hallar soluciones adaptables. En Latinoamérica y Europa, nunca se logrará un nivel de estandarización de conducta del consumidor semejante al del mercado de Estados Unidos. La capacidad para respetar esta diversidad y descubrir segmentos supranacionales será un factor clave del éxito.

Las autoridades públicas latinoamericanas y europeas se preocupan más que las de Estados Unidos de la protección y la integración del individuo, de la familia y los valores sociales en la vida económica y en la política pública. Las empresas enfrentan restricciones sociales más duras que las de Estados Unidos. El eslogan, ampliamente aceptado hasta años recientes por la comunidad de negocios: *el negocio del negocio es el negocio*, ya no es verdadero y la empresa no puede permanecer inmune a la interferencia y la responsabilidad sociales. Estos aspectos son expresiones de nuevas necesidades de la sociedad y provienen de regulaciones políticas públicas, de los propios consumidores verdes o de los ambientalistas. Todos ellos inducen a las empresas a ampliar el tradicional concepto de marketing y a desarrollar una conciencia creciente de repercusiones de la actividad del marketing. En el contexto socioeconómico actual, esta creciente sensibilidad social hace que el concepto de *administración responsable orientada al mercado* sea muy destacable.

# Contenido

## Parte 1

### La función cambiante del marketing ..... 1

#### Capítulo 1

#### Función del marketing en la empresa y en una economía social de mercado ..... 3

Fundamentos ideológicos del proceso de marketing.....	4
Principio de soberanía del consumidor .....	5
Las dos caras del proceso de marketing .....	6
Polisemia: enfermedad crónica de la disciplina del marketing .....	7
Implementación del proceso de marketing .....	7
Marketing estratégico .....	8
Marketing operativo .....	9
Programa de marketing.....	10
Marketing estratégico reactivo en comparación con el marketing estratégico proactivo .....	10
Función del proceso de marketing en una economía social de mercado.....	13
Organización de transacciones de intercambio.....	13
Organización de los flujos de comunicación..	14
Otros modelos de negocios.....	14
El marketing como un factor de democracia del negocio.....	15
Cambio en las prioridades del proceso de marketing.....	19
Orientación al producto: marketing pasivo ....	20
Orientación a las ventas: el marketing operativo .....	21
Orientación al cliente: marketing estratégico..	24
Orientación al mercado: la gestión orientada al mercado .....	29

#### Capítulo 2

#### Gestión orientada al mercado..... 33

Impacto de la globalización .....	34
Tipología de los entornos internacionales .....	34

Beneficios de la globalización del marketing .	35
Desventajas de la globalización del marketing.....	36
Impulsores tradicionales de la globalización industrial.....	37
Impulsores emergentes de la globalización de mercado .....	37
Nueva complejidad del mercado global.....	38
El mercado como un ecosistema de clientes .	40
Actores de mercado en el ecosistema de cliente .....	41
Niveles de orientación al mercado.....	47
Un nuevo modelo de gestión: el enfoque “solución al cliente” .....	47
Orientación al mercado y desempeño de los negocios.....	49
Complejidad de la relación desempeño-orientación al mercado .....	50
Efecto moderador del entorno de macromarketing.....	50
Efecto mediador de la coordinación interfuncional.....	50
Reinventar la organización del marketing.....	52
Organización tradicional de la función de marketing .....	52
Carencia de credibilidad en las personas de marketing .....	55
Costo de una débil orientación al mercado ....	56
Características de una organización orientada al mercado (market-driven) .....	57
Hacia formas de organizaciones interfuncionales .....	59

## Parte 2

### Comprender el comportamiento del consumidor ..... 65

#### Capítulo 3

#### Análisis de las necesidades del cliente..... 67

Noción de necesidad genérica.....	68
Estabilidad de las necesidades genéricas.....	69

Imposibilidad de saciar las necesidades genéricas relativas.....	70	Pasos del proceso de compra.....	96
Necesidades latentes en relación con necesidades expresadas .....	71	Cadena de abastecimiento .....	97
Necesidades reales frente a necesidades falsas .....	71	Estructura típica de una cadena de abastecimiento .....	97
Motivación del consumidor individual .....	72	Concepto de producto multiatributo .....	99
Teoría del estímulo-respuesta.....	72	Servicio básico o beneficio.....	100
Noción de excitación .....	73	Servicios periféricos .....	101
Bienestar y nivel óptimo de excitación.....	74	Administración de las relaciones con el cliente (ARCM).....	102
Necesidad de estímulo.....	74	Definir la administración de las relaciones con el cliente (ARC).....	103
Necesidad de placer.....	75	Administración de las relaciones con el cliente-proveedor industrial ( <i>B2B</i> ) .....	105
Determinantes del bienestar individual .....	76	Comportamiento poscompra del cliente .....	105
Estructura multidimensional de las necesidades del cliente individual .....	78	Comportamiento de los clientes insatisfechos .....	105
Inventario de necesidades humanas de Murray .....	78	Métodos de medición de la satisfacción/insatisfacción .....	106
Jerarquía de las necesidades según Maslow ..	79	Análisis de la satisfacción del cliente.....	107
Lista de valores de Rokeach .....	80	Estilos de respuestas de satisfacción-insatisfacción.....	108
Modelo de la cadena medios-fines .....	81	Relación de satisfacción-lealtad.....	108
Teoría de los valores de consumo de Sheth, Newman y Gross .....	81	Concepto de lealtad de marca.....	109
Motivaciones del cliente industrial ( <i>B2B customer</i> ) .....	83	Relación satisfacción-lealtad .....	110
Características de los mercados industriales ( <i>B2B</i> ) .....	83	<b>Capítulo 5</b>	
El cliente industrial como un centro de compra.....	84	<b>Medición de la respuesta del cliente .....</b>	<b>115</b>
Necesidades genéricas del cliente industrial ( <i>B2B customer</i> ).....	85	Estructura de un sistema de información de mercado .....	116
<b>Capítulo 4</b>		Sistema de registro interno .....	116
<b>Comportamiento de compra del cliente .....</b>	<b>89</b>	Sistema de inteligencia de negocio .....	118
Diferentes funciones del cliente.....	90	Sistema de investigación de marketing.....	119
Proceso de compra en los mercados de consumo.....	91	La investigación de marketing y el método científico .....	121
Pasos en el proceso de compra .....	91	Características del conocimiento científico....	121
Principio de racionalidad limitada.....	92	Interfase administrador-investigador .....	122
Diferentes enfoques de la resolución del problema .....	93	Etapas en el proceso de investigación .....	123
Importancia del riesgo percibido .....	94	Tipos de investigaciones de marketing.....	124
Costos de información.....	95	Estudios exploratorios.....	125
Fuentes de información .....	95	Objetivos de la investigación exploratoria.....	125
Proceso de compra en los mercados industriales ( <i>B2B markets</i> ).....	96	Desarrollo de hipótesis .....	125
		Uso de la información secundaria .....	126
		Encuesta de informantes clave .....	128
		Análisis de casos seleccionados .....	128
		Discusiones de grupos focalizados.....	128

Técnicas proyectivas .....	131
Limitaciones de la investigación exploratoria .....	131
Estudios de investigación descriptiva.....	131
Objetivos de los estudios descriptivos .....	131
Métodos de recolección de información	
primaria .....	132
Diseño de cuestionarios .....	135
Métodos de muestreo.....	135
Errores en una investigación de encuesta .....	137
De la recolección de información al	
conocimiento .....	137
Estudios causales .....	138
Objetivos de los estudios causales.....	139
Experimentación definida.....	139
Tipos de diseño experimental .....	140
Análisis conjunto .....	141
Modelización de ecuaciones estructurales.....	142
Tecnología de red neurológica.....	142

### Parte 3 Implementación del marketing estratégico..... 147

#### Capítulo 6

<b>Análisis de la segmentación del mercado .....</b>	<b>149</b>
Pasos del proceso de segmentación estratégica .....	150
Análisis de macrosegmentación.....	150
Definición del mercado de referencia en	
términos de solución.....	151
Conceptualización del mercado de referencia .....	152
Definiciones de las fronteras del mercado.....	154
Desarrollo de una matriz de macrosegmentación ..	156
Análisis de pertinencia .....	156
Evaluar la matriz de macrosegmentación.....	157
Búsqueda de nuevos segmentos.....	157
Cambios en las fronteras de mercado.....	158
Análisis de microsegmentación en los mercados	
de consumo.....	159
Segmentación descriptiva o	
sociodemográfica.....	159
Segmentación por beneficios.....	162
Segmentación conductual.....	166

Segmentación sociocultural o segmentación	
por estilo de vida .....	168
Análisis de microsegmentación en mercados	
industriales.....	170
Segmentación descriptiva.....	170
Segmentación por beneficios.....	171
Segmentación conductual.....	173
Requisitos de la segmentación efectiva.....	174
Respuesta diferenciada.....	174
Tamaño adecuado .....	175
Mensurabilidad.....	175
Accesibilidad .....	176
Accionabilidad.....	176
Surgimiento de los segmentos de mercado	
transnacionales .....	176

#### Capítulo 7

<b>Análisis de la atractividad del mercado de</b>	
<b>referencia.....</b>	<b>181</b>
Conceptos básicos del análisis de la demanda.....	182
Demanda global expansible en comparación	
con demanda global no expansible.....	182
Demanda global como una función	
de respuesta .....	183
Mercado potencial actual y absoluto .....	184
Análisis de la oportunidad económica en el	
mercado virtual .....	185
Espacio cognitivo del cliente.....	185
¿Cómo construir un mercado-meta?.....	186
Concepto de cadena de actividad del	
cliente .....	187
Estructura de la demanda global .....	189
Demanda de bienes de consumo .....	189
Demanda de bienes de consumo	
percederos .....	189
Demanda de un bien de consumo duradero....	190
Demanda de servicios de consumo .....	191
Clasificación de los servicios .....	191
Características únicas de los servicios.....	192
Implicaciones de la gestión de los servicios...	194
Demanda de bienes industriales .....	195
Demanda de bienes industriales consumibles	
.....	196
Demanda de componentes industriales .....	196
Demanda de bienes de equipo industriales....	197
Efecto de aceleración.....	198

Implicaciones de la demanda industrial derivada en el marketing.....	198	Competencia pura o perfecta.....	229
Análisis de las oportunidades de crecimiento en el mercado existente.....	199	Oligopolio.....	232
Debilidades en la red de distribución.....	200	Competencia monopolista o imperfecta.....	236
Insuficiencia en los usos.....	200	Monopolio.....	238
Línea de productos deficiente.....	201	Dinámica competitiva.....	238
Modelo de ciclo de vida del producto.....	201	Ventaja competitiva basada en el costo.....	239
Determinantes del ciclo de vida del producto	203	Enunciado de la ley de experiencia.....	240
Modelo del ciclo de vida de un mercado producto.....	204	Causas del efecto de experiencia.....	240
Implicaciones estratégicas del ciclo de vida...	204	Formulación matemática de la ley de experiencia.....	241
Fase introductoria.....	204	Implicaciones estratégicas de la ley de experiencia.....	242
Fase de crecimiento.....	206	Evaluación de las disparidades de costos competitivos.....	242
Fase estacionaria.....	207	Curva de experiencia como indicador de previsión.....	243
Fase de madurez.....	208	Límites de la ley de experiencia.....	244
Fase de declive.....	209	Ventaja competitiva internacional.....	245
Modelo del ciclo de vida como marco conceptual.....	210		
Diversidad de perfiles observados.....	210	<b>Capítulo 9</b>	
Estrategias de rejuvenecimiento.....	210	<b>Decisiones de posicionamiento y selección de los mercados objetivos.....</b>	<b>249</b>
¿Cómo reconciliar los objetivos de crecimiento con los beneficios?.....	213	Estrategias de cobertura del mercado de referencia.....	250
<b>Capítulo 8</b>		Estrategia diferenciada.....	250
<b>Análisis de la competitividad de la empresa..</b>	<b>217</b>	Cobertura total del mercado.....	250
La creciente interdependencia competitiva.....	218	Estrategia mixta.....	251
Noción de la ventaja competitiva.....	219	Hipersegmentación en comparación con contrasegmentación.....	252
Ventaja competitiva de diferenciación (o externa).....	219	Selección de segmentos prioritarios.....	253
Ventaja de costo (o interna).....	220	Decisión de posicionamiento estratégico.....	254
Búsqueda de un posicionamiento competitivo sustentable.....	220	Definición de posicionamiento.....	254
Ventaja competitiva basada en las competencias claves.....	222	Condiciones del desarrollo del posicionamiento.....	254
Ventaja competitiva operativa en comparación con ventaja competitiva estratégica.....	222	Modos de posicionar la marca frente a la competencia.....	255
Fuerzas competitivas.....	224	Credibilidad del posicionamiento elegido.....	255
Amenaza de los nuevos competidores.....	225	Posicionamiento del comportamiento de respuesta.....	256
Amenaza de los productos sustitutos.....	226	Jerarquía “aprender-sentir-hacer”.....	256
Poder de negociación de los clientes.....	226	Matriz de involucramiento de Foote, Cone y Belding (FCB).....	257
Poder de negociación de los proveedores.....	227	Mapas perceptuales fundados en los atributos.....	258
Identificación de los competidores.....	228	Estrategias para cambiar de posicionamiento.....	260
Ventaja competitiva basada en el poder de mercado.....	228		

Cadena de valor en el análisis de la  
diferenciación ..... 260  
Búsqueda de diferenciación..... 261  
Medición del poder de mercado ..... 262  
Selección de los segmentos objetivo en el  
mercado internacional ..... 262  
Seleccionar grupos de países ..... 263  
Vender a segmentos universales ..... 263  
Apuntar a diversos segmentos a través de los  
distintos países..... 264  
El caso de los segmentos universales ..... 266

**Capítulo 10**

**Formulación de una estrategia de marketing ..... 269**

Análisis de la cartera de actividades ..... 270  
Matriz BCG de crecimiento/participación .... 270  
Límites de la matriz crecimiento/  
participación de mercado..... 274  
Matriz de la cartera multifactorial ..... 275  
Modelos de análisis de la cartera de  
actividades en la práctica..... 281  
Elección de una estrategia general ..... 283  
Dos maneras de enfocar la estrategia ..... 284  
Competir por mercados futuros ..... 285  
Estrategias básicas en los mercados  
existentes ..... 286  
Riesgos asociados con las estrategias  
básicas ..... 287  
Evaluación de las oportunidades de crecimiento ... 287  
Crecimiento intensivo..... 288  
Crecimiento integrador..... 292  
Lógicas de una estrategia de  
diversificación ..... 293  
Impacto de las innovaciones tecnológicas  
disruptivas..... 295  
Elección de una estrategia competitiva ..... 297  
Estrategias del líder ..... 297  
Estrategias del retador ..... 298  
Estrategias del seguidor..... 300  
Estrategias del especialista ..... 300  
Estrategias de desarrollo internacional ..... 301  
Pasos en la internacionalización de los  
mercados..... 302  
Objetivos del desarrollo internacional..... 302  
Formas de desarrollo internacional ..... 303

**Parte 4  
Implementación del marketing  
operativo ..... 307**

**Capítulo 11**

**Decisiones sobre el lanzamiento  
de nuevos productos ..... 309**

Función estratégica de las innovaciones ..... 310  
Componentes de una innovación..... 310  
Innovación impulsada por el mercado en  
comparación con la innovación impulsada  
por la tecnología ..... 312  
Organización del proceso de desarrollo de un  
nuevo producto ..... 312  
Estructuras de organizaciones  
interfuncionales ..... 312  
Proceso de desarrollo secuencial ..... 313  
Velocidad como estrategia..... 313  
Proceso de desarrollo en paralelo..... 315  
Generación de ideas de nuevos productos ..... 316  
Métodos de análisis funcional ..... 316  
Grupos creativos y “lluvias de ideas”  
(*brainstorming*)..... 317  
Generación de nuevos productos a partir de  
las ideas de los clientes..... 318  
Tamizado de ideas de nuevos productos ..... 319  
Desarrollo del concepto del nuevo producto..... 319  
Desarrollo del concepto de producto..... 319  
Diseño de un producto “verde” ..... 321  
Prueba del concepto de producto..... 321  
Valor predictivo de las intenciones de  
compra ..... 322  
Uso del análisis conjunto..... 323  
Un ejemplo de la prueba de concepto..... 323  
Análisis del negocio y programa de marketing .... 324  
Previsión de volumen de ventas ..... 324  
Patrones típicos de ventas..... 325  
Utilización de datos de un panel de  
consumidores..... 326  
Proceso de adopción del cliente ..... 327  
Duración del proceso de difusión ..... 327  
Categorías de usuarios ..... 328  
Fijación del precio de los nuevos productos ..... 329  
Estrategia de precios de desnatado ..... 329

Estrategia de precios de penetración .....	330
Evaluación del riesgo financiero .....	330

## Capítulo 12

### Gestión de la marca ..... 335

Función estratégica del desarrollo de marcas .....	336
¿Qué es una marca? .....	336
Importancia de las marcas .....	337
Producto de marca como un conjunto de	
atributos .....	338
Características objetivas .....	338
Atributos .....	338
Importancia de los atributos .....	339
Desempeño: el grado de presencia del	
atributo percibido .....	340
Valor de un atributo particular .....	340
Funciones de la marca.....	340
Funciones de la marca en los mercados de	
consumo.....	340
Funciones de la marca para el productor en	
los mercados industriales .....	341
Funciones de la marca en los mercados	
industriales.....	343
Conceptos claves en la gestión de marca .....	345
Posicionamiento de marca.....	345
Identidad de marca .....	345
Imagen de marca .....	346
Concepto de capital de marca.....	347
Construcción de una marca exitosa.....	348
Arquitectura de la marca .....	348
Selección del nombre y el logo de la marca...	350
Características de las marcas exitosas .....	350
Ciclos de vida de las marcas.....	351
Extensión de marca y estrategias de	
estiramiento .....	351
Estrategias de fusión de marcas	
( <i>co-branding</i> ).....	353
Estrategias de desarrollo de marcas	
internacionales.....	354
Ventajas de las marcas internacionales	
y las globales .....	354
Ventajas de las marcas locales.....	354
Impacto en las estrategias de	
posicionamiento internacional.....	355
Gestión de la cartera de marcas .....	357

## Capítulo 13

### Decisiones de los canales de distribución ..... 363

Función económica de los canales de	
distribución .....	364
Funciones de la distribución .....	364
Flujos de distribución .....	364
Razones de ser de los intermediarios .....	366
Alternativas de diseño de canales .....	367
Diferentes tipos de intermediarios.....	367
Configuraciones de un canal de distribución .	371
Tipos de competencia entre distribuidores ....	371
Factores que afectan la estructura del canal .....	372
Características del producto .....	372
Características de la empresa .....	373
Sistemas verticales de marketing .....	374
Sistemas de marketing vertical integrados ....	375
Sistemas de marketing verticales	
contractuales.....	375
Sistemas de marketing verticales	
controlados .....	375
Estrategias de cobertura del mercado.....	375
Tipología de los productos de consumo .....	376
Distribución intensiva.....	377
Distribución selectiva .....	377
Distribución exclusiva y sistemas de	
franquicia.....	378
Estrategias de comunicación en el canal.....	380
Estrategias de presión ( <i>push</i> ).....	380
Estrategias de aspiración ( <i>pull</i> ) .....	381
Análisis de los costos de distribución .....	382
Los márgenes de distribución .....	382
El precio de lista en comparación con los	
precios de facturación y precios de bolsillo ...	383
Comparación entre los costos de	
distribución .....	384

## Capítulo 14

### Guerra de marcas en los mercados de bienes de consumo ..... 389

El versátil sector de la distribución .....	390
El poder de los distribuidores .....	390
Principales cambios en el entorno del	
detallista.....	391
Cambios en los comportamientos de compra.	393
Estrategias de diferenciación del minorista .....	394

Concepto de tienda multiatributo .....	394	Determinación de precios de una gama de productos .....	431
Estrategias de posicionamiento de un punto de venta.....	394	Riesgo de canibalismo.....	431
Desarrollo de las marcas de los minoristas ...	396	Noción de elasticidad cruzada.....	431
Objetivos estratégicos de los distribuidores ...	397	Análisis de la rentabilidad de una gama de productos .....	432
Opciones estratégicas de las marcas del fabricante .....	398	Estrategias de precio de una gama de productos .....	433
Cuatro opciones estratégicas .....	398		
Opciones alternativas en una estrategia de aspiración.....	399		
Comercialización en los puntos de venta ( <i>trade marketing</i> ).....	400		
<b>Capítulo 15 Decisiones de precio .....</b>	<b>403</b>	<b>Capítulo 16 Decisiones de comunicación.....</b>	<b>439</b>
Percepción del precio por parte del comprador ....	404	Naturaleza y función de la comunicación de marketing.....	440
Definición de precio del mercado.....	404	Mezcla de comunicación de marketing .....	440
Importancia de las decisiones de precio .....	406	Proceso de comunicación .....	441
Objetivos adicionales de las estrategias de precio .....	407	Comunicación personal <i>versus</i> comunicación impersonal .....	442
Procedimientos de fijación de precios basados en los costos.....	408	Costos de las actividades de comunicación....	443
Conceptos de precio con base en los costos .....	408	Comunicación personal o de ventas.....	444
Riesgo del razonamiento circular .....	410	Tareas y objetivos de la fuerza de ventas.....	444
Utilidad de la fijación de precios basada en el costo .....	411	Nueva función de la fuerza de ventas .....	446
Procedimientos de fijación de precios orientados a la demanda.....	414	Oposición entre la venta transaccional y la venta relacional.....	446
Concepto de elasticidad-precio .....	414	Organización de la fuerza de ventas .....	450
Precio óptimo con base en la elasticidad.....	417	Decisión sobre el tamaño de la fuerza de ventas .....	450
Métodos de medición de la sensibilidad al precio .....	419	Decisiones de la comunicación publicitaria.....	451
Fijación de precios basada en el valor.....	420	Valor de la información publicitaria.....	452
Estrategias de los precios flexibles .....	425	Diferentes formas de comunicación publicitaria.....	453
Los precios de los servicios y “la administración de ingresos” .....	427	Prerrequisitos de la publicidad de imagen.....	453
Personalización de los precios en los mercados en línea .....	428	Objetivos de la comunicación publicitaria .....	454
Procedimientos de fijación de precios orientados a la competencia .....	428	Decisiones sobre promociones de venta .....	457
Anticipación de los comportamientos competitivos.....	429	Objetivos de las promociones.....	458
Precio en periodos inflacionarios.....	430	Diferentes herramientas promocionales .....	459
Liderazgo en precios .....	430	Impacto de las promociones sobre las ventas .....	460
		Promociones regionales.....	463
		Decisiones sobre las relaciones públicas .....	464
		Objetivos de las relaciones públicas.....	464
		Herramientas de las relaciones públicas.....	464
		Patrocinio y patronazgo.....	465
		Gastos de patrocinio en el mundo .....	466

## Parte 5 Implementación de la gestión orientada al mercado ..... 471

### Capítulo 17

#### Plan de marketing estratégico y operativo ..... 473

Revisión del plan estratégico de marketing .....	474
Estructura general del plan de marketing estratégico.....	474
Importancia de un plan estratégico.....	475
Objeciones a la planificación formal.....	476
Contenido de un plan de marketing estratégico.....	476
Declaración de misión.....	476
Auditoría externa: análisis del atractivo del entorno.....	478
Auditoría interna: análisis de competitividad de la empresa.....	481
Objetivos operativos y programas de acción.....	485
Definición de los objetivos .....	485
Características de los buenos objetivos .....	488
Elección del camino estratégico.....	488
Programas de acción alternativos .....	488
Enunciado de la estrategia.....	489
Criterios para elegir una opción estratégica ...	490
Diseño del programa de marketing.....	490
Negociación del presupuesto de marketing....	490
Alternativas en programas de marketing.....	491
Concepto multiplicador de ventas .....	492
Análisis del riesgo o sensibilidad.....	492
Estimación de la contribución neta del marketing.....	494
Análisis de las desviaciones .....	495
Análisis de la vulnerabilidad y la planificación de contingencia.....	495
La prueba de la robustez de un plan estratégico.....	495
Análisis de la vulnerabilidad .....	497
Planificación de urgencia.....	497
Nuevas funciones de la planificación estratégica global.....	499
Apéndice .....	499

### Capítulo 18

#### Valores y conceptos emergentes en la gestión orientada al mercado ..... 503

Afirmación del poder de la sociedad civil.....	504
Integración del comercio electrónico.....	506
Una nueva generación de comercio electrónico .....	507
Concepto de mercado virtual.....	507
Reconfiguración de las redes de distribución .	508
Cobertura del mercado geográfico.....	508
Comunicación electrónica .....	509
Protección de la vida privada en internet.....	509
Surgimiento de nuevos valores .....	510
El debate de los “accionistas” <i>versus</i> los “grupos de interés” .....	510
Adopción de una visión socioecológica del consumo.....	512
Objetivo de ecoeficiencia.....	513
Hacia un gobierno global .....	513
Responsabilidad social empresarial.....	515
Impacto potencial de la certificación de responsabilidad social.....	515
Marketing y pobreza.....	517
Implicaciones de la gestión orientada al mercado .	519

## Casos de estudio..... 523

Caso de estudio 1	IKEA .....	527
Caso de estudio 2	Chevrolet Zafira .....	529
Caso de estudio 3	Atípica.....	531
Caso de estudio 4	Procter & Gamble .....	533
Caso de estudio 5	Natura.....	535
Caso de estudio 6	Volvo, camiones belgas.....	538
Caso de estudio 7	Havaianas (Grupo Alpargatas).....	539
Caso de estudio 8	PolyColor .....	541
Caso de estudio 9	Levi Strauss (1) .....	544
Caso de estudio 10	Levi Strauss (2) .....	546
Caso de estudio 11	Macintosh.....	549
Caso de estudio 12	B2W: de Brasil para el mundo.....	551
Caso de estudio 13	El caso Geox .....	553
Caso de estudio 14	FoodSnack.....	555
Caso de estudio 15	Tesco <i>versus</i> Aldi .....	557
Caso de estudio 16	Whirpool .....	560
Caso de estudio 17	Universal Plastics .....	562
Caso de estudio 18	Tissex .....	564
Caso de estudio 19	Banco Itaú .....	567
Caso de estudio 20	Club Med.....	569

## Índice analítico ..... 573

# PARTE 1

## La función cambiante del marketing

### **Capítulo 1**

Función del marketing en la empresa y en una economía social de mercado

### **Capítulo 2**

Gestión orientada al mercado

## Parte 1: La función cambiante del marketing

Función del marketing en la empresa y en una economía social de mercado  
*Capítulo 1*

Gestión orientada al mercado  
*Capítulo 2*

## Parte 2: Comprender el comportamiento del consumidor

Análisis de las necesidades del cliente  
*Capítulo 3*

Comportamiento de compra del cliente  
*Capítulo 4*

Medición de la respuesta del cliente  
*Capítulo 5*

## Parte 3: Implementación del marketing estratégico

Análisis de la segmentación del mercado  
*Capítulo 6*

Análisis de la atractividad del mercado de referencia  
*Capítulo 7*

Análisis de la competitividad de la empresa  
*Capítulo 8*

Decisiones de posicionamiento y selección de los mercados objetivos  
*Capítulo 9*

Formulación de una estrategia de marketing  
*Capítulo 10*

## Parte 4: Implementación del marketing operativo

Decisiones sobre el lanzamiento de nuevos productos  
*Capítulo 11*

Gestión de la marca  
*Capítulo 12*

Decisiones de los canales de distribución  
*Capítulo 13*

Guerra de marcas en los mercados de bienes de consumo  
*Capítulo 14*

Decisiones de precio  
*Capítulo 15*

Decisiones de comunicación  
*Capítulo 16*

## Parte 5: Implementación de la gestión orientada al mercado

Plan de marketing estratégico y operativo  
*Capítulo 17*

Valores y conceptos emergentes en la gestión orientada al mercado  
*Capítulo 18*

Casos de estudio

# Función del marketing en la empresa y en una economía social de mercado



## Contenido

Fundamentos ideológicos del proceso de marketing	3
Implementación del proceso de marketing	7
Función del proceso de marketing en una economía social de mercado	13
Cambio en las prioridades del proceso de marketing	19
Resumen	30
Bibliografía	31

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- los fundamentos teóricos e ideológicos del proceso de marketing;
- la diferencia entre marketing "estratégico" y marketing "operacional";
- las diferencias entre marketing estratégico "reactivo" y marketing estratégico "proactivo";
- las tareas desempeñadas por el marketing en una economía social de mercado;
- las diferentes estructuras organizacionales de la función del marketing;
- las limitaciones del concepto tradicional de marketing;
- las características distintivas del concepto de orientación al mercado.

## Introducción

El marketing es tanto una filosofía de negocios como un proceso orientado a la acción. Este capítulo apunta a describir el sistema de pensamiento, así como a clarificar las bases ideológicas del marketing y sus principales consecuencias que afectan a las operaciones y a la organización de la empresa. Como proceso activo, el marketing desempeña un número de tareas necesarias para el funcionamiento efectivo de una economía de mercado. Otro objetivo de este capítulo es describir las tareas cuya importancia y complejidad han evolucionado con los cambios en la tecnología, la economía, la competitividad y el entorno internacional. Dentro de este marco, examinaremos las consecuencias de dichos cambios en el entorno administrativo de la empresa y en la función del marketing.

## Fundamentos ideológicos del proceso de marketing

El término *marketing*, que ha sido incluso incorporado al vocabulario de habla no inglesa, es una palabra con una pesada carga, degradada y frecuentemente mal entendida, no sólo por sus detractores, sino también por sus defensores. Son tres los significados populares frecuentes que se le dan.

1. El marketing es publicidad, promoción y venta agresiva; en otras palabras, es un conjunto de instrumentos de venta particularmente agresivos, utilizados para penetrar en los mercados. En esta primera definición, muy mercantilista, el marketing es visto principalmente como un término que se aplica a los mercados de consumo masivo y, en mucho menor medida, a sectores más sofisticados, como la alta tecnología, los servicios financieros, la administración pública, los servicios sociales y culturales.
2. El marketing es un conjunto de herramientas de análisis, métodos de previsión de ventas, modelos de simulación y estudios de investigación de mercado, que se utilizan para desarrollar un acercamiento prospectivo y más científico al análisis de las necesidades y la demanda. Tales métodos, por lo general complejos y costosos, frecuentemente se consideran accesibles sólo a las grandes empresas, y no a las pequeñas y medianas. La imagen que se proyecta es la de herramientas innecesariamente sofisticadas, con costos altos y poco valor práctico.
3. El marketing también se define como el promotor y arquitecto de la sociedad de consumo, esto es, un

sistema de mercado donde los individuos son comercialmente explotados por los vendedores. En este panorama resulta necesario crear continuamente nuevas necesidades para poder vender más y más. Los consumidores son acosados por los vendedores, de la misma forma en que los trabajadores se ven acosados por los empleadores.

En esta visión de la función del marketing está implícita la idea de que el marketing y la publicidad son omnipotentes, capaces de hacer que el mercado acepte cualquier cosa a través de poderosos métodos de comunicación. Tales métodos de venta agresiva serían, por lo general, concebidos independientemente de cualquier deseo de satisfacer las necesidades reales de los clientes. La atención está puesta en las necesidades del vendedor, que debe alcanzar una venta.

El mito del poder del marketing es un tema persistente, a pesar de que abundan las pruebas de lo contrario. Por ejemplo, la gran proporción de nuevos productos y marcas que fracasan (más de 40% según Ernst & Young y Nielsen, 1999) testimonia la capacidad de resistencia del mercado a los supuestos poderes de seducción de los vendedores.

Detrás de estas percepciones, por demás simplificadas, hay tres dimensiones características del concepto de orientación al mercado (vea la tabla 1.1): una dimensión *cultural* (la filosofía de negocios), una dimensión de *análisis* (el cerebro estratégico) y una dimensión de *acción* (el brazo comercial). A menudo, la tendencia es reducir el marketing a su dimensión de acción —esto es, a una serie de técnicas de venta (marketing operacional)— y a subestimar su dimensión analítica (marketing estratégico). El proceso completo es la gestión orientada al mer-

cado. En lo sucesivo, utilizaremos los términos *proceso de marketing* y/o *gestión orientada al mercado* (*market-driven management*) para referirnos a estas tres dimensiones (tabla 1.1).

## Principio de soberanía del consumidor

A pesar de que este malentendido es muy común, la teoría o ideología que subyace al marketing es totalmente distinta. La filosofía esencial del marketing —lo que se denomina el concepto de orientación al mercado— descansa en una teoría de elección individual que se da a través del principio de soberanía del consumidor. Una idea que no es novedosa, ya que fue expresada por el mismo emperador romano Marco Aurelio en sus *Meditaciones sobre filosofía estoica* (160 d. C.): “si sirves a los otros, te sirves a ti mismo”. En este marco, el proceso del marketing no es más que la expresión social de los principios defendidos por los economistas clásicos de finales del siglo XVIII, y traducido en las reglas operativas de gestión. Estos principios, expuestos por Adam Smith (1776), forman los cimientos de la economía de mercado y pueden ser resumidos como sigue:

El bienestar de la sociedad es el resultado, no tanto del comportamiento altruista, sino de la combinación de los intereses propios del comprador y del vendedor, en un intercambio voluntario y competitivo.

Partiendo del principio de que la búsqueda del interés personal es una tendencia constante en la mayoría de los seres humanos —lo cual puede ser moralmente lamentable, pero es una verdad—, Adam Smith recomendó aceptar a las personas como son, pero desarrollando al mismo tiempo un sistema que haría que los individuos egocéntricos contribuyeran al bien común a pesar de sí mismos. Ese sistema del intercambio voluntario y competitivo,

administrado por la mano invisible, o la búsqueda egoísta de los intereses personales, es el que, finalmente, sirve a los intereses de todos. Tales ideas han sido desarrolladas e implementadas en la gestión por autores como Chamberlin (1933), Drucker (1954), Abbott (1955), Alderson (1957), McKitterick (1957), Felton (1959), Howard y Sheth (1969) y Kotler (1967 y 2005), fundadores del marketing actual.

A pesar de que en la economía moderna se ha corregido este principio básico atendiendo a la comunidad (solidaridad) y a cuestiones sociales (efectos externos, productos colectivos, regulaciones gubernamentales), sigue siendo el principal fundamento que dirige la actividad de una empresa exitosa, dentro de un mercado competitivo pero regulado. Es más, hoy en día resulta más claro que nunca que los países contrarios a las ideas de Adam Smith se han retrasado económicamente. La turbulencia de la Europa del Este y el crecimiento de las economías emergentes (tales como la India y China), que han adoptado el sistema de economía de mercado (a través de la desregulación y la privatización), da un claro ejemplo de esto.

En la raíz de la economía de mercado, encontramos cuatro ideas centrales; parecen simples, pero tienen grandes consecuencias en el acercamiento filosófico al mercado:

1. Los individuos se esfuerzan por lograr *experiencias gratificantes*: es la búsqueda del propio interés lo que los lleva a producir y trabajar, y eso es el motor del crecimiento y del desarrollo individual, lo que, finalmente, determinará el bienestar de todos.
2. La *elección individual* determina lo que es gratificante. Esto varía de acuerdo con los gustos, la cultura, los valores y otros factores. Más allá de respetar las reglas éticas, morales y sociales impuestas por la sociedad, no hay otro juicio implícito que el valor o la trivialidad de esta elección, o lo que puede consi-

**TABLA 1.1** Las tres dimensiones del concepto de orientación al mercado

Componentes	Actividades	Posición organizacional
Cultura	La filosofía del negocio	Director administrativo
Análisis	La mente estratégica	Director de marketing corporativo y gerentes de marca
Acción	El brazo comercial	Gerentes de marca y ventas

Fuente: Los autores.

derarse como “verdadero” o “falso”. El sistema es pluralista y respeta la diversidad de gustos y preferencias.

3. A través del *intercambio libre* y *competitivo* de los individuos y las organizaciones, éstos creen que podrán lograr sus objetivos de la mejor manera. Cuando el intercambio es libre, sólo se lleva a cabo si genera utilidad para ambas partes; cuando es competitivo, el riesgo de que los productores abusen del poder del mercado se ve limitado (Friedman y Friedman, 1980).
4. Los mecanismos de la economía de mercado están basados en el principio de libertad individual, y más particularmente en el *principio de soberanía del consumidor*. La base moral del sistema descansa sobre el reconocimiento del hecho de que los individuos son responsables de sus propias acciones y pueden decidir lo que es y lo que no es bueno para ellos.

Esta es la ideología del marketing. Uno tal vez imagine que puede haber una gran distancia entre lo que el marketing dice ser y lo que es en realidad. En seguida vienen a la mente muchas falsedades. Sin embargo, la empresa exitosa debe perseguir el ideal de la gestión orientada al mercado (*market-driven management*) (figura 1.1). Puede ser un mito (como lo es la democracia), pero finalmente un *mito funcional*, y éste debe guiar continuamente las actividades de la empresa.

### Campos del marketing

El marketing se basa en los cuatro principios anteriores. Esto da lugar a una filosofía de la acción válida para cualquier organización que sirva a las necesidades de un grupo de compradores. A su vez, las áreas del marketing pueden subdividirse en tres campos principales:

1. El *marketing del consumidor* (business to consumer, B2C), donde las transacciones se realizan entre compañías y consumidores finales, ya sea individuos o familias.
2. *Marketing de negocios* (business to business, B2B o marketing de negocio a negocio), donde las dos partes del proceso de intercambio son organizaciones.
3. *Marketing social*, el cual cubre el campo de la actividad de las organizaciones sin fines de lucro, como los museos, universidades, etcétera.

Este acercamiento implica que tal actividad, dentro de la organización, debe tomar en cuenta la satisfacción de



FIGURA 1.1 Estructura de la gestión orientada al mercado

Fuente: Los autores.

las necesidades de sus clientes, y éstos deberán ser su objetivo principal, dado que ésta es la mejor manera de alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad. No es el altruismo, sino el propio interés de la organización lo que dicta este curso de acción. Como se discutirá más adelante en este capítulo, la implementación del concepto de orientación al mercado implica caminos y medios que varían con la complejidad del entorno económico y competitivo.

### Las dos caras del proceso de marketing

La aplicación de esta filosofía de acción asume un acercamiento doble de parte de la empresa, como muestra la figura 1.2:

1. Los objetivos del *marketing estratégico* incluyen normalmente: un análisis sistemático y continuo de las necesidades y requisitos de los grupos clave de clientes, así como el diseño y producción de un paquete de productos o servicios que permitirán a la compañía atender a los grupos selectos o segmentos de manera más eficiente que sus competidores. Al atender estos objetivos, la empresa se asegura una ventaja competitiva sustentable.

2. La función del *marketing operativo* involucra la organización de las políticas de distribución, ventas y comunicación para informar a los compradores potenciales y promocionar las cualidades distintivas del producto mientras reduce los costos de información.

Estos objetivos, que se complementan entre sí, son implementados por la política de marca de la empresa; un instrumento clave para la aplicación del concepto orientación al mercado en una economía de mercado. Dicho esto, proponemos la siguiente definición del proceso de marketing:

En una economía de mercado, la función de la gestión orientada al mercado (*market-driven management*) es diseñar, comunicar y entregar soluciones de valor agregado a los problemas de las personas y de las organizaciones, lo que a la larga aportará un beneficio a la empresa.

El término *diseñar* se refiere al marketing estratégico y los términos *comunicar* y *entregar* al marketing operativo; por *soluciones de valor agregado* nos referimos a productos o servicios que satisfagan las necesidades de

los clientes (articuladas o desarticuladas) de una mejor manera que los productos de sus competidores.

## Polisemia: enfermedad crónica de la disciplina del marketing

La definición lingüística de polisemia es: una palabra que tiene significados múltiples pero relacionados (*Oxford Concise Dictionary*). A diferencia del personal de finanzas, el de marketing todavía está dividido por su manera de entender la palabra “marketing”. Un síntoma de la falta de consenso sobre el lenguaje entre los gerentes —y particularmente entre los directores generales— se evidencia en el tipo de respuesta a la siguiente pregunta, realizada a una muestra de directores generales: “¿Cómo ha cambiado el marketing en su compañía en los últimos tres años?”, con un comentario del estilo de “...eso depende de a qué se refiera usted con marketing” (citado por Webster *et al.*, 2005, p. 36).

Este nivel de confusión es elevado entre los profesionales del marketing, así como entre sus estudiosos. Por ejemplo, mientras nosotros llamamos “gestión orientada al mercado” (*market-driven management*) a todo lo que la empresa hace (marketing estratégico y operativo) para asegurar la preferencia del cliente y, de este modo, alcanzar rendimientos más elevados, Ambler (2000, p. 61) utiliza el término *marketing pancompañía* y Kotler y Keller (2006, p. 17) utilizan el término *marketing holístico*. En muchos sectores, las compañías tienden a equiparar marketing con ventas; otras, a la gestión de la marca y a ventas; en otros casos a publicidad, material de mercadeo y ventas; e incluso lo identifican con ventas y comunicación, etc. Nosotros creemos que nuestra terminología, tal como está definida en la tabla 1.1 y en la figura 1.1, tiene el mérito de la simplicidad y la claridad: también está ganando aceptación en la comunidad académica, como lo evidencia el creciente número de publicaciones que se refieren al marketing orientado al mercado.



FIGURA 1.2 Las dos caras del proceso de marketing

Fuente: Los autores.

## Implementación del proceso de marketing

El término *marketing* —literalmente el proceso de abastecer al mercado— no expresa bien la dualidad inherente a este proceso y subraya la parte “activa” más que la

parte “analítica”. Como un apartado, deberíamos señalar que para evitar la ambigüedad —y el uso de una palabra inglesa en el vocabulario común— la Académie Française acuñó el término *la mercatique* y *la marchéage* para ilustrar estas dos facetas del marketing. En la práctica, sin embargo, la comunidad francesa de negocios no utiliza estos términos. En español, algunos países latinoamericanos se refieren a la mercadotecnia, sin embargo, tampoco es un término muy general.

### Marketing estratégico

El marketing estratégico es, para empezar, el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, el comprador no busca un producto como tal, sino una solución a un problema que el producto o el servicio le puede ofrecer. La solución puede obtenerla a través de soluciones tecnológicas, que cambian continuamente. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado

de referencia e identificar varios mercados o segmentos de producto existentes o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades que satisfacen.

Una vez identificados los mercados de producto, representan oportunidades económicas cuyo atractivo debe evaluarse. El atractivo de un producto lo mide cuantitativamente la noción del mercado potencial, y dinámicamente lo mide su vida económica, o su ciclo de vida. Para una empresa específica, la atracción de un producto-mercado depende de su propia competitividad; en otras palabras, depende de su capacidad de satisfacer las necesidades de los compradores mejor que sus rivales. Esta competitividad existirá siempre y cuando la empresa tenga una ventaja competitiva, ya sea porque es capaz de diferenciarse de sus rivales gracias a cualidades sustentables distintivas, o porque tiene una mayor productividad, destacándose en una ventaja de costos.

En la figura 1.3 se muestran las diferentes etapas del marketing estratégico en relación con el resto de las funciones principales de la empresa. Más allá de si el

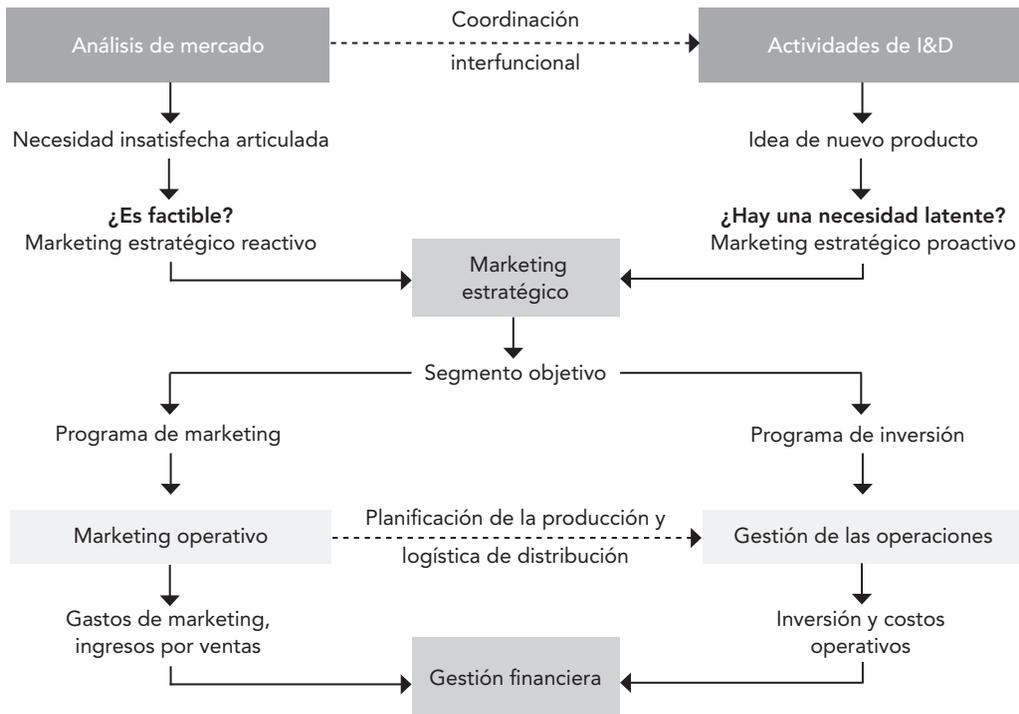


FIGURA 1.3 Las dos caras del proceso de marketing estratégico

Fuente: Los autores.

producto es impulsado por el mercado (*market-pull*) o impulsado desde la compañía (*company-push*) (o por la tecnología) (*technology-push*), debe pasar por el proceso del marketing estratégico para evaluar su viabilidad económica y financiera. La interfase entre investigación y desarrollo, operaciones y marketing estratégico desempeña una función decisiva al respecto. La elección de un mercado de producto, resultante de la confrontación, es de crucial importancia en la determinación de la capacidad de producción y de las decisiones de inversión, y por eso es vital para el equilibrio de la estructura financiera total de la empresa. La función del marketing estratégico es, por lo tanto: *a*) llevar a la empresa hacia oportunidades existentes o *b*) crear oportunidades atractivas, es decir, cuando crea oportunidades que se adaptan a sus recursos y a su saber hacer y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El proceso del marketing estratégico tiene un horizonte de mediano a largo plazo; su tarea es especificar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y asegurar una estructura balanceada de la cartera de productos. Las tareas del marketing estratégico están resumidas en la columna izquierda de la figura 1.2.

## Marketing operativo

El marketing operativo es un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación de corto a mediano plazo y se enfoca en mercados o segmentos de referencia existentes. Es el proceso comercial clásico de alcanzar la participación del mercado de referencia a través del uso de medios tácticos, relacionados con el producto, la distribución (plaza), el precio y las decisiones sobre comunicación (promoción): las *cuatro pes*, o la *mezcla de marketing*, como se le llama en la jerga profesional (McCarthy, 1960 y 2005). El plan de marketing operativo describe objetivos, posicionamiento, tácticas y presupuestos para cada rama de la cartera de productos de la compañía en un periodo y una zona geográfica determinada.

La función económica que el marketing desempeña en la operación de la empresa se muestra en la figura 1.3. Las principales relaciones entre las cuatro funciones de gestión más importantes (investigación y desarrollo, operaciones, marketing y finanzas) están ilustradas. La principal tarea del marketing operativo es generar ingresos por ventas que sean la meta de la facturación. Esto

significa *vender* y obtener órdenes de compra utilizando los métodos de venta más eficientes, que minimicen al mismo tiempo los costos. El objetivo es hacer efectivo un volumen de ventas traducido en un programa de fabricación a través del departamento de operaciones, y en un programa de almacenamiento y distribución física por medio del departamento de ventas. El marketing operativo es, por lo tanto, un factor determinante que influye directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa.

La fuerza del marketing operativo es un factor decisivo en la actuación de la empresa, especialmente en aquellos mercados donde la competencia es muy intensa. Todo producto, incluso los de calidad superior, debe tener un precio aceptable para el mercado, estar disponible en la red de distribución, adaptarse a los hábitos de compra de los compradores de referencia, y estar apoyado por alguna forma de comunicación que promocioe el producto y realce sus cualidades distintivas. Es raro encontrar situaciones de mercado donde la demanda exceda la oferta o donde la empresa sea muy conocida por los usuarios potenciales o la competencia sea inexistente.

Hay muchos ejemplos de productos prometedores que han fracasado en prevalecer en el mercado por culpa de un apoyo comercial insuficiente. Este es el caso de empresas donde predomina el espíritu “ingenieril”, a través del cual se cree que un producto de buena calidad puede ganar reconocimiento por sí mismo, y la empresa carece de la humildad de adaptarse a las necesidades de los clientes.

**TABLA 1.2** Contraste entre el marketing operativo y el marketing estratégico

Marketing operativo	Marketing estratégico
Orientado a la acción	Orientado al análisis
Oportunidades existentes	Nuevas oportunidades
Variables diferentes del producto	Variables relacionadas con el mercado-producto
Entorno estable	Entorno dinámico
Comportamiento reactivo	Comportamiento proactivo
Gestión del día a día	Gestión de mayor alcance
Función del marketing	Organización de funcionalidad cruzada

Fuente: Los autores.

La cultura latina es especialmente susceptible a esta actitud. Mercurio fue el dios de los comerciantes, así como el de los ladrones, y Cristo expulsó a los mercaderes del Templo; como resultado, comprar y publicitar son vistos todavía como enfermedades vergonzosas.

El marketing operativo es el aspecto más dramático y visible de la disciplina del marketing, particularmente por la importante función que desempeñan las actividades de publicidad y promoción. Algunas empresas se han embarcado en el marketing a través de la publicidad. En contraste, otras empresas, como muchos fabricantes de productos industriales, han tendido por un largo tiempo a creer que el marketing no se aplica al negocio, asociando así implícitamente el marketing a la publicidad.

El marketing operativo es entonces el brazo comercial de la empresa sin el cual aun el mejor plan estratégico no puede llevar a resultados satisfactorios. Sin embargo, queda también claro que sin opciones estratégicas sólidas no puede haber marketing operativo rentable. El dinamismo sin pensamiento es un riesgo innecesario. No importa cuán poderoso sea el plan de marketing operativo, porque no puede crear demanda donde no hay necesidad, como tampoco puede mantener vivas actividades condenadas a desaparecer. Por lo tanto, para ser rentable, el marketing operativo debe fundarse en un diseño estratégico, el cual debe estar basado en las necesidades del mercado y su evolución esperada. Las tareas del marketing operativo están resumidas en la columna derecha de la figura 1.2.

## Programa de marketing

El trabajo de reflexión y planificación estratégica es muy diferente del marketing operacional y demanda talentos diferentes en los individuos que lo utilizan. Sin embargo, las dos funciones están estrechamente relacionadas, ya que el diseño de un plan estratégico debe llevarse a cabo en una relación cercana al marketing operativo, tal como se ilustra en la tabla 1.2. Éste pone mayor énfasis en las variables que no son producto (distribución, precio, publicidad y promoción), mientras que el marketing estratégico tiende a resaltar la habilidad de proveer un producto con valor superior a un costo competitivo. Por otro lado, el marketing estratégico lleva a la elección de los mercados de producto a ser explotados en orden de prioridad y a la previsión de la demanda primaria en cada uno de esos

mercados-producto. Mientras que el marketing operativo define objetivos de participación de mercado que deben ser alcanzados en la relación mercado-producto objetivo, así como los presupuestos de marketing necesarios para su realización.

Como se muestra en la figura 1.4, la comparación del objetivo de participación de mercado y de la previsión de la demanda primaria en cada producto-mercado hace posible desarrollar un objetivo de ventas, primero en volumen y luego en términos de facturación, dada la política de precios elegida. La utilidad bruta esperada se obtiene después de deducir los costos directos de fabricación, los costos fijos esperados para estructuras específicas y los gastos de marketing atribuidos a la fuerza de ventas. La utilidad bruta es la contribución del mercado-producto a la empresa, ésta debe cubrir los gastos del negocio y dejar una utilidad bruta. El contenido y la estructura del plan de marketing se describirán en detalle en el capítulo 16.

## Marketing estratégico reactivo en comparación con el marketing estratégico proactivo

Como se ilustra en la figura 1.3, las innovaciones o las ideas de nuevos productos pueden tener dos orígenes muy distintos: el mercado o la empresa. Si la nueva idea de producto proviene del mercado como resultado, por ejemplo, de un estudio de investigación de mercado que ha identificado necesidades o deseos insatisfechos (o poco satisfechos), la perspectiva del mercado se comunica al equipo de investigación y desarrollo, que tratará de encontrar una respuesta apropiada a esa necesidad insatisfecha. La pregunta es: “¿es factible?” La innovación es *impulsada por el mercado (market-pull)*. La función del marketing operativo será entonces promocionar la nueva solución propuesta en el segmento de referencia identificado.

Otro origen de la innovación puede ser el laboratorio o el equipo de I&D, que, como resultado de una investigación fundamental o aplicada, descubre o desarrolla un nuevo producto, un nuevo proceso o un nuevo sistema organizacional para alcanzar mejor las necesidades existentes o latentes. Muchas compañías ganan ventaja competitiva y pasan velozmente a sus rivales a través de crear innovaciones revolucionarias. Estas compañías están *orientadas a la tecnología* más que orientadas al cliente

(vea “Cómo implementar el marketing 1.1”). Tales innovaciones provienen de la creatividad y la visión de los científicos e ingenieros que hacen los descubrimientos tecnológicos y luego los transforman en productos radicalmente nuevos. La innovación es *impulsada por la tecnología (technology-push)*.

En este caso, la función del marketing estratégico es más compleja. La pregunta es: “¿existe una necesidad y un segmento de mercado potencialmente rentable?”. El marketing estratégico deberá entonces evaluar el tamaño del segmento de referencia y los factores de éxito de la innovación. La función del marketing operativo puede ser más compleja y desafiante porque su función es la de crear el mercado para un producto o servicio que no es explícitamente demandado o esperado por el mercado y el cual puede requerir de los compradores potenciales un cambio en sus hábitos de consumo o uso.

En el marketing estratégico hay dos acercamientos distintos pero complementarios: marketing estratégico reactivo y marketing estratégico creativo (u orientado a la tecnología).

1. En el *marketing estratégico reactivo*, el objetivo es conocer las necesidades o deseos expresados y satisfacerlos. Por el contrario, la meta del marketing operacional es desarrollar una demanda existente o mercado potencial. Las innovaciones son impulsadas por el mercado (*market-pull*).
2. En el *marketing orientado a la oferta o marketing estratégico proactivo*, el objetivo es identificar necesidades latentes o inarticuladas, o encontrar nuevas maneras de satisfacer necesidades o deseos existentes. El objetivo es crear nuevos mercados a través de la tecnología y/o la creatividad organizacional. Las innovaciones son impulsadas por la tecnología (*technology-push*) (vea “Cómo implementar el marketing 1.2”).



En las economías ricas, donde la mayoría de los deseos o necesidades están bien satisfechos y donde la mayor parte de los mercados existentes están estancados, el marketing estratégico proactivo tiene una función importante que desempeñar al crear nuevas oportunidades de mercado en el futuro. Como lo define Akio Morita, líder de Sony:

Nuestro plan es llevar al público nuevos productos más que preguntarles qué tipo de productos quiere. El público no sabe qué es lo posible, pero nosotros sí. Entonces, en lugar de hacer muchas investigaciones de mercado, refinamos nuestro pensamiento en un producto y su uso y tratamos de crear un mercado para él, a través de educar al público y comunicarnos con él (citado por Schendler, 1992).

Kotler y Kellis, en su apología de la excelente práctica de marketing holístico, hacen una distinción entre gestión orientada al mercado (*market-driven management*) y gestión orientadora del mercado (*market driving management*) (Kotler y Kellis, 2005, p. 724). Coincidimos con G. S. Day (1999, p. 37), quien dice que *esa es una distinción sin diferencia*. Las empresas orientadas al mercado no son sólo reactivas a través del marketing estratégico reactivo, sino que también están dirigiendo cambios al romper las reglas del juego a través del marketing estratégico proactivo. Buenos ejemplos de marketing estratégico proactivo son dados por empresas como Swatch, Dell Computers o Ikea.

FIGURA 1.4 Proceso integrado de marketing

Fuente: Los autores.

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 1.1

### ¿Es una estrategia orientada a la tecnología una alternativa real a una estrategia orientada al mercado?

Algunos pensadores del marketing (Hayes y Abernathy, 1980; Bennett y Cooper, 1981) han argumentado que el concepto de orientación al mercado daña más que ayudar a la actuación competitiva de las empresas por su excesiva confianza en las innovaciones impulsadas por el mercado (market-pull) (por ejemplo, el marketing estratégico reactivo). Muchas compañías ganan ventaja competitiva al estar, en primer lugar, orientadas a la tecnología y no orientadas al cliente. Imaginen —dicen estos pensadores— a los clientes tratando de decirles a los investigadores de mercado acerca de su necesidad de un teléfono celular o una cámara digital antes de que esos productos hubieran sido introducidos en el mercado.

La crítica se basa en una visión truncada del concepto de orientación al mercado, al ignorar

el acercamiento proactivo del marketing estratégico. Los científicos y los ingenieros, más que los consumidores, pueden tranquilamente ser la fuente de nuevas ideas de productos en compañías orientadas a la tecnología, pero los productos que surgen de esas ideas deben satisfacer las necesidades de los clientes, incluso si están latentes o inarticuladas, o terminarán por no servir a ningún mercado. Por lo tanto, las compañías orientadas a la tecnología deben aplicar el concepto de orientación al mercado si quieren ser exitosas. Hay suficientes ejemplos, en la historia industrial, de monstruos tecnológicos desarrollados por ingenieros en torres de marfil que nunca encontraron un mercado.

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 1.2

### ¿Cómo promover un marketing estratégico proactivo?

- Ayudar a los clientes a anticipar desarrollos en sus mercados.
- Tratar continuamente de descubrir necesidades adicionales de los clientes que ellos mismos desconocen.
- Incorporar nuevos productos o servicios soluciones a necesidades inarticuladas del cliente.
- Realizar “lluvias de ideas” sobre cómo usan los clientes nuestros productos y servicios.
- Innovar, incluso a riesgo de hacer nuestros propios productos obsoletos.
- Buscar oportunidades en áreas donde los clientes encuentran difícil expresar sus necesidades.
- Trabajar cerca de los “usuarios líderes” que tratan de reconocer las necesidades de los clientes meses o incluso años antes de que la mayoría del mercado las reconozca.
- Extrapolar tendencias clave para ganar perspectivas sobre lo que los usuarios del actual mercado necesitarán en el futuro.

Fuente: Narver et al. (2004).

En resumen, el objetivo del marketing estratégico no es sólo *a*) escuchar a los clientes y luego responder a sus necesidades articuladas, sino también *b*) llevar a los clientes hacia donde ellos quieren ir, incluso si aún no lo saben. De allí la importancia de distinguir entre necesi-

dades expresadas (o *articuladas*) y necesidades latentes (o *inarticuladas*). Lo que un cliente quiere es una solución apropiada a su problema. Satisfacer las necesidades expresadas puede ser insuficiente para que una empresa atraiga o retenga clientes.

## Función del proceso de marketing en una economía social de mercado

En una economía de mercado, la función del marketing es organizar el intercambio libre y competitivo para asegurar una combinación eficiente de la oferta y la demanda de productos y servicios. Esta combinación no es espontánea y requiere actividades de vinculación en dos niveles:

1. La organización del *intercambio*, en otras palabras el flujo físico de productos entre los sitios de fabricación y los de consumo.
2. La organización de la *comunicación*, es decir, el flujo de información para preceder, acompañar y seguir al intercambio con el objetivo de asegurar el encuentro eficiente de la oferta y la demanda.

La función del marketing en la sociedad es, entonces, la de organizar el intercambio y la comunicación entre vendedores y compradores. La definición enfatiza las tareas y funciones del marketing, más allá del propósito del proceso de intercambio. Como tal, se aplica tanto a actividades comerciales como a actividades sin fines de lucro y, en general, a cualquier situación donde el intercambio libre tiene lugar entre una organización y los usuarios de los productos y servicios que ésta ofrece.

### Organización de transacciones de intercambio

La organización del intercambio de productos y servicios es responsabilidad del proceso de distribución, cuya tarea es mover los productos desde un ambiente de producción hacia uno de consumo. Este flujo de productos hacia los estados de consumo crea tres tipos de utilidad, generando el valor agregado de la distribución:

1. *Utilidad de estado*. Conjunto de todas las transformaciones materiales que ponen a los productos en un estado consumible: son operaciones como la fragmentación, el empaquetamiento, la clasificación, etcétera.
2. *Utilidad de lugar*. Transformaciones espaciales, tales como el transporte, la asignación geográfica, etc., las cuales contribuyen a poner los productos a disposición de los usuarios en los lugares de utilización, transformación o consumo.

3. *Utilidad de tiempo*. Transformaciones temporales, tales como el almacenamiento, la cual pone los productos a disposición en el momento elegido por el usuario.

Son estas diferentes funciones las que hacen que los productos manufacturados estén accesibles y disponibles para los clientes de referencia, de esta manera permiten el encuentro real entre la oferta y la demanda.

Históricamente, han sido los intermediarios anónimos, como los agentes de ventas, comerciantes, minoristas y distribuidores industriales —en otras palabras, el denominado sector de distribución— quienes han desarrollado principalmente estas tareas de distribución. Algunas funciones del proceso de distribución se han integrado, por ejemplo, en el sector manufacturero (marketing directo), el sector de consumo (cooperativas de consumidores) o en el sector de la distribución (supermercados, cadenas comerciales, etcétera).

Más aún, se han desarrollado algunos sistemas verticales de marketing que agrupan empresas independientes involucradas en varias etapas del proceso de producción o de distribución. Esto se hace para coordinar sus actividades comerciales, realizar ahorros en costos operativos y, de este modo, reforzar su impacto en el mercado. Algunos ejemplos incluyen cadenas voluntarias, minoristas, cooperativas y organizaciones de franquicias. En muchos sectores, los sistemas verticales de marketing tienden a suplantar los muy fragmentados canales de distribución. Estos forman uno de los desarrollos más significativos en el sector terciario, lo que ha ayudado a intensificar la competencia entre varias formas de distribución y a mejorar significativamente la productividad de la distribución.

El valor agregado de la distribución se mide por el margen de distribución, lo que constituye la diferencia entre el precio pagado al productor por el primer comprador y el precio pagado por el último usuario o consumidor final del producto. El margen de distribución puede, entonces, incluir los márgenes de uno o más distribuidores; por ejemplo, los pertenecientes a los comerciantes y minoristas. Por lo tanto, el margen de distribución remunera las funciones desempeñadas por los intermediarios. En el sector de bienes de consumo, se estima que el costo de intercambio, que cubra la totalidad de tareas desempeñadas por la distribución es de alrededor de 40% del precio de venta al menudeo. El costo de distribución representa una parte significativa del precio pagado por el comprador en todos los sectores de la actividad.

## Organización de los flujos de comunicación

La fusión de las diversas condiciones prácticas necesarias para el intercambio no es suficiente para asegurar un ajuste eficiente a la demanda o abastecimiento. Para que se produzca el intercambio de productos, los compradores potenciales deben estar igualmente al tanto e informados de la existencia de productos o de la combinación de atributos alternativos que puedan satisfacer sus necesidades. Las actividades de comunicación apuntan a acumular conocimiento para los fabricantes, distribuidores y compradores. Tal como muestra la figura 1.5, es posible distinguir siete flujos de comunicación distintos en un mercado típico.

1. Antes de invertir, el productor inicia la recolección de información con el fin de identificar las necesidades y deseos de los compradores que constituyen una oportunidad atractiva para él. Este es el típico rol de la investigación de mercado previa a una decisión de inversión.
2. De manera similar, el comprador potencial (principalmente industrial) inicia un estudio de las posibilidades ofrecidas por los proveedores y de las invitaciones a ofertar (investigación de fuentes).
3. Antes de la producción, el programa de comunicación del fabricante se orienta hacia la distribución —una estrategia de presión (*push strategy*)— con el objetivo de obtener referencias sobre el producto y sobre la cooperación de los distribuidores respecto de los lugares de venta, promoción y precio.
4. El fabricante inicia la recolección de información sobre todas las formas de publicidad de marca o actividades de venta directa dirigidas a concienciar a los compradores finales sobre la existencia de las cualidades distintivas de marca: una estrategia de aspiración (*pull strategy*).
5. Las actividades de promoción y comunicación dirigidas hacia los distribuidores apuntan a crear lealtad de comercio, construir tráfico a través de actividades promocionales, apoyar la propiedad de marcas, informar acerca de las condiciones de ventas, etcétera.
6. Luego de la utilización o consumo de los productos, el comerciante lleva a cabo la medición de la satisfacción o insatisfacción, a través de encuestas o paneles de consumidores, para que la empresa ajuste la oferta a las reacciones de los compradores.

7. Después de la utilización o consumo de productos, los compradores transmiten espontáneamente los reclamos y evaluaciones a través de las pruebas comparativas, actuando tanto solos como en grupos organizados (consumo).

En los mercados pequeños, la comunicación se presenta espontáneamente entre las varias partes del proceso de intercambio. En los mercados grandes, hay una distancia psicológica y física significativa, y la comunicación necesita organizarse de una manera específica.

## Otros modelos de negocios

En la figura 1.5 se describe la función tradicional del proceso de marketing. En esta concepción, los tres actores fundamentales: fabricantes, distribuidores y compradores, son entidades que cumplen funciones diferentes e independientes.

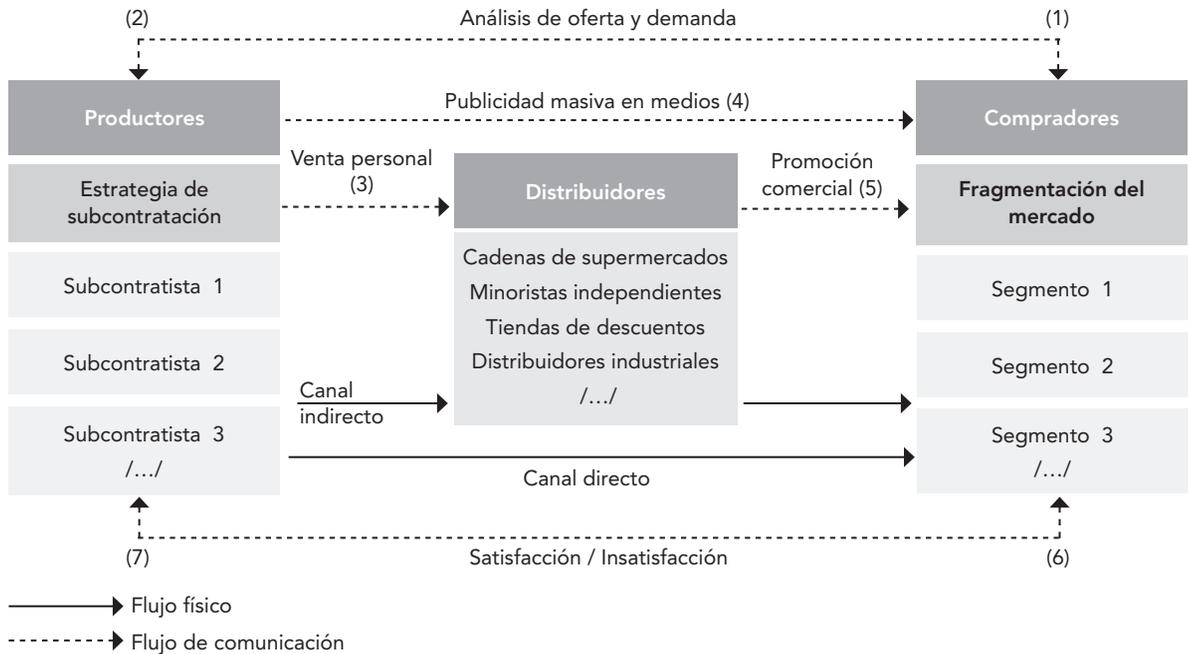
- La creación y producción de valor a través de las ofertas de la empresa ocurre dentro de la empresa, a través de la iniciativa de los fabricantes.
- Los distribuidores organizan el proceso de intercambio de valor en el mercado.
- Los segmentos de compradores de referencia extraen valor de las ofertas de la empresa.

Esta visión tradicional del proceso de marketing está basada en la compañía y los fabricantes que controlan ampliamente los flujos de comunicación hacia los clientes potenciales. Como el balance de poder entre los participantes en el mercado es variable, la naturaleza de sus relaciones también es cambiante. Se pueden identificar otros dos modelos de negocio distintivos: el *dominado por el fabricante* y el *dominado por el minorista*.

### Modelo dominado por el fabricante

En esta configuración del mercado, representado en la figura 1.6, el fabricante refuerza su dominio del proceso de marketing 1) evitando a los distribuidores y/o 2) creando preferencia, exclusividad y lealtad de los clientes a través de una fuerte política de marca. Aquí se describen tres típicos ejemplos de esta estrategia.

Otros ejemplos de marketing directo exitoso los da la empresa sueca Ikea en el mercado de muebles y la compañía estadounidense Dell Computers en el mercado de computadoras personales. En el modelo dominado por



**FIGURA 1.5** Función del proceso de marketing en una economía de mercado

Fuente: Los autores.

el fabricante, la empresa también asume las actividades de I&D, aun si las actividades de fabricación son a veces subcontratadas a otra parte a través de fabricación contratada o asumida por una organización virtual (vea la ilustración 1.1).

### Modelo dominado por el minorista

En este modelo representado en la figura 1.7, el distribuidor es el jugador clave del mercado. Esta situación prevalece principalmente en el sector de productos de consumo masivo de desplazamiento rápido en Europa y en Estados Unidos, donde, de intermediarios pasivos, los minoristas se han transformado en administradores activos que desarrollan conceptos de tiendas, lanzando sus propias marcas que compiten directamente con las marcas de los fabricantes. La ilustración 1.2 presenta tres ejemplos típicos de esta estrategia. Muchos de los productos genéricos vendidos por esos grandes minoristas son elaborados por fabricantes de marcas muy conocidas y envasados en distintos empaques. Las grandes cadenas de descuento, como Aldi y Wal-Mart, todavía logran be-

neficios en las ventas de bajo costo porque compran en grandes cantidades.

### El marketing como un factor de democracia del negocio

El marketing, y específicamente el marketing estratégico, tiene una función importante que desempeñar en la economía de mercado, no sólo porque contribuye a una combinación eficiente entre oferta y demanda, sino también porque dispara un círculo virtuoso de desarrollo económico, como se ilustra en la figura 1.8. Los pasos del proceso de desarrollo son los siguientes:

1. El marketing estratégico ayuda a identificar las necesidades del mercado, apenas satisfechas o insatisfechas (articuladas o latentes), y estimula el desarrollo de nuevos productos mejorados.
2. El marketing operativo diseña un programa de marketing dinámico para crear y/o desarrollar demanda de mercado para estos nuevos productos.

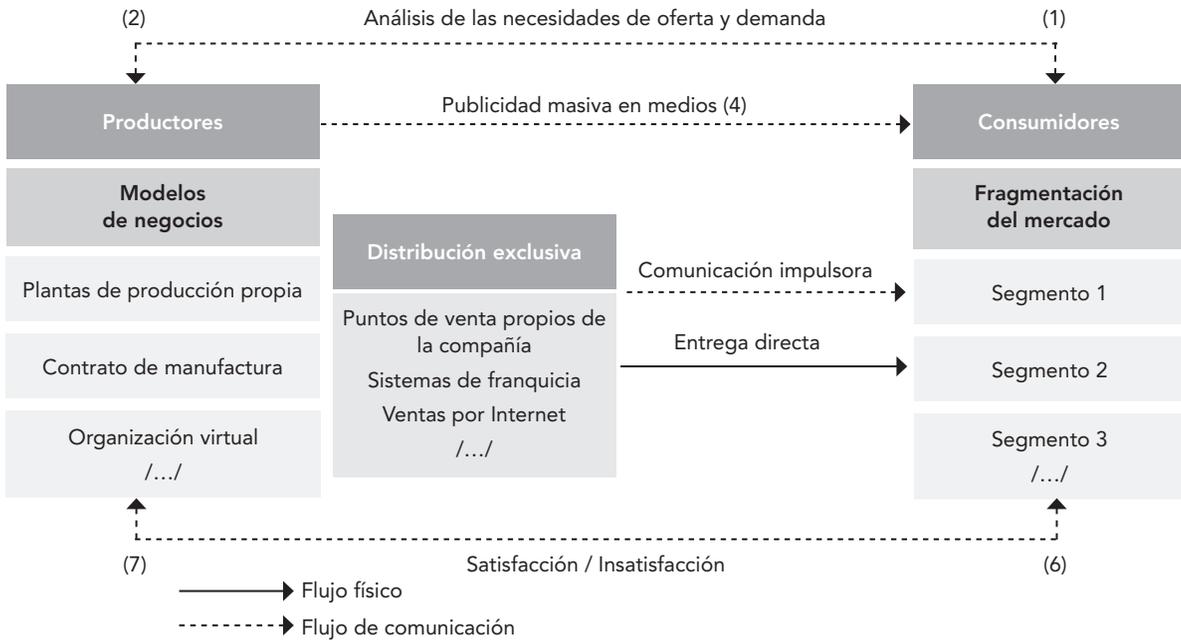


FIGURA 1.6 Modelo de negocios dominado por el fabricante

Fuente: Los autores.

### ILUSTRACIÓN 1.1

#### Ejemplos de modelos de negocio dominados por el fabricante

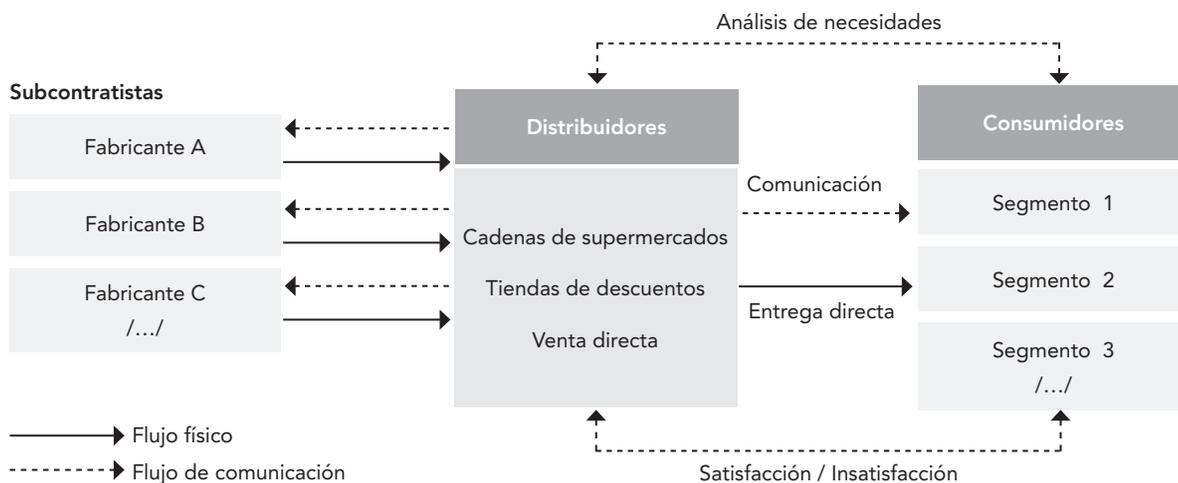
- La empresa suiza Nespresso System se ha unido a fabricantes de electrodomésticos, como Saeco Internacional y Miele, para producir máquinas de café exprés, exhibidas en una exclusiva red de boutiques Nespresso que muestran las máquinas de café; ahí mismo los clientes pueden comprar bolsas de café en grano provenientes de distintas partes del mundo, que van de Moscú a Nueva York. Las ventas de Nespresso aumentaron a 362 millones de dólares en 2002.
- Geox Group se considera la marca de calzado número uno en Italia y la cuarta en el ranking mundial. El éxito de Geox se basa en una idea

revolucionaria: “el zapato que respira”. El calzado y su idea se vende en más de 68 países a través de una red de distribución a medida de 278 tiendas y de 900 puntos de venta multimarca.

- La española Zara Inditex vende ropa de diseño a través de 2 240 tiendas en 56 países. Zara ha desafiado varias de las maneras tradicionales de operar en la industria textil. Zara estudia las demandas de los clientes en las tiendas y luego trata de entregar a la velocidad del rayo un diseño apropiado, y puede desplazar ropa desde un estudio de diseño hasta los estantes en apenas dos semanas.

Fuente: Los autores y fuentes publicadas.

3. Esta demanda incrementada genera la disminución en los costos que hace posible las reducciones de precios, abriendo así el mercado a nuevos grupos de clientes.
4. El aumento resultante del mercado requiere nuevas inversiones en capacidad de producción que genera economías de escala y estimula mayores esfuerzos en I&D para crear nuevas generaciones de productos.



**FIGURA 1.7** Modelo de negocios dominado por el minorista

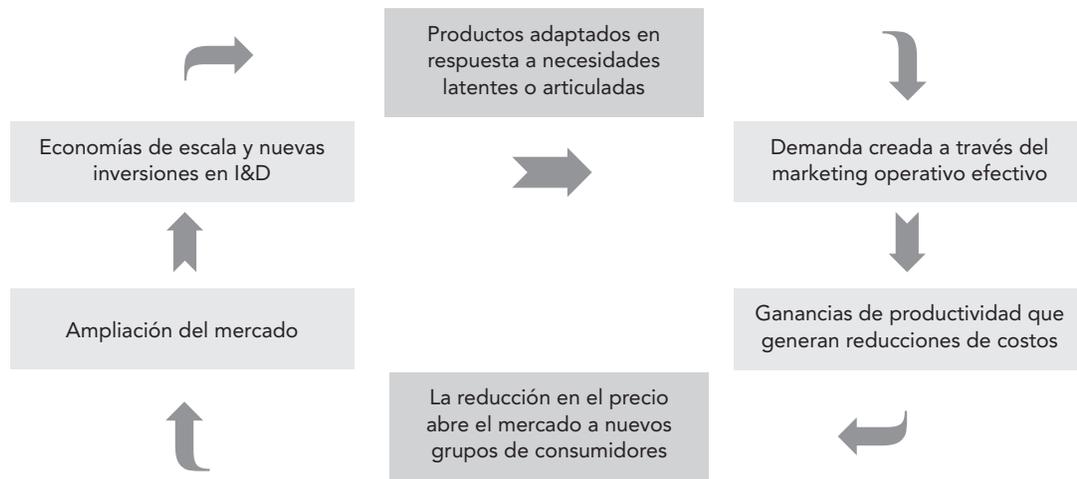
Fuente: Los autores.

## ILUSTRACIÓN 1.2

### Ejemplos de modelos de negocio dominados por el minorista

- The British Tesco, el minorista líder en el Reino Unido cuenta con pequeñas verdulerías bajo el nombre de marca Tesco Metro, con grandes supermercados en las afueras de las ciudades (Tesco Extra) y con tiendas 24 horas (Tesco Express), siendo el rey de los supermercados en Gran Bretaña. Tesco se ha adaptado a los rápidos cambios tecnológicos. Logra un sorprendente beneficio con su sitio de ventas en línea: Tesco.com. También es propietaria de estaciones de servicio y provee servicios financieros, una asociación de capital conjunto (joint venture) con el Royal Bank de Escocia. Tesco es un jugador global bien establecido en Irlanda, Europa Central y Asia.
- El minorista alemán Aldi (abreviatura de Albrecht Discount) se ha transformado en una de las más grandes cadenas de verdulerías, maneja más de 7 000 tiendas alrededor del mundo que ofrecen precios muy rebajados en cerca de 7 000 productos alimenticios populares. Aldi compra en sitios baratos, principalmente en las afueras de las ciudades, emplea poca cantidad de trabajadores y maneja principalmente productos genéricos que exhibe en tarimas en lugar de estantes.
- Con 256 mil millones de dólares en ingresos por ventas en el 2004, la estadounidense Wal-Mart es la compañía más grande del mundo. Cada semana 138 millones de compradores visitan las 4 750 tiendas Wal-Mart de Estados Unidos. En Wal-Mart el precio bajo todos los días es más que un eslogan. Los economistas estiman que Wal-Mart hizo ahorrar a sus clientes 100 mil millones de dólares sólo el año pasado. Se refieren a un "efecto Wal-Mart" que ha suprimido la inflación y expandido las mejoras de productividad a través de la economía. Los productos chinos por un valor de 12 millones que Wal-Mart compró en el 2002 representaron 10% de todas las importaciones de China. Wal-Mart opera en diez países, incluyendo el Reino Unido (Asda) y Alemania.

Fuente: Los autores y fuentes publicadas.



**FIGURA 1.8** Círculo virtuoso del desarrollo provocado por el marketing estratégico

Fuente: Los autores.

El marketing estratégico contribuye al desarrollo de una democracia del negocio porque *a*) comienza con el análisis de las expectativas del ciudadano-consumidor, *b*) guía las decisiones de inversión y producción sobre las bases de las necesidades de mercado anticipadas, *c*) es respetuoso de la diversidad de gustos y preferencias al segmentar mercados y desarrollar productos adaptados

y *d*) estimula la innovación y el emprendimiento (vea “Cómo implementar el marketing 1.1”).

Como se ha dicho, la realidad no siempre está en la misma línea de la teoría. La filosofía de negocios de orientación al mercado ha sido progresivamente aceptada e implementada por empresas de economías occidentales (vea la ilustración 1.3).

### ILUSTRACIÓN 1.3

#### Elogio del mercantilismo

Una vez más se me recuerda la desgracia de mi soledad. En lo que a mí concierne, sembrar y cosechar son buenas acciones: el diablo se afianza cuando muelo, amaso y horneo, pues sólo estoy trabajando para mí mismo. El colono americano no necesitaba tener dudas acerca de hacer pan; vendía su pan, y el dinero que guardaba en su pecho representaba los ahorros de tiempo y de trabajo. Pero en mi soledad estoy necesitado de los beneficios del dinero, aunque no carezco de él.

Hoy puedo medir la insensatez y la malicia de aquellos que desprecian el dinero, esa divina institución. El dinero espiritualiza todo lo que toca al dotarlo con una cualidad que es tanto racional

(medible) como universal, ya que la propiedad calculada en términos de dinero es accesible a todos los hombres. La venalidad es una de las virtudes cardinales. El hombre corruptible suprime sus principios asesinos y antisociales—honor, amor propio, patriotismo, ambición política, religión, fanatismo y racismo— en favor de su necesidad de cooperar con los otros, su amor es el fruto del intercambio, su sentido de la solidaridad humana. El término Edad Dorada debería ser entendido literalmente, y veo ahora que la humanidad la alcanzaría rápidamente si sus asuntos estuvieran enteramente en manos de hombres corruptibles. Desgraciadamente, casi siempre son los hombres orgullosos los que

hacen historia, y las llamas destruyen todo y la sangre fluye a torrentes. Los regordetes mercaderes de Venecia nos proporcionan un ejemplo de lujosa felicidad posible en un estado de gobernada soledad bajo la ley de lucro, mientras los lobos emancipados de la Inquisición española nos muestran las infamias de las que son capaces los hombres cuando pierden su amor por el bienestar material. Los alemanes habrían comprobado su avance si

hubieran sabido cómo beneficiarse de las riquezas que habían adquirido. Estorbados con sus beneficios, habrían permanecido para alegrarlos, y la vida hubiera reanudado su curso. Pero fueron salvajes desinteresados. Despreciaron el oro. Se apresuraron en seguir, ardiendo mientras se iban.

Fuente: Tournier (1969), pp. 61-62.

## Cambio en las prioridades del proceso de marketing

Desde el punto de vista de la organización de la comunicación y el intercambio en una economía de mercado, resulta claro que, a pesar de su actual preeminencia, el marketing no es una actividad nueva, dado que cubre tareas que han existido siempre y que se han cuidado de una forma u otra en cualquier sistema basado en el intercambio libre. Incluso en una autarquía, basada en la más elemental forma de intercambio —el trueque— hay flujos de intercambio y comunicación, pero su manifes-

tación es espontánea y no requiere de la colocación de recursos específicos ni de ninguna forma de organización para asegurar su funcionamiento.

Es la complejidad del entorno tecnológico, económico y competitivo lo que ha llevado gradualmente a las empresas primero a crear y luego a reforzar la función del marketing. Por eso resulta interesante seguir la historia de su evolución para entender mejor la función actual del marketing (figura 1.9). Se pueden distinguir tres etapas, cada una caracterizada por un objetivo prioritario de marketing distinto: marketing pasivo, marketing operativo y marketing estratégico.

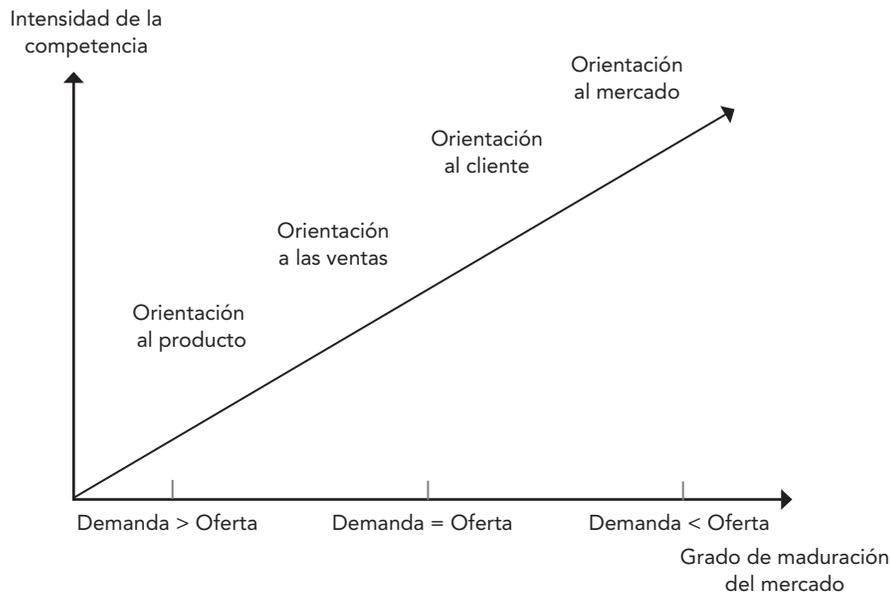


FIGURA 1.9 Evolución de la filosofía de negocios

Fuente: Los autores.

## Orientación al producto: marketing pasivo

El marketing pasivo es la forma de organización que prevalece en un entorno económico caracterizado por la existencia de un mercado potencialmente importante, pero donde la oferta es escasa, con capacidad disponible de producción insuficiente para satisfacer las necesidades del mercado. La demanda es mayor que la oferta. Para funcionar, el marketing pasivo también implica que las necesidades se conocen y son estables y que la innovación tecnológica en el mercado de referencia procede a ritmo lento.

Este tipo de situación económica fue observado, por ejemplo, al inicio del siglo xx, durante la Revolución Industrial, y más recientemente en el periodo inmediatamente posterior a la Segunda Guerra Mundial. Este entorno continúa prevaleciendo actualmente en muchos países en desarrollo y particularmente en Europa del Este.

Está claro que en una situación caracterizada por una oferta escasa, el marketing desempeña una limitada función pasiva. Dado que las necesidades son conoci-

das, el marketing estratégico se realiza naturalmente, el marketing operativo se reduce a organizar el flujo de los productos fabricados y la actividad de promoción resulta superflua, dado que la empresa no puede abastecer al mercado como le gustaría hacerlo.

Los contactos con el mercado frecuentemente se limitan al primer escalón, que es el primer comprador del producto, quien usualmente es un intermediario, un comerciante o un distribuidor. Hay entonces poco contacto con la demanda final y la investigación de mercado es infrecuente. Este estado del asunto también se ve reflejado en la organización de la empresa, la cual es dominada por la función de operaciones, con el desarrollo de la capacidad de producción y la mejora de la productividad como sus principales prioridades. Allí, el marketing es vender lo que ya se ha producido.

Cuando una empresa adopta el *concepto producto*, en general, se organiza estructuralmente con las siguientes características (vea la figura 1.10):

- Un desequilibrio funcional en el sentido de que, en el cuadro organizacional, el marketing no ocupa el mis-

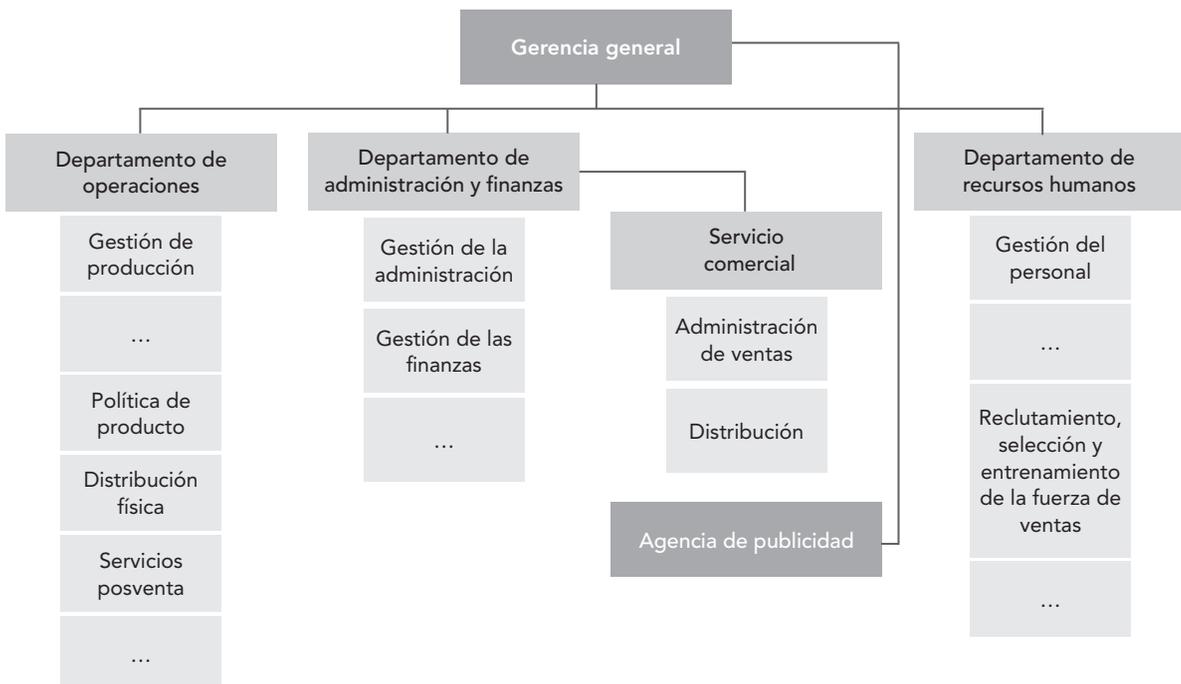


FIGURA 1.10 Organización típica de una compañía orientada al mercado

Fuente: Los autores.

mo nivel jerárquico que las otras funciones, como operaciones, finanzas y personal.

- El primer nivel del marketing es el servicio comercial, a cargo de la gestión de las ventas y en contacto con el primer comprador en la cadena distributiva, no necesariamente con el usuario final.
- La gestión de las operaciones toma las decisiones sobre el producto; los precios de venta y las previsiones de ventas son responsabilidad del departamento financiero.

Hay típicamente una dispersión de responsabilidades en lo que respecta a los instrumentos del marketing (las *cua-tro pes*).

### Concepto de producto

Este tipo de organización fomenta el desarrollo del concepto de producto, según el cual la empresa sabe lo que es bueno para el comprador, que comparte esta convicción. En este panorama, los gerentes de tales empresas están frecuentemente convencidos de que están elaborando un producto superior y tienden a dar por sentado que los compradores continuarán deseando sus productos. Tienen a tener una *perspectiva hacia adentro*, en que se subrayan las limitaciones y preocupaciones internas y no así los requisitos o expectativas del cliente. Tal punto de vista —típico de una organización burocrática— es opuesto a la idea del comprador como aquel que ve un producto como la solución a un problema.

Este convencimiento es concebible en un entorno en el que la demanda excede la oferta, donde los compradores están preparados para comprar cualquier tipo de producto, si pueden encontrarlo. En realidad, estas condiciones de mercado son excepcionales, y cuando prevalecen son temporales. El peligro del concepto de producto es que hace a la empresa miope en su perspectiva y no alienta un comportamiento proactivo, esto es, un comportamiento que anticipe un cambio en el entorno y se prepare de acuerdo con éste.

### Limitaciones del concepto de producto

El marketing pasivo es una forma de organización del marketing que ya no es apropiado para el entorno que enfrentan hoy la mayoría de las empresas en los países industrializados. El concepto de producto, sin embargo, persiste en algunas empresas, principalmente entre las

empresas que venden productos estandarizados o productos básicos (*commodities*), así como en compañías de alta tecnología confrontadas con una demanda en rápido crecimiento. La falta de orientación al mercado es una de las principales causas de muchas bancarrotas; un ejemplo de esto se dio en 2001, con el colapso de las nuevas empresas emprendedoras (*start-ups*) en el comercio electrónico. También es la posición dominante observada entre las empresas de Europa del Este, que se han visto repentinamente confrontadas con el formidable desafío del mercado y la competencia. De este modo, en una compañía orientada al producto, la filosofía de negocios dominante puede ser resumida en los siguientes términos:

- La clave para el éxito en los negocios es producir productos y servicios de calidad a un costo razonable.
- Los productos y servicios se venden por sí mismos.
- De ser posible, los productos y servicios deben estandarizarse para mantener bajo su costo.

Hasta hace muy poco, el concepto producto también dominaba en países en desarrollo, principalmente entre los expertos de desarrollo económico que estaban poco preocupados por crear condiciones favorables para un desarrollo endógeno, que utilizaban los recursos locales para satisfacer las demandas de sus habitantes. Pero incluso allí el marketing estratégico puede desempeñar una función activa y contribuir al desarrollo económico, hasta el límite; sin embargo, estos métodos se encuentran hoy adaptados a situaciones que son totalmente diferentes de los países industrializados.

### Orientación a las ventas: el marketing operativo

El marketing operativo presta atención a la dimensión de la acción del concepto de orientación al mercado. En los países de Europa occidental, las empresas de la industria de bienes consumibles adoptaron progresivamente este acercamiento a la gestión del marketing durante la década de 1950, cuando la demanda se estaba expandiendo rápidamente y la capacidad de producción se encontraba disponible. Por otro lado, a pesar que esos mercados estaban en pleno crecimiento, el sistema distributivo era muchas veces deficiente e improductivo.

Los siguientes cambios en la economía eran la causa de ese nuevo acercamiento a la gestión del marketing:

1. La aparición de nuevas formas de distribución, principalmente el modelo de autoservicio, ha ayudado a modificar la productividad de las redes convencionales de distribución que no estaban adaptadas a los requerimientos de la distribución masiva.
2. La ampliación geográfica de los mercados, y la resultante distancia entre productores y consumidores, han hecho cada vez más necesario recurrir a medios de comunicación tales como la publicidad en medios masivos.
3. El desarrollo de políticas de marca, como un requisito para la venta de autoservicio y un modo de controlar las demandas finales por parte de la empresa.

El objetivo prioritario del proceso de marketing en esta etapa es el de crear una organización comercial eficiente, por lo mismo, la función del marketing se vuelve menos pasiva. Ahora la tarea es encontrar y organizar mercados para los productos fabricados. En esta etapa, la mayoría de las empresas se concentran en las necesidades del núcleo básico del mercado, con productos que satisfacen las necesidades de la mayoría de los compradores. Los mercados están por lo tanto débilmente segmentados, y las decisiones estratégicas referidas a la política de producto siguen siendo responsabilidad del departamento de operaciones. La principal función del marketing es organizar la eficiente distribución de productos y manejar todas las tareas que caen bajo este proceso de comercialización.

En lo que concierne a la estructura organizacional, estos cambios en las prioridades se traducen en la creación de un departamento de ventas o departamento comercial, y se puede observar un reajuste en las funciones (vea la figura 1.11). A los departamentos de marketing se les encarga la tarea de crear una red de ventas, organizar la distribución física, la publicidad y la promoción. También manejan los programas de investigación, que empiezan a manifestar su importancia, por ejemplo, el análisis de los hábitos de ventas, la efectividad de la publicidad y el impacto de las políticas de marca y de envase, etcétera.

### El concepto de venta

El concepto de venta es una característica frecuentemente presente en el marketing organizacional. Sus supuestos implícitos son los que siguen:

- Los consumidores tienden naturalmente a resistirse a comprar productos no buscados.

- Se puede presionar a los compradores a que compren más usando diferentes medios de estimulación de ventas.
- La empresa debe crear un departamento de ventas poderoso y utilizar medios de promoción importantes para atraer y mantener clientes.

Así, dentro de la empresa, la gente de marketing tiende a tener una perspectiva de adentro hacia afuera, y a dar prioridad a los objetivos de la compañía por sobre la satisfacción posventa de los clientes. El supuesto subyacente es que la venta del producto siempre está dirigida por el vendedor.

Algunas industrias que elaboran productos que no son buscados de manera natural por los compradores, como los seguros de vida o instrumentos de control, han desarrollado técnicas de venta agresiva, que se han popularizado a través de varios escritos sobre el “arte de vender”. Más aún, cuando hay capacidad extra en un sector, no es poco común ver empresas queriendo liquidar remanentes utilizando esos métodos, a través de la utilización agresiva de comerciales televisivos, correo electrónico directo, publicidad en periódicos, etc. No es sorprendente, por lo tanto, ver que el público en general, así como algunas empresas, tienden a igualar marketing con la venta agresiva o incluso con la venta forzada.

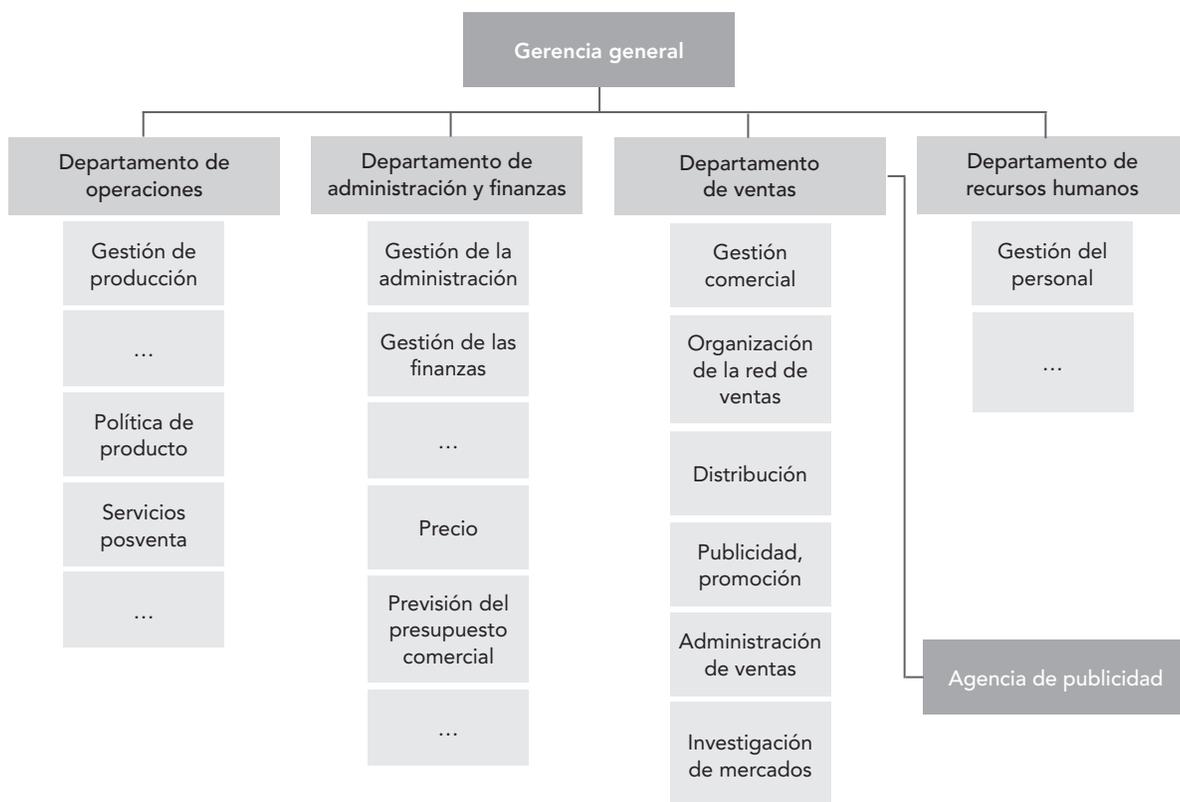
Por lo tanto, en una compañía orientada a las ventas, la filosofía de negocios dominante puede ser resumida en los siguientes términos:

La clave del éxito en los negocios reside en persuadir a los clientes potenciales de comprar tus productos y servicios a través de la publicidad, la venta personal u otros medios. Los clientes potenciales deben estar informados y convencidos de los beneficios de los productos.

### El riesgo del marketing manipulador o marketing salvaje

El marketing operativo ha alentado el desarrollo del concepto de venta, lo cual implica un alto grado de agresividad comercial, con la idea aparente de que el mercado puede absorberlo todo. A juzgar por el elevado crecimiento del consumo privado y por el nivel de compra en equipamiento para el hogar durante el periodo inmediatamente posterior a la posguerra, esta política comprobó su eficacia.

Sin embargo, la eficacia del concepto de venta debe ser evaluada manteniendo en mente la situación



**FIGURA 1.11** Organización típica de una compañía orientada a las ventas

Fuente: Los autores.

en el tiempo, esto es, fundamentalmente mercados en expansión, productos diferenciados semanalmente y consumidores que eran menos experimentados como compradores. El riesgo que corre el concepto de ventas es considerar este acercamiento comercial como válido en cualquier situación y confundirlo con el concepto de marketing. Levitt (1960, p. 48) compara los dos conceptos como sigue:

La venta se centra en las necesidades del vendedor, el marketing en las necesidades del comprador. La venta se preocupa por la necesidad del vendedor de convertir su producto en efectivo; el marketing por la idea de satisfacer las necesidades de los clientes a través del producto y de un grupo completo de cosas asociadas con crearlo, distribuirlo y finalmente consumirlo.

Un uso desmedido de la publicidad y la venta puede llevar al *marketing manipulador* o *marketing salvaje*, que trata de amoldar la demanda a los requerimientos de la oferta, más que adaptar la oferta a las expectativas de la demanda. La ilustración 1.4 da algunos ejemplos de prácticas comerciales que pueden clasificarse como marketing salvaje.

Los excesos del marketing salvaje han llevado al nacimiento de un contrapoder en la forma de organizaciones de consumidores y de legislación que refuerza cada vez más la protección de los derechos legales de los consumidores, impulsados por las autoridades públicas. La autodisciplina de las compañías y la adopción de reglas de ética han contribuido también al desarrollo del comportamiento ético. Hoy resulta claro que el marketing salvaje es autodestructivo para una compañía y para una marca, y va en contra de los mejores intereses a largo plazo.

## Orientación al cliente: marketing estratégico

Es grande la tentación de confinar el concepto de orientación al mercado al marketing operativo, particularmente cuando los mercados están creciendo tan rápidamente y cuando el tamaño del mercado potencial, inexplorado, es amplio. La necesidad de integrar la dimensión estratégica del concepto de orientación al mercado es percibida cuando los mercados alcanzan madurez y segmentación, y las estrategias de posicionamiento se vuelven asuntos clave; la competencia se intensifica y el ritmo de la innovación tecnológica se acelera. En este entorno, la función del marketing no es solamente explotar un mercado existente a través de técnicas de marketing masivo. Los objetivos prioritarios son detectar nuevos segmentos o nichos con un potencial de crecimiento, desarrollar nuevos conceptos de producto, diversificar la cartera de productos de la empresa, encontrar una ventaja competitiva sustentable y diseñar una estrategia de marketing para cada unidad de negocio. La dimensión de análisis del concepto de orientación al mercado se vuelve una habilidad de gestión crítica. Su función es seleccionar las opciones estratégicas más sólidas sobre las cuales poder basar programas de marketing operativo eficientes. En esta etapa, una empresa orientada al mercado tiene una *perspectiva de afuera hacia adentro*.

La integración del concepto de marketing ha tenido lugar en diferentes periodos de acuerdo con los sectores dependiendo de la etapa de desarrollo alcanzado por el mercado. Las empresas que operan en el sector de pro-

ductos de consumo masivo de rápido desplazamiento estuvieron entre las primeras en adoptar la dimensión estratégica del concepto de orientación al mercado. Otros sectores, como el de la computación y el de las industrias de petróleo, repentinamente expuestas en la década de 2000 a un desaceleramiento progresivo de la demanda, han descubierto la necesidad de volverse más orientadas al mercado.

La fase de consolidación de la orientación al mercado está caracterizada por el desarrollo y/o el refuerzo del papel del marketing estratégico, así como por la adopción de una orientación al cliente dentro de la empresa. Existen dos factores presentes en la raíz de esta evolución:

- La madurez de los mercados y la progresiva saturación de las necesidades en el núcleo básico del mercado.
- La aceleración en el ritmo al cual el progreso tecnológico se difunde y penetra.

Examinaremos esos dos factores de cambio sucesivamente, así como sus implicaciones en la función del marketing de la empresa.

### La saturación del núcleo del mercado

La rápida expansión de la economía durante el último milenio llevó a la saturación de la demanda de productos correspondientes a las necesidades básicas del mercado, y esta evolución es un segundo cambio significativo que ha contribuido una vez más a la modificación de la función del marketing en la empresa. Dicho cambio se ma-

## ILUSTRACIÓN 1.4

### Algunos ejemplos de prácticas de marketing salvaje

- Ventas de productos defectuosos o peligrosos.
- Exageración de los contenidos del producto a través del uso de un diseño de envase llamativo.
- Recurrir a prácticas fraudulentas respecto del precio o de las políticas de distribución.
- Recurrir a técnicas de promoción que explotan el comportamiento impulsivo de los compradores.
- Anuncios publicitarios que exageran los atributos del producto y las promesas que esos atributos representan.
- Anuncios publicitarios que explotan las dudas y las ansiedades de los individuos.
- Tentar a las personas a sobreconsumir usando métodos de venta agresiva. [...]

En el largo plazo, el marketing salvaje es autodestructivo para la compañía o para la marca y va en contra de sus mejores intereses.

Fuente: Los autores.

nifestó en forma de una demanda potencial de productos adaptados más específicamente a las necesidades de los distintos grupos de clientes. Esta evolución, que apareció en tiempos diferentes en los diversos sectores, lleva a la fragmentación del mercado y a las estrategias de segmentación. Como ejemplo, examinemos el siguiente caso ficticio:

Una empresa está contemplando el lanzamiento al mercado de un nuevo aperitivo y se pregunta sobre la preferencia de los clientes potenciales sobre el grado de amargura del aperitivo. Se organizan varias pruebas que muestran que la mayoría de los clientes potenciales prefieren un nivel medio de amargura (como se muestra en la distribución de la preferencia de la figura 1.12).

Las pruebas también muestran que algunos consumidores, en un número menor, prefieren un grado más alto de amargura y otros un grado más bajo de amargura. Una situación de preferencias difusas es típica de un mercado latente y la empresa debe decidir cómo posicionar su producto respecto de esta característica dominante.

La tendencia natural es seguir *la regla de la mayoría* y desarrollar un producto a un nivel medio (digamos nivel 4) de una característica significativa del producto, a fin de corresponder a las preferencias del núcleo del mercado y de esta forma minimizar la insatisfacción total y satisfacer las expectativas del número mayoritario. La empresa pionera encuentra así acceso al mercado potencial más importante y también se beneficia de las economías de

escala en producción y distribución. En esta etapa, la empresa estará ejerciendo el marketing operativo para penetrar el mercado tan rápido como le sea posible.

Las elecciones de mercado se cristalizarán entonces sobre productos diseñados para satisfacer las expectativas de la mayoría. Las preferencias periféricas no serán satisfechas y esos grupos de consumidores deberán aceptar compromisos. Si es exitosa, la empresa pionera será rápidamente seguida por muchos imitadores y la situación llevará progresivamente a la *falacia de la mayoría* (Kuehn y Day, 1962), mientras todas las marcas de la competencia están agrupadas en el mismo nivel medio de la característica relevante del producto.

La etapa del marketing estratégico aparece cuando las necesidades del núcleo central del mercado se encuentran saturadas, porque un gran número de competidores están haciendo ofrecimientos similares. En esta etapa se vuelve valioso el redescubrir las diferencias en las preferencias que habían sido negadas y prestar atención a los segmentos periféricos lanzando productos especialmente concebidos para satisfacer sus necesidades.

En el ejemplo ficticio, señalado anteriormente, el último en llegar al mercado se encuentra con las mismas conclusiones, antes de analizar las preferencias de los consumidores. Sin embargo, al lanzar simultáneamente un aperitivo muy suave (nivel 2) y uno muy amargo (nivel 6), la empresa señala que puede esperar ganar una participación total del mercado, muy por encima de lo que

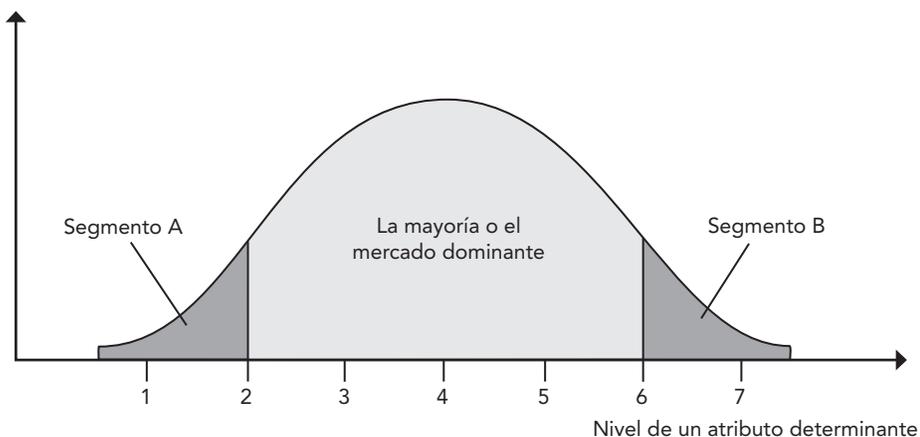


FIGURA 1.12 La falacia de la regla de la mayoría

Fuente: Los autores.

hubiera ganado si lanzaba un producto similar (un producto que siguiera la innovación de sus competidores) a los existentes del nivel 4, en donde están agrupadas todas las marcas competidoras.

Estos segmentos son más pequeños, sin embargo, constituyen un potencial inexplorado, dado que esos consumidores nunca han encontrado en el mercado un producto correspondiente a sus preferencias reales. La empresa adoptará una estrategia de segmentación (basada aquí en el gusto) y el mercado se subdividirá en segmentos que correspondan a los productos diferenciados. Esta etapa, denominada *etapa de segmentación*, requiere por parte de la empresa un entendimiento más detallado del mercado y de los beneficios buscados por los diferentes grupos de los clientes potenciales.

En esta etapa de maduración del mercado, la política de producto debe basarse cada vez más en el análisis de las necesidades y los servicios esperados de los productos. En las economías industrializadas, la mayoría de los mercados satisfacen adecuadamente las necesidades básicas. Encontrar segmentos en crecimiento no es una tarea fácil, pero requiere un conocimiento profundo de los mercados, las necesidades, los usuarios y los usos de los productos. Este conocimiento sólo puede alcanzarse fortaleciendo el aspecto analítico del marketing, esto es, utilizando el marketing estratégico y adoptando una orientación al consumidor.

### Progreso tecnológico

Una de las características significativas de los últimos cien años es la extraordinaria difusión del progreso tecnológico, el cual ha penetrado e influido a la mayoría de los sectores industriales en pocos años. Como resultado, vemos un continuo crecimiento, una explosión de nuevos productos y nuevas industrias, tanto cuantitativa como cualitativamente. Un gran número de productos que utilizamos diariamente hoy no existían hace muy poco.

De acuerdo con la compañía Nielsen, todos los días se lanzan al mercado 100 nuevos productos sólo en el mercado francés de comida, esto es, cerca de 37 000 productos nuevos por año (Boisdevésy, 1996, p. 61).

La difusión del progreso tecnológico resulta de la aceleración, generalización y acercamiento sistemático en la investigación científica.

1. La difusión del progreso tecnológico está *acelerada*: nos referimos a que observamos un índice creciente de innovación y se requiere un marco temporal más corto para pasar del desarrollo a la explotación comercial a gran escala.

Esta evolución implica una vida tecnológica más corta de los productos y, por lo tanto, también del tiempo disponible para recuperar los costos de I&D. La tabla 1.3 ilustra este punto en el mercado de las computadoras.

2. La expansión del progreso tecnológico está *generalizada* entre los sectores, empresas y países. Pocos sectores están protegidos de las innovaciones tecnológicas, algunas de las cuales son, como lo expresó Schumpeter (1949), “destructivas”, esto es, amenazan o eliminan las industrias existentes.

Los sectores básicos, como el acero, el cuero, las textiles, el papel, siempre están amenazadas por sustitutos provenientes de industrias que están tecnológicamente muy distantes. Esta evolución llama a un escrutinio más cercano del entorno tecnológico y competitivo.

3. La difusión del progreso tecnológico es *sistemático*, en el sentido de que, a diferencia de aquellos días en los que individuos más o menos aislados llevaban a cabo investigaciones científicas, se ha institucionalizado hoy en día en las empresas, universidades y centros especializados públicos o privados. Los gobiernos desempeñan una función significativa en este dominio, al destinar importantes recursos para ayudar a la investigación científica e industrial.

La innovación tecnológica ya no depende de la suerte de los inventos. Una innovación es el resultado de un es-

**TABLA 1.3** Reducción del ciclo de vida del producto (mercado de computadoras)

Fases de desarrollo	Duración promedio (meses)			
	1981	1984	1988	1991
I&D	24	20	18	8
Investigación de mercado	9	7	4	2
Vida esperada	88	48	24	12

Fuente: Dataquest, abril de 1992, SVM 25.

fuerzo coordinado y planificado, que en sí mismo es una respuesta a algunas representaciones teóricas. Hay continuidad en la elaboración de herramientas teóricas, que es el trabajo de la investigación básica, y la implementación de métodos puede usarse directamente en la producción de productos y servicios. La investigación está planificada de acuerdo con métodos probados, y en términos de objetivos, son definidos con anterioridad.

Esta evolución tecnológica tiene una relación directa en la política de producto y la fuerza de la empresa, por ejemplo, al revisar la estructura de su cartera de productos a un ritmo mucho más acelerado que antes. Es frecuente observar entre las empresas exitosas que entre 40-60% de la facturación es alcanzada con productos que no existían cinco años antes.

En Hewlett-Packard, por ejemplo, más de 50% del ingreso lo generan productos lanzados al mercado durante los últimos tres años y más de 500 proyectos de nuevos productos están actualmente en proceso de desarrollo (House and Price, 1991).

La creciente dependencia del entorno competitivo llama a una consolidación del sistema de monitoreo del mercado dentro de las organizaciones.

### Organización de la función del marketing

Los tres grupos de cambios que hemos analizado implican una consolidación del marketing estratégico en la empresa. En lo que concierne a una organización de la empresa con una orientación de *marketing proactivo*, el cambio significativo estará en el ámbito de las decisiones sobre el producto, que serán por lo tanto responsabilidad del departamento de marketing, vinculado con el departamento de I&D, así como con el departamento de producción. Esto significa que en la práctica real, el marketing estratégico regula la política de producto y decide si los productos son económicamente viables. La idea para nuevos productos puede provenir de cualquier parte: fabricación, I&D o cualquier otra fuente, pero debe pasar primero por la prueba del marketing estratégico antes de ser adoptada y pasar a fabricación.

Las empresas que han integrado el concepto de marketing estratégico deben tener un departamento de marketing (vea la figura 1.13) cuyas responsabilidades comprenderán todas las tareas que fluyen del marketing operativo

y el marketing estratégico, incluyendo la elección de los productos-mercados. En esta etapa, la empresa orientada al mercado, tiene una *perspectiva de afuera hacia adentro* y da un valor principal a las expectativas de los clientes como punto de partida para su política de producto.

En una empresa orientada al cliente, la función del vendedor ha cambiado y es muy diferente del que uno observa en las compañías orientadas a las ventas. El concepto de orientación al cliente ha reemplazado y revertido la lógica del concepto de venta. Como lo expresó la compañía General Electric poco después de la Segunda Guerra Mundial:

Más que hacer lo que siempre has hecho, y luego tratar de venderlo, encuentra primero qué venderás, y luego trata de hacerlo.

En este marco, la función del vendedor se vuelve menos un “tratar de vender”, que un “ayudar a comprar”. El proceso de venta se basa inicialmente en las necesidades del cliente. Este tipo de actitud comercial sólo puede practicarse en una organización en la que domina la orientación al cliente. Para citar a Drucker (1973):

Siempre habrá, uno puede asumir, necesidad de alguna venta. Pero la meta del marketing no es hacer la venta superflua. La meta del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio encaje en él y se venda por sí mismo. Idealmente, el marketing debería resultar en un cliente que está listo para comprar. Todo lo que se necesitaría entonces es hacer que el producto o servicio esté disponible.

La situación ideal sólo se alcanzará rara vez, pero es importante recordar que ese es el objetivo de la teoría de orientación al mercado discutida antes. En una compañía orientada al cliente, la filosofía de negocios dominante puede ser resumida en los siguientes términos:

La clave del éxito en los negocios es integrar todas las actividades de la compañía y al personal en la satisfacción del cliente, mientras se proveen beneficios satisfactorios para la empresa. Ésta debe encontrar qué beneficios quieren los clientes y entonces proveer esos beneficios a través de productos y servicios.

Para alcanzar este objetivo, el departamento de marketing tiene una función importante que cumplir.

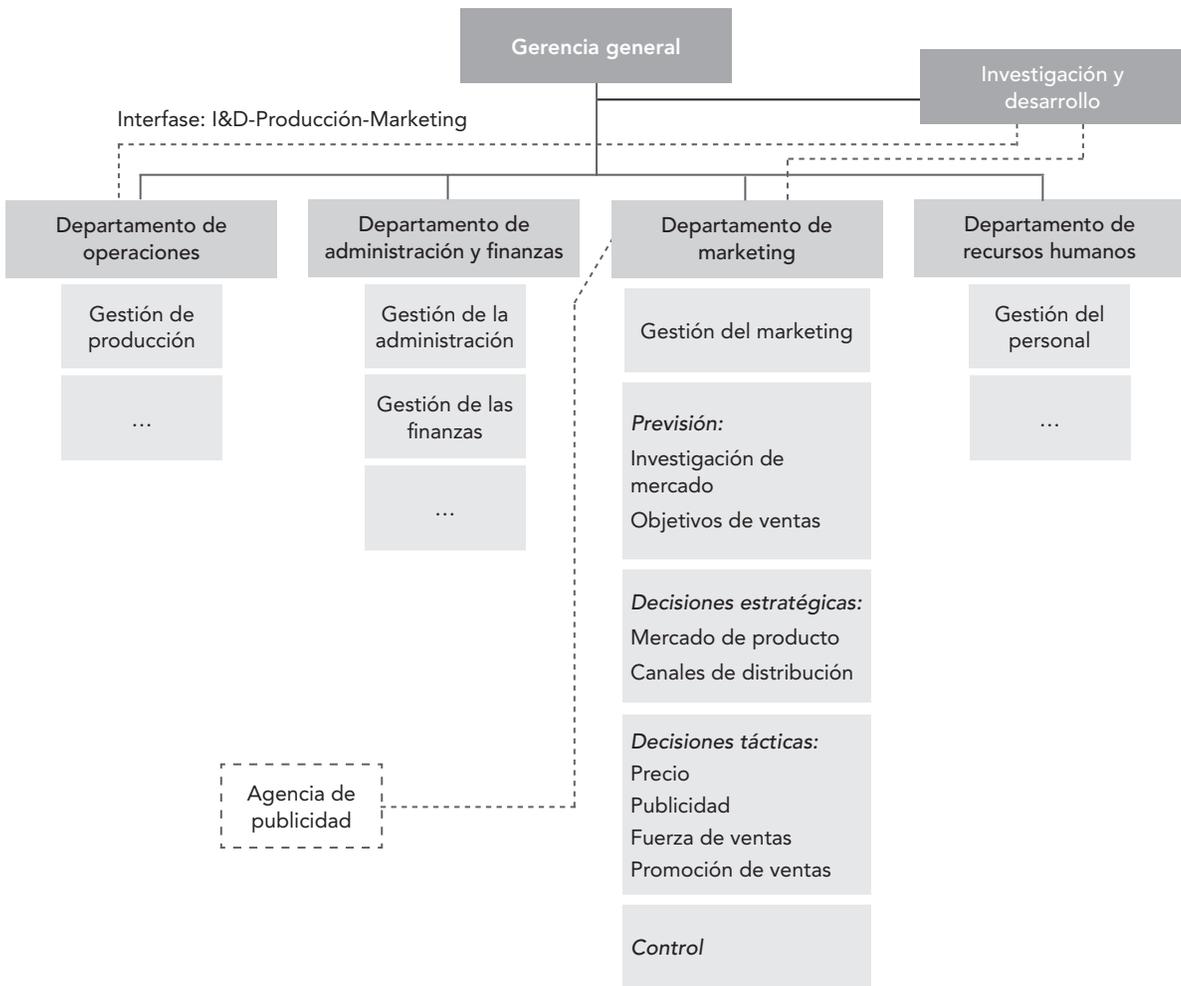


FIGURA 1.13 Organización típica de una compañía orientada al cliente

Fuente: Los autores.

### Limitaciones del concepto tradicional de orientación al cliente

El supuesto implícito en la raíz del concepto de orientación al mercado es que satisfacer las necesidades de los clientes es el objetivo primario de la compañía, y no por altruismo, sino porque es la mejor manera de que ésta pueda alcanzar sus propios objetivos de utilidad y/o de crecimiento. Esto es lo que llamamos el *concepto tradicional de marketing*.

En la práctica, el concepto de orientación al mercado está integrado de forma diferente en las empresas —como se ilustra en la tabla 2.5— incluso si la mayor parte de la empresa se encuentra fundamentada en éste. Como mencionamos anteriormente, el concepto es un ideal a ser alcanzado, raramente completado de manera total, pero que sin embargo debe guiar todas las actividades de la empresa.

Como en el caso del concepto de producto y el concepto de ventas, el concepto de orientación al cliente

tiene sus propias limitaciones, de las que debemos estar enterados. Usualmente se plantean tres limitaciones principales o preguntas en contra del concepto tradicional del marketing:

1. Cuando nos referimos a la satisfacción de las necesidades, ¿el concepto de orientación al cliente se refiere a la satisfacción a corto o a largo plazo? ¿Debería el manejo del marketing concernir al bienestar del cliente?

Nos enfrentamos aquí al asunto básico que se plantea cada vez con más frecuencia en las economías industrializadas, en las que las aspiraciones sociales han virado de la cantidad a la “calidad” de vida. En este entorno social de inicio de siglo, se espera que la empresa se comporte como un buen ciudadano y asuma la responsabilidad social tanto como que conserve riqueza. Así, el concepto de marketing tradicional debe evolucionar hacia el concepto de marketing responsable o social (Kotler, 1967/2005).

2. ¿El objetivo de la satisfacción de las necesidades individuales se consigue a expensas de las necesidades sociales? ¿El costo social del consumo es un costo negado por el marketing tradicional?

Esta segunda pregunta es el resultado del conocimiento público sobre la escasez de los recursos no renovables y el impacto del consumo en el ambiente, el cual era considerado hasta hace muy poco como un bien público gratuito. En las economías avanzadas la mirada socioecológica sobre el consumo “desde la cuna hasta la tumba”

es una visión ampliamente aceptada que induce a las empresas a rediseñar sus conceptos de producto en una visión ecológica. En consecuencia, la orientación tradicional del marketing debe evolucionar hacia el concepto del marketing verde.

3. ¿Una adopción desmedidamente entusiasta del concepto de orientación al cliente lleva a la empresa a poner demasiada atención en los productos de mucha demanda, o impulsadas por el mercado (*market-pull*) en detrimento de productos aún desconocidos pero impulsados por la tecnología?

Una estrategia de marketing exclusivamente guiada por los deseos del mercado tiende inevitablemente a favorecer innovaciones menores y menos revolucionarias que a aquellas que propone el laboratorio. Tales innovaciones, que corresponden a las necesidades sentidas y expresadas por el mercado, son menos riesgosas y, por lo tanto, vistas como más atractivas por la empresa. Por otro lado, una estrategia basada en el avance tecnológico es más probable que lleve a la compañía a una innovación importante y, por lo tanto, que le asegure una ventaja competitiva en el largo plazo mucho más difícil de ser alcanzada por la competencia. Muchas innovaciones significativas en verdad se originan en el laboratorio (o en la empresa), y no en el mercado. Es por ello importante mantener un balance entre estas dos estrategias de desarrollo de producto: *impulsadas por la tecnología o la compañía (technology or company-push)* e *impulsadas por el mercado (market-pull)*, es decir, entre marketing estratégico reactivo y marketing estratégico proactivo.

**TABLA 1.4** Función cambiante del proceso de marketing

El proceso de marketing en la práctica	El proceso de marketing en la teoría		
	Acción	Análisis	Cultura
Marketing pasivo	—	—	—
Marketing operativo	Sí	—	—
Marketing estratégico	Sí	Sí	—
Gestión orientada al mercado	Sí	Sí	Sí

Fuente: Los autores.

## Orientación al mercado: la gestión orientada al mercado

La orientación al mercado y la gestión orientada al mercado (*market-driven management*) son las dos respuestas provisionales a las tres preguntas desafiantes que hemos enlistado anteriormente. La nueva evolución en la filosofía de negocios es el fruto de tres cambios en curso en el entorno del macromarketing: 1) la globalización de la economía mundial, 2) la revolución en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con el resultante desarrollo del comercio electrónico y 3) la emergencia de nuevos valores que promocionan una economía social de mercado orientada al desarrollo sustentable.

Estos tres cambios evolutivos, que serán descritos en el próximo capítulo, llaman a una nueva evolución de la función y la organización del marketing dentro de la empresa. Al inicio del nuevo milenio, el cambio del curso en las compañías previsoras es de una orientación al cliente hacia una orientación amplia, donde el mercado es visto como un ecosistema complejo y donde la dimensión cultural del concepto de orientación al mercado está diseminado en toda la organización.

### ¿El concepto de orientación al mercado es realmente diferente?

Muchos autores y gerentes no hacen una distinción cuidadosa entre los conceptos *orientados al cliente*, *orientado al marketing* y *orientado al mercado* (*market-driven*). Se inclinan por el concepto tradicional de marketing presentado en la última sección para describir la orientación de una empresa que permanece cerca de sus clientes. Por más de 50 años, los gerentes han sido exhortados “a poner al cliente en la cima del cuadro organizacional” y a utilizar el paradigma de las cuatro *pes* para implementar tal estrategia de orientación al cliente. Hoy, el análisis del mercado mundial como una economía global interconectada tiene el mérito de evidenciar la complejidad de los mercados globales actuales y los defectos del concepto de marketing tradicional que provee *una visión incompleta de los negocios*. Enfocarse mayoritariamente en los clientes e ignorar los efectos de otros actores clave del mercado puede ser engañoso. Conocer lo que los clientes quieren puede no ser demasiado útil *a)* si la nueva idea de producto es demasiado revolucionaria, *b)* si competidores poderosos están ya ofreciendo el mismo producto o

servicio, *c)* si distribuidores poderosos impiden a la empresa alcanzar a los clientes de referencia, *d)* si quienes ejercen una gran influencia no certifican ni preseleccionan el producto o *e)* si otras partes interesadas deciden boicotear la marca.

Se pueden identificar cuatro elementos de diferenciación entre el concepto de marketing tradicional y el concepto de orientación al mercado presentada en mayor detalle:

1. El concepto tradicional de marketing está básicamente orientado al cliente, mientras la orientación al mercado se enfoca en los actores clave del mercado (clientes, competidores, distribuidores, quienes ejercen influencia, y otras partes interesadas).
2. El concepto tradicional de marketing se basa en los modelos de sentido común de *impulso del mercado* (*market-pull*) y *también en el impulso de la tecnología* (*technology-push*) (marketing estratégico proactivo).
3. El concepto tradicional de marketing está básicamente “orientado a la acción” y utiliza el paradigma de las cuatro *pes*, mientras el concepto de orientación al mercado se basa en el paradigma “cultura-análisis-acción”.
4. El concepto de marketing tradicional generalmente queda confinado a la función del marketing, mientras que el concepto de orientación al mercado es visto como una cultura diseminada en todos los niveles y en toda función de la empresa.

En el capítulo 2 analizaremos en mayor profundidad las implicaciones directivas y organizacionales de esta nueva filosofía de negocios.

## RESUMEN

El marketing es tanto una filosofía de negocios como un proceso orientado a la acción. Se pueden identificar tres dimensiones en el concepto del marketing: cultura, análisis y acción. Los fundamentos ideológicos del marketing se apoyan profundamente en los principios que gobiernan el funcionamiento de una economía social de mercado. Dentro de la empresa, la función del marketing es doble: *a)* crear oportunidades o llevar a la empresa

hacia las oportunidades de mercado adaptadas a sus recursos y su saber hacer, las cuales le ofrecen potencial de beneficio y crecimiento (marketing estratégico); *b)* ser el brazo comercial de la empresa para alcanzar una participación en el mercado de referencia a través del uso de medios tácticos traducidos al producto, la distribución, el precio y las decisiones comunicativas (marketing operacional). La función del marketing en una economía social

de mercado es organizar el intercambio y la comunicación entre los vendedores y los clientes potenciales, asumiendo así una combinación eficiente de oferta y demanda. Esta función es de una creciente complejidad en la economía global y determina la productividad del sistema de mercado entero. La función prioritaria del proceso de marketing en la empresa ha evolucionado con la complejidad del

entorno económico, tecnológico y competitivo. En la práctica actual del marketing, se pueden identificar cuatro filosofías de negocios: orientación al producto con marketing pasivo, orientación a las ventas con marketing estratégico y operacional, orientación al mercado con la emergencia de la gestión orientada al mercado. Cada una de estas filosofías de negocios tiene sus propias limitaciones.

### REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. El marketing es tanto una filosofía de negocios como un proceso orientado a la acción que es válido para toda organización en contacto con su grupo de usuarios. Seleccione una organización sin fines de lucro (universidad, hospital, museo, etc.) y discuta esta proposición en relación con las figuras 1.2 y 1.4. Como apoyo para su análisis, lea Sheth (1993).
2. ¿Es aplicable el marketing en una empresa que opera en un país en desarrollo? ¿Cómo describiría los objetivos prioritarios del marketing estratégico en ese tipo de entorno? ¿Cuál sería la importancia relativa de cada instrumento del marketing (las cuatro pes)?
3. Compare y contraste la orientación al producto, la orientación a las ventas y la orientación al cliente. ¿Cuáles son las implicaciones organizacionales para cada una de estas tres filosofías de negocios?
4. Refiriéndose a su experiencia personal como cliente, dé ejemplos de prácticas de marketing salvaje. ¿Qué remedios sugeriría para detener a las compañías que usan estas prácticas?
5. Usted debe auditar la función de marketing de una empresa que opera en el mercado industrial de alta tecnología. Para medir el grado de orientación al cliente de esta empresa, prepare un conjunto de preguntas para discutir con la gerencia general de la empresa.
6. ¿Cómo procedería para introducir el marketing estratégico en una compañía pequeña o mediana que tiene recursos financieros y humanos limitados?
7. Las compañías que no están orientadas al mercado se inclinan a centralizarse primariamente en el marketing operacional. ¿Cuáles son los riesgos de esta opción estratégica?

### Bibliografía

- Abbott, L. (1955), *Quality and Competition*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Homewood, IL, R.D. Irwin.
- Ambier, T. (2000), Marketing Metrics, *Business Strategy Review*, 11, 2, pp. 59-66.
- Bennett, R. y Cooper, R. (1981), The Misuse of the Marketing Concept: An American Tragedy, *Business Horizons*, 24, 6, noviembre-diciembre, pp. 51-60.
- Boisdevésy, J.C. (1996), *Le marketing relationnel*, París, les Éditions d'Organisation.
- Chamberlin, E.W. (1933/1962), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Day, G.S. (1999), *The Market Driven Organization*, Nueva York, The Free Press.
- Drucker, R (1954), *The Practice of Management*, Nueva York, Harper & Row.
- Drucker, P. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York, Harper & Row.

- Ernst & Young y AC Nielsen (1999), *New Product Introduction Successful Innovation/Failure: A Fragile Boundary*.
- Felton, A.P. (1959), Making the Marketing Concept Work, *Harvard Business Review*, 7, julio-agosto, pp. 55-65.
- Friedman, R. y Friedman, M. (1980), *Free to Choose*, Nueva York, Avon Brooks Science Institute.
- Hayes, P. y Abernathy, W. (1980), Managing our Way to Economic Decline, *Harvard Business Review*, 58, 4, julio-agosto, pp. 67-78.
- House, C.H. y Price, R.I. (1991), The Return Map; Tracking Product Teams, *Harvard Business Review*, 69, enero-febrero, pp. 92-100.
- Howard, J. y Sheth, J.N. (1969), *The Theory of Buyer Behaviour*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (1967-2005), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall. Consulte también la duodécima edición publicada en 2005 con Keller K.L.
- Kotler, P. (1977), From Sales Obsession to Marketing Effectiveness, *Harvard Business Review*, 55, noviembre-diciembre, pp. 67-75.
- Kotler, P. y Kellis, K.I. (2005), *Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 12a. edición.
- Kuehn, A.A. y Day, R.L. (1962) Strategy of Product Quality, *Harvard Business Review*, 40, noviembre-diciembre, pp.100-110.
- Levitt, T.H. (1960), Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 38, julio-agosto, pp. 24-47.
- McCarthy, J. (1960-2005), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL, R.D. Irwin, 1a, ed.
- McKitterick, J.R. (1957), What is the Marketing Management Concept, en *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, Bass, F. (ed.), Chicago, IL, American Marketing Association.
- Narver, J.C. Slater, S.F. y MacLachian, D.I. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, *Journal of Product Innovation Management*, 21, pp. 334-347.
- Schendler, B.R. (1992), How Sony Keelas the Magic Going, *Fortune*, febrero.
- Schumpeter, J.A. (1949), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Smith, A. (1776), *The Wealth of Nations*, Londres, Methuen.
- Tournier, M. (1969), *Friday*, Baltimore, MD, The Johns Hopkins University Press.
- Webster, F.E., Malter, A.J. y Ganesan, S. (2005), The Decline and Dispersion of Marketing Competence, *MIT Sloan Management Review*, Summer, 45, pp. 35-43.

# Gestión orientada al mercado

# 2

## Contenido

Impacto de la globalización	34
Nueva complejidad del mercado global	38
Orientación al mercado y desempeño de los negocios	49
Reinventar la organización del marketing	52
Resumen	60
Bibliografía	61

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- los impulsores de la globalización industrial;
- los beneficios y las desventajas de la globalización;
- la nueva complejidad del mercado visto como un ecosistema;
- la función que desempeñan los diferentes jugadores del mercado;
- el concepto de orientación al mercado;
- las características de una organización orientada al mercado (*market-driven*).

## Introducción

Hemos visto en el capítulo anterior que, durante las últimas décadas, el entorno de macromarketing de la empresa ha cambiado drásticamente. Poderosos impulsores de la orientación al mercado han sido, además de las políticas de privatización y desregulación, la integración de la economía y la globalización de la economía mundial (no obstante los procesos de mayor intervención del Estado en algunas economías latinoamericanas). El primer tema que examina este capítulo trata sobre las ventajas y desventajas de la globalización y su impacto en la gestión orientada al mercado. En segundo lugar, se explica el desarrollo de la tecnología de internet que se da a través de dos tipos de mercados: los mercados globales tradicionales (MGT) (*global traditional markets*, GTM), y los mercados globales electrónicos (MGE) (*global electronic markets*, GEM). En este contexto comercial de tipo dual, los participantes desempeñan diferentes funciones y expectativas que reseñaremos en este capítulo.

## Impacto de la globalización

En las últimas dos décadas, el marketing global fue adoptado por la mayoría de las compañías internacionales. Esto se llamó globalización y todos los sectores comerciales se vieron afectados. Por cualquier medida —el desarrollo del comercio internacional, la creciente interdependencia e interconectividad de los mercados, el terrorismo internacional, las fusiones y adquisiciones transnacionales y la fuerza del debate *alterglobalización*— la globalización se está volviendo cada vez más dominante (para evidencia empírica vea el índice de globalización de A. T. Kearny [A. T. Kearny, 2002]). La globalización ya no se limita a empresas de unas pocas industrias, como la electrónica, farmacéutica, automovilística o bienes de consumo masivo. En la última década, se volvió una realidad, incluso en compañías que solían poseer y manejar empresas de servicio local, por ejemplo supermercados (Carrefour, Ahold, Ikea), cafés (Cafés Starbucks), bancos (Citybank, Amro, etc.), negocios de fotografía (Fnac, Kioscos Kodak, etc.), y restaurantes de comida rápida (McDonalds, Quick, Haagen Daz, etcétera).

En este contexto, las empresas concentraron sus esfuerzos en el desarrollo de marcas globales que pudieran idealmente atraer un máximo de personas sobre una base global, con el mismo enfoque estandarizado de marketing. Dichas marcas se volvieron herramientas poderosas para penetrar en los mercados internacionales: son verdaderos activos para las compañías y, en consecuencia, son muy valoradas por los mercados financieros. Por

ejemplo, de acuerdo con Kiley (2006), las cinco marcas líderes en el mercado en términos de valuación financiera (en miles de millones de dólares) son: Coca-Cola (\$67), Microsoft (\$61), IBM (\$54), GE (\$44) e Intel (\$33). Todas son marcas estadounidenses.

## Tipología de los entornos internacionales

La necesidad de una empresa de adoptar una visión global varía según las condiciones del entorno. Goshal y Nohria (1993) sugieren analizar el entorno internacional con base en dos dimensiones:

1. Las *fuerzas locales*, como los clientes, gustos, hábitos de compra locales, gobiernos y agencias regulatorias, las cuales crean una fuerte necesidad de *respuesta y adaptación local*.
2. Las *fuerzas globales*, tales como las economías de escala, las demandas semejantes de los clientes, la uniformidad de la competencia y los productos mundiales que son poderosos incentivos para la *integración y estandarización global*.

Para cada una de estas dos dimensiones, se pueden identificar dos niveles (un nivel débil y uno fuerte) y distinguir cuatro tipos de condiciones de entorno a los que se enfrentan las compañías internacionales, tal como se ilustra en la figura 2.1.

- El *entorno global* es aquel en que las fuerzas que impulsan la integración global son poderosas y no están compensadas por fuerzas locales. En estos mercados, una organización estructurada de manera

uniforme se amolda con bastante naturalidad. Esta situación se observa en los sectores industriales, en particular los mercados de alta tecnología, en que las fuerzas locales no existen o, en todo caso, son poco operativas. La tendencia aquí irá, en el sentido de una estandarización y una centralización de las responsabilidades.

- En el *entorno multinacional (multidoméstico)*, por el contrario, las fuerzas que impulsan la adaptación nacional son fuertes y las fuerzas de la integración global, débiles. En este tipo de mercado, el factor de éxito clave es la adaptación a las condiciones locales, y las compañías tienden a adoptar distintos modos de gobierno para adecuarse a cada contexto local. Es el ambiente propio de la industria alimenticia, por ejemplo, donde los gustos, los hábitos culinarios pesan mucho en las preferencias y los comportamientos de compra.
- En el *entorno internacional tranquilo* ambas fuerzas son débiles, por ejemplo en el sector del cemento, cuyos productos están estandarizados y los sistemas de distribución son similares en los distintos países. Por lo tanto, las demandas de adaptación local son débiles. Sin embargo, las relaciones de costo-beneficio entre las economías de producción cementera y los costos de transporte son tales que la integración global no resulta atractiva (Goshal y Nohria, 1993, p. 26).
- En el *entorno transnacional* existen grandes presiones a favor de la estandarización, pero las fuerzas locales se encuentran igualmente muy presentes. Es la

situación de mayor complejidad, que demanda, a la vez, un cierto grado de centralización o de coordinación, además del mantenimiento de organizaciones locales fuertes.

Es el caso, por ejemplo, de una marca como Carlsberg (marca de cerveza española), que tiene todas las características de una marca global. Presente en 130 países del mundo, su sabor y logotipo son idénticos en todas partes, incluso tiene siempre el mismo formato en su botella. Sin embargo, contrasta con la cultura de la cerveza, que es muy fuerte y diferente de un país a otro, aun dentro de Europa. Por esta razón, lo que más le conviene a esta marca es una organización transnacional que combine centralización y adaptación local (o regional).

Otro ejemplo es el de Volvo Truck (Lambin y Hiller, 1990). Los productos son concebidos para el mundo entero y son idénticos, con algunas variantes menores. Pero el elemento local decisivo es la función del comerciante, que asegura especialmente el servicio posventa y la implementación de la garantía. Una organización global fuertemente centralizada sería inadecuada a este entorno.

## Beneficios de la globalización del marketing

Los beneficios generados por una estrategia de globalización son bien conocidos, y varios autores (Buzzell, 1968; Levitt, 1983; Boddewyn *et al.*, 1986; Quelch y



FIGURA 2.1 Tipología de entornos internacionales

Fuente: Adaptado de Goshal y Nohria (1993).

Hoff, 1986; Jain, 1989, Lambin, 2001) han resaltado las ventajas potenciales que puede acarrear la globalización del marketing (vea la ilustración 2.1).

El beneficio más importante es la posibilidad de generar importantes *economías de escala*, es decir, contar con un efecto de escala superior que reduzca los costos es lo que todas las compañías desean alcanzar. Las economías de escala se pueden encontrar en muchas áreas del sistema de negocios: en investigación y desarrollo (IyD), al concentrar la investigación en unas pocas locaciones geográficas y en una limitada gama de productos; en la fabricación, al concentrar la producción en un limitado número de plantas en unos pocos países alrededor del mundo; en la logística, por el desarrollo de productos estandarizados que son colocados en los mercados del mundo; en las ventas y la distribución, al estandarizar el marketing operativo y en particular el embalaje y la comunicación. La mayoría de las compañías internacionales ya han reestructurado sus operaciones para beneficiarse de estas economías de escala.

El segundo beneficio principal es la *velocidad de comercialización*. Las empresas globalizadas están mucho más centralizadas, lo que les permite planificar centralmente y organizar la introducción de los nuevos pro-

ductos alrededor del mundo en menos de un año. Esto no es posible en una organización internacional multidoméstica, donde cada unidad subsidiaria local tiene poder de decisión en las políticas de marca y de producto. La centralización de todos los esfuerzos de IyD en un limitado número de innovaciones también tiene su impacto en calidad y en costos.

El tercer beneficio clave consiste en la ventaja de crear un *único nombre de marca alrededor del mundo* y una identidad de marca para la compañía global. Esto acarrea ahorros sustanciales en la comunicación, al apuntar a los mismos segmentos de clientes en el mundo con el mismo producto, lo cual resulta particularmente importante en los productos de lujo y los de moda, los productos alimenticios globales, así como en productos de alta tecnología (computadoras, teléfonos, equipamiento de alta fidelidad, etc.) que apuntan a segmentos transnacionales de clientes.

## Desventajas de la globalización del marketing

Resulta claro que los beneficios de la estandarización están mayormente orientados a la oferta y no al mercado.

### ILUSTRACIÓN 2.1

#### McDonald's: ¿una globalización exitosa?

A los muchachos de McDonald's les gusta contar la historia sobre la joven japonesa que llegó a Los Ángeles, miró a su alrededor y le dijo a su madre: "Mira, mami, tienen un McDonald's aquí también". Podemos disculpar que no sepa que ésta es una compañía estadounidense, porque, en Japón, hay 2000 restaurantes McDonald's. Japón es la franquicia más grande de McDonald's fuera de Estados Unidos. "Si tienes 2000 tiendas en Japón no puedes esperar que te vean como una compañía estadounidense", comentó James Cantalupo, jefe de McDonald's internacional.

El modo en que McDonald's se ha presentado a sí mismo es el de ser una compañía "multi-local". Al insistir en un alto grado de propiedad local, y al ajustar sus productos justo lo suficiente a las culturas locales, evitando la peor reacción cul-

tural con la que otras compañías estadounidenses se han encontrado. No sólo las localidades sino que también los países se sienten parte del éxito de McDonald's. Polonia, por ejemplo, ha emergido como uno de los más grandes proveedores regionales de carne, lo cual significa un poder real. McDonald's se está moviendo gradualmente de tener una provisión local de materias primas a un abastecimiento regional y global. Muy pronto, toda la carne de McDonald's que se consumirá en Asia vendrá de Australia y todas sus papas vendrán de China. De hecho, cada semilla de sésamo del pan de McDonald's en el mundo proviene de México, lo que es tan maravilloso como descubrir un pozo petrolero.

Fuente: Friedman (1996).

En este enfoque existen también varias desventajas que no pueden ser subestimadas.

La primera desventaja posible es el efecto negativo de la centralización, que puede acelerar la velocidad de la mayor parte de los lanzamientos de productos sobre bases mundiales, pero también puede *retrasar otras decisiones de marketing*. Las reacciones demasiado lentas a las acciones de los competidores locales o a los problemas de los consumidores locales pueden ser peligrosas. La razón es que existen varios intermediarios en la organización centralizada entre los gerentes de las marcas locales y los directores de marketing asentados en las oficinas centrales de la compañía.

La segunda desventaja potencial es la insensibilidad a las condiciones del mercado local, que se refleja en una menor respuesta *de adaptación*. Como la mayor parte de las iniciativas y estrategias de marketing se desarrollan en las oficinas centrales de la compañía, los gerentes de marketing tienen menos contacto con los mercados locales. No perciben muy bien los problemas o costumbres locales. Su objetivo es el de construir sobre las similitudes entre los mercados y no sobre sus diferencias. Finalmente, se pierde conocimiento sobre los consumidores locales.

La tercera desventaja potencial es el peligro de desarrollar productos que no están en sintonía con las necesidades del consumidor. El objetivo de la estandarización del producto es desarrollar productos que satisfagan las necesidades de la mayoría de las personas sobre una base global. Los productos son entonces desarrollados sobre el mínimo común *denominador*. Existe el riesgo de que, al final, los consumidores no queden satisfechos con los productos estandarizados.

Una última dificultad, que no siempre se señala, se relaciona con el *riesgo de la gestión*. Una cartera de marcas constituida por una mayoría de marcas globales es *más vulnerable*. Al estar el mundo más vinculado e interconectado por los medios masivos globales, como la cadena CNN y la internet, un problema que surge en un país local con una marca global se hace inmediatamente público y se comunica al orbe en unas pocas horas o incluso minutos, lo que resulta, por lo tanto, mucho más riesgoso financieramente para el balance final de la empresa. Si tomamos el ejemplo de una gran empresa multinacional en la industria alimenticia o farmacéutica, un problema de calidad en una de sus marcas globales puede tener un impacto devastador en los resultados totales de la compañía (vea las ilustraciones 2.2 y 2.3).

## Impulsores tradicionales de la globalización industrial

Una estrategia global está mayormente orientada a la oferta y se desarrolla a expensas de una estrategia más orientada al mercado (*market-driven*) o al cliente, con la intención de alcanzar los beneficios de la globalización descritos anteriormente. La gestión debe reconocer el momento en que las condiciones de la industria son favorables: como sugirió Yip (1989), se deben analizar cuatro impulsores de la industrialización: el mercado, los costos, regulaciones gubernamentales y la competencia, los cuales se resumen en la tabla 2.1.

## Impulsores emergentes de la globalización de mercado

En los últimos dos o tres años, varias señales sugieren que la globalización ha alcanzado un punto de inflexión crítico. Una primera señal la emitieron las empresas globales, de entre las más prestigiosas, que han reconocido que ir muy lejos en la senda de la globalización era perjudicial para su éxito. Compañías como Coca-Cola y Procter and Gamble (vea las ilustraciones 2.2 y 2.3), por ejemplo, han cambiado drásticamente su estrategia internacional en los últimos dos años. Una segunda señal proviene directamente del mercado. Los cambios socioeconómicos y culturales han modificado el balance de poder entre las empresas internacionales y sus clientes. Ambos cambios evolutivos tendrán un impacto fundamental en el nivel de globalización que las compañías adoptarán en el futuro. Los principales cambios provenientes del mercado se vinculan con factores sociales y políticos, y se resumen en la tabla 2.2.

Un primer cambio es el movimiento antiglobalización y el éxito popular del movimiento *alterglobalización*. Los consumidores buscan hoy en día más diversidad en sus elecciones de marcas. También se ven menos atraídos por los precios bajos aunque buscan una mayor valoración de su dinero. Ya no están satisfechos con un limitado número de marcas globales presentes en cada tienda que visitan y en los países a donde viajan. Los consumidores no se ven necesariamente atraídos por los mismos nombres globales en cada categoría de producto. Como consecuencia, ha surgido una multiplicidad de segmentos supranacionales que reflejan esta diversidad de necesidades y comportamientos.

## ILUSTRACIÓN 2.2

**Mercado global significa vulnerabilidad global**

Coca-Cola Co., una de las corporaciones más poderosas del mundo, descubrió en junio de 1999 cómo se siente estar entre los perdedores de la globalización. El gigante de las bebidas gaseosas fue sorprendido por una alarma sanitaria en Europa, que se esparció más rápido que un virus de computadoras. Los entes reguladores de Bélgica, Francia, Luxemburgo y Holanda retiraron las bebidas de las estanterías luego de informes sobre que había Coca-Colas contaminadas. Y el vocero de Coca-Cola, luego de insistir ásperamente en que no existía riesgo alguno, se apresuró a ofrecer seguridad y disculpas.

El caso de Coca-Cola muestra que así como el capital y la tecnología se mueven instantáneamente en la economía global, también lo hacen las malas noticias. Los problemas que existen en Bélgica pueden correr alrededor del globo empañando el nombre de la marca más poderosa del mundo e

incluso afectar el precio de sus acciones en Wall Street. Para los ejecutivos de negocios más exitosos de Estados Unidos, éste es el lado peligroso de la globalización. Así como la revolución tecnológica otorga un mayor poder a las corporaciones, también le está dando un nuevo apalancamiento a las regulaciones y a los grupos de consumidores. Ya no existe tal cosa como los “problemas locales”, como muestra la experiencia de Coca-Cola. “El reconocimiento de una marca global tiene su talón de Aquiles”, afirma el defensor del consumidor Ralph Nader [...] Los eventos de la semana pasada muestran que el valor de la marca Coca-Cola, construida durante más de un siglo, puede ser sacudido tan repentina y caprichosamente como el peso argentino o el real brasileño.

Fuente: *International Herald Tribune*, 22 de junio de 1999.

Un creciente número de consumidores siente que ha perdido su identidad en el mundo globalizado actual y desarrollan una *nostalgia* hacia las marcas tradicionales en varios mercados. La gente se alegra de encontrar marcas que le son familiares desde hace muchos años. Incluso, viejas marcas son relanzadas para capitalizar esta tendencia. Es interesante ver cómo, en los países de Europa del Este, también se está produciendo un regreso a las viejas marcas, pues las marcas estadounidenses no atraen tanto como antes a los consumidores.

En Hungría, por ejemplo, los consumidores se ven atraídos por marcas de los viejos tiempos soviéticos. Prefieren los zapatos Tizza a Nike y beben “Traubisoda” en lugar de Coca-Cola.

Un estudio (Schuiling y Kapferer, 2004) ha indicado que las marcas locales generan mayor confianza que sus contrapartes globales.

Se escuchan reacciones negativas contra el poder político y económico de Estados Unidos y contra el poder de las marcas globales (mayormente estadounidenses),

como se ha ilustrado en la exitosa petición que Naomi Klein (1999) hace en su libro *No-Logo*.

## Nueva complejidad del mercado global

Como ya se ha subrayado, los mercados se vuelven más interdependientes y complejos de administrar, no sólo porque el cliente actual está más conectado, informado y discierne más que antes, sino también por el creciente poder de los nuevos actores —clientes indirectos, socios, mercados en línea— que están uniéndose al mercado. El desarrollo de tecnologías de internet en la economía global está dando forma a dos tipos de mercados: mercados tradicionales globales (MTG) y mercados electrónicos globales (MEG) (Guo y Sun, 2004). Las fuerzas de mercado de los GEM provienen de la oferta y la demanda de servicios globales generados por participantes del mercado global tanto en los mercados tradicionales como en los electrónicos. En este contexto comercial dual, los participantes del mercado tienen diferentes funciones y motivaciones que se reseñan en las siguientes subsecciones.

**ILUSTRACIÓN 2.3****Caso Vioxx**

Un ejemplo de vulnerabilidad en una marca global es el que nos ofrece el caso Vioxx en la industria farmacéutica. En septiembre de 2004, la compañía Merck anunció que retirarían inmediatamente del mercado su exitosa marca Vioxx, pues descubrieron que la marca —lanzada en 1999— estaba causando problemas cardiovasculares. Se estima que la marca ha causado 150 000 ataques cardia-

cos y 27 785 muertes desde que se lanzó. Esto es un escándalo mayúsculo desde el punto de vista de los pacientes. También representa, no sólo una pérdida financiera de aproximadamente 50 mil millones de dólares para los accionistas, sino también un daño sustancial para la imagen corporativa de la empresa como resultado de la extensa cobertura mediática.

**TABLA 2.1 Impulsores de la globalización industrial**

Para alcanzar los beneficios de la globalización, los gerentes deben reconocer el momento en que las condiciones de la industria son favorables. Analizaremos los cuatro impulsores de la globalización industrial: mercado, costos, regulaciones gubernamentales y competitivos.

**1. Impulsores de mercado**

- Necesidades homogéneas de los clientes: los clientes de los diferentes países quieren esencialmente el mismo tipo de producto o servicio.
- Clientes globales: los clientes globales compran en una base centralizada o coordinada para un uso descentralizado.
- Los canales globales de distribución: los canales de distribución pueden comprar en una base global o al menos en una base regional.
- Marketing operativo transferible: los elementos del marketing operativo, tales como los nombres de marcas y la publicidad, requieren de cierta adaptación global.

**2. Impulsores de costos**

- Economías de escala y campo de acción: el mercado de un solo país puede no ser lo suficientemente amplio para que el negocio local alcance todas las economías de escala o campo de acción.
- Aprendizaje y experiencia: la participación de mercado expandida y la concentración de la actividad puede acelerar la acumulación de aprendizaje y experiencia.
- Eficiencia del abastecimiento: las compras centralizadas de nuevos materiales pueden contribuir significativamente a reducir los costos.
- Logística favorable: una parte favorable del valor de ventas para los costos de transporte puede ampliar la habilidad de la compañía de concentrar producción.
- Diferencias en los costos y habilidades de los países: el factor de costos generalmente varía entre países tanto como la disponibilidad de ciertas habilidades.
- Costos de desarrollo de productos: desarrollar pocos productos globales o regionales en lugar de varios productos nacionales puede reducir estos costos (vea la ilustración 2.4).

**3. Impulsores de regulaciones gubernamentales**

- Políticas comerciales favorables: cuotas y tarifas de importación, barreras no arancelarias, subsidios a la exportación, requerimientos de contenidos locales, restricciones de flujo de capital y de moneda, y requerimientos en el transporte de tecnología, afectan directamente el potencial de la globalización.
- Estándares técnicos compatibles: las diferencias en los estándares técnicos limitan la extensión hasta la cual pueden estandarizarse los productos.

*(continúa)*

TABLA 2.1 (continuación)

- Regulaciones comunes de marketing operativo: el entorno del marketing y la publicidad de cada país afecta la extensión hasta la cual pueden utilizarse enfoques globales de marketing operativo.
4. Impulsores de competencia
- Interdependencia entre países: cuando las actividades como la producción son compartidas entre los países, la participación de mercado de un competidor, en un país, afecta su escala y su posición de costos total en la actividad compartida.
  - Competidores globalizados: puede resultar necesario combinar los movimientos del competidor individual.

Fuente: Yip (1989).

## El mercado como un ecosistema de clientes

En esencia, un ecosistema es un agrupamiento complejo de elementos vivos mutuamente dependientes (flora, fauna, insectos y microorganismos) y elementos inanimados (suelo, agua y clima) que interactúan constantemente y se benefician los unos de los otros, dentro de un territorio espacial bien definido (Krebs, 1988).

En una economía de mercado, un ecosistema es un agrupamiento complejo de compañías y clientes, proveedores, competidores, distribuidores, recomendadores y socios que obtienen mutuo beneficio el uno del otro (Manning y Thorne, 2003). En un *ecosistema de clien-*

*te*, las actividades de mercado —como la inversión, el desarrollo de productos conjunto, las comunicaciones de mercado, la logística y las transacciones— las emprende y controla el cliente más que el proveedor. Los diferentes participantes están funcionalmente conectados a través de flujos de información, e influyen e impactan económicamente para crear demanda (directa e indirectamente) de productos y servicios. Estos participantes crean una compleja red de cooperación y competencia. Un ecosistema de cliente existe dentro de un entorno de macromarketing bien definido y puede ser completamente modificado por la emergencia de una innovación tecnológica disruptiva como, por ejemplo, la revolución tecnológica digital en la fotografía.

## ILUSTRACIÓN 2.4

### También las compañías pequeñas se han vuelto globales

Philip Chigos y Mary Domenico están ocupados en establecer un negocio de pijamas para niños. Han refinado patrones, elegido tejidos y transformado el sótano de su apartamento de dos ambientes en una oficina. Luego está el paso crítico de encontrar la modista en China: [...] Un creciente número de pequeñas operaciones de empresas familiares, según los expertos de la industria, se están moviendo a lugares como Sri Lanka, China, México y Europa del Este para fabricar ropa, joyas, baratijas e incluso programas de software [...] La habilidad de Chigos y de Domenico, de 26 y 25 años respectivamente, para alcanzar mercados transnacionales tiene mucho que ver con la tecnología y la globalización. Las computadoras, internet y las modernas

telecomunicaciones, por supuesto, hacen posible que los emprendedores comercialicen sus productos en cualquier sitio.

Esta infraestructura también posibilita que aun los más pequeños empleadores encuentren trabajadores en países lejanos que nunca visitarán y en fábricas que nunca inspeccionarán. Pueden comunicarse con esos trabajadores en forma económica a través de mensajes por correo electrónico y por teléfono, transmitir imágenes, diseñar especificaciones y llevar inventarios. Sin embargo, la subcontratación deslocalizada para los pequeños emprendedores puede ser difícil.

Fuente: Ritchell (2005).

**TABLA 2.2** Impulsores emergentes de la globalización del mercado

Impulsores de mercado tradicionales	Impulsores de mercado emergentes
Consumidores individuales aislados	Poderosos movimientos de consumidores
Consumidores pasivos y dóciles	Compradores educados e inteligentes
Interés por el precio bajo	Búsqueda de un mayor valor del dinero
Necesidades del consumidor homogéneas	Multiplicidad de segmentos supranacionales
Atractividad de la cultura global	Búsqueda de identidad local
Prestigio de las marcas globales	Nostalgia por las marcas locales
Poder indiscutible de las marcas globales	Desarrollo de marcas privadas
Consumo sin compromiso político	Consumo "políticamente correcto"
Baja sensibilidad a asuntos éticos	Sensibilidad creciente de asuntos éticos
Bajo interés por las características ecológicas de los productos	Consumidores ecológicamente conscientes
Nula preocupación por el origen del producto	Rastreo internacional

Fuente: Schuiling y Lambin (2003).

Impulsada por una competencia despiadada, la fotografía digital ha transformado la industria global de la fotografía con nuevas formas de capturar, almacenar y revelar fotos, y con nuevos competidores provenientes del mercado de la industria electrónica y del entretenimiento (como Sony) y de la industria de la computación (como Hewlett-Packard).

Como se ilustra en la figura 2.2, en la generalidad de los casos, varios jugadores del mercado participan en el ecosistema de cliente (se presenta simplificado aquí) como parte de una cadena de abastecimiento reagrupado en todas las etapas de producción, desde la obtención de la materia prima hasta la transformación, incorporación, armado y distribución de los productos finales. Estas actividades se llevan a cabo en dos mercados globales: GTM y GEM. Hay una jerarquía de compañías que son

clientes o proveedores de una empresa dada de acuerdo con si están situados al inicio o al final de la cadena de abastecimiento.

## Actores de mercado en el ecosistema de cliente

En general, definimos el mercado en relación con cinco actores del mercado: clientes, recomendadores, socios, distribuidores, competidores y otras partes interesadas del mercado. Para estos participantes tradicionales, los nuevos actores provenientes de los mercados electrónicos globales desempeñan una función cada vez mayor e importante.

### Clientes directos y clientes finales

La satisfacción del cliente está en el centro del concepto tradicional de marketing. Implica el compromiso de entender las necesidades del cliente, de crear valor para él y de anticipar los problemas de los nuevos clientes. Los clientes pueden estar cerca o lejos de la empresa, dependiendo del tipo de organización: mercados de consumo (*B2C, Business to Consumer*) o mercados industriales (*B2B, Business to Business*). Las empresas industriales (*B2B*) generalmente operan dentro de una cadena de abastecimiento y hacen frente a varios clientes: sus clientes directos y los clientes de sus clientes, los clientes finales que están al final de la cadena. Estar orientado al cliente implica realizar acciones basadas en la inteligencia del mercado, no sólo en los clientes directos, sino también en los clientes finales. Cada vez más tanto los clientes individuales como los clientes industriales tienen acceso a los mercados electrónicos globales y operan a través de las fronteras. Estos clientes esperan selecciones más amplias, precios más bajos y servicios personalizados.

### Socios y demanda indirecta

Los clientes directos y finales pertenecen al núcleo central del mercado (o mercado tradicional) de la empresa, representan una "demanda directa" de productos y servicios, y la empresa conoce quiénes son estos clientes y cómo satisfacerlos. En muchos sectores, sin embargo, existen grupos de clientes adicionales que representan una demanda potencial usualmente ignorada, porque las empresas no son capaces de llegar a estos clientes en

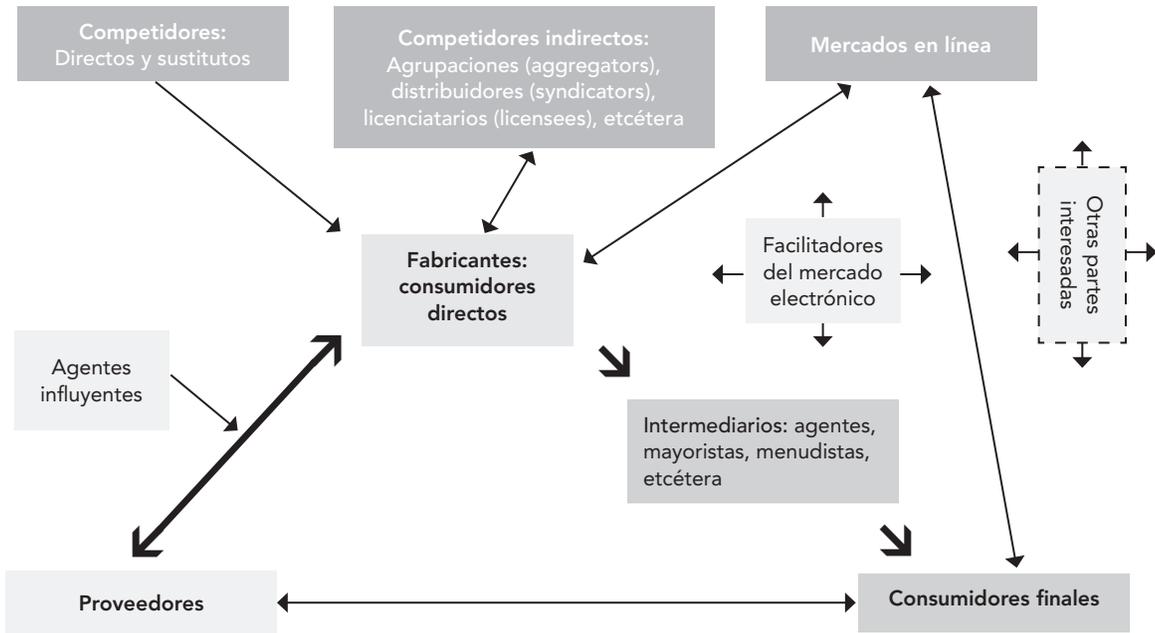


FIGURA 2.2 Actores clave de un mercado global

Fuente: Los autores.

forma directa. Esta “demanda indirecta” existe porque el valor de ciertos productos se hace presente cuando son utilizados con otros productos.

A primera vista, no hay razón alguna por la cual Nestlé, un fabricante de productos de chocolate, deba tener trato alguno con Baxter International: un conglomerado médico y compañía de distribución. En realidad, las dos compañías han formado una alianza para ofrecer de forma conjunta suplementos líquidos nutritivos para ser suministrados de forma intravenosa en pacientes hospitalizados que son, de este modo, clientes indirectos de Nestlé.

Al estar totalmente orientadas a la demanda, y satisfacer también a la demanda indirecta, muchas compañías han adoptado un enfoque “solución-venta”. Es poco probable que una compañía que busca ser proveedora de soluciones cuente con los recursos para abastecer todos los componentes de las soluciones requeridas (por ejemplo, productos, servicios, financiamiento). Por lo tanto, el desafío es encontrar los socios correctos para sacar ventaja de la demanda indirecta. Los mayoristas y minoristas son

los socios tradicionales para apuntar a la demanda directa. Para apuntar a la demanda indirecta, se deben ofrecer muchas más funciones que la simple ubicación del punto de venta y surtido. Los tipos de socios que se encuentran en varios ecosistemas de cliente son: los integradores, las agrupaciones que reúnen materiales de distintas fuentes (*aggregators*), los distribuidores (*syndicators*), los educadores y garantes (vea “Cómo implementar el marketing 2.1”, de Manning y Thorne, 2003).

### Distribuidores y revendedores en los mercados tradicionales globales (MTG)

La lucha por el control del mercado final siempre ha sido un asunto de importancia tanto para los fabricantes como para los distribuidores. En el sector alimenticio, por muchos años, los fabricantes han logrado restringir la función de los distribuidores a las tareas físicas de distribución. La relación era más de socios que tienen intereses en común, incluso con la presencia de intereses en conflicto. El minorista busca el máximo rendimiento en espacio y una mejor imagen. El proveedor busca el

máximo de espacio en los estantes, la muestra de productos nuevos (no probados) y la preferencia sobre sus

competidores. Es fácil visualizar dónde reside el potencial de conflicto.

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 2.1

### ¿Quiénes son los socios potenciales para alcanzar la demanda indirecta?

1. *Integradores*. Los integradores incorporan tu producto o servicio dentro de otro servicio o producto, mejorando de este modo el valor del producto.
2. *Distribuidores (syndicators)*. Los distribuidores empaquetan, agrupan o revenden tu producto o servicio y de este modo lo distribuyen a un mercado más amplio.
3. *Agrupaciones (aggregators)*. Las agrupaciones proveen un amplio acceso a la demanda indirecta al recolectar diferentes productos o servicios que juntos dan valor gracias a la proximidad del uno con el otro.
4. *Licencias corporativas*. Alquilar una marca registrada corporativa o un logotipo que se ha

hecho famoso en una categoría y utilizarlo en una categoría de producto relacionada o no relacionada.

5. *Garantes*. Proveen créditos y facilitan el desarrollo de la demanda desde una perspectiva financiera a través de pagos diferidos o tarjetas de crédito.
6. *Educadores*. Proveen un currículum para que el público y otros socios conozcan sobre el producto, el servicio o la categoría. Con una complejidad creciente de productos y servicios, la educación técnica ayuda a sostener la demanda.

Fuente: Adaptado de Manning y Thorne (2003).

**TABLA 2.3** Estructura del mercado y relaciones entre los fabricantes y los distribuidores

Nivel de concentración entre distribuidores	Nivel de concentración entre fabricantes	
	Bajo	Alto
Alto	Dominación del distribuidor (1)	Interdependencia mutua (2)
Bajo	Independencia relativa (3)	Dominación del fabricante (4)

Fuente: Los autores.

El traslado de poder de los proveedores a los minoristas en el sector de productos de consumo masivo (*fast moving consumer goods*) requiere la adopción de una estrategia más proactiva frente a los distribuidores. Hoy en día, como se ha subrayado antes, los cambios clave en el entorno incluyen una mayor concentración en el minorista, el crecimiento de grupos de compradores minoristas con base internacional y el aumento del uso de tecnología de información de minoristas de alimentos. A pesar de que a los proveedores les gustaría ver a los minoristas

como socios, está claro que éstos tienden a ver su relación con los fabricantes más en términos de competencia que de cooperación.

Como se muestra en la tabla 2.3, el nivel de competencia o cooperación está influido por la estructura de mercado que determina el poder de los socios potenciales. Con la excepción de la circunstancia en la cual ambos niveles de concentración son débiles (vea la celda 3), los fabricantes deben definir explícitamente relaciones apropiadas de estrategia de marketing frente a los distribuidores.

En el sector de alimentos, el nivel de concentración de los minoristas masivos es muy alto en varios países de Europa Occidental y en Latinoamérica. La situación es claramente la que se describe en la celda 1 (vea la tabla 2.3). Así, en la situación actual del mercado, muchos fabricantes de marca tienden a orientarse más al minorista para evitar el riesgo de ser eliminados y diseñan sus programas de marketing pensando en el minorista con base en preguntas como las siguientes: ¿cómo podemos reducir los costos de nuestros distribuidores?, ¿podemos eliminar los costos de inventario, mejorar su liquidez y sostener su estrategia de posicionamiento de marca?, y así por el estilo.

Así, la orientación al distribuidor es simplemente la aplicación del concepto de orientación al mercado hacia los distribuidores, quienes ya no son vistos como socios sino como clientes. Con el objetivo de manejar su relación con los minoristas, los fabricantes deberán desarrollar un profundo conocimiento de sus necesidades genéricas (vea “Cómo implementar el marketing 2.2”), su imagen de marca deseada y la importancia percibida

de una categoría de producto particular para su cadena de posicionamiento de marca.

### Facilitadores de los mercados en línea

Los facilitadores de mercado son un grupo especial de proveedores de servicios tanto en los mercados tradicionales globales (MTG) como en los mercados electrónicos globales (MEG). Están motivados a proveer infraestructura de mercados y asegurar sus operaciones. En los MTG, los bancos, almacenes, compañías navieras, la aduana y las oficinas recaudadoras del gobierno son facilitadores de mercado. En los MEG, los proveedores de servicios de internet, los servicios financieros en línea, las logísticas, los servicios de seguridad y los servicios legales son los nuevos facilitadores de mercado.

Cuando la intermediación es disfuncional, la ausencia de contacto físico entre el vendedor y los compradores crea una nueva necesidad entre los consumidores: la de asistencia en la recolección y procesamiento de información. En los mercados tradicionales, y en particular

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 2.2

### ¿Cómo diseñar una estrategia orientada al distribuidor?

La estrategia debe satisfacer las necesidades genéricas de los distribuidores, que son las siguientes:

- Libertad para poner precio a su mercancía en línea con su propia meta e intereses.
- Libertad para presionar por la implementación de promociones diseñadas por el proveedor.
- Márgenes de comercio adecuados al vender al precio sugerido por el fabricante para cubrir los costos de operación y para generar un beneficio.
- Protección de la competencia excesiva, como el vender demasiado a otros minoristas; vender la mercancía con descuentos a revendedores, contratarse a sí mismo en la venta directa a los consumidores finales.
- Apoyo de los fabricantes en entrenamiento, publicidad, promoción, comercialización e información sobre nuevos desarrollos en el mercado.
- Apoyo dado por el distribuidor a la estrategia de posicionamiento de marca, a través de proveer una diversidad adecuada de productos.
- Cumplimiento efectivo de las órdenes para minimizar los costos de traslado de inventario y evitar las faltas de inventarios a través de la gestión conjunta de los flujos de inventario.

Fuente: Sheth et al. (1999, pp. 663-668).

en los mercados de consumo, el vendedor tiene más información que el comprador: información sobre costos, niveles de calidad, disponibilidad del producto y precios

de la competencia o productos sustitutos. Diferentes niveles de intermediarios (mayoristas, minoristas y agentes) diseminan esta información a través de la cadena de

distribución. La eliminación de estos filtros transfiere la responsabilidad de la búsqueda y de los costos de selección directamente al consumidor, quien se enfrenta a un problema de exceso de información. Para un análisis de los motivos para participar en los mercados electrónicos, vea Rask y Kragh (2004).

En los mercados orientados a los compradores electrónicos (*e-consumers, EC*), está emergiendo una nueva categoría de intermediarios: los *infomediarios*, que asumen el manejo de la información en nombre del cliente. Los sitios Web que reagrupan compradores y organizan subastas son un caso. Como resultado, la transparencia del mercado se incrementa y la ventaja de la negociación vira hacia el comprador (vea la ilustración 2.5). En contraste con los intermediarios tradicionales que transmiten el mensaje del fabricante y comparten su margen de beneficio, estas nuevas redes de intermediarios revierten el flujo de comunicación a través del uso sistemático de ofertas.

El factor de éxito de la *infomediación* es la confianza del cliente, pues este nuevo intermediario puede resolver cuatro problemas para el cliente: *a)* reducir el costo de recolectar información, *b)* proveer información relevante e imparcial, *c)* certificar la confiabilidad y calidad de los proveedores y *d)* facilitar las transacciones.

### Competidores directos y competidores sustitutos

El concepto tradicional del marketing se centra solamente en las necesidades del cliente e ignora los efectos de la competencia, otorgando así una visión incompleta del mercado. Los competidores, tanto competidores directos y/o competidores sustitutos, son participantes clave del mercado y la actitud a adaptarse a la competencia es central en cualquier formulación estratégica, ya que servirá

como base para definir la ventaja competitiva. Como lo destacó Trout (1985):

Saber lo que el cliente quiere no resulta útil si una docena de otras compañías ya están satisfaciendo los deseos del cliente.

El objetivo es exponer una estrategia basada en una evaluación realista de las fuerzas que intervienen y determinar los medios más apropiados para alcanzar los objetivos definidos. La orientación de los competidores incluye todas las actividades involucradas en adquirir y disseminar información acerca de los competidores en el mercado de referencia.

La autonomía de la empresa depende de dos tipos de factores: la estructura competitiva del sector y la importancia de valor percibido del producto para los clientes. La tabla 2.4 muestra estos dos factores, cada uno en dos niveles de intensidad. Con la excepción de la situación de competencia perfecta, descrita en la celda 4, se requiere un reporte explícito de la posición y el comportamiento de los competidores en las situaciones de mercados más frecuentemente observadas.

En mercados saturados o estancados, la agresividad de la competencia tiende a incrementarse y un objetivo clave es contrarrestar las acciones de los rivales. En este clima competitivo, la destrucción del adversario es frecuentemente la preocupación primaria. El riesgo de una estrategia basada sólo en marketing de guerra representa demasiada energía, puesto que significa barrer con los rivales, con el peligro de perder de vista el objetivo de satisfacción de las necesidades de los compradores. Un balance correcto entre la orientación al cliente y la orientación a los competidores es esencial, y una orientación al mercado, como se describió en este capítulo, tiende a facilitar la implementación de este objetivo.

**TABLA 2.4 Entornos competitivos y autonomía en la formulación de la estrategia**

Poder de mercado: valor percibido del producto	Número de competidores	
	Bajo	Alto
Alto	Monopolio u oligopolio diferenciado (1)	Competencia monopolística (2)
Bajo	Oligopolio indiferenciado (3)	Competencia perfecta (4)

Fuente: Los autores.

## ILUSTRACIÓN 2.5

**Netchising: la próxima ola global**

Las compañías han entendido durante mucho tiempo el “hacerse global” como el tener una presencia física en todas partes. Ha significado ejecutivos en tránsito e instalaciones físicas en los lugares en que se operaba (*brick-and-mortar*). Hoy, un número creciente de compañías ha tenido éxito en el exterior sin inversiones extranjeras masivas, al adoptar el modelo de negocios global conocido como “*netchising*” (Morrison et al., 2004). Este nuevo modelo de negocios utiliza la internet para crear una logística, administrar las ventas y man-

tener las relaciones con el cliente, así como para implementar acuerdos asociativos no equitativos, que proporcionen interfaces de clientes directos y adaptación local y abastecimiento de productos y servicios. *Netchising* ofrece potencialmente grandes beneficios sobre la exportación tradicional y las aproximaciones a la globalización a través de la inversión extranjera directa.

Fuente: Adaptado de Morrison et al. (2004).

**Mercados en línea**

Un número creciente de empresas están experimentando con la compra y venta de productos a través de mercados electrónicos, lo que se vuelve cada vez más importante en los mercados industriales por la organización de los aprovisionamientos y las actividades de ventas. Un mercado electrónico puede definirse como un sistema de información interorganizacional que permite a los compradores y proveedores participantes intercambiar información acerca de precios y productos ofrecidos, eliminando de este modo las ineficiencias de la cadena de abastecimiento.

Un pequeño secreto de la cadena de abastecimiento de las empresas industriales es que están llenas de ineficiencias. Los ingenieros o agentes de compras pueden tardar días, a veces semanas, en encontrar el producto correcto y frecuentemente deben buscar una segunda mejor opción por el tiempo o costo de la búsqueda. Las órdenes son, a menudo, registradas en forma manual y con frecuentes márgenes de errores que van de 15%, 20% o incluso 25%. Las deficientes previsiones de fabricación ocasionan largos tiempos de carga, envíos parciales o altos costos de rendimiento (R. L. Segal, 2000).

Frustrados con estas ineficiencias, los emprendedores electrónicos han lanzado mercados como *www.Netbuy.com* con un inventario virtual cuatro veces más grande que el mayor distribuidor en el mercado de componentes electrónicos. ¿El resultado? Las búsquedas de productos que

se prolongaban una semana en exhaustivos exámenes de catálogos y llamadas telefónicas, ahora se tardan segundos. Compañías como Paper Exchange, Chemdex, Plastic Net, alibaba.com, entre otras, están haciendo lo mismo.

**Recomendadores e influidores**

En muchos mercados, sumado a los actores de mercado tradicionales —clientes, distribuidores y competidores— otros individuos u organizaciones pueden desempeñar una función importante en el momento de aconsejar, recomendar y recetar marcas, compañías, productos o servicios a los clientes o a los distribuidores. El ejemplo más obvio es el mercado farmacéutico, donde los doctores ejercen una influencia clave en el éxito de una medicina y son vistos por las compañías farmacéuticas como el participante de mercado o cliente intermedio más importante, sin ser los usuarios, compradores o pagadores.

Una función similar la asumen los arquitectos en el mercado de la construcción hogareña, quienes son importantes influidores en varios equipamientos de construcción, como son marcos de ventanas, vidrios, sistemas de calefacción, etc. Los diseñadores independientes en el mercado de muebles o de la alta costura (*haute couture*) o mercados de la moda también desempeñan funciones importantes como influidores.

En los mercados industriales o B2B, las compañías de ingeniería, los expertos o las empresas consultoras

TABLA 2.5 Diferentes niveles de orientación al mercado

Ejemplos de compañías	Número de competidores				
	Clientes (K)	Competidores (C)	Distribuidores (D)	Recomendadores (P)	Otras partes interesadas (S)
Pfizer/SKG/etc.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
P&G/Unilever/etc.	Sí	Sí	Sí	—	Sí
Ryan Air/Dell/etc.	Sí	Sí	—	—	Sí
Recticel/Intel/etc.	Sí	Sí	—	Sí	Sí
BR/Eurostar/etc.	Sí	—	Sí	—	Sí
RATP/EDF/GDF/etc.	Sí	—	—	—	Sí

Fuente: Los autores.

que recomiendan cierto equipamiento y publican listados preliminares de productos que satisfacen las especificaciones requeridas, usualmente cumplen el papel de recomendadores. Para ser considerado por el comprador potencial, debe estar en la lista preliminar. Esta es la práctica corriente de los oferentes públicos oficiales.

La orientación hacia el recomendador implica que la empresa identifica a los influidores clave o líderes de opinión, y evalúa la naturaleza de su función y necesidades en el proceso de decisión de compra, además desarrolla un programa de comunicación específica para informarlos, motivarlos y obtener su apoyo.

### Otras partes interesadas

En una economía social de mercado, muchos otros actores pueden tener una poderosa influencia en el mercado. ¿Quiénes son estas otras partes interesadas? Se utiliza el término “*partes interesadas*” (o *stakeholders*), según una definición popular, para referirse a cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por los objetivos de la empresa. Así, sumado a los actores clave del mercado citados anteriormente, otras partes interesadas pueden ser: los empleados, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales (ONG), la comunidad local, las asociaciones de consumidores y, por último, pero no menos importante, el entorno. El papel de estas partes interesadas va a ser reseñado en el último capítulo de este libro (capítulo 17) que está dedicado al futuro de la gestión orientada al mercado (*market-driven management*).

### Niveles de orientación al mercado

En el caso típico, esto es, cuando los cuatro participantes clave del mercado están activos, la empresa debe estar completamente alineada al mercado y debe integrar las cuatro orientaciones en su práctica de negocio.

En general, la empresa debe estar totalmente orientada al mercado y debe integrar las cuatro orientaciones en su práctica de negocio. En muchos mercados, sin embargo, pueden existir configuraciones de mercado menos complejas. Como se muestra en la tabla 2.5, en algunos mercados, los fabricantes tratan directamente con los consumidores finales, saltando a los distribuidores, o crean su propia red de distribución. Por otro lado, los recomendadores no son siempre participantes de mercado significativos. Incluso en otros mercados —tales como los servicios públicos— no existe competencia, lo que crea una situación excepcional.

### Un nuevo modelo de gestión: el enfoque “solución al cliente”

Como la filosofía de negocio orientada al mercado (*market-driven*) está ganando aceptación en la industria, muchas compañías de productos han intentado asociarse con sus clientes y otros participantes del mercado para transformarse en un *proveedor de solución*, a través de la venta de soluciones, esto es, “una combinación única de componentes de productos y servicios” —más que meros productos— que podrían solucionar un problema

del cliente. Sobre el enfoque “solución a un problema”, vea Roegner *et al.* (2001), Foote *et al.* (2001), Sheridan y Bullinger (2001) y Johansson *et al.* (2003).

La decisión de vender soluciones se basa usualmente en dos objetivos: obtener mayores márgenes de beneficio de las ventas de productos y generar contratos más prolongados con los clientes. Las soluciones están otorgando beneficios a muchas compañías, incluso cuando la utilidad y el crecimiento de sus productos estén bajo presión. En el caso de IBM, \$38 mil millones de dólares de sus ingresos (43% del total) proviene actualmente de los negocios relacionados con soluciones que ha desarrollado desde principios del decenio de 1990 (Foote *et al.*, 2001, p. 84).

Antes de adoptar el enfoque de solución al cliente, las empresas debían tener un buen entendimiento sobre qué es una solución y cómo difiere de productos o conjuntos de productos y servicios, como se ilustra en la figura 2.3. En un sentido más amplio, una solución es una combinación de productos y servicios que *crean valor más allá de la suma de sus partes*.

Muchas compañías han fracasado por alguna de las siguientes tres razones:

1. Algunas compañías creen que están vendiendo soluciones simplemente por agrupar productos y/o servicios que crean poco valor cuando se ofrecen juntos y por esto tienen la dificultad de obtener un precio *premium*.
2. Subestiman la dificultad de vender soluciones, las cuales cuestan más para ser desarrolladas, tienen ciclos de vida más largos y demandan un profundo conocimiento de los problemas de los clientes.
3. Muchas compañías venden soluciones (servicios intangibles) del mismo modo en el que venden productos o no adoptan una estrategia de relación de ventas en lugar de la venta transaccional tradicional.

Por esto, una solución no es simplemente el agrupar componentes relacionados. Es el nivel de personalización e integración lo que brinda soluciones sobre los productos y servicios, o conjuntos de productos y servicios, y que justifica un precio elevado.

Tomemos el ejemplo de la comida rápida. Los clientes pueden comprar una hamburguesa, unas papas fritas y una bebida gaseosa por separado, o pueden obtener un “paquete de comida” (*meal deal*) que agrupe estos tres



FIGURA 2.3 Proveedores de soluciones frente a integradores y agrupadores

Fuente: Roegner *et al.* (2001).

elementos. En ambos casos, se alcanza la solución: “saciar el hambre”. Pero el valor extra que obtienen del trato es un descuento garantizado por el restaurante. El “paquete de comida” es simplemente un conjunto de elementos que logra una integración comercial, pero no la personalización necesaria para justificar un precio *premium*. Por el contrario, el restaurante debe proveer un descuento.

Lo que hace que una solución sea valorable y distintiva es que se visualice como resultados, a partir de la aplicación de algún nivel de especialización, y en algunos casos, de un método registrado que justifique un precio *premium*. Vea el siguiente caso de un fabricante de pinturas (Johansson *et al.*, 2003).

Un fabricante que por mucho tiempo ha ofrecido pinturas a fabricantes de autos utilizó su conocimiento sobre éstos y sobre su industria, así como conocimiento sobre logística, para convertirse en un proveedor de soluciones. Reconociendo que los clientes darían un mayor valor al servicio otorgado —autos pintados— que a la pintura por sí sola, ofreció cambiar sus operaciones en el negocio de la pintura y muy rápidamente ayudó a un fabricante de autos a utilizar 20% menos de pintura por automóvil. Este ofrecimiento distintivo posibilitó que el fabricante de pinturas se convirtiera en el proveedor de soluciones en pinturas para fabricantes de autos líder en el mundo, obteniendo 70% del mercado. Así, la compañía creó valor para sus clientes y cambió su métrica de

valor desde los “dólares por galón de pintura orientados al producto” hacia los “dólares por auto pintado orientados al cliente”.

## Orientación al mercado y desempeño de los negocios

Como se dijo anteriormente, la teoría de orientación al mercado sugiere que existe una relación entre la intensidad de la orientación al mercado y el desempeño económico. Por lo tanto, la hipótesis es: “Una empresa que se orienta mayormente al mercado mejorará su economía y su desempeño competitivo en un largo plazo”. Varias observaciones teóricas y empíricas apoyan esta proposición:

1. Los clientes satisfechos son en general más exclusivos y leales (Lash, 1990; Anderson y Sullivan, 1993; Reichheld, 1996; Goderis, 1998), más receptivos a las innovaciones de la empresa proveedora (Cooper, 1993); más dispuestos a comunicar su satisfacción a través de la comunicación informal boca a boca (Swan y Oliver, 1989); menos sensibles al precio y más susceptibles de aceptar un precio mayor que el que cobran los competidores directos (Chamberlin, 1933/1962; Nagle y Holden, 1994; Homburg *et al.*, 2005).

### CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 2.3

#### ¿Cómo transformarse en un exitoso proveedor de soluciones?

Pueden identificarse cinco factores de éxito:

- El diseño de la solución debe reflejar un *profundo entendimiento de las necesidades de los clientes* y de los parámetros en el funcionamiento de su negocio. La empresa debe moverse más cerca de sus clientes.
- La empresa debe aumentar sus capacidades internas a través de *encontrar socios* que pueden ayudar a proveer una solución completa al proveer todos los componentes requeridos.
- Las soluciones efectivas demandan los mejores pensadores de la compañía y el establecimiento de un *equipo interfuncional* que comprometa a personas de múltiples unidades de productos y

que posea autoridad para definir la proposición de valor.

- El enfoque de ventas es la *relación de ventas* y debe reflejar las diferencias entre vender productos y vender soluciones, donde el proveedor de la solución es un socio comercial que ayuda al cliente en cada etapa.
- La empresa debe crear una *organización basada en la solución*, que requiere un nuevo conjunto de competencias más flexibles, ya que el proceso de ventas es menos predecible que la venta de un producto.

Fuente: Sheridan y Bullinger (2001).

2. Las compañías que han desarrollado un sistema de monitoreo de los competidores están mejor informadas de las fortalezas y debilidades de sus competidores y de sus acciones y capacidades de reacción y, por lo tanto, mejor posicionadas para ganar una ventaja competitiva sustentable (Alderson, 1957; Porter, 1980; Schnaars, 1998).
3. Las compañías que han establecido una sociedad con sus distribuidores (Narus Anderson, 1986; Buzzell y Ortmeyer, 1995) son capaces de reducir sustancialmente los costos de transacción y mejorar la cooperación de sus distribuidores.
4. De manera similar, las compañías que trabajan cerca de los influencers y expertos están bien posicionadas para desarrollar conceptos de productos innovadores que se adapten mejor a las necesidades de sus clientes y a recibir, además, el apoyo (certificación, firma y recomendación) de instituciones influyentes clave o grupos de referencias (Bearden y Etzel, 1982).

Estas condiciones, cuando son alcanzadas, directa o indirectamente, contribuyen al desempeño comercial a largo plazo de la empresa. Pueden usarse varios indicadores del desempeño comercial: rendimiento sobre el capital, crecimiento de la participación del mercados o de las ventas, índices exitosos de nuevos productos, índices Tobin, etc. (vea la ilustración 2.6). Para una reseña completa de la literatura en este tema, vea Gotteland (2005). Vea en particular: Narver y Slater (1990); Kohli y Jaworski (1990); Lambin y Chumpitaz (2000); Narver *et al.* (2004); Kirca *et al.* (2005).

### Complejidad de la relación desempeño-orientación al mercado

La relación entre la orientación al mercado de la empresa y su desempeño económico (*economic performance*) no es sencilla. Para medirla, deben identificarse otras dos variables o grupos de variables: el efecto moderador del entorno de macromarketing y el efecto mediador de la organización interna de la empresa (Kohli y Jaworski, 1990).

### Efecto moderador del entorno de macromarketing

Dentro de cualquier referencia al mercado, las tendencias del macroentorno —demográficas, económicas, po-

líticas/legales, tecnológicas y socioculturales— afectan el futuro desarrollo del mercado (vea la ilustración 2.7). Estos factores externos pueden proveer oportunidades productivas o severas limitaciones a los productos de la compañía. La empresa orientada al mercado debe desarrollar un sistema de monitoreo del mercado para ayudar a anticipar estos cambios o para facilitar y acelerar la adopción de acciones correctivas (vea “Cómo implementar el marketing 2.4”).

Está de moda quitarle importancia a la utilidad de los sistemas de planificación. Las experiencias de sacudidas totalmente imprevistas como la crisis de la bolsa del 2008, el aumento del euro y la caída del dólar estadounidense, el ataque terrorista del 11 de septiembre, la revolución software ucraniana, etc., han revelado los defectos y las limitaciones de los sistemas de planificación demasiado rígidos. El hecho de que una estrategia deba desarrollarse e implementarse bajo condiciones turbulentas e inciertas, no es una razón suficiente para abandonar la disciplina de la planificación estructurada. La planificación es necesaria para el funcionamiento de la empresa. Lo importante en un entorno turbulento es, sin embargo, mantener suficiente flexibilidad en el sistema y explorar sistemáticamente los casos extremos (o peores) a través del método de escenario, la planificación riesgo y contingencia, y los planes de recuperación de las crisis. Así, el entorno de macromarketing es típicamente una variable moderadora.

### Efecto mediador de la coordinación interfuncional

La idea clave aquí es considerar que la orientación al mercado es un asunto de todos y no sólo de la gente de marketing. Masiello (1988) da cuatro razones por las cuales muchas compañías no están espontáneamente orientadas al mercado:

1. Las áreas funcionales no entienden el concepto de estar orientadas al mercado (*market-driven*).
2. La mayor parte de los empleados no saben cómo traducir sus responsabilidades funcionales clásicas en acciones que respondan al mercado/cliente.
3. La mayor parte de las funciones no entienden el papel de los otros roles.
4. Los empleados de cada área funcional no dan información significativa a la orientación al mercado de la compañía (Masiello, 1988).

**ILUSTRACIÓN 2.6****Satisfacción del cliente y valor para el accionista**

Empleando la base de datos del índice de satisfacción del cliente estadounidense (American Consumer Satisfaction Index), de cerca de 200 empresas *Fortune 500* desde 1994 a 1997, Anderson, Fornell y Mazvancheryl (2004) observaron una asociación positiva entre la satisfacción al cliente y el valor para el accionista, como fue medido por el índice Tobin  $q$ , una medición del valor de la empresa basada en el mercado de capitales. Dada la estimación total de la asociación entre ACSI y la  $q$  de Tobin de 1.62, un cambio de 1% en la satisfacción del cliente (tal como es medido por el ACSI) se asocia con un cambio esperado de 1.0162% en el valor para el accionista (tal como lo mide la  $q$  de Tobin).

El nivel promedio de la  $q$  de Tobin para el conjunto total de datos ( $n = 456$ ) es 1.73, lo que se traduce en un incremento en  $q$  de aproximadamente 0.027 para un incremento de 1% en la satisfacción. Para una de las 1000 empresas del *BusinessWeek* con activos promedio de aproximadamente \$10 mil millones de dólares, un incremento de 1% en la satisfacción implica un incremento en el valor de la empresa de aproximadamente \$275 millones de dólares. Este efecto sería mucho más grande para empresas mayores y para empresas con una asociación más fuerte entre la satisfacción y el valor para el accionista.

Fuente: Anderson et al. (2004).

**ILUSTRACIÓN 2.7****Componentes del entorno de macromarketing***Socioculturales*

Población, demografía, distribución del ingreso, movilidad social, cambios en los estilos de vida, actitudes frente al trabajo y el tiempo libre, nivel educativo, organización social, desarrollo lingüístico.

*Economía*

Fluctuaciones económicas, tasas de intereses, moneda, inflación, desempleo, ingresos disponibles, ahorros, costo y disponibilidad de energía, integración económica, desregulaciones.

*Tecnología*

Apoyo gubernamental para investigación y desarrollo, especialización de los esfuerzos en investigación industrial, intensidad de la innovación, velocidad de la transferencia tecnológica, niveles de obsolescencia.

*Ecología*

Movimientos ecológicos, desarrollo del marketing verde, inventario del ciclo de vida, fuerza del apoyo político, ecoimpuestos y ecotasas, administración de los desperdicios.

*Políticos/legales*

Legislación antimonopólica, leyes de protección ambiental, legislación fiscal, regulaciones de comercio extranjero, apoyo al empleo, bloques económicos y bloques de comercio, leyes de desregulación y privatización, estabilidad gubernamental, etcétera.

Fuente: Los autores.

Además de estos problemas organizacionales, Webster (1997) observa otros dos factores:

*Primero*, los gerentes de otras funciones deben atender y satisfacer a otros miembros clave además de los clientes (accionistas, proveedores, personal y científicos) y deben

coordinar y administrar el balance entre los intereses potencialmente conflictivos entre ellos.

*Segundo*, los gerentes en otras funciones deben creer honestamente que están poniendo el interés del cliente en primer lugar cuando miran las cosas desde la propia

perspectiva interna de la compañía y es fácil para ellos no dejarse guiar por la información provista por el departamento de marketing solamente.

Así, la diseminación de la información del mercado, formal e informalmente, las decisiones preparadas interfuncionalmente, la coordinación de actividades y los contactos regulares con los clientes son las soluciones clave a utilizar al intentar dar un sentido de orientación al mercado más allá de las fronteras funcionales.

La coordinación interfuncional se ve aquí como un factor organizacional, que facilitará el involucramiento de todos los niveles en la organización de la empresa y creará la cultura de orientación al mercado. La coordinación interfuncional permite la comunicación y el intercambio entre los diferentes departamentos que se enfrentan a alguna de las cuatro partes interesadas del mercado (o a todas ellas). Con la coordinación interfuncional, el proceso de orientación al mercado podría ser dominado por una sola preocupación (competidores o distribuidores) que reduciría el potencial del desempeño de negocios. Así, la coordinación interfuncional se ve como una variable mediadora, hasta el punto de que da cuenta de la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de negocios.

**TABLA 2.6** Principales responsabilidades de los gerentes de marca: una encuesta

Coordinar todas las actividades relacionadas con el producto	Ordenar estudios de investigación de marketing
Preparar el plan de marketing	Informar sobre las compañías de investigación de mercado
Fijar el precio de venta	Diseñar y decidir sobre el envasado del producto
Estimar el costo unitario	Elegir la plataforma publicitaria
Preparar el presupuesto de marketing	Monitorear leyes y regulaciones
Comparar las ventas actuales con las ventas esperadas	Entrenar a la fuerza de ventas
Proponer acciones promocionales	Preparar los contratos y acuerdos
Asistir a la fuerza de ventas	

Fuente: Kueviakoe (1996, p. 81).

A modo de conclusión de las dos últimas secciones, resulta que el concepto de orientación al mercado cubre un campo que es mucho más amplio que el dominio tradicional de la gestión del marketing, ya que incluye la cultura organizacional y un clima que alienta más los comportamientos necesarios para una exitosa implementación de la orientación al mercado.

## Reinventar la organización del marketing

El análisis actual de los mercados revela una explosión de los segmentos de clientes, productos, vehículos mediáticos y canales de distribución que hacen la gestión orientada al mercado más compleja, costosa y menos efectiva. Con la fragmentación creciente de los mercados, las opciones de productos y servicios disponibles se han duplicado o hasta triplicado. Así como se multiplican las submarcas y las extensiones de línea, también lo hacen los mensajes y los medios para venderlas. El aumento de los canales de distribución como la internet, los revendedores de productos, los grandes minoristas y los lugares de mercado en línea se han convertido en jugadores importantes que venden a consumidores y empresas sin distinción. El conjunto de estos factores ha detonado de manera dramática la complejidad y el costo de diseñar y administrar un programa, en el momento en que los consejos y presidentes ejecutivos han empujado a sus directores a mejorar el rendimiento sobre los gastos de marketing. Con objeto de encarar este nuevo reto, se hace necesario desarrollar un nuevo modelo de gestión del marketing.

## Organización tradicional de la función de marketing

Desde un punto de vista organizacional, la implementación del concepto tradicional de marketing se ha alcanzado con la creación de poderosos departamentos de marketing (vea la figura 1.10) a cargo tanto del marketing estratégico como del marketing operativo. La gestión de la marca y del producto desempeña una función clave en estas estructuras organizacionales. Un gerente de marca se ocupa de asuntos estratégicos tales como investigación

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 2.4

### ¿Cómo monitorear el entorno de macromarketing?

- Desarrollo de un sistema de inteligencia del negocio.
- Involucramiento de la empresa en grupos de presión profesionales y/o políticos.
- Conocimiento de los factores de vulnerabilidad para el negocio.
- Indicadores de rápida alerta sobre los factores de vulnerabilidad.
- Un plan de recuperación de las crisis para manejar las sorpresas estratégicas.
- Utilización del método de escenario y de la planificación de la contingencia.

y desarrollo e innovación de producto, políticas de marca y de comunicación, así como del análisis y pronóstico del negocio. Su tarea es también organizar un diálogo con las otras funciones dentro de la empresa y coordinar y controlar las operaciones y actividades relacionadas con la marca. Por otro lado, un departamento de ventas es responsable de las tareas de venta y de poner los productos en las estanterías de los minoristas. Este sistema, adoptado por la mayoría de productos de consumo y también por varias empresas industriales, contribuye a establecer el dominio de la marca del fabricante en el mercado.

### Sistema de gestión de la marca

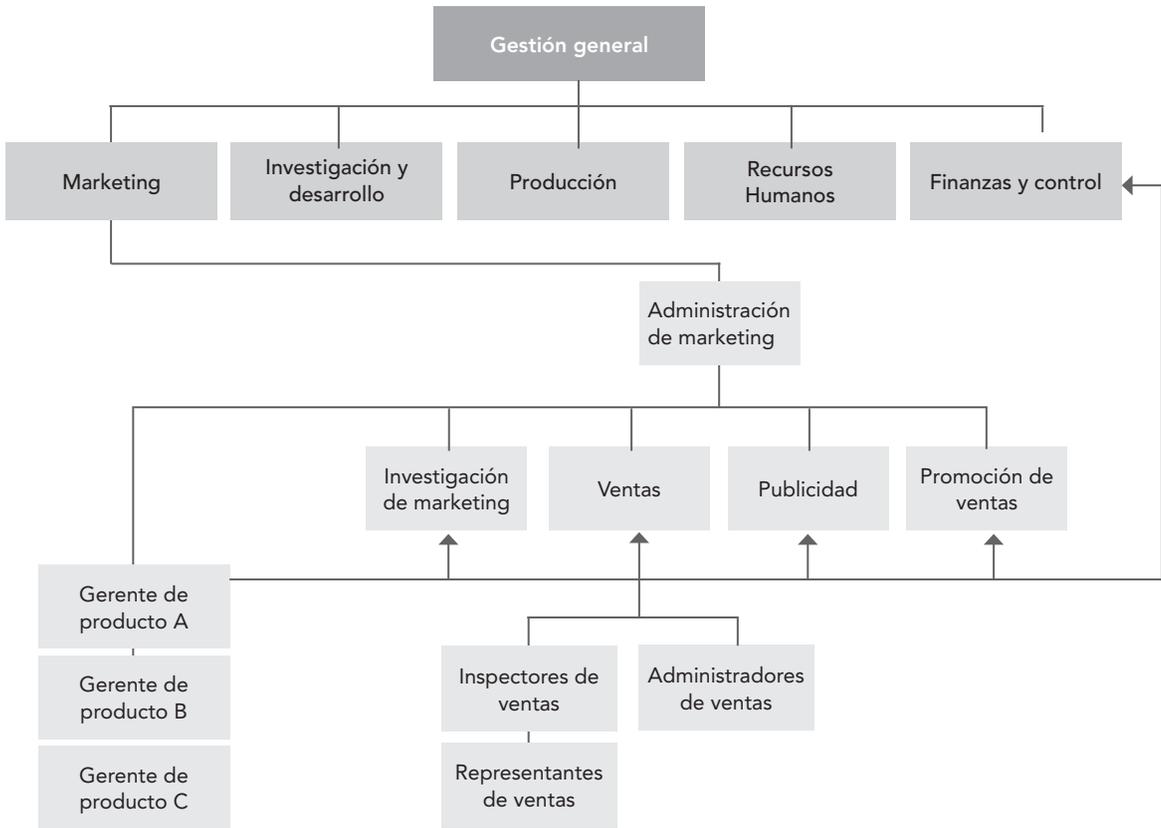
De acuerdo con una encuesta realizada en Francia (Kueviakoe, 1996), las responsabilidades de un típico gerente de marca o producto serían las que presentamos en la tabla 2.6, en su orden de importancia. Una inspección de esta tabla sugiere que la mayor parte de estas responsabilidades pertenecen más al marketing operativo que al marketing estratégico. En principio, el gerente de producto es, supuestamente, responsable del desarrollo del producto a corto y mediano plazos, mientras que la gente de ventas es responsable de la implementación del plan de marketing en el corto plazo, bajo el liderazgo del gerente de marketing. La organización de la gestión por producto presenta varias *ventajas*:

1. La presencia de un gerente de marca crea dinamismo y emulación en la organización al designar individuos a cargo del desarrollo de las distintas marcas. Se comporta más como un emprendedor responsable del desarrollo de su propio producto (un minipresidente).
2. Las marcas más pequeñas son menos rechazadas, porque poseen un abogado de producto.

3. El gerente de producto está bien posicionado para armonizar y coordinar todas las actividades relacionadas con su marca o producto, incrementando de este modo la eficiencia.
4. El gerente de producto puede reaccionar más rápidamente a los problemas en el mercado que un comité de especialistas funcionales.
5. El gerente de producto es un solo punto de contacto para todas las otras funciones y por eso se facilita mucho la comunicación interna.
6. Al ser responsable del plan anual de marketing o de su preparación, el gerente de producto puede concentrarse en desarrollar una mezcla de marketing efectiva en costos para que el producto asegure su utilidad.
7. Al estar a cargo del desarrollo del producto a mediano y largo plazos, el gerente de producto puede iniciar mejoras en el producto en cooperación con la gente de investigación y desarrollo para tomar ventaja de las nuevas oportunidades de mercado.

Sin embargo, debe pagarse un precio por estas ventajas. Entre los *problemas y dificultades* generadas por una organización de gestión por producto (vea la figura 2.4), consideremos los siguientes puntos:

1. El sistema de gestión por producto se basa en el principio de descentralización y delegación, e implica un claro acuerdo político entre el director general y el gerente de marketing.
2. El gerente de producto tiene una posición de jerarquía media y por eso no necesariamente tiene suficiente autoridad para llevar a cabo sus responsabilidades. Debe depender de su persuasión para



**FIGURA 2.4** Departamento de marketing tradicional

Fuente: Los autores.

obtener la cooperación de los departamentos de publicidad, ventas, fabricación, entre otros. Esta función es demandante y requiere habilidades diplomáticas.

3. El sistema de gestión por producto es costoso e implica una duplicación de contactos entre la fuerza de ventas, los especialistas funcionales y los gerentes de producto.
4. Los gerentes de producto son generalmente personas de rangos inferiores que normalmente manejan su propia marca por un corto tiempo. Este involucramiento de corto plazo induce a que dé prioridad a actividades de marketing operativo de corto plazo, a expensas de un razonamiento estratégico de más largo plazo.

En esta estructura, es el gerente de marketing el que debe manejar los conflictos potenciales entre los gerentes de producto, la fuerza de ventas y otros departamentos funcionales, y quien debe delinear claramente los límites de la función y las responsabilidades de los gerentes de producto. Los gerentes de marca reportan directamente al gerente de marketing, quien, por lo tanto, puede dedicar tiempo y esfuerzo a asuntos estratégicos en contacto cercano con el director general.

### Estrategia de marketing en las empresas pequeñas

La organización de la gestión por producto o marca es una estructura costosa, inalcanzable para las empresas de mediano tamaño. Una alternativa que funciona bien es

**TABLA 2.7** Atributos de los profesionales de marketing más citados por los directores generales

Atributos positivos	Atributos negativos
Comprometidos	Incongruentes
Creativos	Indisciplinados
Enérgicos	Caros
Necesario	De estrecho entendimiento
Muy trabajadores	Arrogantes
Inspiradores	No orientado al negocio
Pasionales	Irresponsables
Talentosos	De moda

Citado por: Cassidy et al. (2005).

un equipo interfuncional a cargo de asuntos de marketing estratégico. Este equipo está compuesto por los gerentes funcionales clave (operaciones, finanzas, recursos humanos y marketing operativo) y es liderado por el director general de la empresa. Se pueden considerar dos estructuras diferentes:

- El *equipo temporal ad hoc* —o fuerza de tarea— a cargo de un problema específico durante un periodo limitado, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto.
- El *equipo permanente interfuncional*, que regularmente advierte (dos veces por semana) de problemas de marketing estratégico, típicamente la gestión de la cartera de productos de la empresa, una tarea que no requiere necesariamente un trabajo de tiempo completo.

Uno de los beneficios de esta estructura de organización, además de su bajo costo, es la diseminación de la cultura de orientación al mercado en la organización entera.

## Carencia de credibilidad en las personas de marketing

Como lo ha expresado McKinsey en un informe reciente (Cassidy et al., 2005), “la gente de marketing tiene un problema de credibilidad porque la creatividad, que es su sangre vital, corre frecuentemente en contra de la disciplina requerida para sobresalir en otras partes de la organización”. Las personas de marketing de hoy deben ajustar

e integrar sus estrategias con un conjunto más complejo de enfoques al desarrollo del producto, las cadenas de abastecimiento, la fabricación y las relaciones de venta, etc. Estas perspectivas implican una cooperación cercana con las otras funciones. En la encuesta de McKinsey (vea la tabla 2.7), la mayoría de los directores generales expresaron alguna variación en su impresión de que

la gente de marketing, a pesar de sus fuerzas creativas, no piensa como los hombres de negocios y demuestra un comportamiento que es más afín a la niñez obstinada que a la adultez.

Muchos directores generales, por ejemplo, expresaron su frustración cuando se les ha pedido fondos sin la información referida a las iniciativas propuestas, incluso cuando dicha información es contradictoria a las propuestas.

En los años recientes, muchos estudios publicados en Estados Unidos (Rust et al., 2004, Cassidy et al., 2005, Webster et al., 2005) y en Europa (Lambin y Chumpitaz, 2006) han evidenciado una creciente insatisfacción por parte de los directores y los directores del consejo de administración con el desempeño del marketing tradicional y, en particular, con la falta de un compromiso financiero y la baja productividad de las organizaciones funcionales, similares a las presentadas en la figura 1.10. Los principales reproches o críticas acerca del desempeño del marketing tradicional son los siguientes:

- Han confinado la orientación al mercado al departamento de marketing, evitando de este modo el desarrollo de una cultura de mercado dentro de la organización.
- Ser grandes gastadores y haber fracasado en la utilización de métricas y procesos para registrar el impacto de las iniciativas de marketing.
- Haber privilegiado los instrumentos del marketing táctico sobre los estratégicos, al darle prioridad a la publicidad y las promociones sobre las innovaciones de productos.
- Ser contrarios al riesgo al dar una mayor importancia a las pequeñas innovaciones impulsadas por el mercado sobre las innovaciones más revolucionarias (pero más riesgosas) impulsadas por la tecnología.
- El haber respondido a las campañas ambientales con publicidad verde que no fue apoyada por un previo rediseño de producto.

- El haber negado en los mercados de consumo (B2C) los segmentos de servicios básicos a bajo precio (“fewer frills, low price”), que hubieran abierto la puerta al desarrollo de marcas.
- El haber creado relaciones más de confrontación que de colaboración con los grandes minoristas y el perder la batalla de la marca en muchas categorías de producto.
- El perder contacto con el nuevo consumidor y haber fracasado en el desarrollo de una relación a largo plazo con el cliente base.

La gente de marketing necesita un enfoque más riguroso, que tire por la borda las mentalidades y los comportamientos de la edad dorada de la publicidad y trate al marketing operativo no como un “gasto” sino como la inversión que realmente es (Court, 2004).

Hoy, un creciente número de empresas cree que la función del marketing debe reinventarse a sí misma en un modo que impulse la orientación total de la empresa al mercado. Por esto, el problema no es con el marketing, sino más bien con la función del marketing (vea Christensen *et al.*, 2005; Webster *et al.*, 2005). En el nuevo entorno competitivo, la gestión orientada al mercado (*market-driven management*) se ha vuelto demasiado importante para ser dejada exclusivamente en manos de la función del marketing. En la nueva economía mundial, el trabajo de los directores de marketing jamás ha sido tan difícil. La gente de marketing de hoy necesita ser habilidosa y bien entrenada para analizar los mercados internacionales, entender las diferencias culturales y obtener información de los consumidores de todas partes del mundo.

### Costo de una débil orientación al mercado

La ausencia de una fuerte cultura de orientación al mercado puede tener un impacto significativo en la competitividad de la empresa. Pueden surgir algunos problemas potenciales:

1. *Monitoreo del entorno.* Si la función del marketing es la única encargada de manejar la interfase entre la empresa y su entorno, ¿no existe el riesgo de que los cambios anunciados sean subestimados por las otras funciones dentro de la organización? ¿Tiene la gente de marketing suficiente credibilidad y peso para inducir cambios importantes dentro de la empresa? Por ejemplo, es sorprendente ver cómo la industria química quedó sorprendida cuando la nueva legislación impuso severas restricciones a los envases plásticos no reciclables, siendo que este asunto ambiental ha sido una cuestión muy debatida durante los últimos 20 años.
2. *Las conexiones entre investigación y desarrollo y las innovaciones.* Si la orientación al mercado está confinada al departamento de marketing, el diálogo entre investigación y desarrollo y el marketing estratégico será más difícil y más débil la conexión con las invenciones e innovaciones. Como consecuencia, las actividades de IyD darán lugar a un menor número de implementaciones de invenciones exitosas. De acuerdo con un reciente estudio europeo, pareciera que la investigación fundamental en Europa Occidental es menos productiva que en Estados Unidos y Japón.
3. *El proceso de desarrollo de nuevos productos.* Desarrollar un nuevo producto es un esfuerzo típicamente interfuncional que involucra no sólo al departamento de marketing sino también a todo el resto de las funciones (vea la ilustración 2.8). En las compañías donde la cultura dominante no es la orientación al mercado, los procesos de desarrollo de un nuevo producto son generalmente secuenciales y el proyecto pasa de un especialista a otro. Este proceso culmina con un “precio objetivo” deseable, que refleja los costos internos sucesivos y se transforma en el precio de mercado sugerido (o impuesto) al personal de ventas. En una compañía orientada al mercado (*market-driven*), por el contrario, es el “precio de mercado aceptable” el que es definido en el frente y que actúa como limitación a ser alcanzada por la gente de IyD y de producción. El rango de éxito de los nuevos productos es mucho mayor en este segundo caso.
4. *Ventaja competitiva y la cadena de valor.* La definición de una ventaja competitiva sustentable es una responsabilidad principal del marketing estratégico. Como ha mostrado Porter (1980), la cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar una ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y sostenerla. Así, una firma debe definir su ventaja competitiva en relación con las diferentes actividades de valor —primarias y de apoyo— que son desempeñadas. Cada una de estas actividades de valor, y no sólo las actividades de marketing, pueden contribuir

a una posición de costo relativo de la empresa y crear las bases para su diferenciación. Si la empresa no está orientada al mercado, no es fácil inducir a aquellas actividades que no son estrictamente de marketing a participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable. El riesgo es, entonces, basar el posicionamiento competitivo en puntos menores de diferenciación que aportan poco valor añadido al cliente.

5. *Implicaciones financieras de las promociones de ventas.* Un buen indicador del desempeño del departamento de marketing es un incremento en los ingresos por ventas que, en mercados no expansibles, implica un aumento en la participación de mercado. En los mercados de consumo, un camino fácil pero arriesgado de alcanzar este objetivo es embarcarse en promociones comerciales y cupones de ofertas, que, en realidad, son formas disfrazadas de recortar el precio. Estas acciones promocionales, debido a su efectividad, generan fuertes acciones compensatorias por parte de la competencia, que responde con más promociones o cupones de oferta. Esta escalada lleva a una situación casi permanente de promociones que eventualmente minan la lealtad y utilidad de la marca. Como resultado de esta “miopía de marketing”, las actividades de marketing se encuentran bajo un permanente desafío y control por parte del departamento de finanzas, que cuestiona la sabiduría de sus acciones.
6. *Venta transaccional frente a venta relacional.* Encontrar nuevos clientes ha sido tradicionalmente un objetivo importante del marketing transaccional, que se interesa en los resultados inmediatos de venta.

En los mercados maduros, este objetivo pierde relevancia, y se vuelve la meta prioritaria cultivar la base de los clientes existentes. En el marketing de consumo, el índice de repetición de compra de clientes satisfechos es de alrededor de 90-95% (Goderis, 1998) y, por lo tanto, la atracción de nuevos clientes se ve como un objetivo intermedio. La venta relacional trata de crear y mantener relaciones de largo plazo con los clientes mutuamente beneficiosas. Este objetivo de satisfacción del cliente, sin embargo, no es sólo responsabilidad de la función de marketing, sino, nuevamente, de todas las otras funciones que participan del proceso de creación de valor para el cliente. Así, todos dentro de la organización deben compartir el objetivo de satisfacción del cliente.

De este modo, pareciera que la falta de orientación al mercado de una empresa dada puede minar seriamente su capacidad de satisfacer los desafíos del nuevo entorno de macromarketing.

### Características de una organización orientada al mercado (market-driven)

En la literatura profesional, así como en los centros de negocios, los términos “orientación al mercado” y “orientación al marketing” con frecuencia se usan indistintamente (Shapiro, 1988).

- El *concepto de orientación al marketing* tiende a estar relacionado más con la visión estadounidense del concepto de marketing (McCarthy, 1960/2005; Kot-

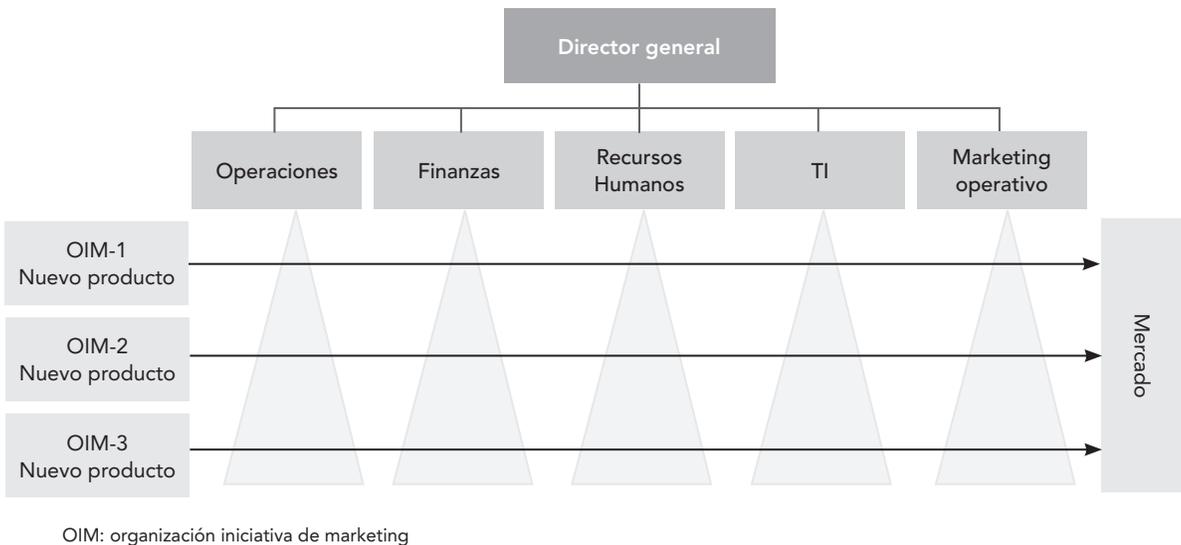
## ILUSTRACIÓN 2.8

### La prioridad principal de las innovaciones

Más de dos tercios de las 100 compañías globales encuestadas en 2004 por el *Conference Board* indicaron que la innovación es una prioridad principal (*Conference Board*, 30 de junio de 2004). Otras investigaciones sobre el sector manufacturero confirman lo que se espera: para 2007, señala *Deloitte*, se espera que la venta de los nuevos productos introducidos en los tres años precedentes generen 34% del total del ingreso, un porcentaje mayor a

21% de hace apenas siete años (*Deloitte Research*, marzo de 2004). Aun así, los directores generales se sienten frecuentemente desilusionados por el nivel de innovación en sus negocios, una situación por la cual consideran al marketing como parcialmente responsable.

Citado por: Webster et al. (2005, p. 41).



**FIGURA 2.5** Organización típica de una compañía orientada al mercado

Fuente: Los autores.

ler 1967/2005), especialmente el papel funcional del marketing en la coordinación y gestión de las cuatro pes para hacer que la empresa sea más receptiva en cuanto a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- El *concepto de orientación al mercado*, en cambio (Lambin, 1986/2005; McGee y Shapiro, 1988; Webster, 1988; Day, 1990, 1999; Shapiro, 1992) desalienta los papeles funcionales de los departamentos de marketing, amplía la definición del mercado a los actores clave del mercado (y no sólo al cliente) y establece que el desarrollar relaciones con los clientes y aumentar el valor del cliente es una responsabilidad de todos en la organización.

En este libro, proponemos el término “orientación al mercado” para enfatizar la importancia de las dimensiones “cultura” y “de análisis” del concepto (vea la tabla 1.1, p. 5) en contraste con la simple dimensión “acción”.

Los desarrollos en el entorno de macromarketing y la amplia adopción de una orientación al mercado en todos los niveles de la empresa han tenido varios alcances en la función del marketing.

*Primero*, el sistema de gestión de la marca que tan exitosamente adoptaron muchas compañías (vea la tabla 1.4,

p. 29) durante los últimos 40 años, parece, hoy en día, incapaz de enfrentar los complejos desafíos del nuevo entorno. Como lo expresó George *et al.* (1994) citando a McKinsey, los gerentes de marca de hoy son:

- demasiado jóvenes, demasiado inexpertos y están demasiado centrados en el marketing operativo;
- demasiado alejados de las actividades de valor agregado (que no son simplemente la publicidad);
- demasiado abrumados con tareas del día a día (como desarrollar promociones comerciales);
- demasiado centrados en implementar soluciones rápidas que los llevarán a ser ascendidos en la empresa en 18 meses.

No son los “minigerentes generales” que se supone que debían ser y tampoco son capaces de proveer el liderazgo interfuncional requerido en los mercados complejos.

*Segundo*, como el concepto de orientación al mercado se vuelve más y más aceptado, y es cada vez más utilizado por todas las funciones dentro de la empresa —en particular como resultado de la adopción de un enfoque de tipo “solución a un problema” descrito anteriormente— el papel específico del marketing, como una función separada, se ha vuelto más cuestionado y necesita ser reevaluado.

Como lo sugiere Day (1999), las principales características de una compañía orientada al mercado (*market-driven*) pueden resumirse como sigue:

1. Una *cultura* orientada hacia el exterior, con unas creencias, valores y comportamientos dominantes que enfatizan el valor superior del cliente y la búsqueda continua de nuevas fuentes de ventajas.
2. *Capacidades* distintivas *en sentir el mercado*, relacionarse con él y poseer un pensamiento estratégico anticipatorio. Esto significa que las empresas orientadas al mercado están mejor educadas sobre sus mercados y son más capaces de formar relaciones cercanas con sus clientes valiosos.
3. Una *configuración* que permite a la organización entera anticiparse y responder a los requerimientos del cliente y las condiciones del mercado.

Apoyando estos tres elementos se encuentra una base de conocimiento compartido en la cual la organización recoge y disemina sus conocimientos de mercado. Este conocimiento construye relaciones con los clientes, informa la estrategia de la compañía y aumenta la atención de los empleados sobre las necesidades del mercado.

El desafío de una organización orientada al mercado es diseñar una estructura que combine la profundidad del conocimiento de una jerarquía vertical con la capacidad de respuesta de los equipos de procesos horizontales, tal como se ilustra en la organización matricial presentada en la figura 2.5.

TABLA 2.8 Evolución de la función prioritaria del marketing	
Orientación al producto	La empresa está orientada al producto y tiene una perspectiva <i>adentro-dentro</i>
Orientación a las ventas	La empresa está orientada a las ventas y tiene una perspectiva <i>adentro-afuera</i>
Orientación al cliente	La empresa está orientada al cliente y tiene una perspectiva <i>afuera-adentro</i>
Orientación al mercado	La empresa está orientada al mercado y tiene una perspectiva <i>global</i>

Fuente: Los autores.

## Hacia formas de organizaciones interfuncionales

La forma matricial es una estructura organizacional del tipo rejilla (*grid*) que permite a la compañía dirigirse a múltiples dimensiones de negocios utilizando una estructura de comando múltiple (Sy y D'Annunzio, 2000). Como se ilustra en la figura 2.5, las estructuras matriciales básicas tienen dos dimensiones: una función y un proyecto específico, tal como el lanzamiento de un nuevo producto, la gestión de una categoría o la gestión de la relación con el cliente asumida por un equipo interfuncional, también denominados organización iniciativa de marketing (*venture marketing organization*). La matriz permite que las compañías aumenten sus recursos mientras se mantienen pequeñas y orientadas a la tarea, y los empleados se enfocan en la orientación de mercado. Esta estructura matricial también facilita la diseminación de la cultura de mercado a través de la organización entera, y alienta la innovación y la rápida acción.

Este enfoque de equipo interfuncional extiende la idea de los equipos de iniciativa como una forma de responder a las oportunidades de alta prioridad con mayor rapidez de la que permiten los enfoques organizacionales convencionales. La organización iniciativa de marketing (OIM) adopta los principios del capitalismo de iniciativa. Tiene un número de características definitorias (Aufreiter *et al.*, 2000):

- Fluidez para mantenerse a ritmo con el mercado; la organización iniciativa de marketing (OIM) se reconfigura continuamente con una pequeña estructura formal o membresías fijas en equipos de oportunidad.
- A las personas se les asignan funciones, no trabajos; lo importante es administrar el talento dentro de la organización.
- La rápida toma de decisiones se realiza desde la cumbre; la identificación de oportunidades es una tarea de todos.
- Los recursos se centran en las oportunidades con mayor rendimiento y las pérdidas se reducen rápidamente.

De acuerdo con McKinsey, las organizaciones de marketing actuales están organizadas alrededor de dos funciones, integradoras y especialistas, conectadas a través de equipos y procesos más que por estructuras funcionales o de unidades de negocios:

1. *Integradores (o gerentes de procesos)*. Son personas de marketing con amplias habilidades que desempeñarán la función crítica de guiar las actividades a través de toda la cadena de valor de la empresa; identificando en qué segmentos del mercado se debe competir y qué palancas hay que impulsar para maximizar el beneficio a largo plazo. Estarán a cargo de derrumbar las paredes que dividen las funciones y de liderar los equipos interfuncionales para ejecutar estas estrategias. Típicamente, serán responsables del desarrollo de la estrategia de marketing. Los integradores pueden ser responsables de un segmento de cliente final distinto (integradores de clientes) o grupos específicos de clientes comerciales como grandes minoristas (integradores de clientes) o ser responsables de un proceso, como el desarrollo de nuevos productos (integradores de procesos).
2. *Especialistas*. Proveen las habilidades técnicas y especializadas que se requieren para implementar exitosamente la estrategia de marketing en las diferentes disciplinas, como la investigación de marketing, la inteligencia de negocio, la estrategia de precios, la publicidad, la promoción, el marketing directo, etc. La tendencia es subcontratar las actividades de marketing especializadas, tales como la investigación y análisis de mercado, administración de bases de datos, e incluso la ejecución de algunas tareas de marketing operacional.

En el nuevo contexto organizacional, la coordinación interfuncional es particularmente importante porque implica involucrar a todos los niveles de la empresa. La idea clave aquí es considerar que la orientación al mercado es un asunto de todos y no sólo de la gente de marketing; pero ésta tiene una función clave en la diseminación de la cultura de orientación al mercado dentro de la organización. Deben asumir el liderazgo en llevar a la organización en esta dirección.

Un asunto trascendental que muchas compañías enfrentan es dónde y cómo posicionar los canales basados en internet en la organización del marketing. Los primeros sistemas de organización aislaban los canales de internet del resto del negocio, creando así conflictos entre los mercados tradicionales globales (MTG) y los mercados electrónicos globales (MEG). El desafío real es integrar la internet al núcleo del negocio, adoptando sistemas de marketing sin necesariamente instalaciones físicas (*bricks and clicks*). (Vea el capítulo 13.)

La evolución en el cambiante papel prioritario del marketing se resume en la tabla 2.8. Todos los cambios del entorno mencionados anteriormente implican un refuerzo de la orientación al mercado para las compañías que operan en mercados muy industrializados. Las compañías necesitan revisar sus opciones estratégicas para poder enfrentarse a los nuevos desafíos presentados por el entorno económico, competitivo y sociocultural y por la internacionalización de la economía mundial.

## RESUMEN

La globalización de la economía mundial, combinada con el desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), ha incrementado considerablemente la complejidad de los mercados. Para seguir siendo competitivos en el entorno del siglo XXI, las compañías excelentes están yendo un paso más allá y moviéndose de una cultura orientada al cliente a una cultura orientada al mercado. En el entorno turbulento actual, la orientación al mercado es demasiado importante para que se la deje exclusivamente en manos del departamento de marketing. La cultura del mercado debería ser

difundida a todos los niveles dentro de la organización a través de la coordinación interfuncional. En este nuevo contexto, la gestión orientada al mercado es más importante que nunca antes, pero el papel del departamento de marketing como una función separada está siendo seriamente cuestionado y se debe reinventar a sí mismo. La gestión orientada al mercado debe ser vista como un proceso que integra las diferentes funciones y no como una entidad separada dentro de la organización. En este entorno de macromarketing actual emergen nuevas prioridades para la empresa.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. ¿Qué factores explican el desarrollo del marketing global?
2. ¿Cuáles son los mayores riesgos para una empresa si lleva demasiado lejos la estrategia de la globalización? Tome las compañías Coca-Cola y Procter & Gamble como ejemplos.
3. ¿Cuáles son las estrategias y/o políticas que deben adoptar las empresas que operan exclusivamente en su mercado doméstico, para reforzar su competitividad dentro del más amplio mercado europeo?
4. Seleccione una compañía que conozca bien y mida su nivel de orientación al mercado, usando los indicadores presentados en la tabla 2.8. Construya una puntuación agregada de orientación al mercado y una puntuación separada para los componentes "análisis", "acción" y "coordinación interfuncional". Interprete los resultados y formule recomendaciones sobre cómo reforzar la orientación al mercado de la empresa.
5. ¿Qué diferencias encuentra entre una empresa orientada al cliente y una orientada al mercado?
6. Seleccione un mercado que conozca bien e identifique los principales actores de mercado y sus interrelaciones que forman el ecosistema de mercado.
7. ¿Hasta qué punto es una estrategia de marketing global una estrategia orientada al mercado?

## Bibliografía

- A.T. Kearney Inc. (2002), *Globalization's Last Hurrah?* A.T. Kearney/Foreign Policy Magazine Globalization Index, enero-febrero.
- Alderson, W. (1957), *Marketing Behaviour and Executive Action*, Homewood, IL, R.D. Irwin, Inc.
- Anderson, EW, Forneli, C. y Mazvancheryl, S.K. (2004), Customer Satisfaction and Shareholder Value, *Journal of Marketing*, 68, octubre, pp. 172-185.
- Anderson, M. y Sullivan, M. (1993), The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science*, 12, pp. 125-142.
- Aufreiter, N.A., Lawver, T.L. y Lum, C.D. (2000), A New Way to Market, *McKinsey Quarterly*, 2, pp. 43-61.
- Bearden, W.O. y Etzel, M.J. (1982), Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decision, *Journal of Consumer Research*, 9, 2, pp. 183-194.
- Boddewyn, J.J., Soel, R. y Picard, J. (1986), Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right? *Business Horizons*, noviembre-diciembre, pp. 68-75.
- Buzzell, R.D. (1968), Can you Stancarcae Multinational Marketing?, *Harvard Business Review*, 46, 6, pp. 106-113.
- Buzzell, R.D. y Ortmeyer, G. (1995), Channel Partnership Streamline Distribution, *Sloan Management Review*, primavera, pp. 85-96.
- Cassidy, F., Freeling, A. y Kiewell, D. (2005), A Credibility Gap for Marketers, *McKinsey Quarterly*, 2, pp. 9-10.
- Chamberlin, E.H. (1933-1962), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Christensen, C.M., Cook, S. y Hall, T. (2005), Marketing Malpractice: The Cause and the Cure, *Harvard Business Review*, diciembre, pp. 76-83.
- Conference Board (2004), *Innovation Becoming Higher Priority in Global Companies*, 30 de junio.
- Cooper, R.G. (1993), *Winning at New Products*, Reacing MA, Addison Wesley.
- Court, D.C. (2004), A New Model for Marketing, *McKinsey Quarterly*, 4, pp. 4-6.
- Day, G.S. (1990), *Market-driven Strategy*, Nueva York, The Free Press.

- Day, G.S. (1997), *Aligning the Organisation to the Market, en Reflections on the Future of Marketing*, Lehmann y Jocz, C. (eds.), Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- Day, G.S. (1999), *The Market-driven Organisation*, Nueva York, The Free Press.
- Deloitte Research (2004), *Mastering Innovation: Exploiting idea for Profitable Growth*, tercera parte de Global Benchmark Study, marzo.
- Foote, N.W., Galbraith, J, Hope, Q. y Miller, D. (2001), *Making Solutions the Answer*, *McKinsey Quarterly*, 3, p. 84.
- Friedman, T.L. (1996), *McDonald: A Successful Globalization?*, *International Herald Tribune*, 12 de diciembre.
- George, M., Freeling, A. y Court, D. (1994), *Reinventing the Marketing Organisation*, *McKinsey Quarterly*, 4, pp. 43-62.
- Goderis, J.P. (1998), *Barrier Marketing: From Customer Satisfaction to Customer Loyalty*, *CEMS Business Review*, 2, 4, pp. 285-294.
- Goshal, S. y Nohria, N. (1993), *Horsos for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations*, *Sloan Management Review*, 34, 2, pp. 23-35.
- Gotteland, D. (2005), *L'orientation marché: nouvelles méthodes, nouveaux outils*, París, Editions d'Organisation.
- Guo, J. y Sun, C. (2004), *Global Electronic Markets and Global Traditional Markets*, *Electronic Markets*, 14, 1, pp. 4-12.
- Homburg, C., Koschate, N. y Hoyer, W.D., (2005), *Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Wifingress to Pay*, *Journal of Marketing*, 69, 1, pp. 84-96.
- Jain, S.C. (1989), *Standardisation of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses*, *Journal of Marketing*, 53, 1, pp. 70-79.
- Johansson, J.E., Krishnamurthy, C. y Schlissberg, H.E. (2003), *Solving the Solutions Problem*, *McKinsey Quarterly*, 3, pp. 16-25.
- Kiley, D. (2006), *Best Global Brands*, *Business Week*, 7 de agosto, pp. 54-55.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005), *Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, *Journal of Marketing*, 69, 2, pp. 24-41.
- Klein, N. (1999), *No Logo*, Knopf, Canadá.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, 54, 2, pp. 1-18.
- Kotler, P. (1967-2005), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc. 1a. y 9a. eds.
- Krebs, C.J. (1988), *The Message of Ecology*, Nueva York, Harper Collins.
- Kueviakoe, D. (1996), *Entre grande stabilité et faible autorité: la position du chef de produit dans les entreprises*, *Revue Française du Marketing*, 156, 1, pp. 79-91.
- Lambin, J.J. (1986-2005), *Le marketing stratégique*, París, Ediscience International.
- Lambin, J.J. (1994), *Problèmes de marketing*, París, Ediscience International. Consulte también en Quelch J.A., Buzzell, R.D. y Salama, E.R. (eds.) (1991), *The Marketing Challenge of Europe 1992*, Boston, Addison-Wesley.
- Lambin, J.J. (2001), *The Benefits of Globalisation*, *European Business Forum*, 6, verano, pp. 67-70.
- Lambin, J.J. y Chumpitaz, R. (2000), *Being Customer-driven is Not Enough*, *European Business Forum*, 2, pp. 2-8.
- Lambin, J.J. y Chumpitaz, R. (2006), *L'orientation-marché estelle unse stratégie rentable pour l'entreprise?* *Rocherche et Applications on Marketing*, 21, 2 de junio.
- Lambin, J.J. y Hiller, T.B. (1990), *Volvo Trucks Europe, in Strategic Marketing Problems*, Kerin, R.A. y Peterson, R.A. (eds) (1993), Boston, MA, Allyn & Bacon.
- Lash, M.L. (1990), *The Complete Guide to Customer Service*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Levitt, T. (1983), *The Globalization al Markets*, *Harvard Business Review*, 61, 3, pp. 92-102.
- Manning, B. y Thorne, C. (2003), *Demand Driven*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Masiello, T. (1988), *Developing Market Responsiveness Throughout Your Company*, *Industrial Marketing Management*, 17, 2, pp. 85-93.
- McCarthy, J. (1960-2005), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL, R.D. Irwin, 1a. ed.
- McGee, L.W. y Shapiro, R.L. (1988), *The Marketing Concept in Perspective*, *Business Horizons*, 31, 3, pp. 40-45.
- Morrison, A., Bouquet, C. y Beck, J. (2004), *"Netchising: The Next Global Wave?"*, *Long Range Planning*, 37, 1, p. 7.

- Nagle, T.T. y Holden, R.K. (1994), *The Strategy and Tactics of Pricing*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2a. ed.
- Narus, J.A. y Anderson, J.C. (1986), Turn Your Industrial Distributors into Partners, *Harvard Business Review*, 64, 2, pp. 66-71.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990), The Effect of a Market Orientation en Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, pp. 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.E y MacLachlan, D.L. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success, *Journal Product Innovation Management*, 21, pp. 334-347.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- Quetch, J.A. y Hoff, E.J. (1986). Customizing Global Marketing, *Harvard Business Review*, 64, 3, pp. 59-68.
- Rask, M. y Kragh, H. (2004), Motives for E-market Participation: Differences and Similarities Between Buyers and Suppliers, *Electronic Markets*, 14, 4, pp. 270-283.
- Reichheld, F. (1996), *L'effet loyal  *, Paris, Dunod.
- Ritchell, M. (2005), Even Little Companies are Now Going Global, *International Herald Tribune*, 19 de junio.
- Roegner, E.V., Seifert, T. y Swinford, D.D. (2001), Putting a Price on Solutions, *McKinsey Quartely*, 3, pp. 93-97.
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kurnar, V. y Srivastava, R.K. (2004), Measuring Marketing Productivity, Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Marketing*, 68, 4, pp. 76-89.
- Schnaars, S.P. (1988), *Marketing Strategy: Customers and Competitors*, Nueva York, The Free Press, 2a. ed.
- Schulling, I. (2002), *La force des marques locales et ses d  terminants spécifiques par rapport aux marques internationales*, Louvain La Neuve, Presses Universitaires de Louvain, Bélgica.
- Schulling, I. y Kapferer, J.N. (2004), Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers, *Journal of International Marketing*, 12, 4, pp. 97-112.
- Schulling, I. y Lambin, J.J. (2003), Do Global Brands Benefit from a Unique Worldwide Image?, *Symphony: Emerging Issues in Management*, 2. También en: *The ICFAI Journal of Brand Management*, 2, 2, junio de 2005.
- Segal, R.L. (2000), Online Marketplaces: A New Strategic Option, *Journal of Business Strategy*, 21, 2, pp. 26-90.
- Shapiro, B.P. (1988), What the Heft is Market Oriented?, *Harvard Business Review*, 66, 6, pp. 119-125.
- Sheridan, S. y Bullinger, N. (2001), Building a Solution-based Organisation, *Journal of Business Strategy*, 22, 1, pp. 36-40.
- Sheth, J., Mittal, B. y Newman, B.I. (1999), *Customer Behavior, Consumer Behavior and Beyond*, Forth Worth, The Dryden Press.
- Swan, J.E. y Oliver, R.L. (1989), Postpurchase Communications by consumers, *Journal of Retailing*, 65, 4, pp. 516-533.
- Sy, T. y D'Annunzio, L.S. (2000), Challenges and Strategies of Matrix Organizations, *Human Resources Planning*, 28, 1.
- Trout, J. (1985), Forget Satisfying the Consumer – Just Outfox the Competition, *Business Week*, 7 de octubre, 2005, pp. 55-58.
- Webster, F.E. (1988), *The Rediscovery of the Marketing Concept*, *Business Horizons*, 31, 3, pp. 29-39.
- Webster, F.E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, 4, pp. 1-17.
- Webster, F.E. (1997), The Future Role of Marketing in the Organization in *Reflections en the Futures of Marketing*, Lehman, D.R. y Jocz, K.E. (eds.), Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- Webster, F.E., Malter, A.J. y Ganesan, S. (2005), The Decline and Dispersion of Marketing Competence, *MIT Sloan Management Review*, 46, 4, pp. 35-43.
- Yip, G.S. (1989), Global Strategy in a World of Nations, *MIT Sloan Management Review*, otoño. También en Gupta, A.K. y Westney, D.E. (eds.) (2003), *Smart Globalization*, San Francisco, Jossey Bass.



# PARTE 2

## Comprender el comportamiento del consumidor

### **Capítulo 3**

Análisis de las necesidades del cliente

### **Capítulo 4**

Comportamiento de compra del cliente

### **Capítulo 5**

Medición de la respuesta del cliente

## Parte 1: La función cambiante del marketing

Función del marketing en la empresa y en una economía social de mercado  
*Capítulo 1*

Gestión orientada al mercado  
*Capítulo 2*

## Parte 2: Comprender el comportamiento del consumidor

Análisis de las necesidades del cliente  
*Capítulo 3*

Comportamiento de compra del cliente  
*Capítulo 4*

Medición de la respuesta del cliente  
*Capítulo 5*

## Parte 3: Implementación del marketing estratégico

Análisis de la segmentación del mercado  
*Capítulo 6*

Análisis de la atractividad del mercado de referencia  
*Capítulo 7*

Análisis de la competitividad de la empresa  
*Capítulo 8*

Decisiones de posicionamiento y selección de los mercados objetivos  
*Capítulo 9*

Formulación de una estrategia de marketing  
*Capítulo 10*

## Parte 4: Implementación del marketing operativo

Decisiones sobre el lanzamiento de nuevos productos

*Capítulo 11*

Gestión de la marca

*Capítulo 12*

Decisiones de los canales de distribución

*Capítulo 13*

Guerra de marcas en los mercados de bienes de consumo  
*Capítulo 14*

Decisiones de precio

*Capítulo 15*

Decisiones de comunicación

*Capítulo 16*

## Parte 5: Implementación de la gestión orientada al mercado

Plan de marketing estratégico y operativo  
*Capítulo 17*

Valores y conceptos emergentes en la gestión orientada al mercado  
*Capítulo 18*

Casos de estudio

# Análisis de las necesidades del cliente

# 3

## Contenido

Noción de necesidad genérica	68
Motivación del consumidor individual	72
Estructura multidimensional de las necesidades del cliente individual	78
Motivaciones del cliente industrial ( <i>B2B customer</i> )	83
Resumen	86
Bibliografía	86

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- la diferencia entre necesidades genéricas y necesidades derivadas;
- la importancia de las necesidades latentes o inarticuladas;
- los determinantes del bienestar;
- la estructura multidimensional de las necesidades del cliente;
- la motivación del cliente industrial (*B2B customer*);
- el concepto del centro de compra industrial.

## Introducción

El objetivo de este capítulo es presentar un marco conceptual general que describe el modo en el que la gestión orientada al mercado (*market-driven management*) decodifica la motivación de compra, tanto en los mercados de consumo (*B2C, business to customer*) como en los mercados industriales (*B2B, business to business*). La satisfacción de las necesidades del cliente está en el centro de la economía de mercado y de la gestión orientada al mercado. Este capítulo apunta a esclarecer los conceptos básicos de la teoría de la necesidad como genérico absoluto en relación con las necesidades relativas, necesidades genéricas en comparación con necesidades derivadas, así como la jerarquía de las necesidades. En una primera etapa, examinaremos las principales posiciones de los economistas y teóricos del marketing acerca de la función que el marketing estratégico desempeña en la adaptación de las empresas al desarrollo constante de la satisfacción de necesidades. Luego, nos ocuparemos de la psicología; en particular, de las contribuciones que la psicología experimental ha hecho al estudio de la motivación humana. Finalmente, introduciremos el concepto del cliente como un centro de decisión y analizaremos la motivación del cliente industrial, dentro de los mercados industriales.

## Noción de necesidad genérica

La noción de necesidad es un término que siempre levanta polémicas, ya que contiene elementos de apreciación subjetivos, basados, en ocasiones, en la moral o en la ideología. Más allá del significado mínimo vital que todo mundo acepta, pero que nadie ha definido, ¿es necesario variar la alimentación para satisfacer los gustos, viajar por curiosidad o tener actividades variadas en su tiempo libre? Debemos admitir que, al menos en los mercados de consumo, estas cuestiones son pertinentes, especialmente cuando se dan los siguientes hechos: *a)* la aparición incesante de productos y marcas nuevas en el mercado; *b)* la presencia espectacular y continua de la publicidad bajo formas cada vez más variadas y *c)* la relativa estabilidad del nivel de satisfacción de los consumidores, a pesar de la indiscutible mejora de los niveles de vida. Las interpelaciones que estos hechos suscitan son:

1. ¿Todos estos productos y marcas nuevas corresponden realmente a necesidades preexistentes?
2. ¿Los productores consentirían hacer gastos publicitarios tan importantes si los consumidores no se dejasen influir?
3. El crecimiento y el desarrollo económico que el marketing pretende favorecer, en definitiva, ¿son útiles a largo plazo?

La teoría económica no nos ayuda a responder estas cuestiones. Los economistas consideran que su discipli-

na no debe preocuparse por lo que motiva una acción ni exponerse a una introspección siempre difícil, y menos aún a formular juicios de valor. No hace falta recordar que el hombre busca el placer y evita la pena: es suficiente constatar que tal bien provoca el “deseo de empleo” para justificar su utilidad. Los móviles, económicos o no, que pueden inducir al individuo a realizar un acto económico están fuera del campo de la economía y, finalmente, no se tiene en cuenta más que sus resultados. El deseo de estar satisfecho es la única causa reconocida del comportamiento. La necesidad debe ser sentida antes de ejercer la elección, lo que quiere decir que la escala de preferencia es lógicamente anterior a las elecciones efectivas; por ello, el individuo intelectualmente adulto y razonable puede prever su comportamiento, pues éste resulta de cálculos racionales.

La teoría económica del comportamiento de los consumidores se limita, por lo tanto, a analizar las implicaciones lógicas que se deducen de la hipótesis de racionalidad del hombre. El problema de la motivación está totalmente oculto, ya que los economistas consideran que el comportamiento real del consumidor es el reflejo de sus preferencias y, por lo tanto, éstas son reveladas por aquél.

La falta de solidez de las hipótesis de partida de la gestión económica ha sido subrayada en múltiples ocasiones. En la teoría, la noción de racionalidad se define como equivalente a la noción de coherencia. Ahora bien, el valor predictivo de las condiciones de coherencia depende esencialmente de la existencia de preferencias conocidas

y estables en el espíritu del tomador de decisiones, condición que está lejos de ser cumplida si las motivaciones iniciales son ignoradas, poco conocidas o simplificadas en extremo, como es el caso en el modelo económico. ¿Cómo sorprenderse entonces de la diferencia observada entre “el hombre económico” y el “hombre real”? Señalamos, sin embargo, que se han hecho numerosos intentos a lo largo de los últimos años para enriquecer la psicología abstracta del hombre económico y acercarla más al hombre real. Los trabajos de Katona (1951), Abbott (1955), Becker (1965), Lancaster (1966), Ratchford (1975) y Sheth *et al.* (1991) son representativos.

### Estabilidad de las necesidades genéricas

Según el diccionario, una necesidad genérica es un *requerimiento de la naturaleza o de la vida social*. Esta definición distingue dos tipos de necesidades: las *necesidades innatas o absolutas*, que son naturales, inherentes a la naturaleza o al organismo humano, y las *necesidades relativas*, que se dan como necesidades culturales y sociales, y que dependen de la experiencia, las condiciones ambientales y la evolución de la sociedad.

En el marco del análisis de la gestión orientada al mercado, resulta práctico visualizar las *necesidades genéricas* —tanto absolutas como relativas— como *problemas* de clientes potenciales que tratan de resolverlos mediante la adquisición de diferentes productos o servicios. Si tomamos esta postura, entonces, siguiendo a Abbott (1955), podemos definir una *necesidad derivada* como la respuesta tecnológica particular (el producto o el servicio) a una necesidad genérica, que es a su vez, el objeto de deseo.

Por ejemplo, el auto es una necesidad derivada con respecto a la necesidad genérica absoluta de movilidad individual. De igual manera, poseer un auto caro y prestigioso puede ser una respuesta a la necesidad genérica relativa de reconocimiento social.

Por todo esto, la idea popular de que la actividad del marketing es la de crear necesidades debe ser revisada. El marketing no puede crear necesidades genéricas preexistentes y que son inherentes a la naturaleza humana: sólo puede crear demanda de necesidades derivadas, esto es, la demanda que se dirige a una respuesta tecnológica específica.

Las necesidades genéricas son estables y no pueden volverse obsoletas. Que una necesidad caiga en la obso-

lencia se relaciona únicamente con las necesidades derivadas, en otras palabras, con la respuesta tecnológica dominante en ese momento. Se puede detectar una tendencia hacia la saciedad de necesidades derivadas debido al creciente consumo del producto en una etapa particular de su ciclo de vida. La utilidad marginal de esta necesidad tiende a disminuir. Pero los problemas genéricos (movilidad personal, reconocimiento social, protección, etc.) no desaparecen, lo que significa que las necesidades genéricas permanecen intactas. Gracias al impulso dado por el progreso tecnológico, la necesidad genérica evoluciona hacia niveles más altos por la llegada de productos mejorados y, por lo tanto, desarrolla nuevas necesidades derivadas.

La elaboración de productos para la satisfacción de necesidades genéricas estará, por eso, incesantemente sujeta al estímulo de su propia evolución. Dicha evolución alentará la llegada de nuevos productos al mercado, que podrán satisfacer mejor el nuevo nivel de necesidades. Dichas necesidades derivadas se volverán obsoletas al paso del tiempo, y serán reemplazadas por productos nuevos y más desarrollados.

Este fenómeno de relativa obsolescencia (declinación), introducido por el progreso tecnológico, que es la base del modelo de ciclo de vida del producto (CVP) y que explicaremos más adelante en este libro, se observa en dos niveles en la mayoría de los productos: *primero*, en la mejora del desempeño tecnológico de los productos en sí mismos (autos más económicos, computadoras más poderosas, etc.); y *segundo*, en la pura y simple sustitución de una particular respuesta tecnológica por otra con un mejor desempeño (el disco compacto que reemplaza a los discos de vinil; el fax, al telex, etcétera.). La última forma de innovación, o innovación destructiva, se está volviendo incluso más importante gracias a la generalización del progreso tecnológico en todos los sectores, como ya hemos mencionado.

Además, pareciera que el movimiento de un producto que es jerárquicamente superior tiende a incrementar nuevamente la utilidad marginal. La disminución de la utilidad marginal se intercala, de este modo, con picos repentinos. Los productos frecuentemente se desean por sus características novedosas y por el privilegio de poseerlos, incluso si su desempeño es apenas mejor que la versión anterior del mismo producto.

De esta manera, la distinción entre necesidades genéricas y derivadas deja en claro que, aunque puede no

haber saciedad general, es perfectamente posible detectar una declinación tecnológica sectorial. Una función importante del marketing estratégico es, por eso, alentar a la empresa a adaptarse a este desarrollo observado en la satisfacción de necesidades. En este marco, le resulta mejor definir su misión a partir de sus necesidades genéricas que pensando en las necesidades derivadas, dado que estas últimas cambian y están continuamente influidas por la tecnología mientras que las anteriores no. Las necesidades genéricas son las bases del concepto de orientación al mercado descrito en el capítulo anterior.

### Imposibilidad de saciar las necesidades genéricas relativas

En su análisis de las necesidades genéricas, Keynes (1936) subrayó el hecho de que la saturación es posible solamente en cierta porción de las necesidades genéricas.

...necesidades que son absolutas en el sentido de que las sentimos más allá de la situación en la que se encuentre nuestra humanidad, y aquellas que son relativas en el sentido de que las sentimos sólo si su satisfacción nos eleva, nos hace sentir superiores frente a nuestros pares, (Keynes, 1936, p. 365).

Las necesidades absolutas son saciables, mientras que las necesidades relativas no lo son. Las necesidades relativas son insaciables, porque a mayor nivel general, mayor es su tendencia a sobrepasar ese nivel. Así es como los individuos, incluso cuando han disfrutado en términos absolutos las mejoras en su nivel de vida, tienden a pensar que su situación se ha deteriorado si aquellos que servían como parámetro han evolucionado en términos relativos más que ellos. Cotta (1980, p. 17) señala que “los lujos de los otros se vuelven nuestras propias necesidades”. La distancia entre la realidad y el nivel de aspiración tiende a moverse continuamente con la creciente insatisfacción.

En estas condiciones, producir para satisfacer las necesidades relativas es equivalente a desarrollarlas, esto es, a disparar un proceso de escalada y de mayores pujas en el proceso de satisfacción de las necesidades relativas. Como lo ha señalado Rochefort (1995, p. 13), el desencanto relativo de los consumidores en las sociedades ricas puede explicarse por tres factores:

1. Primero, los consumidores ricos se vuelven menos sensibles a las mejoras en sus condiciones de vida cuando éstas se tornan menos espectaculares, en vista del progreso alcanzado en su nivel de vida.
2. Segundo, el bienestar y el confort inducen a las personas a olvidar lo que una elección implica al demandar al mismo tiempo el producto y el dinero para comprarlo, más tiempo libre y más dinero, más protección social y salarios más altos, etcétera.
3. Finalmente, está la pérdida de la perspectiva de tiempo y de la paciencia: los consumidores de hoy quieren todo y ahora mismo.

La distinción entre las necesidades absolutas y relativas no siempre es tan clara como se piensa. Se podría decir, por ejemplo, que cualquier cosa esencial para sobrevivir es infinitamente más importante que otro consumo. Esta idea es inexacta.

Vivir es ciertamente un objetivo importante para cada uno de nosotros, aunque el suicidio existe. Los actos heroicos también. No obstante, cada consumidor, en su búsqueda diaria de satisfacción de sus muchas necesidades, toma riesgos que ponen su vida en riesgo de manera inmediata o en el largo plazo: fumar, comer excesivamente, manejar, trabajar demasiado, viajar: éstas son actividades que se deben evitar si se privilegia la supervivencia como prioridad número uno (Rosa, 1977, p. 161).

Se puede sentir la necesidad del origen psicosocial tan fuerte como las necesidades más elementales. Por ejemplo, ser privados de intimidad o de atención puede provocar la muerte o provocar serias deficiencias en el funcionamiento psíquico y social en los casos más extremos.

Pero, a pesar de esta carencia de diferenciación exacta, la distinción entre las necesidades absolutas y las necesidades relativas sigue siendo interesante en dos aspectos: por un lado, muestra que las necesidades relativas pueden ser tan demandantes como las necesidades absolutas; por otro, hace evidente la existencia de una dialéctica de necesidades relativas que lleva a observar la imposibilidad general de saciedad. Ni siquiera la tendencia hacia el confort material puede definir objetivamente el estado de satisfacción. Cuando un individuo alcanza un nivel predefinido, puede entonces visualizar un nuevo nivel de mejora posible.

## Necesidades latentes en relación con necesidades expresadas

Entender las necesidades y deseos del cliente no siempre es una tarea fácil y resulta útil establecer una distinción entre las necesidades latentes y las necesidades expresadas. Las necesidades o soluciones latentes se definen como necesidades y soluciones de las cuales el cliente no está enterado, pero no son menos “reales” que las necesidades expresadas, a pesar de que no existan en la conciencia del cliente.

Por ejemplo, en el inicio del desarrollo de las computadoras personales, los teléfonos celulares o la fotografía digital, la necesidad de beneficiarse con estas nuevas categorías de productos era una necesidad latente.

Las necesidades latentes son universales. Existen en cualquier cliente y la función del marketing estratégico proactivo es descubrirlas y analizar el beneficio potencial a través de un diálogo interfuncional entre el departamento de IyD, los analistas del mercado y el área de operaciones, tal como se vio en el capítulo 1 (vea la figura 1.2). La siguiente distinción resulta útil.

- Necesidades articuladas
  - necesidades declaradas (lo que el cliente dice);
  - necesidades no declaradas (lo que el cliente espera);
  - necesidades imaginarias (lo que el cliente sueña).
- Necesidades inarticuladas
  - necesidades reales (el bienestar del cliente);
  - necesidades inconscientes (lo que motiva inconscientemente al cliente).

Como se ilustra en la figura 3.1, responder sólo a las necesidades articuladas del cliente puede ser un error, pues deja interesantes oportunidades inexploradas. El objetivo del marketing estratégico es proveer a los clientes de una solución apropiada basada en un buen entendimiento de sus necesidades reales, sean éstas articuladas o no. El éxito de la historia de Geox (vea la ilustración 3.1) resulta interesante para ejemplificar este caso.

## Necesidades reales frente a necesidades falsas

La crítica frecuente que se le hace al marketing moderno es que ha transformado al mercado en un mecanismo que crea necesidades en lugar de satisfacerlas. Hemos visto anteriormente que este argumento puede tener cierta vali-

dez para las necesidades derivadas pero no para las necesidades genéricas.

Una de las posiciones extremas fue expresada por Attali y Guillaume (1974). Según estos autores, los productores explotan la dinámica de los deseos para encontrar mercados que les permitan preservar su poder económico. Rosa (1977) destaca que este análisis supone implícitamente que hay necesidades “reales” y necesidades “falsas”, siendo estas últimas creación de la sociedad y del productor.

En esta escuela de pensamiento, hay una relación de intercambio inequitativo entre un consumidor dominado y un productor dominante; la sociedad corrompe al individuo al crear deseos artificiales para subyugarlo y perturbarlo más efectivamente. La conclusión que resulta es simple: es suficiente con hacer la elección política “correcta” para obtener las estructuras “correctas” que necesariamente desarrollarán el florecimiento y la expresión de las necesidades “reales”. (Rosa, 1977, p. 176).

Este análisis, muy extendido entre los llamados *intelectuales de izquierda* en Europa (consulte, por ejemplo, Henochsberg, 2001), tiene una importante debilidad, ya que nunca indica cómo distinguir entre necesidades reales y necesidades falsas. Dado que la vasta mayoría de nuestros deseos actuales tienen un origen cultural, ¿dónde deberíamos trazar la línea?, y, en particular, ¿quién sería el dictador iluminado del consumo? Es muy difícil contestar estas preguntas objetivamente.

Sustituir la disputada soberanía del consumidor por la cuestionable soberanía de una burocracia o de un inte-

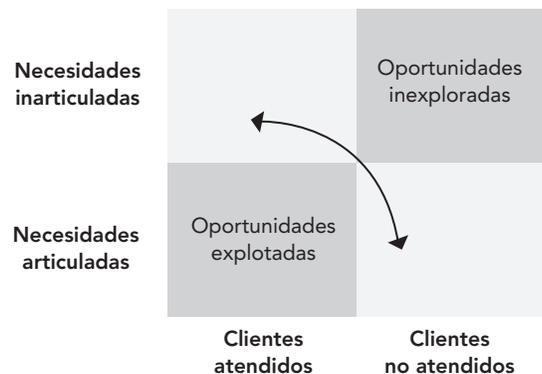


FIGURA 3.1 Más allá de las necesidades articuladas

Fuente: Hamel y Prahalad (1994).

## ILUSTRACIÓN 3.1

## Un ejemplo de necesidad latente: el problema de la transpiración de los pies

**El problema**

Nuestros pies producen más de 100 litros de transpiración por año. Las suelas de goma estimulan la condensación en la planta del pie, lo que provoca esa típica sensación de pies mojados. Las suelas de goma crean un efecto de “bolsa de plástico” alrededor del pie.

**La solución**

El director general de Geox, Mario Moretti Polegato, ha desarrollado una tecnología revolucionaria consistente en cubrir una suela de goma perforada con un relleno de membrana especial (el mismo material que utiliza la NASA para los trajes de astronautas) que permite la transpiración, pero no el agua; así, creó la primera suela de goma que puede mantener el agua afuera y mantiene los pies siempre secos, eliminando para siempre los

problemas de transpiración, sobrecalentamiento y olores indeseados.

**Entrevista al presidente de Geox**

“El mercado del calzado está saturado actualmente y todos están compitiendo de acuerdo con un denominador común sobreexplotado: el diseño. Geox se aparta de esta mayoría con su nueva tecnología [...] Los consumidores de hoy están mucho más atentos a la salud. Es importante saber interpretar las necesidades de los consumidores cuando están claras y *anticiparlas cuando están latentes o no se han expresado*. Debemos anticiparnos más que seguir, innovar más que copiar, subirnos a la ola del cambio inmediatamente y no cuando es tan alta que nos arriesgamos a ser sobrepasados por su fuerza explosiva.”

Fuente: Entrevista a Mario Moretti Polegato, presidente de Geox.

lectual sólo puede crear más problemas de los que pueda aspirar a solucionar (Rosa, 1977, p. 159).

Debe añadirse, además, que la hipótesis de la impotencia del consumidor individual es negada todos los días por hechos tales como las cifras disponibles de las tasas de fracaso de nuevos productos; uno de cada dos productos fracasa en entrar al mercado. El poder discrecional del consumidor es una realidad y las empresas lo saben bien. Debemos entonces reconocer que el debate sobre necesidades “reales” en comparación con necesidades “falsas” es, ante todo, un debate ideológico.

## Motivación del consumidor individual

El economista, como hemos visto, no hace ninguna distinción entre lo que el consumidor elige y lo que le conviene, sin interrogarse sobre el proceso de formación de las necesidades. ¿Qué persiguen los individuos en su búsqueda de bienestar?, y ¿cómo se forma este estado de

bienestar? Son dos cuestiones que no son abordadas por la teoría económica. Ahora bien, está claro que un examen más profundo del comportamiento de los consumidores y del objeto de sus motivaciones permitiría comprender mejor las relaciones que el economista y el agente de marketing intentan establecer entre la oferta y la demanda. Las contribuciones de la psicología experimental son esclarecedoras al respecto y nos ayudan a descubrir un cierto número de orientaciones motivacionales generales que determinan la variedad de los comportamientos individuales. Esta sección se apoya en los trabajos de Hebb (1955), Duffy (1957), Berlyne (1960), Scitovsky (1978) y Nuttin (1980).

## Teoría del estímulo-respuesta

La preocupación central de la teoría de la motivación ha sido estudiar por qué el organismo pasa a un estado de actividad. Se habla entonces de motivación en términos de movilización de energía. La psicología experimental, en un primer momento, se ha interesado sobre todo por las necesidades o impulsos (*drivers*) de base claramente

fisiológica, tales como el hambre, la sed, la sexualidad, etc. En este esquema, llamado teoría del estímulo-respuesta (o teoría E-R), el estímulo está considerado como el punto de partida activo de la reacción del organismo. Se habla entonces de *homeostasis*, es decir, del mecanismo por el cual un trastorno crea un impulso gracias al cual la actividad resultante restablece el equilibrio y suprime así el impulso. Desde esta óptica, el organismo es considerado como esencialmente reactivo, ya que responde de manera específica a los estímulos que se le han aplicado, lo que en cierto modo consiste en negar el problema de la motivación. El estado natural del individuo sería la inactividad.

Sin embargo, se constata que el organismo no reacciona siempre a la estimulación que el medio le propone. Además, es corriente observar cómo los individuos se lanzan a unas actividades que rompen el equilibrio alcanzado y construyen estados de tensión difíciles de explicar si nos quedamos con la teoría E-R, según la cual, el mecanismo motivacional se vuelve un proceso de reducción de tensión, y la fase ascendente de la motivación, es decir, el proceso por el cual se establecen las nuevas tensiones o discordancias, prácticamente se ignora. Ahora bien, está claro que este tipo de comportamiento se observa frecuentemente en las economías avanzadas, en particular donde las necesidades básicas están resueltas ampliamente. La necesidad, vista como necesidad homeostática, no puede ser suficiente para explicar el comportamiento individual.

Más misterioso que el proceso de descarga es aquel que puede llamarse la recarga; más importante también que la reducción de las tensiones es el acto por el cual el hombre busca responsabilidades incrementadas, asume riesgos mayores y se adjudica tareas nuevas (Nuttin, 1980, p. 201).

La psicología experimental subraya cada vez más la actividad espontánea del sistema nervioso y considera, por otra parte, la actividad conductual como unida a la vida misma del organismo, como pasa con la actividad fisiológica.

## Noción de excitación

Los teóricos de la motivación tienden actualmente a explicar los comportamientos de una manera nueva, debido especialmente a que los neurofisiólogos han me-

orado sus conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro y han cambiado totalmente su enfoque. Hebb (1955, p. 246), en particular, ha formulado una hipótesis basada, no en la reactividad, sino en la actividad natural del sistema nervioso. Contrariamente a lo que se pensaba hasta entonces, el cerebro no tiene la necesidad de una excitación proveniente del exterior para estar activo; no es fisiológicamente inerte y su actividad natural constituiría un sistema de automotivación. Hebb, y también Duffy (1957, p. 267), han formulado la idea de que conviene identificar el estado general de motivación con la función de excitación o de activación procedente de la formación reticular del tronco cerebral. Los niveles de comportamiento dependerían del grado de energía orgánica movilizada, es decir, de la variación del nivel de excitación y vigilancia. El nivel de excitación se mide por las variaciones de corriente eléctrica que se controlan mediante un electroencefalógrafo (EEG); estas variaciones se traducen en ondas en el EEG; cuanto más rápidas sean las descargas eléctricas de las neuronas, más elevado es el nivel de excitación y la frecuencia de las oscilaciones del EEG, medidas en periodos de segundo es alta.

Como subraya Scitovsky (1976), el concepto de excitación es esencial si se quiere comprender las razones de un cierto comportamiento.

Una fuerte excitación se asocia con un estado de vigilancia por parte del organismo y entraña una respuesta rápida. Aumenta la receptividad de los sentidos a los estímulos, acrecienta la aptitud del cerebro para tratar la información, prepara los músculos para la acción y acorta el tiempo que transcurre entre la percepción de una sensación y la acción resultante. Está en el origen de la excitación, emoción, angustia sentida por el organismo. Por otra parte, cuando uno se siente lánguido, poco atento, sin fuerzas, somnoliento, se encuentra en un estado de débil activación (Scitovsky, 1976, p. 19).

La elevación del nivel de excitación aumenta el estado de alerta del organismo y proporciona así un terreno favorable para el funcionamiento rápido y directo del mecanismo cerebral estímulo-respuesta. Las medidas fisiológicas del nivel de excitación nos dan, por consiguiente, una medida directa de la fuerza motivacional o emocional de una situación dada por el individuo (Duffy, 1957, p. 267). Este concepto de despertar, así descrito, sugiere igualmente la existencia de un *continuum* en el nivel de activación del individuo.

## Bienestar y nivel óptimo de excitación

Se sabe que el nivel de excitación influye en gran medida en el sentimiento de bienestar o de malestar que el hombre experimenta en general y, en consecuencia, determina su comportamiento. Una estimulación excesiva provoca tensión, ansiedad, nerviosismo, preocupación, frenesí y hasta pánico; en cambio, una estimulación demasiado débil, o nula, entraña el aburrimiento, un cierto descontento, dando lugar al ansia de una estimulación mayor. Un trabajo demasiado sencillo o muy monótono puede llegar a ser penoso si estamos obligados a realizarlo mucho tiempo sin interrupción. En efecto, los psicólogos (Hebb, 1955, p. 250) admiten la existencia de un nivel óptimo de excitación y estimulación, en el sentido de que da lugar a un sentimiento de confort y de bienestar. Las desviaciones por debajo de lo que se considera como óptimo, provocan una sensación de aburrimiento; cuando están por arriba, una sensación de fatiga o ansiedad. En general, las observaciones experimentales demuestran que los individuos se esfuerzan por mantener un nivel intermedio de activación (Berlyne, 1960, p. 194).

Se puede identificar aquí una primera orientación motivacional general de los individuos: asegurar el confort y prevenir la incomodidad. Esta motivación implica, por una parte, un comportamiento de reducción de tensiones que satisface diversas necesidades corporales o mentales y reduce un nivel de excitación demasiado elevado; por otro lado, está inmerso un comportamiento de lucha contra el aburrimiento, que busca una estimulación y eleva así un nivel de excitación demasiado débil. Estos dos tipos de comportamiento tienen un punto común; los dos tienen por objetivo colmar una carencia y asegurar un “bien negativo”, detener el sufrimiento, el disgusto y la incomodidad (Scitovsky, 1976, p. 69).

Para el economista, la reducción de la excitación y la tensión es particularmente importante porque, para él, casi todas las actividades humanas, incluso el consumo, dependen de este proceso. Volvemos a encontrar aquí la noción de necesidad de los economistas, considerada como un simple estado de carencia. En cambio, ignoran otro tipo de comportamiento, aquel que trata de la elevación de un nivel de excitación demasiado débil. Esto se observa en las economías opulentas, en que la prosperidad elimina la incomodidad provocada por las tensiones, pero, por el contrario, la búsqueda de estimulación, novedad, cambio, adquiere una importancia creciente.

El nuevo consumidor es también un soñador. Compra un producto para su uso, pero también por la magia que le ofrece como premio (Séguéla, 1982, p. 50).

Encontrar un estímulo suficiente para combatir el aburrimiento puede ser una cuestión de vida o muerte en algunas situaciones, por ejemplo, en el caso de las personas de edad. Igualmente, es bien conocido que la longevidad está muy unida al hecho de haber podido conservar hasta edad avanzada un trabajo satisfactorio en la vida.

## Necesidad de estímulo

Al respecto, los trabajos de Berlyne son interesantes, en especial porque se apoyan en bases experimentales sólidas. Berlyne ha demostrado que toda novedad, en el sentido de que es sorprendente, diferente de hechos pasados y de aquello que se esperaba, atrae la atención y posee un efecto estimulante.

La novedad estimula y complace, sobre todo cuando engendra sorpresa, contradicción, absurdo, una disonancia cognitiva o también una diferencia o divergencia entre lo que se esperaba y lo que llega (Berlyne, 1960, p. 290).

Todo ocurre como si la incongruencia del hecho nuevo produjera un efecto dinámico y desencadenara acciones exploratorias. Precisemos, sin embargo, que lo nuevo y lo inusual, si bien estimulan siempre, no atraen más que hasta un cierto grado, más allá del cual se vuelven molestos, e incluso atemorizantes. El atractivo primero crece, luego disminuye con el grado de novedad y de “sorpresividad”. Esta relación se traduce en una curva en forma de U invertida, conocida con el nombre de curva de Wundt (Berlyne, 1960), representada en la figura 3.2. Lo que no

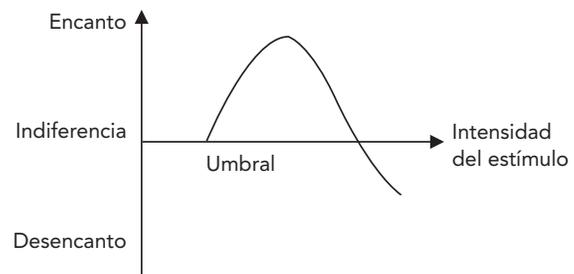


FIGURA 3.2 Curva de Wundt

Fuente: Berlyne (1960).

es suficientemente nuevo ni sorprendente aburre; lo que es excesivo, desconcierta. Un grado intermedio de novedad parece ser lo más atractivo.

Los estímulos provocados por las propiedades atractivas de los bienes constituyen una fuente importante de satisfacción de los individuos. La preocupación por descubrir esta expectativa de estímulo está en la base de numerosas acciones de marketing, sobre todo en las políticas de nuevos productos, de segmentación, de posicionamiento, de comunicación y de promoción. Tanto para bien como para mal, los bienes funcionan como estimulantes sobre el sistema nervioso, un poco como los juguetes para los niños. A falta de juguetes, la inteligencia de un niño podría caer en el estancamiento. De la misma manera, el adulto, privado de los estímulos que le proporciona especialmente la sociedad de consumo, puede dejarse llevar por el aburrimiento, la depresión o la alienación.

Un buen número de hombres se sienten rejuvenecidos cuando compran un automóvil nuevo, y asocian el envejecimiento de la máquina con el de su cuerpo. Así, la compra de un automóvil nuevo alcanza proporciones simbólicas pues representa el rejuvenecimiento físico (Valaskakis *et al.*, 1978, p. 167).

El organismo necesita de una corriente continua de estímulos y de experiencias diferenciadas, como la necesidad de aire y de alimento. El hombre necesita tener necesidad. Esta motivación básica, que se añade a la más evidente de reducir tensiones, explica una amplia variedad de comportamientos individuales que no pueden más que escapar a las deducciones de los economistas. La teoría de “búsqueda de la novedad” da una explicación de las acciones de los consumidores que introducen cambios, variedad y novedad en su ciclo de vida.

## Necesidad de placer

Las sensaciones de comodidad o incomodidad están ligadas al nivel de excitación y dependen de su situación en relación con lo ideal. Los psicólogos experimentales han señalado la existencia del placer como un fenómeno diferente al de la ausencia de sufrimiento o la presencia de comodidad. Las sensaciones de placer nacerían de las variaciones del nivel de excitación, en concreto cuando estas variaciones se aproximan a

su momento óptimo a partir de un nivel de excitación demasiado bajo o demasiado alto (Berlyne, 1960, p. 187).

Se pueden identificar dos fuentes de placer: la que resulta del proceso de satisfacción de una necesidad y de la reducción de tensión que provoca, y la que proviene del hecho mismo del estímulo. El proceso de satisfacción de una necesidad es agradable en sí mismo e impulsa al organismo a continuar la actividad a la que se ha lanzado hasta saciarla e incluso más allá.

En las comunidades muy pobres, las familias se endeudan a menudo para poder organizar un banquete de funerales o un convite de boda. Tal comportamiento causa horror a los economistas de los países más desarrollados(...). Sin embargo, la costumbre universalmente extendida que acepta que todas las personas pobres de cualquier cultura o de cualquier civilización festejen de cuando en cuando, demuestra que los placeres de la buena comida son importantes, sobre todo para los que excepcionalmente tienen la ocasión de probarla y que cuentan casi tanto más que las necesidades biológicas impuestas por la supervivencia (Scitovsky 1976, p.66).

La teoría económica sobre el comportamiento racional del consumidor implica un equilibrio juicioso entre diferentes necesidades y no considera el placer que pueda conducir al individuo a una asignación diferente de la prevista por dicha teoría. En efecto, es frecuente observar que las personas procuran obtener plena satisfacción de forma intermitente, espaciando convenientemente los momentos y los periodos durante los cuales realizan totalmente sus deseos. En los países industrializados este tipo de comportamiento se observa frecuentemente, por ejemplo, en la industria del ocio, y en particular en los gastos destinados a las vacaciones.

Es de destacar que el placer inherente a la satisfacción de una necesidad implica que la incomodidad precede al placer, como sugiere la *ley del contraste hedónico*. De ello se deduce que un confort muy grande podría excluir todo placer (un niño que picotea comida todo el día no está en condición de apreciar una buena comida). Esto puede explicar el malestar algunas veces observado en las sociedades opulentas, donde la satisfacción de las necesidades no entraña ya ningún placer. Un confort excesivo, al eliminar los gustos sencillos, nos obliga a buscar sensaciones fuertes.

Es entonces cuando la segunda fuente de placer alcanza toda su importancia, la que resulta del estímulo

por sí mismo. Aquí el objeto de la necesidad no es el de cubrir un déficit, sino el desarrollo como tal del individuo. Según la expresión de Nuttin (1980), es la fase ascendente de la motivación, es decir, el proceso por el cual se establecen nuevas tensiones o discordancias, y provocan en el individuo una voluntad de progreso y de superación. Se encuentra aquí la necesidad de realización puesta de manifiesto por Maslow. Es con la propia excitación con lo que el hombre halla placer. Obtiene más satisfacción luchando por alcanzar un objetivo que al conseguirlo. Una vez que el triunfo se logra, el individuo está casi decepcionado por haber alcanzado su meta. La mayoría de las personas se asignan, entonces, una meta todavía más lejana, probablemente porque prefieren actuar y luchar, antes que asistir pasivamente a su éxito (Nuttin, 1980, p. 201). De este modo, el individuo fuerza a su entorno a estimularlo o a seguir estimulándolo.

El placer de este tipo de estímulo resulta, por lo tanto, de la tensión temporal que provoca. El placer procedente de estos estímulos será más constante y sobrevivirá más a la competencia del confort, porque deja sitio a la imaginación y creatividad del individuo.

El objeto de estos estímulos es casi ilimitado. Al encontrarlos, la tensión está realizada en vez de relajada. Esto implica que la tendencia persiste más allá del objetivo alcanzado (Nuttin, 1980, p. 202).

Aquí nos situamos, pues, en el campo de las necesidades insaciables. Está en la misma naturaleza de las necesidades de autodesarrollo no conocer la saciedad ni la periodicidad de las necesidades homeostáticas.

Aquí vemos lo que es el placer y su relación con el confort: lo primero es la variación de lo último. Si la felicidad sólo es comodidad, entonces depende de la intensidad de los deseos satisfechos. El placer es completo en el momento en que el deseo es satisfecho un poco o mucho más de lo que estaba. Si la felicidad no es la comodidad, sino el placer, se está condenado a no vivir más que instantes privilegiados, prolongados a golpe de recuerdos (Cotta, 1980, pp. 11-12).

Para un psicólogo, la búsqueda del placer es un factor determinante del comportamiento humano y es una fuerza motivacional fundamental a tomar en consideración en todo intento de interpretación de los comportamientos individuales.

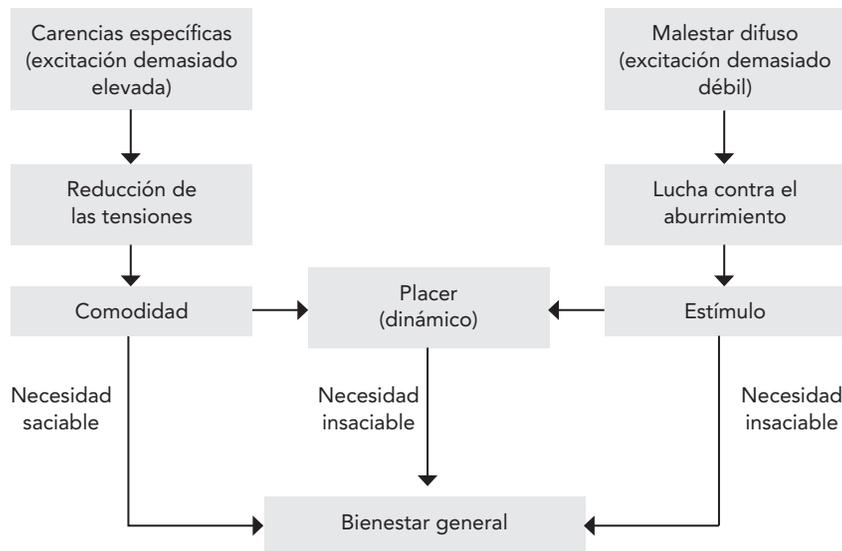
## Determinantes del bienestar individual

Este repaso de las principales contribuciones de la psicología experimental al estudio de la motivación humana desemboca finalmente en una concepción sensiblemente ampliada de la noción de necesidad. Habíamos partido del punto de vista de los economistas que ven la necesidad esencialmente como un estado de escasez revelado por el comportamiento de compra, sin precisar el origen y la naturaleza de las motivaciones en la base de este estado de carencia. Esta ausencia de marco teórico sobre las motivaciones lleva al economista a elaborar recomendaciones de tipo normativo, que valen lo que valen sus hipótesis de partida, pero que difícilmente pueden explicar los comportamientos reales observados. Gibbs (2004) hace un análisis interesante de la noción de bienestar en relación con el marketing.

Las investigaciones de los psicólogos nos permiten retener tres orientaciones motivacionales generales, susceptibles de dar cuenta de una gran diversidad de comportamientos que aparecen como factores explicativos del bienestar general del individuo. Estos determinantes pueden estar reagrupados bajo los tres vocablos: comodidad, placer y estimulación. Las relaciones existentes entre estos tres determinantes, por una parte, y las relaciones que los unen al bienestar individual, por otra, están representadas bajo la forma de un diagrama causal en la figura 3.3.

A continuación se describen las *tres fuerzas motivacionales* que determinan el bienestar individual:

- La búsqueda de la *comodidad* es el resultado de dos tipos de comportamiento: uno que reduce las tensiones al satisfacer las necesidades homeostáticas; otro que lucha contra el aburrimiento con la ayuda de estímulos, tales como la novedad, el cambio, la incongruencia, la incertidumbre, el riesgo, etcétera.
- La búsqueda del *placer* también se produce por dos vías: la primera inherente a la reducción de las tensiones y la segunda provocada por la estimulación.
- La búsqueda de *estimulación*, no sólo como medio para combatir el aburrimiento sino como fin en sí mismo, que no tiene otro objeto más que la tensión que suscita, que genera placer y crea la oportunidad de desarrollo y realización del individuo.



**FIGURA 3.3** Determinantes del bienestar

Fuente: Los autores.

La búsqueda de comodidad tiene como fin colmar una carencia y asegurar así un bien negativo; el placer y el estímulo tienen como fin asegurar el bien positivo.

Apoyándonos en esta descripción de las principales fuerzas motivacionales, estamos en mejores condiciones de responder a las interpelaciones dirigidas al marketing, evocadas al principio de este capítulo. La escalada del marketing que toma la forma de productos renovados sin cesar, de diferenciaciones cada vez más sutiles, de sofisticado posicionamiento perceptual, de acciones publicitarias que sugieren estilos de vida elaborados, etc., no hacen en realidad más que responder al aumento de las necesidades de placer y de estímulo que se observa en las sociedades opulentas, donde las necesidades básicas están bien resueltas, pero en cambio las necesidades de novedad, de sorpresa, de complejidad, de riesgo, llegan a ser necesidades vitales.

La necesidad de intentar experiencias variadas, de vivir modos de vida distintos, la posibilidad de probar nuevos productos y de conocer nuevas fuentes de satisfacción constituyen, en este tipo de sociedad, un tema importante. Y esta búsqueda no acaba, puesto que no hay

saciedad posible de este tipo de necesidad. El hombre necesita tener necesidades.

Algunos filósofos han celebrado elevarse por encima de todo deseo para escapar a esta escalada que, lejos de procurar la paz interior, establece preocupaciones y engendra un ciclo infernal, porque dichos deseos no tienen fin. El sabio hindú Sarna Lakshman escribe:

El deseo nos dice: obtén esto y serás feliz en seguida. Lo creemos y nos esforzamos en adquirir el objeto en cuestión. Si no lo obtenemos, o si no obtenemos lo suficiente, sufrimos. Si lo obtenemos, el deseo nos propone de inmediato otro objetivo, y ni siquiera vemos que hemos sido burlados (citado por Boirel, 1977).

Estos filósofos exaltan un ideal de ataraxia, es decir, una ausencia de turbación lograda por extinción del deseo. La alternativa a esta solución extrema es el *consumo creativo*, es decir, el que favorece las motivaciones ascendentes de progreso, de realización de sí mismo y de superación. Si, como escribió Pascal, el hombre prefiere la caza a la presa, el deseo es el motor de la acción y puede ser la causa primera de la satisfacción que un consumo creativo puede aportar.

## Estructura multidimensional de las necesidades del cliente individual

Los trabajos de los teóricos de la motivación nos ayudan a identificar en el hombre las orientaciones motivacionales generales que dirigen una gran variedad de comportamientos. La utilidad de estos trabajos, dentro del marketing, es esencialmente prolongar la noción de necesidad y poner en evidencia la estructura multidimensional de las motivaciones básicas de los comportamientos, ya que no está relacionado directamente con los comportamientos de consumo. Por otro lado, estas contribuciones tienen muchas veces la tendencia de privilegiar una dimensión del comportamiento (económica, social, psicológica) y no propone un marco que integre los conceptos utilizados en cada disciplina. La cuestión es conocer cuáles son los valores buscados por el comprador y saber cómo traducirlos en productos y servicios adaptados a las expectativas de los compradores. Se han

hecho diversos intentos para proponer un análisis completo de las necesidades buscadas.

Bienestar significa tener un producto o servicio que satisfaga cada necesidad, por lo que un enfoque natural es elaborar una lista de necesidades y cazarla con los bienes disponibles. Aquí, la palabra “bienes” reviste un significado especial: no sólo hay entidades o servicios físicos, también pueden ser abstractos, sociales o psicológicos, como amor, prestigio, entre muchos otros. Algunos trabajos representativos de este enfoque son los de Murray (1938), Maslow (1943), Rokeach (1973) y Sheth *et al.* (1991).

## Inventario de necesidades humanas de Murray

Murray denomina necesidad a una construcción hipotética, porque es de una naturaleza psicoquímica desconocida. Reside en el cerebro y por eso es capaz de controlar todo comportamiento significativo. En palabras de Murray:

### ILUSTRACIÓN 3.2

#### Jerarquía de las necesidades según Maslow

##### Necesidades primarias

- Necesidades fisiológicas: son fundamentales; una vez satisfechas dejan de ser factores importantes de motivación y no influyen en el comportamiento.
- Necesidades de seguridad: la seguridad física, la preservación de la estructura física del organismo, la seguridad psicológica, la conservación de la estructura psíquica o de la personalidad. Necesidad de identidad propia, de sentirse dueño de su destino.

##### Necesidades secundarias

- Necesidades sociales: el hombre es un animal social y experimenta la necesidad de integrarse en un grupo, de asociarse a sus semejantes, la necesidad de amar y de ser amado. La ayuda mutua, la pertenencia, el sentido comunitario, son también necesidades sociales.

- Necesidades de estima: la estima de sí mismo, la dignidad personal, la confianza en sí mismo y en la propia capacidad. Estas necesidades reafirman el sentir que los objetivos propios son válidos; la estima que los otros tienen por nosotros; la necesidad de consideración, de ser respetado y de tener un rango social.

##### Necesidades terciarias

- Necesidades de realización: estas necesidades figuran en la cumbre de la escala de las necesidades humanas. Consideran la autorrealización, la evolución personal; la necesidad que el hombre tiene de superarse, de utilizar todas sus capacidades y de ampliar sus límites; de dar un sentido a las cosas y encontrar una razón de ser.

Fuente: Adaptado de Maslow (1943).

Una necesidad es una construcción hipotética que se refiere a una fuerza en la región cerebral, la cual organiza y dirige un comportamiento mental y corporal para mantener al organismo en el estado deseable (Murray, 1938, p. 123).

Murray realizó un inventario bastante sistemático, en el que clasifica las necesidades del individuo según cuatro dimensiones: *necesidades primarias* y *secundarias*, según su origen fisiológico o no; *necesidades positivas* o *negativas*, según que el individuo sea atraído o rechazado por el objeto; *manifiestas* o *latentes*, si la necesidad conduce a un comportamiento real o imaginario; *conscientes* o *inconscientes*, según que el individuo se entregue deliberadamente a un proceso introspectivo o no. Murray da una lista de 37 necesidades repartidas en estas diferentes categorías.

También considera que todos los individuos poseen las mismas necesidades, pero que su expresión puede diferir de unos a otros en razón de las diferencias de personalidad o de entorno. Las necesidades pueden estar provocadas por estímulos internos o externos y pueden variar en intensidad según los momentos. Podemos distinguir tres tipos de estados: 1) refractario, en el cual ningún estímulo puede despertar la necesidad; 2) inducible, en el cual la necesidad está inactiva, pero puede ser provocada; 3) activo, en el cual la necesidad determina el comportamiento (Murray, 1938, pp. 85-86). Según esta clasificación, entonces, el marketing podría tener un impacto directo en las necesidades inducibles.

## Jerarquía de las necesidades según Maslow

Maslow (1943) adoptó un planteamiento similar, esto es, reagrupar las necesidades fundamentales en cinco categorías: las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de realización. Estas necesidades se describen en la ilustración 3.2. Sin embargo, el análisis de Maslow va más allá y no se limita a una simple clasificación; postula la existencia de una jerarquía de necesidades, en función del estado de desarrollo del individuo.

Según Maslow, habría un orden prioritario en las necesidades, en el sentido de que empezamos por buscar la satisfacción de las necesidades dominantes antes de pasar a la categoría siguiente. Una vez satisfechas las necesidades de orden inferior, aparecen las necesidades de clase superior que van a influir en nuestro comportamiento. Habría, pues, que atenuar progresivamente la intensidad de las necesidades satisfechas, así como la intensidad creciente de las necesidades de orden superior todavía no satisfechas. Como se ilustra en la figura 3.4, se observaría una evolución de la estructura de las necesidades en función del desarrollo del individuo que, pasando de un objetivo general de supervivencia o de estándar de vida, iría hacia objetivos más cualitativos de estilo y calidad de vida.

El análisis de Maslow resulta interesante porque pone de relieve la estructura multidimensional de las necesidades y el hecho de que éstas no existen en el mismo grado

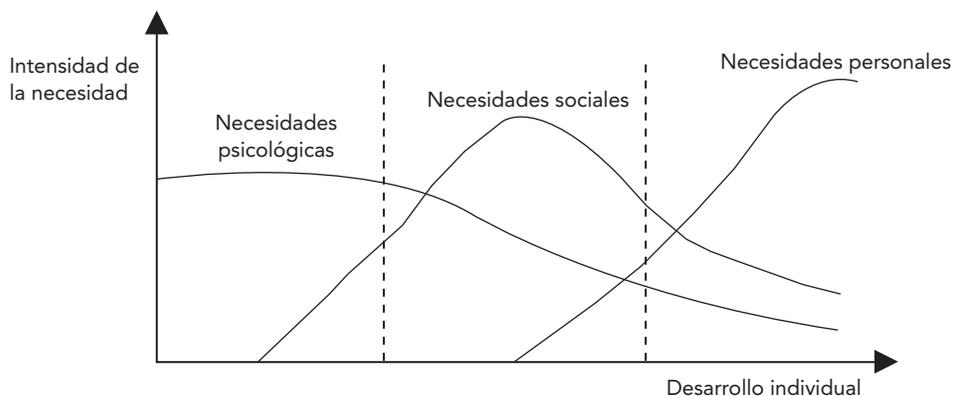


FIGURA 3.4 Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: Adaptado de Maslow (1943).

en todos los individuos. En realidad, hay siempre una coexistencia de estas categorías de necesidades, pudiendo adquirir una categoría u otra de mayor importancia según el individuo o sus circunstancias.

Los bienes a desarrollar, destinados a satisfacer las necesidades, deberán ser concebidos en consecuencia. Un bien o un producto puede tener más de una función además de la básica. El individuo no hace uso de los bienes solamente por razones prácticas, sino también para comunicarse con su entorno, para demostrar quién es, manifestar sus sentimientos, además de otras razones.

Por ejemplo, los productos comestibles disponibles en el mercado proveen al mismo tiempo *a)* soluciones fisiológicas a los consumidores, gracias a su estructura nutricional, *b)* seguridad garantizada, a través del control de calidad y el etiquetamiento, *c)* sentimiento de pertenencia y de comunidad, a través de las señales de los productos regionales o locales y *d)* autoestima, creada por el prestigio o la reputación de la marca (vea la tabla 3.1).

Es importante que se tome conciencia en el marketing de la función desempeñada por los bienes y marcas, no sólo por su valor de uso, sino también por su valor emocional y simbólico, en particular para dar orientación a las políticas de producto. Veremos más adelante, en este capítulo, que la estructura multidimensional de las necesidades también existe en el cliente organizacional.

### Lista de valores de Rokeach

Los trabajos de investigación sobre los valores humanos hacen hincapié en los objetivos que los individuos esperan alcanzar. Los valores están estrechamente ligados a las necesidades humanas, pero se expresan a un nivel más realista. Los valores son las representaciones mentales de las necesidades subyacentes, no sólo de las necesidades individuales, sino incluso de las necesidades sociales e institucionales. En otras palabras, los valores son las ideas que nos hacemos sobre lo que es deseable.

Un valor es la convicción duradera de que una forma específica de conducta o de existencia es preferible en el plano personal y social a las formas de conducta o existencia opuestas. Un sistema de valores es un conjunto organizado de convicciones duraderas concernientes a las formas de conducta o existencia (Rokeach, 1973, p. 5).

Existen dos tipos de valores: 1) los valores terminales y 2) los valores instrumentales. Los valores terminales (o finales) son las convicciones que tenemos sobre los objetivos que intentamos alcanzar (la felicidad, la sabiduría, etc.); mientras que los valores instrumentales señalan las convicciones que guardamos en cuanto a las formas de comportarse que nos ayudan a alcanzar los valores finales (comportarse honestamente, tomar responsabilidades, etcétera).

Dado que los valores son transmitidos a través de las culturas, la mayor parte de las personas de una misma sociedad posee los mismos valores pero con diferentes niveles. La importancia relativa de cada valor será, pues, diferente de un individuo a otro, y estas diferencias pueden utilizarse como criterio de segmentación, como se verá en el capítulo 6. El predominio de ciertos valores cambia igualmente con el tiempo, de ahí el interés y la importancia de los análisis socioculturales de Rokeach, quien considera que el número de valores que posee un individuo es relativamente bajo. En sus trabajos, Rokeach ha identificado 18 valores terminales e instrumentales. (Para una descripción de estos valores, vea Rokeach, 1973, p. 28.)

Más recientemente, los investigadores se han esforzado en identificar una corta lista de valores susceptibles de ser medidos de manera confiable. Kahle (1983), por ejemplo, señala los ocho valores terminales siguientes:

**TABLA 3.1** La comida orgánica interpretada por la jerarquía de Maslow

Jerarquía de necesidad	Interpretación
Necesidades de autorrealización	Ayuda a salvar el planeta Es mejor para el entorno
Necesidad de estima	Está de moda Es más saludable
Necesidades sociales	Apoyo a los granjeros locales Estoy haciendo lo correcto
Necesidades de seguridad	Es mejor para mis hijos Es más segura
Necesidades fisiológicas	Tiene un mejor sabor

Fuente: Los autores.

- respeto de sí mismo,
- seguridad: relaciones afectuosas,
- sentimiento de realización,
- autorrealización,
- ser respetado,
- sentimiento de pertenencia,
- diversión/disfrute/placer.

Varias investigaciones han demostrado que estos valores están estrechamente asociados a ciertos aspectos del comportamiento de los consumidores.

Por ejemplo, aquellos que dan importancia a los valores de placer pueden apreciar una taza de café por la riqueza de su sabor, mientras que otros, que ponen el acento en el sentimiento de realización, percibirán el café como un medio de tomar un estimulante suave para mejorar la productividad; quienes dan importancia a las relaciones afectuosas, percibirán el hecho de tomar café con otros como un rito social (Kahle *et al.*, 1988).

La lógica de esta metodología de análisis puede resumirse como sigue: para comprender las motivaciones individuales, empezamos por conocer y comprender los valores por los que los individuos se sienten atraídos. Para el analista de mercado y el psicólogo estos valores son observables y su importancia relativa medible. La comprensión de los cambios de valores en el seno de la sociedad debe facilitar el desarrollo de estrategias que toman explícitamente en cuenta la dinámica del cambio social.

## Modelo de la cadena medios-fines

Los trabajos de Maslow (1943) y Rokeach (1973) han demostrado que los valores son una fuerza poderosa en el gobierno de los actos de los individuos en todos los aspectos de sus vidas. Su utilización en la investigación de marketing es interesante, tanto desde un punto de vista analítico como predictivo, para relacionar el comportamiento de los consumidores a sus valores. Tal es el objetivo del concepto de cadena medios-fines (CMF) (*means-end chain*) desarrollado por Gutman (1982) y por Reynolds y Gutman (1988).

Por ejemplo, saber que los consumidores quieren lucir bien vestidos no nos dice mucho acerca de su nivel de valores, a menos que sepamos por qué quieren lucir de ese modo, que es su “estado final deseado”. ¿Es un objetivo puramente funcional, un deseo de seducir a alguien, la

búsqueda de novedad y estimulación, una preocupación por integrarse a un grupo social o profesional, o simplemente un objetivo de realización personal?

El modelo de la cadena medios-fines intenta explicar cómo los consumidores seleccionan productos que serán útiles en ayudarlos a alcanzar sus consecuencias deseadas, lo que, a su vez, mueve a los consumidores hacia sus valores finales. Los medios son los productos o servicios comprados, mientras que los fines son los valores terminales propuestos por Rokeach y vistos como estados finales de existencia buscados por los individuos a través de su comportamiento de consumo. Como se ilustra en la figura 3.5, una representación conceptual de la cadena está dividida en tres partes: *a*) los atributos del producto (tangibles e intangibles); *b*) las consecuencias (fisiológicas o psico-sociológicas) que resultan del comportamiento de consumo, y *c*) los valores terminales o instrumentales.

Para dar cuenta de las jerarquías de medios y fines descritas anteriormente, Reynolds y Gutman (1988) hicieron entrevistas de profundidad y metodología de análisis que llamaron la *técnica de la escalera (laddering technique)*, que incluye un formato de entrevista individual a medida con el objetivo de determinar los vínculos entre los elementos perceptuales clave a través del rango de atributos, consecuencias y valores. La interpretación de este tipo de información permite un entendimiento de la motivación personal subyacente en los consumidores con respecto a una clase de productos dada. Éste es más el campo de la investigación en profundidad o cualitativa. Para ampliar este tema, vea Reynolds y Gutman (1988), Valette-Florence (1994) y Pellemans (1998).

## Teoría de los valores de consumo de Sheth, Newman y Gross

Al aplicar el concepto de “valor” al comportamiento de compra, Sheth, Newman y Gross (1991, pp. 18-25) describen la decisión de compra como un fenómeno multidimensional que pone en juego múltiples valores: funcional, social, emocional, epistemológico y circunstancial. Los autores definen estos valores de la siguiente forma:

1. *Valor funcional*: la utilidad percibida de un bien que resulta de su capacidad para cumplir su papel funcional, utilitario o físico. Un bien tiene valor funcional

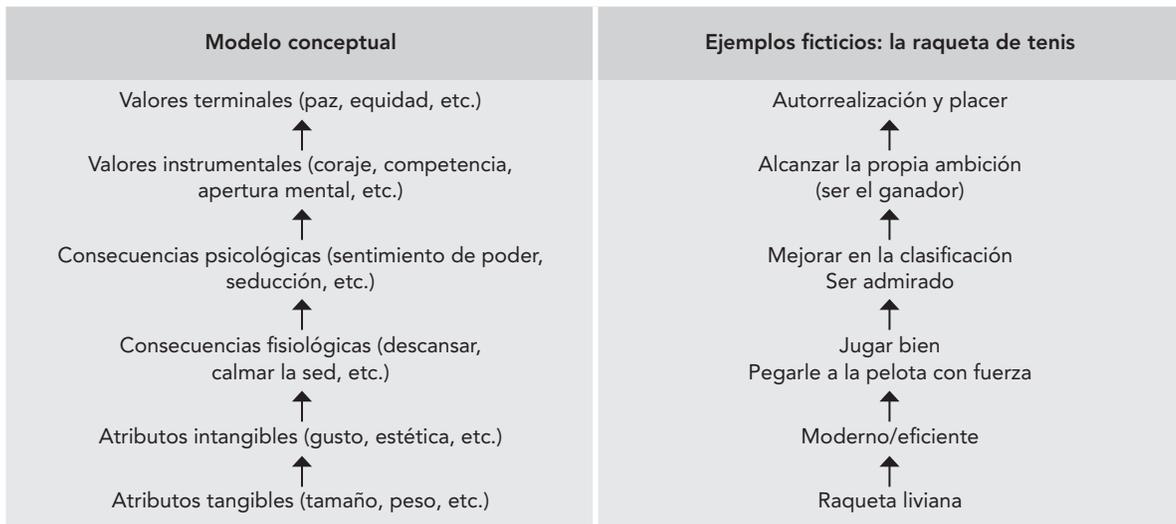


FIGURA 3.5 Modelo de la cadena medios-fines

Fuente: Adaptado de un ejemplo propuesto por Derbaix (1997).

- por el hecho de la presencia de atributos funcionales, utilitarios o físicos.
2. *Valor social*: la utilidad percibida de un bien que resulta del hecho de su asociación con uno o varios grupos sociales. Un bien tiene un valor social por el hecho de su asociación positiva o negativa con grupos demográficos, socioeconómicos o culturales.
  3. *Valor emocional*: la utilidad percibida de un bien que resulta de su capacidad de provocar sentimientos o reacciones afectivas. Un bien tiene un valor emocional por el hecho de su asociación a estados afectivos específicos.
  4. *Valor epistemológico*: la utilidad percibida de un bien que resulta de su capacidad para provocar la curiosidad, aportar la novedad o satisfacer un deseo de conocimiento. Un bien tiene un valor epistemológico por el hecho de aportar alguna cosa nueva o diferente.
  5. *Valor circunstancial*: la utilidad percibida de un bien que resulta de una situación o de un contexto específico al cual se enfrenta quien decide. Un bien tiene un valor circunstancial en presencia de contingencias físicas o sociales que apoyan su valor funcional o social.

Estos cinco valores aportan contribuciones diferentes en una situación de elección, en el sentido de que ciertos valores pueden tener una importancia mayor que otros. Estos valores son igualmente independientes el uno del otro, se relacionan aditivamente y contribuyen incrementalmente a la elección. A pesar de que es deseable maximizar los cinco valores en su totalidad, los usuarios frecuentemente aceptan un menor grado de uno de los valores para poder obtener más de otro. Ésa es la razón por la cual los compradores están dispuestos a maximizar los valores más destacados (Sheth *et al.*, 1991, p. 12).

Al comparar este resumen de valores con las diferentes categorías de necesidades propuestas por distintas disciplinas, se observan superposiciones considerables. El valor funcional corresponde a la motivación general de comodidad, a las necesidades primarias de Murray, y a las necesidades de seguridad y fisiológicas de Maslow. Las funciones sociales y emocionales corresponden a las necesidades sociales de pertenencia y amor de Maslow, con los valores de “reconocimiento social” y “verdadera amistad” de Rokeach y a la motivación general por estimulación. El valor epistemológico es similar a la necesidad de “autoactualización” de Maslow, a los valores de “vida excitante” y “placer” de Rokeach y

también a la necesidad general de estimulación y placer. Las contribuciones previas no incluían la construcción del valor circunstancial, que se adapta particularmente a la situación del comportamiento de compra. Además, Sheth *et al.* (1991, vea el capítulo 5) han hecho operativa su teoría al desarrollar un cuestionario genérico y un procedimiento estandarizado para adaptar el análisis a cualquier situación específica de mercado.

El enfoque de “valor” otorga al analista de mercado un marco simple pero comprensible para analizar la estructura de necesidad del comprador individual y para segmentar los mercados. Los cinco resúmenes de valores propuestos por la teoría de Sheth, Newman y Gross los utilizaremos en la siguiente sección para definir el concepto del producto multiatributo.

## Motivaciones del cliente industrial (B2B customer)

El análisis al cual hemos procedido hasta ahora versaba únicamente sobre las necesidades y motivaciones del individuo como comprador. Ahora bien, una parte muy importante de la actividad comercial, en cualquier economía, se apoya en transacciones entre organizaciones. Se trata, sobre todo, de empresas que venden bienes como equipo, productos intermedios, materias primas, etc., y que se dirigen a otras empresas usuarias de estos productos en su propio sistema de producción. Si bien los principios que están en la base de la gestión de marketing tienen la misma validez para las empresas de

bienes industriales que para las empresas de bienes de consumo, las modalidades concretas de puesta en funcionamiento de estos principios pueden parecer muy diferentes.

## Características de los mercados industriales (B2B)

Las principales diferencias entre el marketing al consumidor y el industrial se pueden clasificar en tres categorías: de acuerdo con su relación con la demanda, el perfil del cliente organizacional y las características del servicio o producto industrial (Bingham y Gomes, 2001).

### Demanda de bienes industriales

La demanda de bienes industriales tiene como particularidad ser una demanda derivada, es decir, expresada por una organización que utiliza los productos adquiridos en su propio sistema de producción para poder responder a la demanda ya sea de otras organizaciones como del consumidor final. La demanda que ella expresa es, pues, dependiente de una o de varias demandas situadas por debajo de su actividad. La demanda industrial, y particularmente la demanda de equipamiento, es muy fluctuante y reacciona fuertemente a pequeñas variaciones en la demanda final (conforme al principio de aceleración). La demanda industrial es, con frecuencia, rígida en cuanto al precio, siempre que el producto represente una pequeña fracción de su costo o constituya un componente clave que no tiene sustituto o está hecho con especificaciones precisas.

### El cliente industrial

La empresa industrial se enfrenta a varios clientes: sus clientes directos y los clientes de sus clientes directos, quienes también participan en la cadena de abastecimiento. En cada nivel de la cadena de abastecimiento el cliente industrial tiene una estructura colegiada, esto es, un grupo de individuos y el centro de compra, que ejercen diferentes funciones y tienen distintas competencias y motivaciones. El cliente industrial es un comprador profesional, técnicamente competente, cuya decisión de compra implica un grado de normalización que no se encuentra en la compra del consumidor individual. Así, el enfoque de “resolución del problema” en los mercados de negocio a negocio es en general extensiva.

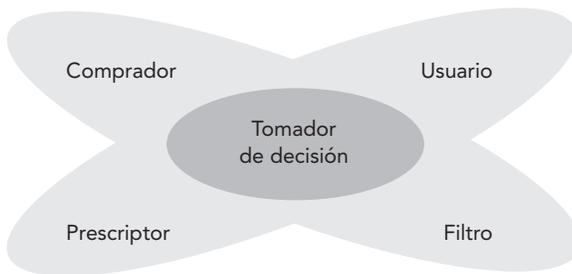


FIGURA 3.6 Composición típica de un centro de compra del cliente industrial

Fuente: Adaptado de Webster y Wind (1972).

### Características del producto industrial

Los productos buscados son generalmente bien definidos por el cliente, quien sabe lo que desea; las especificaciones son claramente definidas y el proveedor tiene poco margen de maniobra. Los productos industriales entran en el proceso de fabricación del cliente industrial y por eso tienen no sólo una importancia estratégica, sino vital. Los productos tienen con frecuencia un gran número de usuarios, a diferencia de los bienes de consumo, que son casi inevitablemente para un uso específico.

### El cliente industrial como un centro de compra

En una empresa industrial, las decisiones de compra, y en particular las más importantes, las toma muy a menudo un grupo de personas, denominado grupo de compra o centro de compra.

El centro de compra se define como aquel formado por individuos que interactúan con el propósito específico de cumplimentar la tarea de compra (...). Estas personas interactúan sobre las bases de sus funciones particulares en el proceso de compra. El grupo de compra se caracteriza tanto por un patrón de comunicación (interacción) como por un grupo de valores compartidos (normas) que dirigen y limitan el comportamiento de los individuos incluidos en él (Webster y Wind, 1972, p. 35).

Hay varias funciones diferentes en el centro de compra: usuarios, quienes recomiendan, quienes deciden y filtros. Estos individuos están involucrados en la compra en sí misma o en las posibles consecuencias de esta compra para la empresa, es decir, participan en el proceso de decisión de compra de una manera u otra. Entender estas funciones ayudará a entender la naturaleza de la influencia interpersonal en el proceso de decisión de compra. El centro de compra comprende individuos con diferentes funciones y, en consecuencia, con diferentes metas, motivaciones y comportamientos. Por este motivo, muchas decisiones de compra son conflictivas y surgen de un proceso complejo de negociación interna. La composición del centro de compra involucra las siguientes cinco funciones (figura 3.6), que pueden ser realizadas por uno o varios individuos:

1. El *comprador* es aquel que tiene, dentro de la organización, la obligación de definir las condiciones de

compra, de seleccionar los proveedores y de negociar los contratos. Se trata en general de los departamentos de compra y de aprovisionamiento.

2. El *usuario*, aquel o aquellos que utilizan el producto. Será, por ejemplo, el ingeniero de producción o el responsable del departamento informático. Es generalmente el usuario quien está mejor situado para evaluar el rendimiento de los productos.
3. *Quien recomienda* no posee necesariamente la autoridad de compra, pero puede influir en el resultado de una decisión al definir el criterio que limita las elecciones que pueden ser consideradas. El personal de IyD, los diseñadores, los ingenieros y los consultores son quienes pertenecen típicamente a esta categoría.
4. *Quien decide* es la persona que tiene la autoridad y la responsabilidad de determinar la selección final de marcas o de vendedores. Existe en general un límite superior en el compromiso financiero que pueden hacer, quedando una gran parte de las decisiones en manos de otros miembros de la organización, por ejemplo, el consejo de directores.
5. Los filtros (*gatekeepers*) son los miembros del grupo que controlan el flujo de información y el grado de incertidumbre en el grupo, y que pueden ejercer influencia indirecta en el proceso de compra.

Es la complejidad de la decisión y su grado de novedad para la empresa lo que influirá en la composición del centro de compra. Se pueden distinguir tres tipos de situaciones:

1. *La nueva tarea*: una compra de un producto nuevo en una clase nueva de producto para la organización del cliente.
2. *La recompra modificada*: problema y producto conocidos, pero algunos elementos de la situación de compra han sido modificados.
3. *La recompra idéntica*: compra de un producto conocido no modificado en el cual la empresa tiene una gran experiencia.

El centro de compra intervendrá completamente en los casos correspondientes a las dos primeras situaciones. Consideramos que para un proveedor es vital identificar el conjunto de personas que intervienen en el proceso de compra, pues se trata para él de identificar los objetivos de su política de comunicación. Es también importante comprender la forma en que los que intervienen interac-

túan entre ellos y, sobre todo, conocer sus motivaciones particulares.

## Necesidades genéricas del cliente industrial (B2B customer)

El cliente industrial se identifica, por lo tanto, con el “centro de compra”, el cual está compuesto por personas que ejercen funciones diferentes en la organización, y que tienen, en consecuencia, motivaciones organizacionales y personales distintas. La noción de necesidad en el medio industrial supera, pues, la idea tradicional de la elección racional basada en el único criterio de la relación calidad-precio. Al igual que para el individuo consumidor, las elecciones son racionales en la medida en que se tiene en cuenta el conjunto de motivaciones y restricciones que actúan sobre la decisión de compra: las motivaciones personales, las relaciones interpersonales, las restricciones económicas y organizacionales, las presiones del entorno, etc. Al igual que para el consumidor, la necesidad tiene una estructura multidimensional. Lo que podría llamarse la necesidad total del cliente industrial debe describirse aludiendo por lo menos a cinco dimensiones:

1. *Tecnología*: especificaciones de producto, estado de arte de la tecnología, constancia y actualización de la calidad, entrega “justo a tiempo”, etcétera.
2. *Finanzas*: competitividad de precio, costos de traslado, costos de instalación y mantenimiento, condiciones de pago, confiabilidad en la entrega.
3. *Asistencia*: el servicio de posventa ayuda con la instalación y la utilización, asistencia técnica y servicio, etcétera.
4. *Información*: comunicación, personal de ventas calificado, acceso prioritario a nuevos productos, capacitación, inteligencia de negocios, etcétera.
5. *Psicosociológica*: relaciones de reciprocidad, compatibilidad con las formas de la organización, reputación de marca o de compañía, etcétera.

Los ejemplos presentados en la ilustración 3.3 muestran la naturaleza multidimensional de las necesidades del cliente industrial.

Constatamos, pues, que los determinantes del bienestar del cliente industrial son de naturaleza muy distinta a los que presiden el bienestar del individuo consumidor. La estructura de las motivaciones del cliente industrial es a la vez más compleja y más sencilla. Más compleja, porque pone en juego una organización y diferentes personas que operan en esta organización; más sencilla, porque las motivaciones principales son más objetivas y por eso más fáciles de identificar. A pesar de las diferencias reales que existen entre los dos campos, las ideas básicas de la gestión del marketing tienen, sin embargo, la misma intención en un medio industrial que en un mercado de consumo: ajustar la oferta a la necesidad total del cliente.

La sanción de la no puesta en funcionamiento de este principio es probablemente más rápida en un mercado industrial, debido al hecho de la profesionalidad del comprador y del carácter mejor definido de las necesidades a satisfacer.

### ILUSTRACIÓN 3.3

#### Necesidades del cliente industrial: un ejemplo

La declaración del gerente de compras: “No, no trabajaremos con este proveedor nunca más, no es confiable”, puede tener diferentes significados:

- La calidad de sus productos no es constante (dimensión técnica).
- Sus precios son caprichosos (dimensión financiera).
- Debían haber reparado una máquina hace dos meses (dimensión asistencial).
- Han prometido enviar a uno de sus ingenieros a contarnos sobre los nuevos productos que están desarrollando; hemos llamado muchas veces y aún no lo han hecho (dimensión de información).
- Nos tratan como si fuésemos insignificantes (dimensión psicosociológica).

Fuente: Valla (1980, p. 25).

## RESUMEN

La satisfacción de las necesidades de los clientes está en el corazón de la economía de mercado, y, sin embargo, es frecuente escuchar que el marketing crea necesidades. La noción de necesidad genera controversias porque contiene juicios de valor basados en la moral o la ideología. Más allá de las reglas éticas o sociales impuestas por la sociedad, el marketing es pluralista y respeta la diversidad de gustos y preferencias. La distinción entre necesidades genéricas absolutas y relativas trae a consideración la existencia de una dialéctica de necesidades relativas que lleva a la imposibilidad general de saciedad. De forma similar, la distinción entre necesidades genéricas y derivadas muestra que la saciedad no se relaciona con las necesidades genéricas sino sólo

con las necesidades derivadas, es decir, la respuesta tecnológica dominante en ese momento.

La psicología experimental ha propuesto un rango de orientaciones motivacionales. Los marcos conceptuales propuestos por la teoría de estímulo-respuesta, la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los valores de consumo de Sheth, Newman y Gross resultan particularmente útiles. Si bien los principios que gobiernan el marketing organizacional o negocio a negocio son los mismos que los del marketing del consumidor, existe una diferencia importante. El cliente industrial está representado por un grupo de individuos, denominados el centro de compra, quienes ejercen diferentes funciones y tienen distintas motivaciones.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. ¿Cuáles son las implicaciones de la crítica de Galbraith al marketing como creador de necesidades artificiales?
2. ¿Cómo difieren las necesidades genéricas de las derivadas? Dé dos ejemplos.
3. ¿Resulta válida la jerarquía de necesidades de Maslow hoy en día, a más de 50 años de su publicación?
4. Refiriéndose a la tipología que proponen Maslow o Sheth, Newman y Gross, explique el éxito de productos tales como Coca-Cola, Club Med, Swatch. Elija un producto para ilustrar su respuesta.
5. Describa y compare la estructura de necesidades de un cliente individual y las de un cliente industrial. Identifique las principales similitudes y diferencias.
6. Describa las necesidades de cada miembro de un centro de compra en una compañía que produce bienes de alta tecnología.
7. ¿Es posible imaginar un punto de completa saturación del consumo?

## Bibliografía

Abbott, L. (1955), *Quality and Competition*, Nueva York, John Wiley & Sons.  
Attali, J. y Guillaume, M. (1974), *L'anti-économique*, París, Presses Universitaires de France.

Becker, G.S. (1965), A Theory of the Allocation of Time, *The Economic Journal*, septiembre, pp. 494-517.  
Berlyne, D.E. (1960), *Conflict, Arousal and Curiosity*, Nueva York, McGraw-Hill.  
Bingham, EG. y Gomes, R. (2001), *Business Marketing*, Chicago, IL, NTC Contemporary Publishing Inc., 2a. ed.

- Boirel, M. (1977), *Comment vivre sans tension?* Bruselas, Marabout.
- Cotta, A. (1980), *La société ludique*, París, Grasset.
- Derbaix, C. (1997), *Analyse du comportement du consommateur*, apuntes de clase, FUCAM.
- Duffy, E. (1957), The Psychological Significance of the Concept of Arousal and Activation, *The Psychological Review*, 64, septiembre, pp. 265-75.
- Gibbs, P. (2004), Marketing and the Notion of Well-being, *Business Ethics: A European Review*, 13, 1, enero, pp. 5-14.
- Gutman, J. (1982), A Mean-end Chain Model on Consumer Categorization Processes, *Journal of Marketing*, 46, primavera, pp. 60-72.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA, Harvard University Press.
- Hebb, D.O. (1955), Drives and the C.N.S. (Conceptual Nervous System), *The Psychological Review*, 62, julio, pp. 243-54.
- Henochsberg, M. (2001), *La place du marché*, París, De-noel.
- Kahle, L.R. (1983), Social Values and Social Change. Adaptado de *Life in America*, Nueva York, Praeger.
- Kahle, L.R., Poulos, B. y Sukhdial, A. (1988), Changes in Social Values in the United States During the Pasi Decade, *Journal of Advertising Research*, febrero-marzo, pp. 35-41.
- Katona, G. (1951), *Psychological Analysis of Economic Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Keynes, J.M. (1936), *Essay in Persuasion – Economic Possibilities for our Grandchildren* [Obras selectas de J.M. Keynes], Vol. 9, Londres, Macmillan.
- Lancaster, K.J. (1966), A New Approach to Consumer Theory, *The journal of Political Economy*, 74, abril, pp. 132-57.
- Maslow, H. (1943), A Theory of Human Motivation, *The Psychological Review*, SO, pp. 370-96.
- Murray, H.A. (1938), *Explorations in Personality*, Nueva York, Oxford University Press.
- Nuttin, J. (1980), *Théorie de la motivation humaine*, París, Presses Universitaires de France.
- Pellemans, P. (1998), *Le marketing qualitatif*, Bruselas, De Boeck Université.
- Ratchford, B.T. (1975), The New Economic Theory of Consumer Behaviour. An interpretive Essay, *Journal of Consumer Research*, 2, septiembre, pp. 65-78.
- Reynolds, T.J. y Gutman, J. (1988), Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation, *Journal of Advertising Research*, febrero-marzo, pp. 11-31.
- Rocheftort, R. (1995), *La société des consommateurs*, París, Odile Jacobs.
- Rokeach, M.O. (1973), *The Nature of Human Values*, Nueva York, The Free Press.
- Rosa, J.J. (1977), Vrais et faux besoins, en *L'économique retrouvé*, Rosa, J.J. y Aftalion, F. (eds.), París, Economica.
- Scitovsky, T. (1976), *The Joyless Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Séquéla, J. (1982), *Hollywood lave plus blanc*, París, Flammarion.
- Sheth, J.N., Newman, B.I. y Gross, B.L. (1991), *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*, Cincinnati, OH, South Western Publishing Company.
- Valaskakis, K., Sindell, P. y Smith, J. G. (1978), *La société de conservation*, Montreal, Le éditions Quinze.
- Valette-Florence, P. (1994), Introduction a l'analyse des chain ages cognitive, *Recherche et Applications en Marketing*, 9, 1, pp. 93-117.
- Valla, J.P. (1980), Le comportement des groupes d'achat, en *L'action marketing des entreprises industrielles*, París, Collection Adetem, pp. 22-38.
- Webster, F.E. y Wind, Y. (1972), *Organizational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.



# Comportamiento de compra del cliente

# 4

## Contenido

Diferentes funciones del cliente	90	
Proceso de compra en los mercados de consumo	91	
Proceso de compra en los mercados industriales ( <i>B2B markets</i> )		96
Concepto de producto multiatributo	99	
Administración de las relaciones con el cliente (ARCM)		102
Comportamiento poscompra del cliente	105	
Relación de satisfacción-lealtad	108	
Resumen	112	
Bibliografía	113	

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- las diferentes funciones del cliente en los mercados de consumo (*B2C markets*);
- el enfoque de *solución al problema* del cliente en los mercados de consumo (*B2C markets*) y en los mercados industriales (*B2B markets*);
- el concepto de la cadena de abastecimiento;
- el producto visto como un conjunto de atributos (producto multiatributo);
- el concepto de administración de las relaciones con el cliente;
- el comportamiento del cliente después de la utilización o consumo;
- las medidas de satisfacción/insatisfacción.

## Introducción

El objetivo de este capítulo es describir la manera en que los clientes llevan a cabo sus elecciones de compra. En primer lugar, describiremos las diferentes funciones del cliente en los mercados de consumo (*B2C markets*) y en los entornos industriales (*B2B environments*). Al hablar de los mercados industriales, introduciremos el concepto de cadena de abastecimiento, noción clave en la gestión orientada al mercado (*market-driven management*). También presentaremos el concepto de producto visto como conjunto de atributos (producto multatributo). Finalmente, después de una breve exposición sobre el comportamiento de respuesta del cliente, analizaremos su comportamiento después de la utilización o consumo del producto.

## Diferentes funciones del cliente

Cualquier transacción de mercado requiere, como mínimo, tres funciones de cliente: 1) comprar (o seleccionar) un producto o servicio; 2) pagarlo y 3) usarlo o consumirlo. Así, un cliente puede ser un comprador, un pagador o un usuario/consumidor (Sheth *et al.*, 1999):

1. El usuario es la persona que consume o utiliza realmente el producto, o recibe los beneficios del servicio.
2. El pagador es quien financia la compra.
3. El comprador es el que participa en la obtención del producto en el mercado.

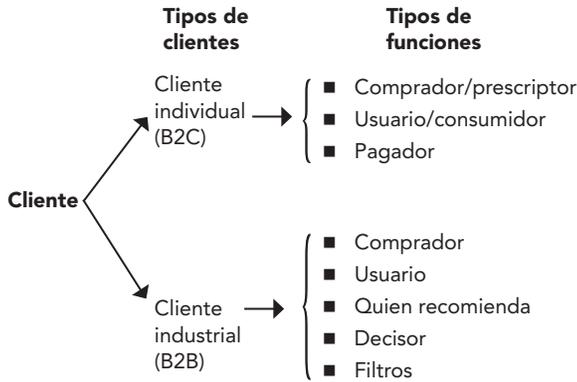
Cada una de estas funciones puede desempeñarla la misma persona (como ocurre con el ama de casa), o una unidad organizacional (tal como pasa con un departamento de compras), o bien, diferentes personas o departamentos (vea la figura 4.1). Como han subrayado Sheth *et al.* (1999, p. 6), la persona que paga por el producto o servicio no es siempre la que lo usará o viceversa. Cualquiera de estas tres funciones del cliente (usuario, pagador o comprador) hace de la persona un cliente. La tabla 4.1 ilustra la clasificación cruzada de las funciones y valores del cliente.

En cualquier contexto de mercado, resulta importante conocer las maneras posibles en que los clientes dividen sus funciones entre ellos; de este modo se podrán adaptar mejor los esfuerzos del marketing según el tipo de especialización de la función. Es posible identificar cuatro tipos de especialidad, a partir de las funciones:

1. *El usuario es el comprador y el pagador.* La mayoría de los productos de consumo comprados para uso personal entran en esta categoría, como la ropa, los

relojes, los productos deportivos, los cortes de cabello, etc. Una sola persona combina las tres funciones. Este es el dominio tradicional del análisis del consumidor, incluso cuando la misma concentración de funciones puede observarse en los mercados de pequeños comerciantes.

2. *El usuario no es el pagador ni el comprador.* Aquí el usuario es una persona diferente tanto del pagador como del comprador, una situación que se encuentra en los mercados de consumo de una amplia gama de productos comprados por el ama de casa para el hogar o para ser consumidos por sus hijos (ilustración 4.1). De forma similar, en los mercados industriales (*B2B markets*), el departamento de compras realiza la compra y el pago de muchos productos como muebles de oficina, equipamiento y productos consumibles para los empleados, que son quienes los usarán, pero que no participan de la decisión de compra. Como veremos en la próxima sección, en los mercados industriales (*B2B markets*), para las decisiones que conllevan un alto riesgo percibido, el proceso de compra es más complejo y la función de especialización se encuentra menos definida.
3. *El usuario es el comprador pero no es el pagador.* En algunas situaciones, el usuario puede ser el comprador pero no quien paga el producto o servicio. Todas las decisiones de compra que se hacen para otra persona entran en esta categoría. Además, el usuario, que es sin embargo el comprador, no paga por el servicio ofrecido en el marco de la cobertura de seguros o de los programas de seguridad social. Por ejemplo, muchas compañías ofrecen una amplia variedad de planes de salud entre los cuales eli-



**FIGURA 4.1** Diferentes funciones del cliente en los mercados de consumo y los mercados industriales.

Fuente: Los autores.

gen los empleados. En esta circunstancia, aunque el empleado será el comprador y el usuario, no es el que paga. El sobreconsumo es un riesgo que se observa frecuentemente en este tipo de situación.

4. *El usuario es el pagador pero no el comprador.* En algunos casos, el usuario es el pagador pero no el comprador. Por ejemplo, en los mercados industriales, se llega a contratar a un agente externo para comprar equipamiento, materias primas o proveedores para una compañía que los usa y los paga. En los mercados financieros, los corredores de bolsa actúan como agentes de los clientes.

Cuando un solo cliente acapara todas las funciones, la empresa utilizará una estrategia diferente que cuando

diferentes personas son el usuario, el pagador y el comprador.

## Proceso de compra en los mercados de consumo

Desde el punto de vista del marketing, el comportamiento de compra comprende el conjunto de actividades que preceden, acompañan y siguen a las decisiones de compra y en las que el individuo o la organización intervienen activamente; de esta manera la compra se realiza tras una elección con conocimiento de causa. El comportamiento de compra puede verse como un proceso de resolución de problemas. El campo de análisis del comportamiento del cliente se describe en la figura 4.2.

### Pasos en el proceso de compra

Todos los pasos posibles que pueden tener algo que ver con la resolución del problema son parte del proceso de compra. Se pueden agrupar en cinco etapas:

1. Reconocimiento del problema.
2. Búsqueda de la información.
3. Evaluación de las soluciones posibles.
4. Decisión de compra.
5. Comportamiento poscompra.

Esta visión del comprador activo se opone completamente a la del comprador pasivo, dominado por su inconsciente y desarmado frente a las acciones de la empresa y de los publicistas. La complejidad de los procesos de

**TABLA 4.1** Clasificación cruzada de las funciones y valores del cliente

Valores	Comprador	Pagador	Usuario
Universal	Valor del servicio	Valor del precio	Valor del desempeño
Específico del grupo	Valor de conveniencia	Valor de crédito	Valor social
Específico del individuo	Valor de personalización	Valor de financiamiento	Valor emocional

Fuente: Sheth et al. (1999, p. 61).

## ILUSTRACIÓN 4.1

**La familia como un centro de compra**

Como hemos dicho, la cuestión del *centro de compra* y su estructura es fundamental en los mercados organizacionales (*B2B markets*). De la misma forma resulta importante en los mercados de consumo (*B2C markets*), ya que las decisiones de compra rara vez las toman individuos aislados; por el contrario, se toman dentro de la familia, lo que la constituye en un centro de compra comparable al que observamos en una organización.

El conocimiento de los hábitos de compra implica identificar las funciones respectivas (comprador, usuario, pagador) de la madre, el padre y los hijos, así como conocer la categoría de producto y sus diferentes etapas durante el proceso de compra.

Estas cuestiones son importantes para el comerciante, que debe adaptar sus políticas de producto, precio y comunicación a sus clientes reales, especialmente cuando la distribución de las funciones y la influencia de los cónyuges tiende a cambiar, debido a la función particularmente cambiante de las mujeres en la sociedad. Una de las primeras tipologías propuestas sugiere cuatro asignaciones de funciones (Herbst, 1952):

- decisión autónoma del marido o la esposa;
- influencia dominante del marido;

- influencia dominante de la esposa;
- decisión conjunta, es decir, tomada por ambos.

La función de los hijos todavía está por considerarse. La comparación de los resultados en los estudios de asignación de funciones de varias categorías de producto muestra que la influencia de los cónyuges varía considerablemente de acuerdo con el tipo de producto (Davis y Rigaux, 1974).

Pras y Tarondeau (1981, p. 214) subrayan que la meta de este tipo de investigación es definir la adopción de estrategias gracias a una mejor comprensión del comportamiento del grupo objetivo.

Su relevancia se resume como sigue:

- Elegir correctamente a las personas que se consultarán.
- Determinar el contenido de los mensajes publicitarios.
- Elegir el material de apoyo mejor adaptado.
- Adaptar la concepción del producto a las necesidades de las personas con mayor influencia.
- Elegir la red de distribución más apropiada.

El manejo de la información sobre los hábitos de compra contribuirá a una mejora significativa en las prácticas de marketing de la empresa, lo cual incrementa la relevancia de la respuesta conductual.

decisión varía en función de la importancia del riesgo y del grado de involucramiento del comprador.

**Principio de racionalidad limitada**

En este marco podemos considerar que los comportamientos de compra no son erráticos ni están condicionados por el entorno, sino que son racionales según el principio de la racionalidad limitada, es decir, racionales en los límites de las capacidades cognitivas y de aprendizaje de los individuos. Las hipótesis implícitas son las siguientes:

- Las elecciones por parte de los consumidores tienen lugar después de una deliberación previa, más o menos extensa según la importancia del riesgo percibido.
- Las elecciones se efectúan con base en la anticipación de datos futuros y no solamente por observaciones realizadas durante un periodo corto.
- Las elecciones están guiadas por el principio de escasez generalizada, según el cual todo acto humano, toda decisión, entraña un costo de oportunidad.

Vivimos en un entorno donde todo es escaso, no sólo el dinero y los bienes, sino también el tiempo, que es nues-

tro recurso más escaso porque es totalmente limitado (Becker, 1965).

Este enfoque se denomina “conducta resolutoria racional”. El término “racional” no se utiliza aquí en oposición al término “emocional”, el cual incluye implícitamente un juicio de valor sobre la calidad de la elección efectuada. Los pasos emprendidos se considerarán como racionales en la medida en que haya coherencia en relación con los objetivos preestablecidos, cualesquiera que sean estos objetivos.

Por ejemplo, un individuo que atribuye importancia al efecto de ostentación y estatus social, que está dispuesto a pagar más caro un producto de calidad similar, y que además le proporciona el efecto buscado, se considera racional por ser coherente con su comportamiento.

En otros términos, en la medida en que hay búsqueda de información orientada hacia el fin perseguido, análisis crítico y procesamiento de esta información, existe un comportamiento racional, dentro de los límites de la información detectada y de la capacidad cognitiva del individuo, lo que no excluye la existencia de otra elección “mejor”.

Aquí se encuentra la noción de *coherencia*, tan deseada por los economistas, con una diferencia fundamental. El consumidor es coherente en relación con sus propios axiomas de partida, y no en relación con un conjunto de axiomas definidos *a priori*, que son generales y que no tienen referencia a situaciones concretas de información y definición de preferencias. El comportamiento racional no excluye ciertos comportamientos impulsivos, si éstos son adoptados de forma deliberada, ya sea por el único placer de actuar impulsivamente o por la excitación de estar enfrentando las consecuencias de lo que no ha evaluado cuidadosamente.

De hecho, la racionalidad, en el sentido en que se entiende aquí, no implica más que un recurso como forma de método; se podría definir como la utilización coherente de un conjunto de principios con los que se hacen las elecciones. Cuando una elección se realiza sin método, el comportamiento es imprevisible, errático y no hay análisis posible. El marketing no niega la existencia de este último tipo de comportamiento, pero considera que es poco representativo de los comportamientos reales.

El concepto de coherencia en el comportamiento permite conciliar diferentes tratamientos disciplinarios

(económico, psicológico y sociológico) en el estudio del comportamiento de compra. La gestión orientada al mercado se interesa sobre todo en el hombre real, es decir, en el individuo con toda su complejidad, con su sistema de valores, tal como se describió en el capítulo anterior. Las elecciones realizadas en la vida real están determinadas por diversos valores. En una situación concreta, un comprador puede perfectamente efectuar una elección que, por ejemplo, subestime el valor funcional para privilegiar el valor epistémico o social del bien comprado. Esta decisión se considerará racional, porque es coherente con el sistema de valores del individuo en la situación particular (valor circunstancial).

## Diferentes enfoques de la resolución del problema

En la resolución de un problema pueden distinguirse tres tipos de enfoques, representados por la conducta resolutoria extensiva, la conducta resolutoria limitada o el comportamiento de rutina (Howard y Sheth, 1969):

1. Una *conducta resolutoria extensiva* puede adoptarse cuando el valor de la información y/o el riesgo percibido son elevados. Por ejemplo, situaciones donde el comprador se enfrente a marcas nuevas en una clase de producto nuevo para él. En este tipo de situación, los criterios de elección están a menudo mal definidos y es necesaria una búsqueda profunda de información para identificarlos.
2. Una *conducta resolutoria limitada* se da en el contexto del comprador que se enfrenta a una marca nueva en una clase de producto conocida, usualmente donde las marcas existentes no proveen un nivel de satisfacción adecuado. El criterio de elección ya existe, pero habrá de todos modos cierta búsqueda y evaluación previa a la compra.
3. Un *comportamiento de rutina* se observa cuando el consumidor ha acumulado suficiente experiencia e información y tiene preferencias determinadas por una o varias marcas. Hay simplificación del proceso de elección, que se vuelve rutinario y repetitivo, sin búsqueda de información. En esta situación de bajo involucramiento, puede esperarse una inercia considerable y lealtad a la marca por parte del cliente.

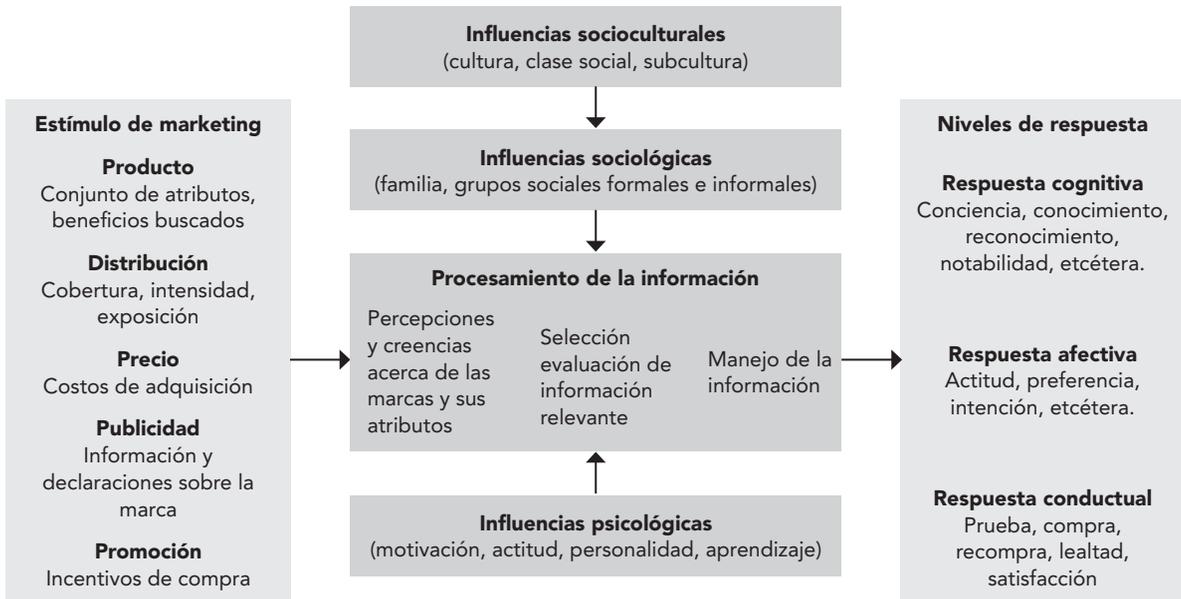


FIGURA 4.2 Campos de análisis del comportamiento del cliente

Fuente: Los autores.

## Importancia del riesgo percibido

No toda decisión de compra requiere una búsqueda sistemática de información. La complejidad de la conducta resolutoria dependerá de la importancia del riesgo percibido asociado con el acto de compra, es decir, de la incertidumbre sobre el alcance de las consecuencias de la elección a efectuar. Se identifican habitualmente seis tipos de consecuencias percibidas por el comprador (Jacoby y Kaplan, 1972):

1. Un *riesgo funcional*, si las características o los atributos del producto no están en consonancia con las expectativas previas.
2. Una *pérdida financiera*, cuando el producto es defectuoso y el comprador debe reemplazarlo.
3. Una *pérdida de tiempo*, debida al tiempo invertido en realizar reclamos, devoluciones a los distribuidores, reparaciones, etcétera.
4. Un *riesgo físico*, debido al consumo o uso de productos potencialmente dañinos para la propia salud o el medio ambiente.

5. Un *riesgo social*, si la marca comprada transmite una imagen social que no corresponde con la verdadera personalidad del cliente.
6. Un *riesgo psicológico*, cuando una mala compra lleva a la pérdida de la autoestima o genera una insatisfacción general.

La investigación de mercado muestra que los compradores desarrollan estrategias y maneras de reducir el riesgo, que les permite actuar con relativa confianza en situaciones en las que la información es inadecuada y las consecuencias de sus acciones son incalculables (Bauer, 1960, p. 120).

La única manera de reducir el riesgo percibido ante la decisión de compra, para el comprador, es recurrir a la información bajo diversas formas, tales como las fuentes personales (familia, vecinos, amigos), las fuentes comerciales (publicidad, vendedores, catálogos), las fuentes públicas (pruebas comparativas, publicaciones oficiales) y las fuentes relacionadas con la experiencia (prueba, manipulación, examen del producto). Este recurso de la utilización de fuentes de información será

tanto más importante cuanto más elevado sea el riesgo percibido.

El concepto de *involucramiento del cliente* se ha tratado, a menudo, en la literatura de marketing, y puede definirse como:

un estado de energía (despertar) que una persona experimenta respecto de la actividad relacionada con el consumo (Wilkie, 1994, p. 164).

Así, el involucramiento implica atención a algo porque es, de alguna manera, relevante o percibido como riesgoso. Un gran involucramiento requiere elevados niveles de deliberación previa y sentimientos fuertes, mientras que el bajo involucramiento ocurre cuando el cliente invierte menos energía en sus pensamientos y sentimientos. El concepto de involucramiento, que se solapa de algún modo con la clasificación de resolución del problema de Howard y Sheth, resulta útil para analizar el comportamiento del cliente en diferentes niveles de involucramiento y para decidir sobre el tipo de estrategia de comunicación que se adoptará en cada situación.

## Costos de información

Las actividades de búsqueda de información emprendidas por un individuo, confrontado a un problema de elección, tienen por objeto reducir la incertidumbre que existe en las alternativas disponibles, en el valor relativo de cada una de ellas y en los términos y condiciones de la compra. Podemos clasificar los distintos costos ocasionados por la búsqueda de información a partir de tres categorías:

- *Costos de inspección*, son aquellos en los que el comprador incurre al visitar los diferentes mercados o al circunscribir el conjunto de oportunidades (incluso valorando productos sustitutos).
- *Costos de percepción*, que se sobrellevan con el objeto de identificar las características pertinentes de los bienes introducidos en el conjunto considerado, así como los términos del intercambio (lugar de compra, precio, garantía).
- *Costos de evaluación*, son el resultado de la evaluación de cuántos de los atributos buscados están presentes y cuán auténticas son las señales del mercado acerca de la calidad de los productos.

Estos costos adquieren esencialmente la forma de gastos en tiempo invertido. Pero el costo de tiempo

—medido por su costo de oportunidad— varía de individuo a individuo; también varía según los factores de situación. Por ejemplo, el costo de tiempo no es el mismo en el periodo de vacaciones que en el periodo de actividad profesional. Por lo tanto, el consumidor no siempre tiene interés en prolongar su búsqueda de información más allá de cierto nivel. El alcance de los esfuerzos de búsqueda variará igualmente según la importancia del riesgo percibido en la decisión de compra considerada.

## Fuentes de información

Los costos de percepción de las características varían según la naturaleza observable de los atributos y beneficios de los productos. Nelson (1970, p. 214) establece una distinción entre los bienes con cualidades externas observables (*search goods*), los bienes con cualidades internas verificables (*experience goods*) y los bienes con cualidades internas inverificables (*credence goods*). En la primera categoría de productos, las características de cada producto pueden ser fácilmente controladas antes de la compra, por simple inspección; se trata de productos como los vestidos, muebles, juguetes, etc., para los cuales los criterios de elección son cómodamente verificables a bajo costo. En el caso de los productos de cualidades internas, en cambio, las características más importantes no se revelan más que por el uso, tras la compra; ejemplos de este tipo de productos son los libros, medicamentos, automóviles o las computadoras. En este tipo de productos, los costos de percepción pueden ser muy elevados para un individuo aislado, pero son aún más elevados para los productos con cualidades internas inverificables (como los servicios profesionales). Sin embargo, se puede mejorar la productividad de la búsqueda recurriendo a diversas fuentes de información, cuya fiabilidad es variable.

*Fuentes de información dominadas por el productor.* Las ventajas de ese tipo de información son la gratuidad y la facilidad de acceso; como ejemplos están la publicidad, la opinión y los consejos de los vendedores y distribuidores, los muestrarios y anuncios. Sin embargo, no se trata más que de informaciones incompletas y orientadas, en el sentido de que valoran únicamente las características positivas del producto y tienden a ocultar las demás (Abernathy y Frank, 1996).

*Fuentes de información personales dominadas por los consumidores.* Son las comunicadas por los amigos, los vecinos, los líderes de opinión, entre otros; es lo que

se llama la transmisión oral. Este tipo de información está a menudo muy adaptada a las necesidades del futuro comprador. Su fiabilidad dependerá evidentemente del emisor de la información.

*Fuentes de información neutras:* tales como los artículos en los periódicos y en las revistas especializadas relacionadas con la vivienda, el mobiliario, la caza, los productos de audio y video, los automóviles. Estas publicaciones permiten el acceso a un gran número de información a un costo relativamente pequeño. También forman parte de esta categoría los informes oficiales y de agencias especializadas, las pruebas de laboratorios y las pruebas comparativas publicadas por iniciativa de las asociaciones de consumidores. Las ventajas de esta fuente de información son la objetividad, el carácter concreto y la competencia de las opiniones formuladas.

La función específica de las asociaciones de consumidores merece subrayarse. Allí donde el costo de percepción de las características distintivas de un producto es particularmente elevado, es interesante para el individuo agruparse con otros consumidores y realizar evaluaciones profundas que serían irrealizables por un consumidor aislado. De esta manera, asistimos a una forma de agrupación de los consumidores, que constituye un contrapoder frente a la empresa, pero cuya razón de ser principal es reducir el costo de la toma de información para el consumidor.

## Proceso de compra en los mercados industriales (*B2B markets*)

El análisis del proceso de compra consiste, básicamente, en identificar las funciones específicas de cada miembro

del centro de compra en las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones, sus criterios de elección, sus percepciones del desempeño de productos o empresas en el mercado y el peso que le otorgan a cada punto de vista, etcétera.

### Pasos del proceso de compra

Como en el caso del proceso de decisión del consumidor individual, el proceso de compra industrial puede dividirse en dos grandes etapas. Como se ilustra en la tabla 4.2, Webster y Wind (1972, p. 80) sugieren seis fases en el proceso:

- Anticipación e identificación de la necesidad.
- Determinación de especificaciones y planificación de la compra.
- Búsqueda de alternativas de compra.
- Evaluación de las acciones de compra alternativas.
- Selección de proveedores.
- Control de desempeño y valoración.

Ésta es típicamente la misma secuencia que se observa en el caso de un *enfoque de conducta resolutoria extensiva*.

Claramente, la decisión de un cliente industrial no siempre sigue este proceso. La complejidad de la decisión y el riesgo o la novedad determinan cuán formal será el proceso de compra. Además, los procesos organizacionales y de toma de decisiones pueden también variar de acuerdo con la empresa, tanto en términos de su tamaño como en los campos de su actividad. Podemos suponer que las funciones de los miembros del centro de compra son diferentes en cada etapa del proceso de toma de decisiones.

#### CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 4.1

##### El problema de la implementación: ¿cómo analizar el proceso de decisión en un mercado industrial?

El análisis del proceso de compra debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el principal tomador de decisión en el proceso de compra de un determinado producto industrial?
- ¿Quiénes son aquellos que recomiendan claves que intervienen en el proceso?
- ¿Cuál es el nivel de su influencia?
- ¿Qué criterio de evaluación utiliza cada participante?
- ¿Cuál es el peso dado a cada criterio?

TABLA 4.2 Etapas de decisión y funciones del centro de decisión de compra

Etapas en el proceso de compra	Composición del centro de compra				
	Usuario	Quien recomienda	Comprador	Tomador de decisión	Filtros
Identificación de necesidades	*				*
Establecimiento de especificaciones	*	*			*
Identificación de alternativas			*		*
Evaluación de alternativas	*	*	*	*	*
Selección del proveedor			*	*	*
Evaluación de desempeños	*				

Fuente: Webster y Wind (1972).

El tipo de información que se requiere para entender el proceso de decisión en una compañía industrial se encuentra resumido en “Cómo implementar el marketing 4.1”. La información se obtiene usualmente mediante encuestas, y ayuda a clarificar el tema, particularmente para el entrenamiento del personal de ventas, ya que permite comprender mejor el mecanismo de compra industrial.

Valla (1980, p. 27) subraya el hecho de que entrenar al personal de ventas para entender este tipo de análisis los ayuda particularmente a:

- comprender mejor la función del comprador, así como el sistema de motivaciones y limitaciones dentro del cual opera;
- ir más allá del simple contacto con el comprador, al identificar otros objetivos de comunicación posibles dentro de la organización del cliente industrial;
- determinar cuál es el mejor momento para intervenir directamente frente a los objetivos apropiados con el fin de incrementar la eficiencia de los contactos;
- estar en una mejor posición para sacar ventaja de las oportunidades cuando se presenten por sí mismas, gracias a las más amplias relaciones con todos los miembros del centro de compra.

Veremos en el próximo capítulo que el modo en que funciona el centro de compra es un criterio importante de segmentación en los mercados industriales.

## Cadena de abastecimiento

Un concepto central dentro de los mercados industriales es la cadena de abastecimiento. La noción de una cadena de abastecimiento va más allá de una lista de nombres ramificados o agrupados por sector y hace que la división convencional de la economía en sector primario, secundario y terciario sea caduca. Una cadena de abastecimiento comprende

todas las etapas de producción, desde las materias primas hasta la satisfacción de la necesidad final del consumidor, sin importar si esa necesidad final es un producto o un servicio.

Existe una jerarquía de industrias que son tanto clientes como proveedores de una empresa dada, dependiendo de si están al inicio o al final de la cadena de abastecimiento. La fuerza estratégica de un cliente industrial depende, entre otras cosas, de su habilidad para anticipar y controlar el mercado final de una cadena en la cual participa.

## Estructura típica de una cadena de abastecimiento

La siguiente lista describe la estructura de una típica demanda industrial (vea la figura 4.3). Por supuesto, la cadena de demandas puede ser mucho más larga y compleja en algunos casos. Se puede establecer la siguiente lista de distinciones, aun asumiendo que no es un listado exhaustivo.

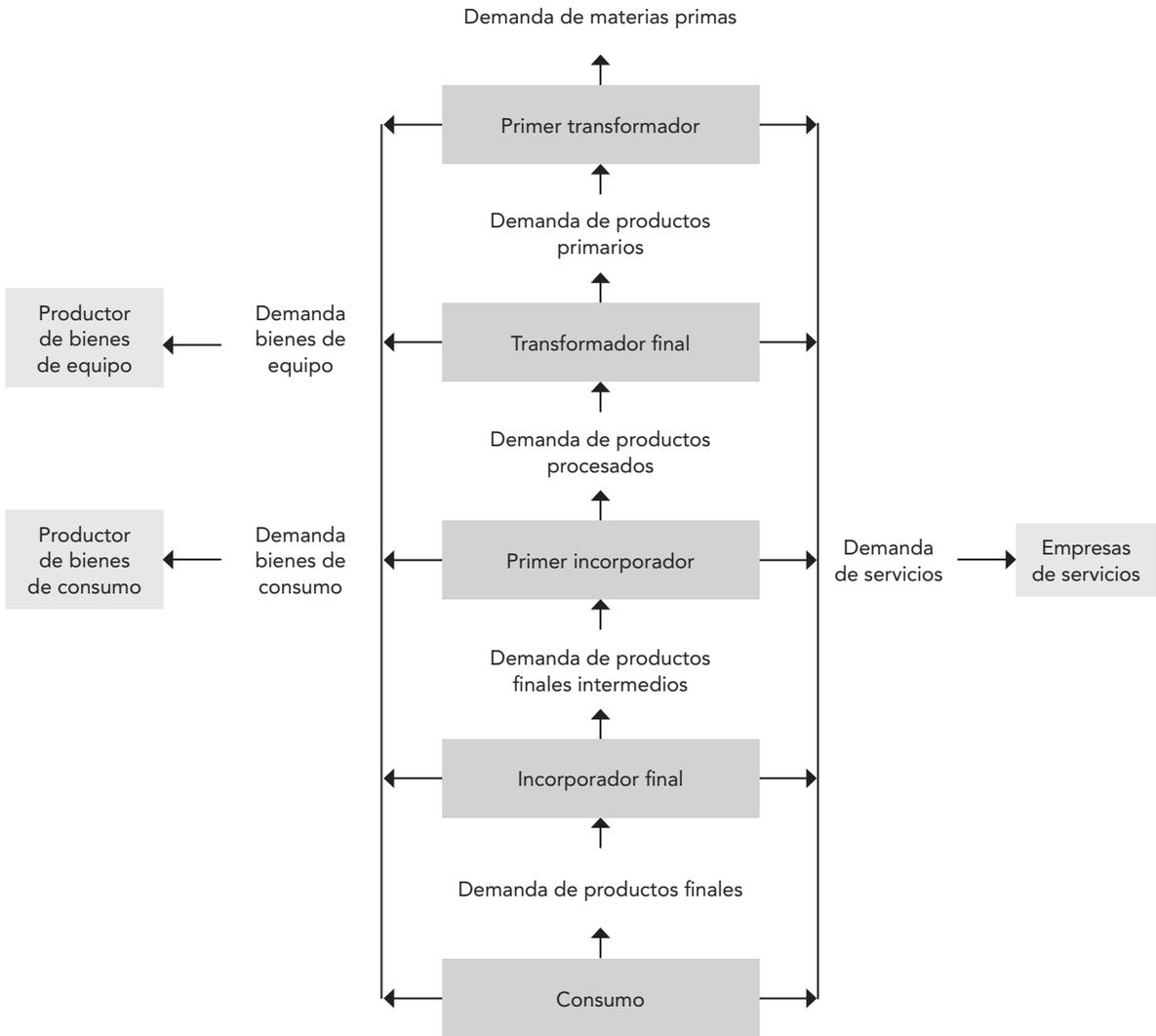


FIGURA 4.3 Estructura típica de una cadena de abastecimiento

Fuente: Los autores.

*Transformaciones primarias.* Se demandan materiales procesados que son transformados en bienes semi terminados, por ejemplo, barras de acero, químicos, cueros, etcétera.

*Transformaciones finales.* Se demandan productos primarios que serán transformados en productos más elab-

orados. Por ejemplo, la transformación de una lámina de metal en una lámina de metal inoxidable, enchapada o pintada; la transformación del metal crudo en rines de distintos diámetros, en la empresa Bekaert.

*Incorporaciones primarias.* Se demandan bienes terminados que se utilizan para fabricar productos más complejos

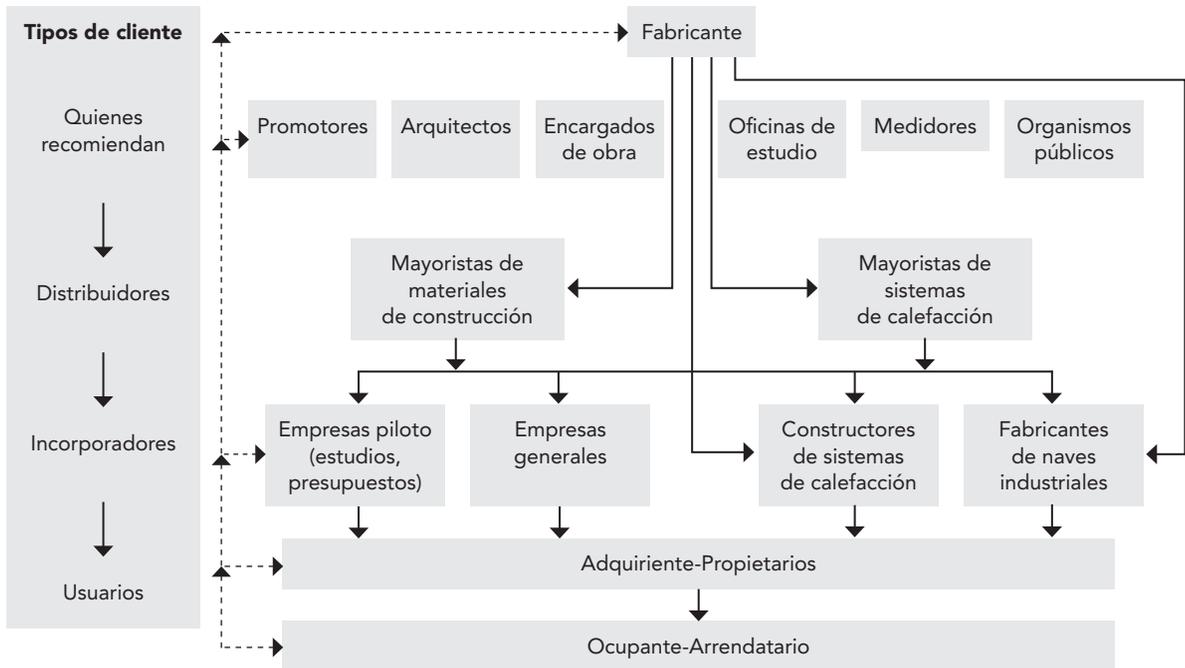


FIGURA 4.4 Estructura vertical de la demanda: el mercado de bombas de calor

Fuente: Los autores.

que son en sí mismos componentes de otros productos. Por ejemplo, láminas de metal prepintadas utilizadas para fabricar radiadores; moldes usados para fabricar neumáticos.

**Incorporaciones finales.** Se demandan productos terminados que se incorporan en productos terminados para la demanda final, por ejemplo, neumáticos y baterías, bujías, tubos de televisión, parabrisas de automóviles, etcétera.

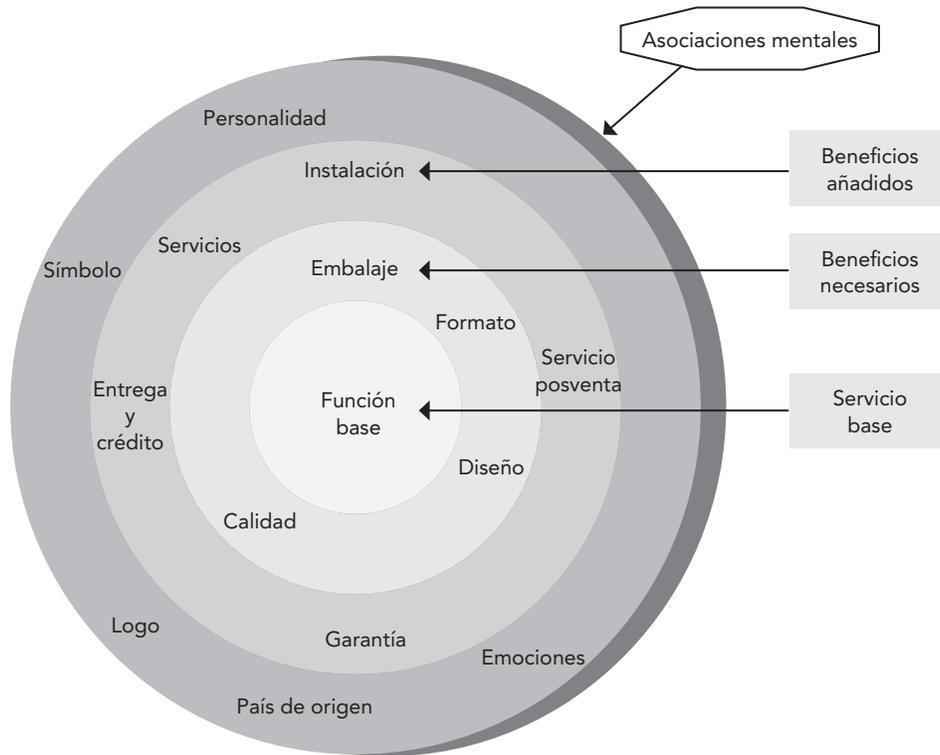
**Ensambladores.** Se demanda una gran variedad de productos que serán ensamblados para formar sistemas o grandes compuestos. Por ejemplo, los radiadores se colocan junto con otros productos para formar un sistema de calefacción. De forma similar, para formar un sistema de transporte público con tren subterráneo, se requiere una enorme variedad de productos.

Además, en estas demandas sucesivas que se continúan en una cadena, hay también demandas laterales de bienes de capital, consumibles añadidos (combustibles, materiales de envoltorio, insumos de oficina, etc.) y servicios (mantenimiento y reparación, servicios de fabricación, servicios profesionales).

Por lo tanto, la empresa industrial ubicada en el inicio de la cadena de producción se enfrenta a una secuencia de demandas independientes que finalmente determinarán su propia demanda. Enfrenta dos categorías de cliente: sus clientes directos y los clientes de sus clientes. Para poder aplicar el marketing activo, la empresa debe tener en cuenta las demandas específicas de sus clientes directos, de los clientes intermedios y de los que expresan la última demanda al final de la cadena. La figura 4.4 da un ejemplo de los clientes sucesivos, directos e indirectos, que enfrenta un fabricante de bombas de calor.

## Concepto de producto multiatributo

Hemos visto anteriormente que un producto o una marca, considerados desde el punto de vista del comprador, pueden definirse como un conjunto específico de atributos aportados al comprador. No se trata únicamente del servicio básico propio de la clase de producto, sino tam-



**FIGURA 4.5** El producto de marca como paquete de beneficios.

Fuente: Los autores.

bién de un conjunto de servicios secundarios, necesarios o añadidos, que constituyen elementos distintivos entre marcas, y que son susceptibles de influir en las preferencias de los compradores (vea la figura 4.5). El conjunto de estos servicios adicionales hace la diferencia entre las marcas y puede influir de forma determinante en las preferencias de un cliente.

### Servicio básico o beneficio

El servicio de base aportado por una marca se corresponde con la utilidad funcional de la clase de producto, es decir, es la ventaja básica o genérica aportada por cada una de las marcas que forman parte de la categoría de producto.

Para un compresor de aire, el servicio básico es la producción de aire comprimido; para un dentífrico, la higi-

ne dental; para un reloj, la medida del tiempo; para una compañía aérea, el transporte de México a San Pablo; para el papel pintado, la decoración interior de la vivienda, etcétera.

Como se ha subrayado anteriormente, el servicio básico define el mercado de referencia en términos generales, al proveer una respuesta a la pregunta: “¿En qué negocio nos encontramos?” El razonamiento es el siguiente:

- Lo que el cliente busca no es el producto como tal, sino el servicio básico procurado por el bien.
- Productos tecnológicamente muy diferentes pueden aportar el mismo servicio básico al comprador.
- Las tecnologías son variables y sufren cambios rápidos y profundos, mientras que las necesidades a las que responde el servicio básico permanecen estables.

Levitt (1980) sugiere que para evitar caer en la miopía, la empresa debe definir su *mercado de referencia* con respecto al servicio básico provisto, más que respecto de una tecnología particular. Este enfoque permite que los clientes potenciales puedan identificar soluciones alternativas cuando se enfrentan a un problema de elección.

Todas las marcas en el mismo mercado proveen al cliente el mismo servicio básico de una manera que tiende a volverse uniforme, en la medida que los rendimientos tecnológicos se equilibren bajo el efecto de la competencia y de la difusión del progreso tecnológico. Por esto, en un número importante de mercados, el servicio básico es frecuentemente en sí un criterio de elección poco determinante, siendo más discriminante

en la toma de decisiones la manera en que se provee o presta este servicio (vea “Cómo implementar el marketing 4.2” y la tabla 4.3).

## Servicios periféricos

Además de la utilidad funcional principal, una marca aporta un conjunto de utilidades o servicios periféricos, secundarios en relación con el servicio central, pero cuya importancia puede ser decisiva cuando los resultados entre marcas competidoras se equilibran. Estos servicios suplementarios pueden ser de dos tipos: servicios “necesarios” y servicios “añadidos”.

Los *servicios periféricos necesarios* se identifican con el modo de producción del servicio básico (eficien-

**TABLA 4.3** Conjunto de atributos: la marca Hagen Daz

Características objetivas	Atributos de la marca	Valores
Nombre patronímico de la marca basado en el nombre de su fundador polaco instalado en Estados Unidos	Un nombre danés sugerente, un país conocido por la calidad de sus productos lácteos	Productos saludables
Porcentaje de aire en la crema: 10% contra 50% en las marcas competidoras	Sensación en la boca: alta densidad de crema, untuosidad	Placer gourmet
Cuatro ingredientes nobles: leche, crema en lugar de manteca, caña de azúcar, yema de huevo en lugar de endulzante, leche de granja en lugar de leche en polvo	Buen y poderoso sabor, productos totalmente naturales	Confirmación
Vainilla de Madagascar, castañas, frutillas de Oregón	Amplia variedad de sabores	Diversidad
Cajas de 500 ml diseñadas por HD, fáciles de almacenar	Embalaje exclusivo almacenado en el refrigerador	Conveniencia
Doble de precio de las marcas competidoras pero accesible para todos	Imagen de producto artesanal, concepto de lujo masivo	Un trato
Idéntico concepto, nombre de marca, embalaje y comunicación alrededor del mundo	Una marca global	Garantía

Fuente: Los autores.

cia del combustible, espacio, ausencia de ruido), y todo lo que lo acompañan (embalaje, entrega, modalidades de pago, servicios posventa, etcétera).

Por ejemplo, los compresores Atlas-Copco “libres de aceite” que producen aire comprimido libre de toda partícula de aceite; las impresoras Epson son muy silenciosas; las marcas de automóviles japoneses son conocidas por su gran confiabilidad; la facilidad de uso de las computadoras Apple es muy grande; el diseño de los productos Bang y Olufsen es extraordinario; los relojes Swatch tienen una gran variedad de diseños, etcétera.

Los *servicios añadidos o periféricos* son atributos no ligados al servicio principal, ofrecidos de manera adicional por la marca y que, de hecho, representan un elemento distintivo importante.

Por ejemplo, Singapur Airlines ofrece un programa para pasajeros frecuentes llamado “Servicio Privilegiado del Pasajero” (Privileged Passenger Service), que es especialmente atractivo; algunas marcas de autos ofrecen el equipamiento de radio en su precio base; ciertas tarjetas de crédito ofrecen el derecho a condiciones preferenciales en hoteles cinco estrellas, etcétera.

Estos servicios periféricos, ya sean añadidos o necesarios, constituyen atributos que generan satisfacción al cliente; también pueden diferir mucho de acuerdo con la marca y por este motivo pueden utilizarse como criterio de elección (para un ejemplo, vea la tabla 4.4). Además, debe tenerse en cuenta que los diferentes compradores

otorgan distintos niveles de importancia a la presencia de ciertos atributos. Por lo tanto, una marca puede definirse como un conjunto de atributos generados, y de manera específica, otorgar un servicio básico y servicios suplementarios, necesarios o añadidos, cuya importancia y grado de presencia pueden ser percibidos de maneras diferentes por los compradores.

Debe notarse que cada marca tiene, al menos, una característica única (generalmente más de una), que es simplemente el nombre de su marca y también las asociaciones mentales (emoción, valor simbólico, personalidad, etc.), que forman la identidad de la marca, un concepto que reseñaremos en el capítulo 12. La percepción global que el cliente tiene de una marca se conoce comúnmente como imagen de marca.

## Administración de las relaciones con el cliente

La satisfacción del cliente es uno de los objetivos principales del proceso de marketing; no obstante, es a partir de la década de 1980 (Berry, 1983) que las compañías comenzaron a medir sistemáticamente el grado de satisfacción percibido por los clientes y a seguir su actitud y satisfacción luego de la utilización o el consumo. Si antes el análisis estaba restringido a las mediciones internas de calidad tales como las normas ISO-9000, ahora la satisfacción del cliente se sitúa en el corazón del proceso de marketing. El nivel más obvio de satisfacción parecería ser el nivel de ventas o de participación del mercado, mientras que el número de quejas serían la señal de insatisfacción.

Pero las cosas son mucho más complejas. Puede existir una gran diferencia entre lo que la compañía piensa que los clientes desean y lo que los clientes realmente están buscando. En otras palabras, la diferencia entre la calidad diseñada y la calidad esperada puede ser muy grande, aun si el cliente nunca expresa formalmente su insatisfacción. Por esta razón, resulta necesario entrevistar directamente a los clientes con el fin de poder evaluar científicamente su nivel de satisfacción/insatisfacción. El valor de este tipo de estudio también es el de permitir comparaciones internacionales de la misma marca de un país a otro y posibilitar los análisis longitudinales para llevar registro de los cambios en el grado de satisfacción durante un cierto periodo.

### ILUSTRACIÓN 4.2

#### Contraste de las características del producto. Beneficios y valores

- Característica: las características técnicas o físicas del producto.  
(Una sartén laminada con teflón).
- Beneficio: la ventaja que la característica le otorga al cliente.  
(La posibilidad de cocinar sin que se pegue la comida.)
- Valor: la representación mental de la necesidad satisfecha, gracias al beneficio.  
(El placer de una experiencia culinaria sin dificultades.)

TABLA 4.4 Evaluación de un proveedor en un mercado industrial: visto como un conjunto de atributos

Macroatributos (y peso)	Subatributos clave	Mediciones internas
Equipamiento (30)	Confiabilidad Fácil de usar Características/funciones	(%) llamados de reparación (%) llamados por ayuda Prueba de desempeño de función
Ventas (30)	Conocimiento Respuesta Seguimiento	Observaciones de supervisión (%) propuestas hechas a tiempo (%) seguimientos hechos
Instalación (10)	Intervalo de entrega No se rompe Instalación oportuna	Intervalo de orden promedio (%) informes de reparación (%) instalado en la fecha prevista
Reparación (15)	Sin problemas repetidos Reparación rápida Mantener informado	(%) informes repetidos Velocidad promedio de reparación (%) clientes informados
Facturación (15)	Precisión: sin sorpresas Resuelto al primer llamado Fácil de entender	(%) consultas sobre facturación (%) resueltas al primer llamado (%) consultas sobre facturación
Total (100)	-----	-----

Fuente: Adaptado de Kordupleski et al. (1993).

## Definir la administración de las relaciones con el cliente (ARC)

A pesar de que el concepto administración de las relaciones con el cliente (ARC) (*customer relationship management, CRM*) es relativamente nuevo, los principios en que se basa no lo son: las empresas han practicado durante mucho tiempo en alguna forma ARC, generalmente llevada a cabo por el servicio de administración de ventas. Como lo explican Payne y Frow (2006), lo que ha resaltado la importancia de este tipo de administración ha sido que las organizaciones tienen hoy en día el potencial para utilizar tecnología y gestionar *relaciones de uno a uno* (Pepper y Rogers, 1993) con un gran número de clientes potenciales en un contexto de mercado global. El propósito de la administración de las relaciones con el cliente o ARC es:

### ILUSTRACIÓN 4.3

#### Ejemplos de paquetes de beneficios

- Pequeños motores eléctricos: poder, confiabilidad, consumo, resistencia, respuesta, velocidad, seguridad, tamaño, peso.
- Equipamiento industrial: desempeño, confiabilidad, fácil utilización, versatilidad, instalación, mantenimiento, repuestos, tiempo de entrega, información, valor de reventa.
- Automóviles: poder, consumo, confort, seguridad, diseño, mantenimiento, valor de reventa, prestigio.
- Pasta dentífrica: blanqueamiento de dientes, aliento fresco, protección anticaries, protección de encías, sabor, textura placentera.

incrementar eficiente y efectivamente la adquisición y retención de clientes rentables a través del inicio, construcción y mantenimiento selectivo de relaciones apropiadas con ellos (Payne y Frow, 2006, p. 136).

El objetivo del *marketing relacional* es desarrollar relaciones de largo plazo y mutuamente rentables no sólo con los clientes sino con las múltiples partes interesadas, aunque el foco de la *administración de las relaciones con el cliente (ARC)* debería ser primariamente el cliente.

El punto de partida es identificar en el segmento objetivo a los *sospechosos*, es decir, aquellos clientes potenciales que podrían tener un gran interés potencial en el producto o servicio. Como *potenciales* se identifica a aquellos clientes potenciales que tienen un fuerte interés en el producto y capacidad para pagar por él, y con el término *potenciales descalificados* a quienes la compañía rechaza porque tienen poco crédito y serían poco rentables de abastecer. La empresa, por lo tanto, tratará de convertir a los potenciales calificados en *potenciales primerizos* y, si están satisfechos, en *clientes o compradores repetidos*. El próximo desafío de la administración de las relaciones con el cliente es *transformar a los clientes en partidarios*, esto es, en clientes que aprecian a la compañía y alientan a otros a comprar sus productos o servicios (Griffin, 1995) (vea la figura 4.6).

Los avances en la tecnología de la información pueden ayudar a construir estas relaciones selectivas. Las

compañías tienen a su disposición una amplia variedad de bases de datos, archivos de datos departamentales y tecnología de almacenamiento de datos de la empresa (*data warehouse*), así como un creciente número de programas de administración de las relaciones con el cliente (*CRM software programs*). Tales desarrollos posibilitan reunir grandes cantidades de información sobre el cliente y analizarla, interpretarla y utilizarla constructivamente. Además, las ventajas que presenta el creciente número de poderosas herramientas (hardware), software y servicios en línea aumentan con los costos decrecientes de su utilización. Con la utilización de la amplia gama de herramientas de ARC, las compañías pueden apuntar más efectivamente a sus clientes objetivo más prometedores (Payne y Frow, 2006).

Esto no significa que tales beneficios se alcanzarán automáticamente con la compra de soluciones software de ARC, como lo ilustran los muchos ejemplos de fallas de ARC (Fournier *et al.*, 1998). Las investigaciones han mostrado que una exitosa administración de las relaciones con el cliente necesita que los miembros de diferentes funciones, tales como el marketing operacional, la tecnología informática y la gestión de los recursos humanos, trabajen en la construcción de equipos interfuncionales. Esto también implica que la cultura de orientación al cliente o al mercado esté bien difundida en todos los niveles dentro de la empresa. La administración de las relaciones con el cliente (ARC) se *centra en el cliente*, siendo esta filosofía de

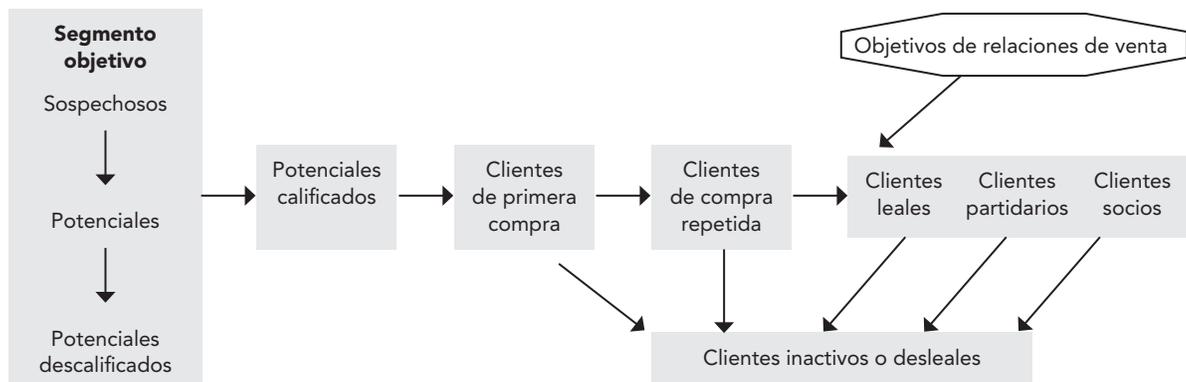


FIGURA 4.6 Tipología de clientes en una perspectiva de administración de las relaciones con el cliente (ARC)

Fuente: Griffin (1995).

negocios un prerrequisito para una aplicación exitosa. En la Octava Encuesta Anual de Herramientas de Administración de Bain & Company, se encontró que de las 25 herramientas evaluadas, las que tenían que ver con la administración de las relaciones con el cliente se posicionaron en el cuarto lugar entre las últimas en satisfacción de uso, con un rango de 35% de uso global (Siddle y Rigby, 2001).

### Administración de relaciones con el cliente-proveedor industrial (B2B)

En los mercados industriales, los clientes están más o menos dispuestos y capacitados para controlar la relación con el cliente-proveedor o para involucrarse activamente en la relación con sus proveedores, como lo implica la ARC. En los mercados industriales se pueden identificar tres categorías principales de clientes, cada una varía en su grado de control y deseo de cooperar con la experiencia del cliente (Manning y Thorne, 2003).

*El cliente colaborativo.* Estos clientes son capaces y están dispuestos a compartir el control de la relación con sus proveedores. El control compartido implica un intercambio de información sobre los deseos de los clientes junto con los ofrecimientos básicos del proveedor. Este es el tipo ideal de orientación al cliente para que el marketing uno a uno funcione. En el sector automotor, por ejemplo, se espera cada vez más que los proveedores de autopartes provean especialización en el desarrollo e ingeniería de productos.

*El cliente activista.* En algunas circunstancias, los clientes buscan un gran nivel de control de la experiencia de negocio del cliente. En muchos mercados industriales ésta es la relación más común. Los fabricantes que actúan como clientes delimitan las especificaciones, los requisitos de distribución y los parámetros de costos, y sus proveedores satisfacen estos términos.

*El cliente pasivo.* Un cliente pasivo es primariamente aquel que tiene un bajo nivel de involucramiento con su experiencia de cliente. Los clientes pasivos no tienden a ser particularmente leales y muestran un bajo nivel de predisposición a ser más “conocibles” o a participar en el desarrollo de nuevos productos o soluciones.

Esta tipología de clientes es importante para adaptar la administración de las relaciones con el cliente (ARC).

## Comportamiento poscompra del cliente

El objetivo de la administración de las relaciones con el cliente es construir relaciones de largo plazo y mutuamente rentables con los clientes. Para alcanzar este objetivo los ingredientes clave de éxito son *a)* monitorear la satisfacción del cliente, *b)* manejar adecuadamente las quejas de los clientes insatisfechos, *c)* diseñar soluciones apropiadas a sus problemas y *d)* gratificar a los clientes leales. El enfoque de relación de venta y sus obstáculos se describen más adelante, en el capítulo 14.

### Comportamiento de los clientes insatisfechos

En un metaanálisis de los estudios de satisfacción del cliente, basado en 500 encuestas llevadas a cabo en Europa en sectores de negocios industriales, con un promedio de 300 entrevistas por encuesta, Goderis (1998, p. 285) obtuvo la siguiente información:

- Sólo 2.9% de las transacciones de ventas ocasionan quejas hechas directamente a la compañía.
- En promedio, 28.6% de las transacciones derivan en quejas indirectas a los representantes de ventas, vecinos, amigos, etcétera.
- Además, 9.2% de las quejas nunca se comunican.

Hay dos explicaciones diferentes para este último grupo. Los compradores han minimizado el problema o han sido pesimistas respecto del resultado de una queja, dada la posición dominante del proveedor, o, en una queja previa, no han obtenido respuesta alguna. Así, en total, 40.7% de las transacciones de una empresa promedio pueden causar problemas a los clientes, un nivel de insatisfacción que no se ve bien reflejado por la punta del iceberg, que representa 3% de las quejas formales.

Siempre que una queja la maneje eficientemente el servicio de posventa, las consecuencias negativas para la empresa pueden ser limitadas (vea el ejemplo de la ilustración 4.4). Por otro lado, sigue existiendo un verdadero problema con el grupo de 30% de clientes insatisfechos que no se comunican con el proveedor, pero que podrían afectar la participación de mercado en el largo plazo. Por este motivo, la adopción de una actitud proactiva resulta aquí importante, a través de la medición del nivel de

## ILUSTRACIÓN 4.4

## El encanto de una aerolínea: un ejemplo

Si usted ha dejado olvidada su billetera llena de efectivo en el asiento de un avión, su expectativa natural es que se haya ido para siempre. Estaría *satisfecho* si el personal de la compañía gestiona rápidamente su solicitud, con una promesa, incluso sin garantías, de que harán todo lo que puedan para recuperar su billetera. Estaría *enojado* si encuentra burocracia e indiferencia cuando completa su informe. Estaría *encantado* si la aerolínea encontrara su billetera instantáneamente y le notificara que puede obtenerla con su efectivo intacto en

la oficina de la aerolínea de su próximo destino. Estaría *sorprendido* si el personal de la aerolínea lleva la billetera a su casa. Como cliente encantado y sorprendido, usted escribiría una carta de felicitación a la gerencia de la aerolínea; se volvería un viajero frecuente leal y le contaría al mundo entero su maravillosa experiencia con la aerolínea.

Fuente: Domingo (1997, p. 282).

satisfacción/insatisfacción de los diferentes grupos de clientes y de la identificación de sus causas. Debe recordarse que, en sectores donde la demanda primaria es no expansible, 80-90% de la facturación proviene de los clientes existentes. Es fácil, entonces, entender por qué es importante mantener la satisfacción de esta cartera de clientes existentes.

El análisis del comportamiento de los clientes insatisfechos, cuyas quejas fueron bien manejadas por la empresa, provee un argumento adicional. Los descubrimientos informados en el estudio de Goderis (1998, p. 286) han mostrado los siguientes resultados:

- En los clientes satisfechos, el índice promedio de repetición de la compra es de 91%.
- Entre los clientes que han realizado una queja pero han recibido una respuesta insuficiente por parte de la empresa, la repetición de la compra cae 54%.
- De los clientes insatisfechos que se han quejado y han recibido una respuesta apropiada por parte de la empresa, el índice de repetición de la compra fue de 96%, un índice aún mayor que el que se observa en clientes satisfechos.

Los clientes problemáticos son *a)* los insatisfechos pero que no se quejan y *b)* los que se quejan pero no están contentos con la manera en que la compañía trata su queja (vea la figura 4.7 para un ejemplo). La pérdida de clientes proviene de estos dos grupos que constituyen una forma de publicidad negativa de boca a boca, costosa para la

empresa y muy difícil de controlar. Los resultados de las investigaciones (Rhoades, 1988) muestran que “los clientes insatisfechos le contarán a otras diez personas sobre su mala experiencia con una compañía o una marca”.

Tres conclusiones importantes pueden delinearse de estos estudios sobre los comportamientos de los clientes insatisfechos:

- El nivel de satisfacción/insatisfacción es una información clave en el sistema de información de mercado de cualquier compañía.
- Una queja no es necesariamente negativa porque el cliente aceptará un problema si la compañía encuentra una buena solución.
- Las quejas son una importante fuente de información, que permite a una compañía entender mejor las necesidades de los clientes y su percepción de la calidad del producto.

La administración de las quejas son sólo un aspecto, necesario pero insuficiente, de un programa de calidad total que apunta a una completa satisfacción del cliente.

## Métodos de medición de la satisfacción/insatisfacción

El modelo conceptual que subyace a la investigación sobre satisfacción/insatisfacción es simplemente la actitud que el modelo multiatributo ha discutido anteriormente en este capítulo. Las preguntas conciernen a la importan-

cia de cada atributo y al grado de la presencia percibida del atributo (desempeño) en el producto o servicio evaluado.

El procedimiento de entrevista consta de tres etapas. Primero, el nivel general de satisfacción que se obtiene de la persona que responde; luego las puntuaciones sobre importancia y desempeño se asignan a cada atributo en una escala de puntuación de 10 puntos. Finalmente, se miden las intenciones de repetición de compra.

## Análisis de la satisfacción del cliente

El primer paso es calcular el puntaje de desempeño promedio para cada atributo, así como la desviación estándar. Estas puntuaciones se comparan luego con las puntuaciones promedio observadas en el sector o con las obtenidas por los competidores principales. Esta comparación dará como resultado un buen panorama de cómo percibe el mercado la calidad del producto, visto como un paquete de beneficios.

Las puntuaciones de desempeño obtenidas sobre los atributos se ubican en dos ejes: en el eje horizontal se colocan las puntuaciones de desempeño promedio y en el

eje vertical, las desviaciones estándar de estas puntuaciones. Una desviación estándar alta significa que pocas personas que respondieron tienen la misma opinión, y una desviación estándar baja muestra, por el contrario, que la mayoría de los clientes comparten la misma opinión.

La elección de un punto de intersección de estos dos ejes es siempre un problema importante. Una práctica común es utilizar el puntaje promedio observado en el sector o la puntuación del principal competidor. Tenemos, entonces, una matriz 2-X-2 que define cuatro cuadrantes, como se muestra en la figura 4.8.

En el cuadrante inferior derecho, los atributos de la marca o la compañía X tienen una puntuación superior al promedio del sector y también una desviación estándar menor al promedio. Esto significa que los clientes están generalmente satisfechos y coinciden en manifestarlo. Tenemos aquí un caso de “satisfacción homogénea”.

En el cuadrante superior derecho, los atributos de la marca también tienen una puntuación promedio superior, pero la desviación estándar esta vez es alta, lo que significa que los clientes tienen opiniones variadas. Tenemos, entonces, una situación de “satisfacción distribuida”, que

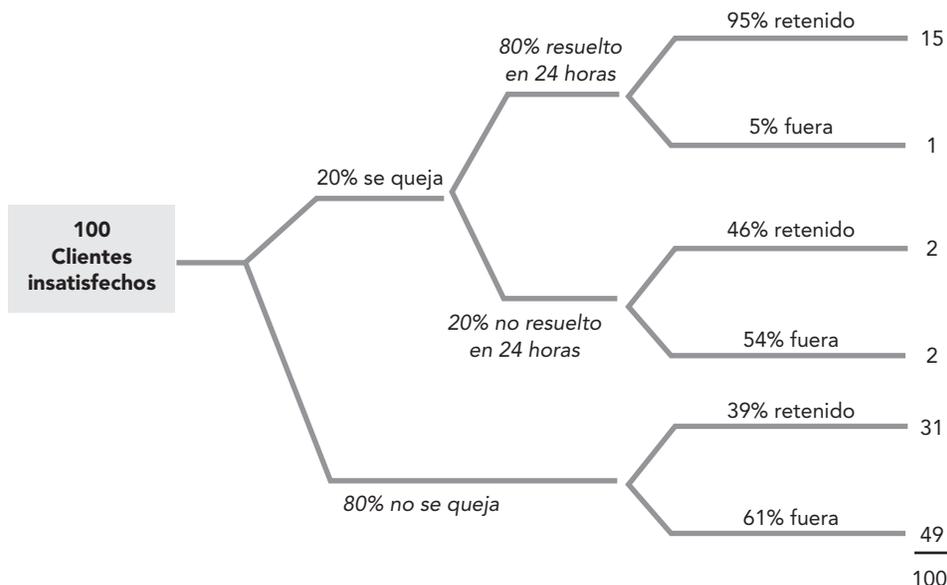


FIGURA 4.7 Análisis de la base de clientes

Fuente: Best (2003).

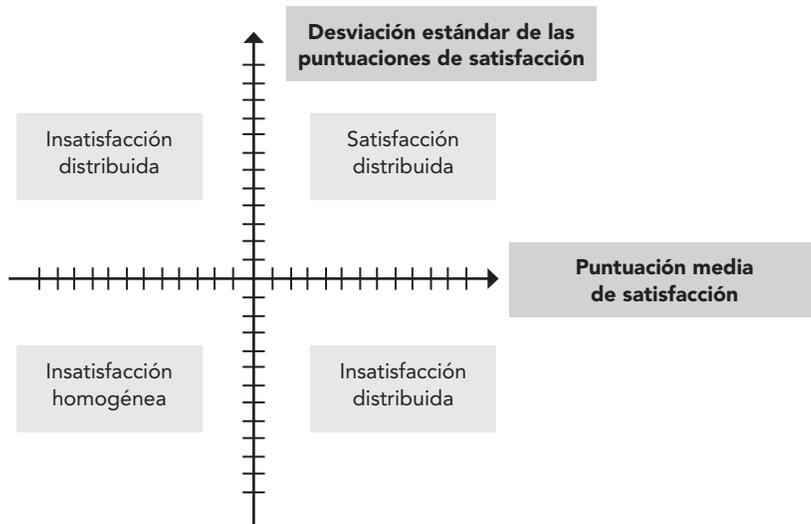


FIGURA 4.8 Matriz de la satisfacción/insatisfacción

Fuente: Godderis (1998).

puede deberse, por ejemplo, a una falta de consistencia en la calidad de los servicios provistos. La identificación de los clientes insatisfechos y de las causas de su insatisfacción es un objetivo prioritario para adoptar acciones correctivas individualizadas antes de que los clientes se desplacen hacia la competencia.

En el cuadrante superior izquierdo, la media de las puntuaciones está por debajo del promedio sectorial y la desviación estándar es alta. Éste es el caso de la “insatisfacción distribuida”; la mayoría de los clientes están insatisfechos, pero algunos están menos insatisfechos que otros. Esto puede explicarse por un producto o servicio deficientemente adaptado a algún(os) grupo(s) de cliente(s).

En el último cuadrante, el del margen inferior izquierdo, los clientes están insatisfechos y coinciden en manifestarlo. Esta es la situación menos favorable de “insatisfacción homogénea”.

### Estilos de respuestas de satisfacción-insatisfacción

Los clientes pueden —y de hecho lo hacen— dar múltiples respuestas de satisfacción o insatisfacción. La tipología propuesta por Jones y Sasser (1995) resulta

particularmente útil. Ellos proponen seis tipos de comportamiento leal:

- El *apóstol*: cliente muy satisfecho que lo manifiesta a otros clientes potenciales.
- El *leal*: cliente satisfecho pero que no lo manifiesta a otras personas.
- El *traidor*: cliente insatisfecho que se mantiene tranquilo.
- El *terrorista*: cliente muy insatisfecho que habla demasiado.
- El *mercenario*: cliente que está mayormente satisfecho pero hará lo que sea para obtener algo más.
- El *rehén*: cliente, satisfecho o no, que no tiene opción u otra elección.

Cada compañía debería analizar su base de clientes utilizando esta tipología, con el objetivo de adaptar su comportamiento de respuesta. Un ejemplo de este análisis se presenta en la ilustración 4.5.

### Relación de satisfacción-lealtad

Como hemos subrayado, un alto nivel de satisfacción lleva a un aumento de la lealtad del cliente, y una lealtad

## ILUSTRACIÓN 4.5

### El comportamiento de queja en el sector del servicio profesional: un ejemplo

Dart y Freeman (1994) han desarrollado una tipología de estilos de respuesta entre los clientes del servicio profesional. Se identificaron tres factores o tipos de comportamiento de queja:

- *Voz activa*: responde directamente hacia la empresa.
- *Privado*: comunicación boca a boca y/o discontinuación de la relación con la empresa.
- *Tercer partido*: se queja a agencias externas.

En un análisis por grupos realizado sobre una muestra de 224 personas entre usuarios de negocios de servicios profesionales (contabilidad), se han identificado cuatro segmentos:

- *Pasivos (42%)*: clientes cuyas intenciones de quejarse se encuentran por debajo del prome-

dio en los tres factores, especialmente en expresar las quejas directamente a la empresa.

- *Voceros (34%)*: clientes insatisfechos que tienen una mayor probabilidad de quejarse a la empresa y comprometerse en un comportamiento de boca a boca negativo.
- *Furiosos (5%)*: clientes que demuestran respuestas privadas por encima del promedio, tales como boca a boca negativo o cambio de empresas.
- *Activistas (19%)*: clientes con probabilidad de comprometerse en un comportamiento por encima del promedio en los tres tipos de comportamientos de queja.

Fuente: Dart y Freeman (1994).

incrementada es el impulsor más importante del desempeño financiero de largo plazo. La relación entre satisfacción y lealtad ha sido empíricamente establecida por Jones y Sasser (1995), como muestra la figura 4.9.

## Concepto de lealtad de marca

Existen diversos enfoques para definir operativamente la lealtad de marca. Por mucho tiempo el más popular se basó en la observación de la secuencia de compra. Por ejemplo, una secuencia de compra de 12 pruebas de: AABAACAADAAE calificaría al cliente como leal a la marca A de acuerdo con la definición del porcentaje de compra, pero no de acuerdo con la mayoría de las definiciones de secuencia que requieren tres o cuatro compras consecutivas de la misma marca como criterio de lealtad. Esta visión puramente conductual de la lealtad tiene claras limitaciones, porque la atención se orienta hacia el *resultado* de más que en *las razones* para el comportamiento.

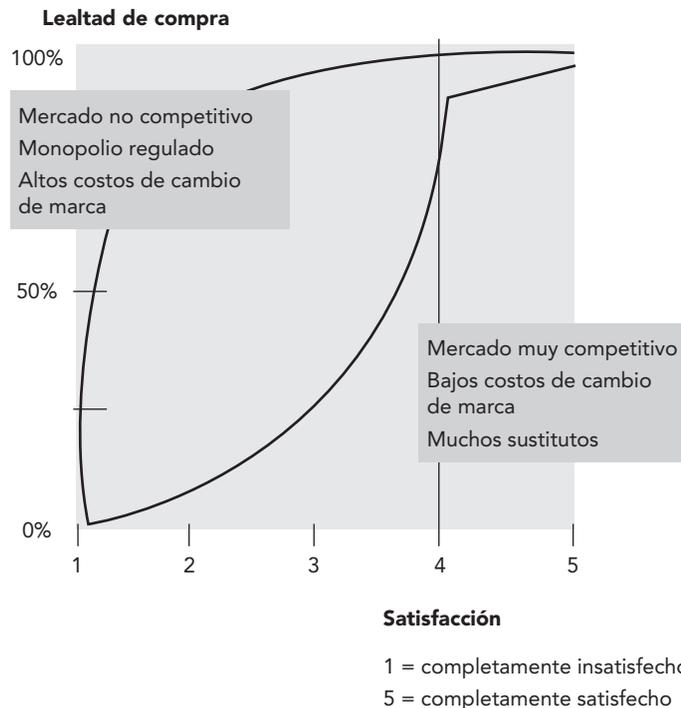
Por ejemplo, ¿una mujer que siempre compra la marca A porque es la más barata es “leal” en el mismo sentido que una mujer que compra la marca A porque la prefiere? Y,

¿una mujer que compra la marca A porque tiene un espacio más favorable en la estantería o porque es la única marca publicitada a nivel nacional y distribuida por la tienda en la que realiza sus compras? (Day, 1969.)

Resulta claro que, subyaciendo al comportamiento leal, hay un *proceso evaluativo* o un *componente actitudinal* vinculado con el grado de satisfacción del comprador que debe ser identificado. El comportamiento de repetición de compra es una condición necesaria pero no suficiente para definir la lealtad de marca. Jacoby y Kyner (1973) han presentado seis criterios considerados necesarios y colectivamente suficientes para definir la lealtad de marca:

La lealtad de marca es 1) una respuesta subjetiva (no-aleatoria), 2) una respuesta conductual (la compra), 3) expresada en el tiempo, 4) manifestada por alguna unidad de toma de decisión, 5) una elección entre una o más marcas alternativas dentro de un conjunto de marcas comparadas, y 6) una función de procesos psicológicos (toma de decisión, evaluación). (Jacoby y Kyner, 1973.)

El término “unidad de toma de decisión” implica que quien toma la decisión no es necesariamente a) el usuario o incluso el comprador del producto, pues también puede



**FIGURA 4.9** La relación satisfacción-lealtad

Fuente: Adaptado de Jones y Sasser (1995).

ser quien la recomienda. De forma similar, la unidad de toma de decisión puede ser un individuo o un grupo de individuos (familia u organización). La quinta condición es importante porque introduce el concepto de *lealtad multimarca, o repertorio de marcas*: los individuos pueden ser, y frecuentemente lo son, leales multimarca. Un cambio de preferencia de marca puede ocurrir entre un conjunto de marcas a las cuales el comprador permanece leal. Este comportamiento revela lealtad a un conjunto reducido de marcas, una construcción cercana al concepto de consideración de conjunto (vea Howard y Sheth, 1969).

El concepto de lealtad de marca (o de compañía) es importante en varios aspectos; en particular, a partir de la relación existente entre lealtad y satisfacción —como explicaremos en la próxima sección— y por el impacto de la lealtad del cliente en la rentabilidad corporativa, como lo ilustra la figura 4.10 (vea también la ilustración 4.6.)

## Relación satisfacción-lealtad

De acuerdo con el saber convencional, la relación entre satisfacción y lealtad debería ser una simple relación lineal: si la satisfacción aumenta, también lo hace la lealtad. Una investigación llevada a cabo por Rank Xerox, y refutada por Jones y Sasser (1995), muestra una relación mucho más compleja. Las dos curvas extremas de la figura 4.9 son representativas de dos situaciones competitivas diferentes:

1. *En mercados no competitivos* —la zona superior izquierda— la satisfacción tiene poco impacto en la lealtad. Estos mercados son típicamente los monopolios regulados, como las empresas de servicios públicos de telecomunicaciones, de electricidad o transporte; o de situaciones de mercados donde los costos de cambiar de marca o de compañía son muy altos. Los clientes, en verdad, no tienen elección: son clientes cautivos. Esta situación puede cambiar rá-

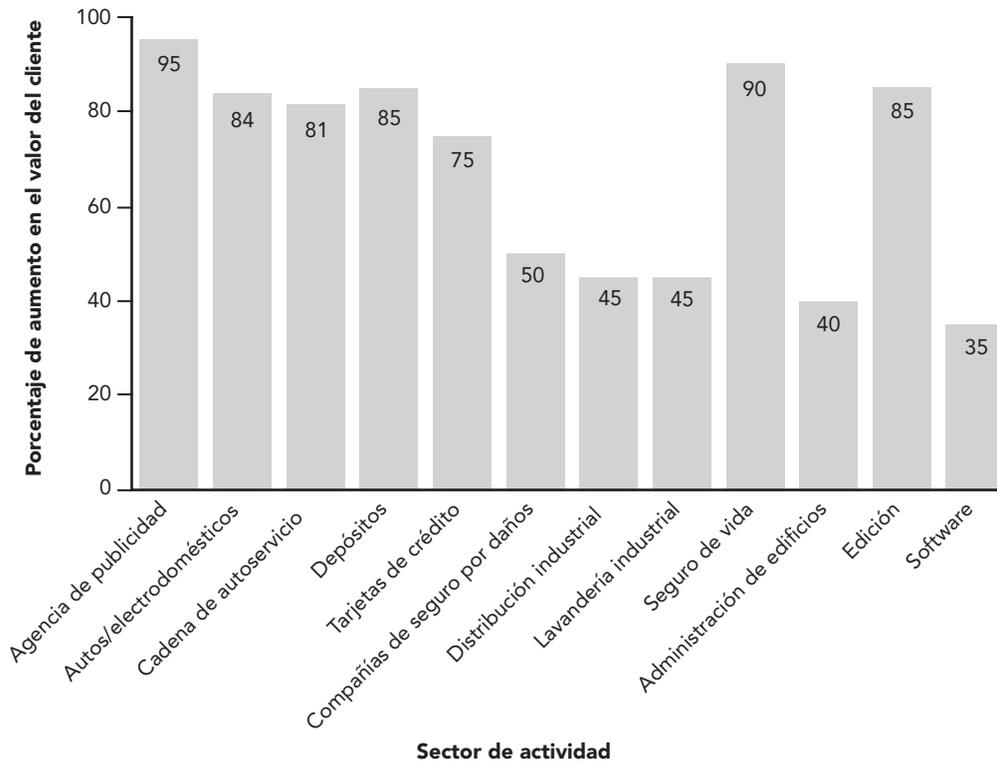


FIGURA 4.10 Impacto de 5% de incremento en el índice de lealtad en el valor actual neto de un cliente.

Fuente: Reichfeld (1996, p. 48).

pidamente, sin embargo, si la fuente del monopolio desaparece, por una desregulación o por la emergencia de una tecnología alternativa.

2. *En mercados competitivos* —la zona inferior derecha— donde la competencia es intensa con muchos

sustitutos y bajos costos de cambio de marca/compañía, se observa una gran diferencia entre la lealtad de los clientes “satisfechos” (puntuados en 4) y la lealtad de los clientes “completamente satisfechos” (puntuados entre 4 y 5).

#### ILUSTRACIÓN 4.6

##### La longevidad del cliente es rentable

Cuanto más leal es un cliente, más contribuye a la rentabilidad, ya que los costos de encontrar un nuevo cliente se afrontan sólo una vez. Si cada año 5% de la base de clientes se pierde y debe reemplazarse, significa que el cliente tiene una vida promedio de 20 años. Si el índice de lealtad puede in-

crementarse de 95 a 96% gracias a un mayor nivel de satisfacción del cliente, sólo 4% de los clientes deben reemplazarse y la vida promedio del cliente salta a 25%, con una notable mejora en la rentabilidad de la empresa.

Éste fue por ejemplo el descubrimiento hecho en la Corporación Xerox:

Sus clientes totalmente satisfechos estaban seis veces más predispuestos a volver a comprar productos Xerox durante los siguientes 18 meses que sus clientes satisfechos (Jones y Sasser, 1995, p. 91).

Las implicaciones son profundas. Que los clientes estén simplemente satisfechos no es suficiente para mantenerlos leales; los únicos clientes verdaderamente leales son los clientes totalmente satisfechos.

## RESUMEN

Un cliente puede ser un comprador, un pagador o un usuario/consumidor. Por eso es importante conocer las formas posibles en las que los clientes dividen sus funciones, y así adaptar los esfuerzos del marketing al tipo de especialización de la función. En los mercados industriales (B2B), por el contrario, estas funciones las asumen diferentes personas.

El comportamiento de compra no es ni errático ni condicionado por el entorno. Es racional en el sentido del principio de racionalidad limitada, que funciona dentro de las fronteras de las capacidades cognitivas y de aprendizaje de los individuos.

Una cadena industrial consta de todas las etapas de producción, desde las materias primas hasta la satisfacción de la necesidad final del cliente, más allá de si esa necesidad final se refiere a un producto o a un servicio.

Desde el punto de vista del cliente, un producto puede ser definido como un "conjunto de atributos" que le proveen el valor funcional o el "servicio de base" específico para esa clase de productos, así como un conjunto de valores o utilidades secundarias (llamados beneficios o servicios), que pueden ser necesarios o suplementarios. Estos servicios suplementarios diferencian a las marcas y

pueden tener una influencia determinante en las preferencias de los clientes.

Lo que actualmente resalta la importancia de la administración de las relaciones con el cliente (ARC) es que la organización ahora tiene el potencial de utilizar tecnología y administrar relaciones de uno a uno con un gran número de clientes potenciales en un contexto de mercado global. La meta es incrementar eficiente, y efectivamente, la adquisición y retención de clientes rentables a través del inicio, construcción y mantenimiento selectivo de relaciones apropiadas.

La respuesta de los clientes se refiere a toda actividad mental o física causada por un estímulo de marketing. Las variadas formas de respuestas del comprador pueden ser clasificadas en tres categorías: respuesta cognitiva, que se relaciona con la información retenida y el conocimiento; respuesta afectiva, que se refiere a la actitud y la evaluación y, respuesta conductual, que describe las acciones llevadas a cabo, no sólo en el momento de la compra, sino también luego de la compra. El comportamiento posventa se basa principalmente en el grado de satisfacción-insatisfacción de los clientes. Un buen indicador de la satisfacción del cliente es el índice de lealtad.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. Dé un ejemplo de cada una de las siguientes situaciones dentro de las categorías de producto de su elección: a) cuando el usuario no es el

comprador ni el pagador; b) cuando el usuario es el comprador pero no el pagador; c) cuando el usuario es también el pagador y el comprador.

2. ¿Qué es la compra compulsiva? ¿Puede considerarse que la compra compulsiva es compatible con la teoría del comportamiento de compra de racionalidad limitada?
3. ¿Cómo se diferencian los consumidores de los clientes? ¿Por qué es importante esta distinción?
4. Seleccione una categoría de producto de consumo que conozca bien y prepare un cuestionario para medir el conocimiento espontáneo, el conocimiento guiado y el conocimiento calificado de las principales marcas competidoras dentro de esta categoría. ¿Cómo procedería para analizar los resultados?
5. La marca A tiene 30% de índice de ocupación y 60% de índice de exclusividad. Los compradores de esta marca consumen usualmente la misma cantidad del producto, como lo hacen los compradores de las marcas competidoras. ¿Cuál es la participación de mercado de la marca A? Si el índice de exclusividad cae a 50%, ¿cuál sería su participación de mercado?
6. ¿Cuáles son los beneficios para un banco de adoptar la administración de las relaciones con el cliente (ARC)? ¿Cuáles son los prerrequisitos para implementarla exitosamente?
7. ¿Por qué los clientes satisfechos no son necesariamente clientes leales?
8. ¿Por qué insisten las compañías en mantener a sus clientes en lugar de buscar nuevos clientes?

## Bibliografía

---

- Abernathy, A.M. y Frank, G.R. (1996), The Information Content of Advertising: A Meta-analysis, *Journal of Advertising*, 25, 2, pp. 1-17.
- Bauer, R.A. (1960), Consumer Behaviour as Risk Taking, en *Proceedings, Fall Conference of the American Marketing Association*, Hancock, A.S. (ed.), Chicago, IL, junio, pp. 389-398.
- Becker, G.S. (1965), A Theory of the Allocation of Time, *The Economic Journal*, septiembre, pp. 494-517.
- Berry, L.L. (1983), Relationship Marketing, en *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Berry, L.L., Shostack, G.L. y Upah, G. (eds.), Chicago, IL, American Marketing Association, pp. 25-28.
- Davis, H.L. y Rigaux, B.P. (1974), Perceptions of Marital Roles in Decision Processes, *Journal of Consumer Research*, 1, 1, pp. 51-62.
- Dart, J. y Freeman, K. (1994), Dissatisfaction Response Styles Among Clients of Professional Accounting Firms, *Journal of Business Research*, 29, 1, pp. 75-81.
- Day, G.S. (1969), A Two-dimensional Concept of Brand Loyalty, *Journal of Advertising Research*, 9, 3, pp. 29-35.
- Domingo, R.T. (1997), *Quality Means Survival*, Singapur, Prentice-Hall.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Nueva York, Harper and Row.
- Fournier, S., Dobscha, S. y Mick, D.G. (1998), Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, *Harvard Business Review*, 76, 1, pp. 42-51.
- Goderis, J.P. (1998), Barrier Marketing: From Customer Satisfaction to Customer Loyalty, *CEMS Business Review*, 2, 4.
- Griffin, J. (1995), *Customer Loyalty: How to Earn it? How to Keep It?*, Nueva York, Lexington Books.
- Herbst, P.G. (1952), The Measurement of Family Relationships, *Human and Relations*, 5, pp. 3-34.
- Howard, J.A. y Sheth, J.N. (1969), *The Theory of Buyer Behaviour*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Jacoby, J. y Kaplan, L.B. (1972), The Components of Perceived Risk, en *Proceedings, 3a. Annual Conference*, Venkatesan, V. (ed.), College Park, MD, Association for Consumer Research.
- Jacoby, J. y Kyner, D.B. (1973), Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior, *Journal of Marketing Research*, 10, 1, pp. 1-19.
- Jones, T.O. y Sasser, W.E. (1995), Why Satisfied Customer Defect?, *Harvard Business Review*, 73, 6, pp. 88-99.
- Kapferer, J.N. y Laurent, G. (1983), *La sensibilité aux marques*, París, Fondation Jours de France.
- Kordupleski, R.E., Rust, R.T. y Zahorik, A.J. (1993), Why Improve Quality Doesn't Improve Quality (or What-

- ever Happened to Marketing?), *California Management Review*, 35, 3, pp. 82-95.
- Levitt, T. (1980), Marketing Success through Differentiation — of Anything, *Harvard Business Review*, 58, 1, pp. 83-91.
- Manning, B. y Throne, C. (2003), *Demand Driven*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Nelson, D. (1970), Information and Consumer Behaviour, *Journal of Political Economic*, 78, marzo-abril, pp. 311-329.
- Payne, A. y Frow, P. (2006), Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation, *Journal of Marketing Management*, 22, pp. 135-168.
- Pepper, D. y Rogers, M. (1993), *The One-to-One Future*, Nueva York, Doubleday/Currency.
- Pras, B. y Tarondeau, J.C. (1981), *Comportement de l'acheteur*, París, Editions Sirey.
- Reichfeld, F.F. (1996), *L'effet loyauté*, París, Dunod.
- Rhoades, K. (1988), The Importance of Consumer Complaints, *Protect Yourself*, enero, pp. 115-118.
- Rogers, E.M. (1962), *Diffusion of Innovations*, Nueva York, The Free Press.
- Sheth, J. Mittal, B. y Newman, B.I. (1999), *Customer Behaviour, Consumer Behaviour and Beyond*, Fort Worth, TX, Dryden Press.
- Siddle, P. y Rigby, D. (2001), What's the Matter with CRM?, *European Business Forum*, 7, agosto, pp. 48-50.
- Economist* (2005), A Survey of Consumer Power, 2 de abril, pp. 3-16.
- Valia, J.D. (1980), Le comportement des groupes d'achat, en *L'action marketing des entreprises*, París, Collection Adetem, pp. 22-38.
- Webster, F.E. y Wind, Y. (1972), *Organizational Buying Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Wilkie, W.L. (1994), *Consumer Behaviour*, Nueva York, John Wiley & Sons, 3a. ed.

# Medición de la respuesta del cliente

# 5

## Contenido

Estructura de un sistema de información de mercado	116
La investigación de marketing y el método científico	121
Estudios exploratorios	125
Estudios de investigación descriptiva	131
Estudios causales	138
Resumen	145
Bibliografía	146

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- la importancia de la información de mercado para una empresa orientada al mercado;
- la estructura de un sistema de información de mercado;
- por qué la investigación de marketing debe conducirse científicamente;
- las diferencias entre la investigación causal, descriptiva y exploratoria;
- las características de los métodos de recolección de datos primarios;
- el potencial de los nuevos métodos de investigación causal.

## Introducción

El problema principal que enfrenta una organización orientada al mercado es conocer cómo monitorear las necesidades de los clientes y la evolución del entorno de macromarketing, con el fin de anticipar el futuro. En respuesta a esta necesidad de información ha surgido el concepto de un sistema de información de mercado formalizado (SIM) (*market information system, MIS*), que permite adquirir y distribuir información del mercado dentro de la organización y, por lo tanto, que facilita las decisiones orientadas al mercado. El objetivo de un SIM es integrar los datos del mercado y de los clientes en un flujo continuo de información para la toma de decisiones en marketing. Dentro de un SIM, la investigación de marketing tiene que cumplir fundamentalmente la función de reunir y analizar información *ad hoc*. La investigación de marketing puede suministrar información relativa a muchos aspectos del comportamiento del comprador. En este capítulo reseñaremos los principales componentes de un SIM, poniendo más atención en las tareas y métodos de la investigación de marketing.

## Estructura de un sistema de información de mercado

Muy pocos gerentes están satisfechos con el tipo de información de mercado que reciben. Las quejas frecuentes son:

- La información disponible no suele ser relevante para las necesidades de decisión.
- Hay demasiada información para usarla con eficiencia.
- La información está dispersa a través de la empresa y es difícil localizarla.
- La información clave llega demasiado tarde para ser útil o se destruye.
- Algunos gerentes pueden retener información de otras funciones.
- La confiabilidad y exactitud de la información son difíciles de verificar.

La función de un sistema de información de mercado es estudiar cuidadosamente las necesidades de información, diseñar un sistema de información para satisfacer estas necesidades, centralizar la información disponible y organizar su difusión a través de la organización. Un SIM puede definirse como:

Un sistema de información de marketing es una estructura continua e interactiva formada por personas, equipo y procedimientos cuyo objetivo es reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa con el fin de que los decisores

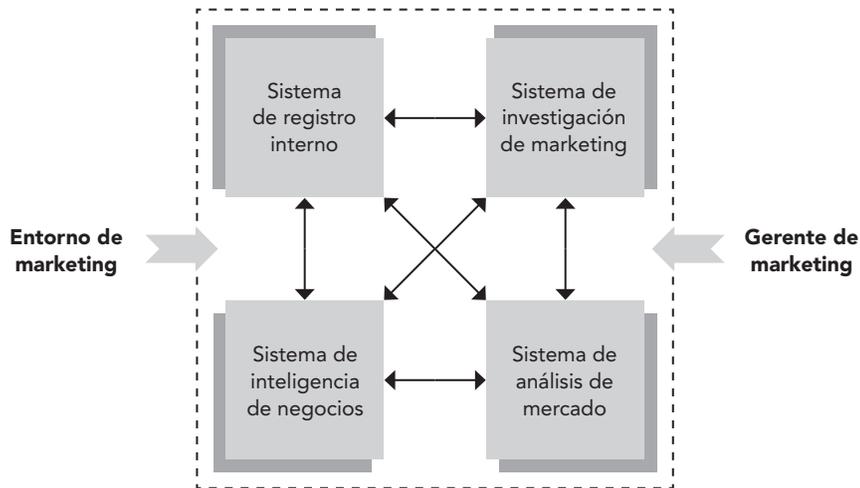
mejoren su planificación, implementación y control de marketing (Kotler, 1967/2006).

Las empresas con mejor desempeño han desarrollado una “orientación a la información” que comprende no sólo buenas prácticas de tecnología de la información sino también prácticas de administración de la información, así como comportamientos y valores de información (Marchand, 2002). La estructura de un SIM se describe en la figura 5.1, en la que se muestra el entorno de macromarketing que la gerencia debe monitorear. Estos flujos de información se capturan y analizan a través de tres subsistemas de recolección de información: el sistema de registro interno, el sistema de inteligencia de negocios y el sistema de investigación de marketing. Un cuarto subsistema es el sistema de análisis de mercado, que se encarga de procesar y transferir la información a la gerencia, así como de ayudar a la comprensión, decisión y control. Este subsistema se analizará en el próximo capítulo.

Visto de este modo, la investigación de marketing aparece sólo como un componente de un SIM. La función de la investigación de marketing es clara y se limita a un problema específico de decisión, mientras que la función de un SIM es mucho más amplia y se organiza sobre una base permanente. Examinemos brevemente las tareas y contenidos de los tres subsistemas.

### Sistema de registro interno

Todas las organizaciones recolectan datos internos como parte de sus operaciones normales, los cuales se usan



**FIGURA 5.1** Estructura de un sistema de información de mercado (SIM)

Fuente: Adaptado de Kotler (1967/2006).

con propósitos distintos a los de una investigación. Estos datos se conocen como información interna secundaria. Los datos de ventas se graban en el ciclo “orden-envío-facturación”; los datos de costos se registran; a su vez, los representantes de ventas y distribuidores completan informes de ventas; también las actividades de promoción y publicidad se registran y se realizan informes de investigación y desarrollo y fabricación. Éstas son sólo algunas de las fuentes de información disponibles para la investigación en una organización moderna. Los registros de ventas deberían permitir clasificar la información según el tipo de cliente, procedimiento de pago, línea de producto, territorio de ventas, periodo, etc. Un registro de ventas mensual clasificado por producto, grupo de cliente y territorio de ventas permitirá los siguientes análisis:

- Comparación del volumen y valor de las ventas anuales.
- Análisis de la estructura de la mezcla de productos de la facturación total.
- Análisis del índice de concentración de la facturación por cliente.
- Evaluación eficiente de las ventas a través de la comparación de ventas por territorio, número de llamadas de ventas, ingreso promedio por llamada de ventas, etcétera.

- Análisis de la penetración de mercado por territorio en relación con los índices de poder de compra.

Muchas empresas no recolectan ni mantienen datos de ventas y costos con detalle suficiente para utilizarlos con propósitos de una investigación. Esta información, almacenada y procesada por el subsistema de análisis de mercado, debería constituir una base de datos de series temporales útil, es decir, con fines de pronosticar. Los tipos de análisis a desarrollar son, por ejemplo:

- Análisis de gráficos para identificar tendencias, patrones de temporada e índices de crecimiento.
- Pronósticos de ventas de corto plazo basadas en técnicas endógenas de pronósticos de ventas, como el suavizado exponencial (*exponential smoothing*).
- Análisis de correlación entre las ventas y los factores explicatorios clave, como son los índices de distribución y la participación porcentual de la marca en relación con la inversión publicitaria total de la categoría (*advertising share of voice*) y del precio relativo.
- Modelos econométricos multivariados o de varias ecuaciones.

El uso generalizado de las computadoras ha facilitado mucho el desarrollo de sistemas de registro internos. El diseño de un sistema de registro debe contar con un cierto número de atributos:

*Temporalidad:* la información debe estar disponible cuando se necesita y no cuando ya es demasiado tarde.

*Flexibilidad:* la información debe estar disponible en varios formatos y ser específica, para poder servir a las necesidades puntuales de información en las distintas situaciones de decisión.

*Inclusión:* el sistema de información debe cubrir el rango completo de las necesidades de información, pero evitando el riesgo del exceso de información.

*Precisión:* el nivel de precisión debe adaptarse a las necesidades de las distintas situaciones de decisión, y la información debe presentarse sin demasiado detalle.

*Conveniencia:* la información debe ser fácilmente accesible para quien decide y estar presentada de manera clara para que sea utilizable.

Los datos del sistema de registro interno se originan dentro de la organización y están disponible a un costo mínimo. Constituyen la espina dorsal del SIM. Como se ilustra en la figura 5.2, las fuentes de información que

utilizan las empresas son múltiples y variadas. Es interesante observar, en este ejemplo en particular, que la fuente de información más importante son los clientes.

## Sistema de inteligencia de negocio

Los datos provenientes del sistema de registro interno deben complementarse con la información sobre el entorno de macromarketing y sobre la competencia. La función del subsistema de inteligencia de negocio es reunir información acerca de los desarrollos en el entorno, para que la gerencia pueda monitorear las fortalezas y debilidades de la posición competitiva de la empresa. En el capítulo 11 se presenta una detallada descripción de la información a ser recolectada.

Pueden utilizarse varios métodos para recopilar información de inteligencia de mercado: el método casual, el uso de la fuerza de ventas, establecer centros de información o la compra de información a servicios externos.

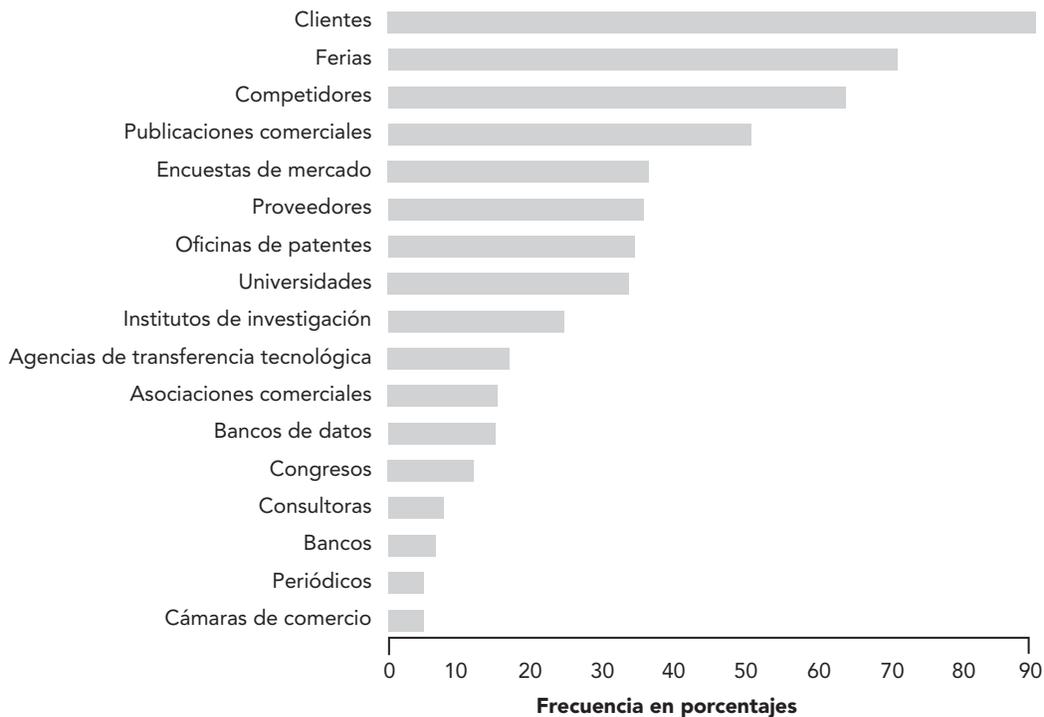


FIGURA 5.2 Fuentes de información

Fuente: Simon (1996).

1. El *método casual* parte de la búsqueda informal de información que llevan a cabo los gerentes al leer los diarios o las publicaciones comerciales, al hablar con los proveedores, distribuidores, clientes, o al participar en reuniones profesionales, eventos comerciales, etcétera.
2. La *fuerza de venta* se encuentra en una buena posición, por lo general, para proporcionar información relativa a muchos aspectos de la situación del mercado, así como para señalar los nuevos desarrollos de mercado o las nuevas acciones competitivas. Los representantes de ventas deben estar motivados y entrenados para recoger información de mercado.
3. El personal puede leer y analizar sistemáticamente las principales publicaciones comerciales, industriales o profesionales. Por ejemplo, se puede aprender mucho sobre la competencia a través de la lectura de los informes publicados por los competidores. Después, se puede publicar dicha información en boletines o correos electrónicos informativos difundidos dentro de la empresa.
4. La mayoría de las empresas también compra información de empresas externas que recogen y venden información estandarizada sobre participaciones de mercado, precios de venta, gastos de publicidad, promociones, etcétera.

Además de la información del sistema de registro interno y de la inteligencia de mercado, la gestión de marketing también requiere estudios sobre problemas u oportunidades específicas, como la prueba sobre un concepto de producto, un estudio de imagen de marca o un pronóstico de ventas de un país o región particular. La función de la investigación de marketing es llevar a cabo este tipo de estudios específicos.

## Sistema de investigación de marketing

La función de la investigación de marketing es proporcionar información de mercado que ayude a la gerencia a adoptar e implementar una orientación de mercado. Puede definirse en los siguientes términos:

La investigación de marketing implica el diagnóstico de las necesidades de información y la selección de las variables interrelacionadas relevantes sobre qué información válida y confiable se reúne, registra y analiza (Zaltman y Burger, 1975, p. 3).

De acuerdo con esta definición, la investigación de marketing tiene cuatro distintas funciones:

1. El *diagnóstico de una necesidad de información*, que supone una buena relación de interacción entre el tomador de decisiones y el analista de marketing.
2. La *selección de variables* a medir, lo que implica la capacidad de traducir un problema de decisión en preguntas de investigación constatables empíricamente.
3. La *responsabilidad de la validación interna y externa* de la información recolectada, lo que involucra una buena dirección de la metodología de investigación.
4. La *transferencia de información* a la gerencia, como apoyo para el entendimiento, las decisiones y el control.

La función del analista de mercado no está limitada, entonces, a aspectos técnicos vinculados con la ejecución de un proyecto de investigación; debe participar activamente en la definición del problema de investigación, el diseño del plan de investigación, así como en la interpretación y explotación de los resultados.

## Utilidad gerencial de la investigación de marketing

La investigación de mercado es útil para tomar decisiones de marketing operativo y marketing estratégico. Pueden identificarse tres tipos de objetivos:

*Ayuda de entendimiento:* descubrir, describir, analizar, medir y anticipar factores de mercado y de demanda.

*Ayuda de decisión:* identificar los instrumentos y estrategias de marketing más apropiados y determinar su nivel óptimo de intervención.

*Ayuda de control:* evaluar el desempeño de los programas de marketing y sus resultados.

El primer objetivo está más directamente vinculado a las decisiones de marketing estratégico y tiene un importante componente creativo: descubrir nuevas oportunidades o potenciales de mercado sin explotar. Los otros dos objetivos están más relacionados con el equipo de marketing operativo.

La investigación de marketing tiene con frecuencia importantes implicaciones en otras funciones además del marketing. Por ejemplo, los resultados de las investigaciones sobre los estados cambiantes del mercado en relación

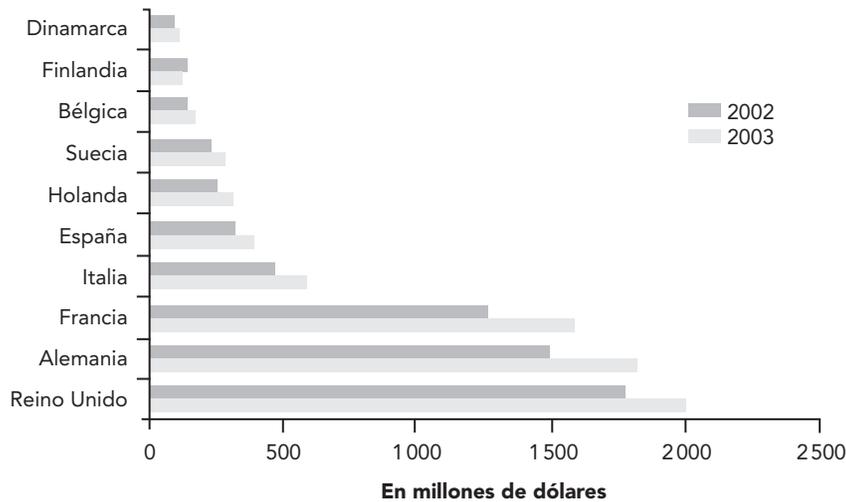


FIGURA 5.3 Los diez principales mercados europeos en gastos de investigaciones de mercado

Fuente: ESOMAR, Amsterdam, Holanda.

con la ecología, puede inducir al personal de investigación y desarrollo y de producción a desarrollar productos armónicos con el ambiente. De forma similar, el pronóstico de ventas es una información clave en el análisis financiero y la planificación de la distribución y la logística.

### Momento de realizar una investigación de mercado

Una pregunta clave de un gerente que se enfrenta a un problema de decisión es si un estudio específico de investigación de marketing debe realizarse o no. Para resolver esto se deben considerar varios factores:

1. *Las limitaciones de tiempo.* La investigación de marketing lleva tiempo y, en muchas instancias, las decisiones deben tomarse rápidamente, aun si la información está incompleta. El factor tiempo es crucial y la urgencia de la situación con frecuencia impide el uso de la investigación. Este factor refuerza la importancia del SIM, que es un sistema de información permanente.
2. *Disponibilidad de la información.* En muchas instancias, la gerencia dispone ya de suficiente información y la toma de decisión puede basarse solamente con ella. Este tipo de situación ocurre cuando la empresa tiene un SIM permanentemente bien administrado. A

veces, la investigación de mercado se lleva a cabo de todas formas, para evitar la crítica de malas decisiones. La investigación de marketing toma aquí la forma de un seguro que será útil si la decisión tomada resulta ser la equivocada.

3. *Valor para la empresa.* El valor de la investigación de marketing dependerá de la naturaleza de la decisión gerencial que deba tomarse. En muchas decisiones rutinarias, el costo de una decisión equivocada es mínimo y los gastos sustanciales de la investigación de marketing son difíciles de justificar. Así, antes de llevar a cabo una investigación, los gerentes deben preguntarse: “¿La calidad de la decisión de marketing mejorará con la información recolectada por investigación de marketing hasta el punto que justifique el gasto?” En muchos casos, incluso un estudio de investigación de marketing modesto mejorará sustancialmente la calidad de las decisiones gerenciales. En la figura 5.3 se ilustran los gastos en investigación de marketing en los mercados europeos.

Con frecuencia, los proyectos de investigación de marketing no están directamente vinculados a una decisión particular, sino que son puramente exploratorios. El objetivo es, entonces, mejorar el entendimiento de un mercado o buscar oportunidades en un mercado desconocido. Este tipo de investigación mejorará muy proba-

blemente la elección de una opción estratégica por parte de la empresa.

## La investigación de marketing y el método científico

Si bien hoy nadie cuestiona que la gestión es mucho más un arte que una ciencia, es importante tener claro que la investigación de marketing debe ser científica, ya que debe manejar conocimiento acreditado, sin el cual no se pueden tomar buenas decisiones de gestión (Zaltman y Burger, 1975, p. 7). La implicación de esta afirmación es que los científicos intentan descubrir “verdades” objetivas. Como la gestión se interesa principalmente en la toma de decisiones basada en información precisa y objetiva, queda claro que el investigador de mercado debe seguir un procedimiento científico para que la información pueda recogerse y analizarse correctamente.

Las reglas del método científico están diseñadas para proveer, entre otras, dos tipos de validaciones, interna y externa:

- **Validación interna:** se refiere a cuestiones como: los efectos observados de un estímulo de marketing (precio, mensaje publicitario, promoción, etc.) ¿podrían ser causados por otras variables además del factor estudiado? ¿Se establece la relación sin ambigüedad? Sin la validación interna, el experimento es confuso y no se establece la estructura causal.
- **Validación externa:** se refiere a la generalización de los resultados experimentales: ¿en qué poblaciones, áreas geográficas y otras variables pueden proyectarse los efectos medidos?

Este problema de confiabilidad científica es fundamental porque la gerencia tomará las decisiones riesgosas a partir de los resultados de la investigación de marketing, como el lanzamiento de un nuevo producto, la modificación de un precio o la adopción de un tema específico de campaña publicitaria.

### Características del conocimiento científico

Es esencial entender las principales características de la ciencia para desarrollar la investigación de marketing de

manera científica. Por esto, repasaremos brevemente las características del conocimiento científico. La ciencia comienza estableciendo hechos y trata de describirlos y explicarlos. Los hechos establecidos son información científica obtenida con la ayuda de las teorías que, a su vez, ayudan a clarificar otras teorías.

1. *La ciencia va más allá de los hechos.* El analista de mercado no debería limitar su trabajo a hechos que son fácilmente observables y ya existentes. La investigación cualitativa es una parte integral del proceso de investigación. El analista de mercado debe buscar nuevos hechos, pero deben ser autenticados y sometidos a una verificación empírica o, en todo caso, dar pruebas de su falsedad científica.
2. *El conocimiento científico es verificable (o demostrable su falsedad).* El conocimiento científico debe ser empíricamente demostrable a través de experiencias observables. Ésta es una de las reglas básicas de una ciencia. Asimismo, debe ser posible demostrar que una proposición o teoría dada es falsa. El científico puede decir solamente: “Tengo una teoría que he probado objetivamente con los datos y éstos son congruentes con mi teoría”.
3. *La ciencia es analítica.* El investigador de mercado trata de descomponer el proceso de decisión de compra en sus partes básicas para determinar los mecanismos que dan cuenta del modo en que funciona el proceso. Después de analizar las partes componentes por separado y sus relaciones, el investigador de mercado puede determinar cómo se desarrolla el proceso de toma de decisión en su totalidad. En el capítulo 6 se ilustra este proceso analítico en el análisis del concepto de actitud.
4. *El conocimiento científico es claro y preciso.* El conocimiento científico busca precisión, exactitud y reducción del margen de error, a pesar de que es casi imposible alcanzar estos objetivos por completo. El investigador intenta lograr dichos objetivos a través de la formulación de preguntas con máxima claridad, evitando definir de manera ambigua los conceptos, y realizando mediciones y observaciones de manera completa y detallada, tanto como sea posible.
5. *El conocimiento científico es comunicable.* La investigación debe ser, en principio, comunicable, es decir, suficientemente completa en el reporte de las metodologías utilizadas y precisa en la presen-

tación de sus resultados que posibilite a otro investigador repetir el estudio, lo cual permite una verificación independiente o establece si la réplica es deseable.

6. *El conocimiento científico es general.* El investigador de mercado debe establecer hechos individuales en patrones generales, que deben ser aplicables a una amplia variedad de fenómenos. Esto le provee de una generalización que puede guiar las decisiones de marketing. Al analista de mercado le toca aprender no sólo lo que hace un comprador individual, sino qué hace ese comprador que otros muy probablemente harían en la misma situación.

### Interfase administrador-investigador

El valor de la investigación de marketing para la gestión es ampliamente determinado por la calidad de la interfase entre el analista de mercado responsable por el proyecto de investigación y el tomador de decisiones que debe utilizar esos resultados. En muchas ocasiones, los investigadores de mercado no están lo suficientemente orientados a la gestión ni muchos administradores están suficientemente orientados a la investigación. Para superar esta dificultad de comunicación, las responsabilidades tanto del administrador como del investigador deben estar claramente definidas y aceptadas por ambas partes.

*El usuario de la información* debe informar al investigador sobre:

- el problema preciso que la empresa enfrenta y la manera en que se tomará la decisión;
- los antecedentes del problema y su entorno;
- las limitaciones sobre costos y tiempo para realizar el estudio y sobre los cursos de acción que la empresa puede considerar de forma realista;
- qué información puede proveer la empresa y dónde obtenerla;
- cualquier cambio en la situación que surja mientras se realiza el estudio.

De forma similar, *las responsabilidades del investigador* son:

- ser honesto y claro sobre el significado y cualquier limitación de los resultados esperados;
- asistir en la presentación y explicación de las conclusiones y ayudar en la aplicación al tomador de decisiones;
- demandar que quien toma las decisiones provea la información necesaria para planificar y conducir el estudio;
- insistir en que se realicen reportes válidos y completos sobre los descubrimientos;
- negarse a distorsionar o acortar los resultados en nombre de las predisposiciones y prejuicios del usuario.

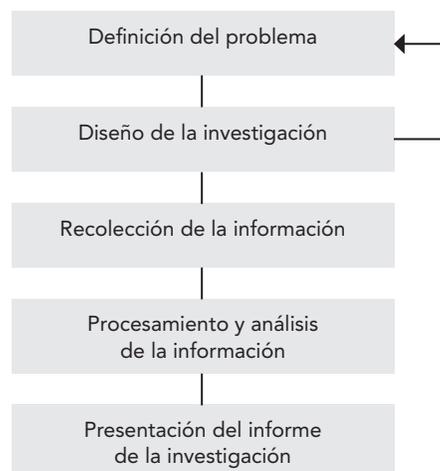


FIGURA 5.4 Etapas del proceso de investigación

Fuente: Lambin (1990).

**TABLA 5.1** Tipos de problemas en la investigación de marketing

Investigación exploratoria	Investigación descriptiva	Investigación causal
¿Las ventas de la marca A están declinando y no sabemos por qué?	¿Qué tipo de personas compran nuestra marca? ¿Quién compra la marca de nuestro competidor directo?	¿Los compradores prefieren nuestro producto en un embalaje de diseño ecológico?
¿Estaría el mercado interesado en nuestra nueva idea de producto?	¿Cuál debería ser el segmento objetivo de nuestro nuevo producto?	¿Cuál de los dos temas de campaña publicitaria es más eficaz?

Fuente: Adaptado de Churchill y Iacobucci (2005).

Algunos investigadores fracasan al reportar los resultados de la investigación, pues no reconocen que su función es de *consejero*: no se les está pidiendo que tomen las decisiones. De forma similar, algunos administradores operan como si el investigador fuera clarividente sobre la naturaleza de la situación de la decisión y sobre la información necesaria para reducir la incertidumbre de la decisión. En consecuencia, muchos proyectos de investigación no están orientados a la toma de decisión por la falta de habilidades de comunicación del administrador.

### Etapas en el proceso de investigación

La investigación sistemática requiere una planificación cuidadosa en una investigación ordenada. La investigación de marketing, como otras formas de investigación científica, se da como una secuencia de actividades interrelacionadas. En la figura 5.4 se presentan las cuatro etapas del proceso de investigación.

1. *Definición del problema.* El primer paso en la investigación necesita que tanto el administrador (el usuario del resultado de la investigación) como el analista de mercado (el investigador) definan el problema cuidadosamente y acuerden el objetivo de la investigación. En la investigación de marketing debe tenerse en cuenta el viejo refrán: “Un problema bien definido es un problema medio resuelto”. Otra manera de expresar la misma idea sería: “Si no sabes qué estás buscando, no lo encontrarás”. Así, en esta etapa una interfase de trabajo “tomador de decisión-analista” resulta esencial y el objetivo de la investigación debe definir, en términos tan precisos como sea posible, la

información necesaria para mejorar la decisión que se ha de tomar.

2. *Diseño de la investigación.* El diseño de la investigación es un plan maestro que especifica los métodos y procedimientos para recolectar y analizar la información necesaria; es un marco para el plan de acción de la investigación. Dicho plan, por lo general, es responsabilidad del analista de mercado. El plan de investigación debe ser diseñado en forma profesional y especificar las hipótesis y los interrogantes de la investigación, las fuentes de información, los instrumentos de investigación (grupos focalizados, encuestas o experimentación), la metodología de muestreo, el cronograma de trabajo y el costo de la investigación. Quien toma las decisiones debe aprobar el plan de investigación para asegurarse de que la información recolectada será apropiada para resolver su problema de decisión.
3. *Recolección de la información.* Una vez que se aprueba el diseño de la investigación, puede comenzar el proceso de reunir información de los entrevistados. En muchos casos, la fase de recolección de la información es subcontratada a una empresa de investigación de mercado. Los métodos de recolección de información están cambiando rápidamente debido al impacto de las telecomunicaciones y la computación. Las entrevistas telefónicas en combinación con terminales de entrada de datos, entrevistas asistidas por computadoras, terminales interactivas en centros de compras, entrevistas por fax, cajas registradoras que utilizan el Código Universal de Producto (UPC, *Universal Product Code*), son técnicas nuevas que aceleran el proceso de re-

colección de información y que también eliminan los riesgos de errores. En general, hay dos etapas en la recolección de información: una prueba previa y el estudio principal. La etapa de la prueba previa, basada en una pequeña submuestra, se utiliza para determinar si el plan de recolección es apropiado para el estudio.

4. *Proceso y análisis de la información.* Una vez que se ha recolectado la información, debe convertirse en formato que responda a las preguntas del administrador. Esta etapa implica editar la información, codificar, tabular y desarrollar frecuencias de distribución simple o doble. Estas tareas también suelen subcontratarse a agencias especializadas, y deben realizarse estrictos controles sobre las reglas y procedimientos adoptados. Para resumir la información y presentarla de forma más significativa, facilitar la interpretación o ayudar a descubrir nuevos resultados o relaciones, se deben utilizar las técnicas de análisis estadístico. Los análisis estadísticos multivariantes avanzados deben utilizarse sólo si son relevantes para los propósitos del estudio.
5. *Presentación del reporte de resultados.* La etapa final del proceso de investigación consiste en la interpretación de la información y en realizar conclusiones para la toma de decisiones. El reporte de la investigación debe comunicar los resultados de la investigación de forma eficaz, es decir, en una forma que sea significativa para la audiencia empresarial. El riesgo aquí es dar demasiada importancia a los aspectos técnicos del estudio, lo cual sólo se justifica si el administrador responsable quiera estar convencido de la confiabilidad de los resultados, porque de otra manera no los utilizará. Por eso, nuevamente, la interacción cercana entre el administrador y el investigador es un factor clave de éxito.

El proceso de investigación es de aplicación general, aun cuando las etapas del proceso se superponen continuamente. La importancia relativa de cada etapa también varía con la naturaleza de la investigación de mercado.

## Tipos de investigaciones de marketing

Los estudios de investigación de marketing pueden clasificarse sobre las bases de las técnicas o de la naturaleza del problema de investigación. Las encuestas, la experimentación y los estudios basados en la observación son

las técnicas más comunes. La naturaleza del problema determinará si el estudio es exploratorio, descriptivo o causal. En la tabla 5.1, se dan algunos ejemplos.

*Investigación exploratoria.* Se lleva a cabo para clarificar la naturaleza de un problema, tener un mejor entendimiento de una situación de mercado, descubrir ideas y observaciones y establecer directrices en cualquier otra investigación necesaria. No intenta proporcionar evidencia conclusiva sobre la cual determinar un curso de acción en particular. Los métodos utilizados son la investigación de escritorio y los estudios cualitativos.

*Investigación descriptiva.* Intenta dar respuestas a las preguntas sobre “quién”, “qué”, “cuándo”, “dónde”, y “cómo”. La investigación descriptiva se ocupa de determinar la frecuencia con la cual algo ocurre o la relación entre las variables. Al contrario de la investigación exploratoria, los estudios descriptivos se basan en algún entendimiento previo de la naturaleza del problema de investigación. La información descriptiva frecuentemente es todo lo que se necesita para resolver un problema de marketing. Los métodos utilizados son, por lo general, la información secundaria, observación y comunicación. La mayor parte de los estudios de marketing son de este tipo.

*Investigación causal.* Es la forma más ambiciosa de investigación y trata de determinar relaciones de causa-efecto. En los estudios causales, es típico tener una expectativa de esta relación, que es la que será explicada, tal como predecir la influencia del precio, del embalaje o de la publicidad. Los estudios causales suelen llevarse a cabo bajo la forma de experimentos controlados.

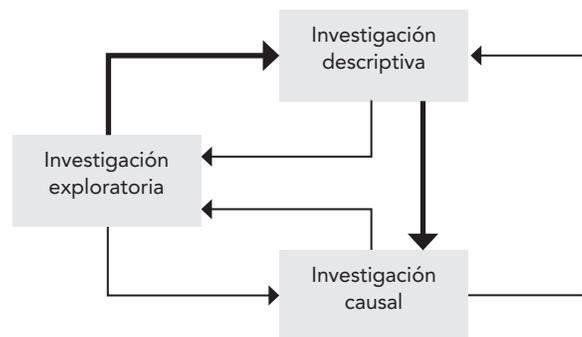


FIGURA 5.5 Las diferentes secuencias de investigación

Fuente: Churchill y Iacobucci (2005).

En principio, los estudios exploratorios y descriptivos preceden a los estudios de relación causa-efecto y son vistos con frecuencia como pasos previos, tal como se ilustra en la figura 5.5. Pero también pueden existir otras secuencias. Por ejemplo, si se descubre una hipótesis causal, el analista puede necesitar otro estudio exploratorio o descriptivo. En las siguientes secciones, analizaremos específicamente los objetivos y métodos de estos tres tipos de estudios de investigación de mercado.

## Estudios exploratorios

La investigación de mercado es de tipo exploratorio cuando se hace hincapié, sobre todo, en obtener observaciones e ideas más que en probar formalmente hipótesis derivadas de la teoría o de estudios previos. Este tipo de estudios es muy popular entre las empresas porque es de bajo costo, veloz, flexible y subraya la creatividad y la generación de ideas.

### Objetivos de la investigación exploratoria

La necesidad de un estudio exploratorio surge, a menudo, cuando la empresa se enfrenta a problemas mal definidos, por ejemplo: “las ventas de la marca X están disminuyendo y no sabemos por qué”, o “¿estaría la gente interesada en nuestra idea de un nuevo producto?” En estos dos ejemplos, el analista podría arriesgar una larga lista de

posibles respuestas. Como es poco práctico tratar de probarlas todas, la investigación exploratoria será útil para encontrar alguna(s) explicación(es) probable(s) que luego se probará(n) empíricamente. Así, los principales objetivos de la investigación exploratoria son los siguientes:

- Realizar un examen rápido de las amenazas de un problema o el potencial de una oportunidad.
- Formular una definición deficiente de un problema con el fin de lograr una investigación más precisa.
- Generar hipótesis o conjeturas acerca del problema.
- Recolectar y analizar información ya disponible.
- Establecer prioridades de otra investigación.
- Aumentar la familiaridad del analista con un problema o un mercado.
- Clarificar un concepto.

En general, la investigación exploratoria es adecuada para cualquier problema sobre el que se conozca poco.

### Desarrollo de hipótesis

La investigación exploratoria es particularmente útil en la primera etapa de un proceso de investigación, la etapa de formulación del problema, para traducir el problema de investigación a objetivos específicos de investigación. El objetivo es desarrollar hipótesis comprobables. Las hipótesis definen qué es lo que estamos buscando, anticipan las posibles respuestas al problema de investigación y agregan un considerable grado de especificidad. Nor-

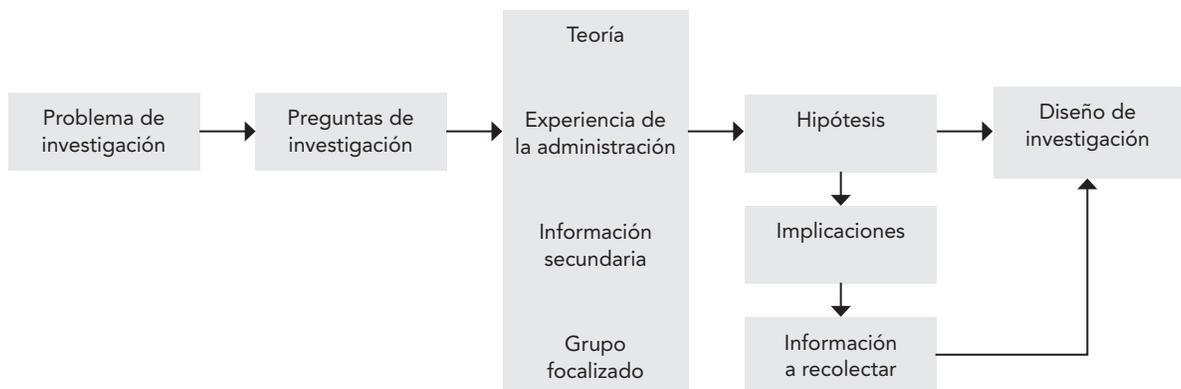


FIGURA 5.6 Proceso de desarrollo de hipótesis

Fuente: Los autores.

TABLA 5.2 Del problema de investigación a las preguntas de investigación

Hipótesis	Preguntas de investigación
<i>Problema de investigación: ¿Por qué el índice de penetración de la televisión por cable en los hogares se encuentra muy por debajo del promedio en varias áreas geográficas?</i>	
1. Existe una buena recepción de televisión sin el cable.	¿Cómo es la calidad de la recepción de televisión sin cable?
2. Los residentes se están conectando de forma ilegal al cable.	¿Es técnicamente posible estar conectado ilegalmente?
3. Hay mucha población en tránsito en estas regiones.	¿Cuál es el índice de movilidad en estas regiones?
4. Los residentes tienen poca experiencia con los servicios de cable.	¿Cuál es la imagen corporativa de la compañía de cable en estas regiones?
5. El precio es demasiado elevado para el nivel de ingreso de la zona.	¿Cuáles son las diferencias entre las estadísticas de ingreso entre regiones?
6. La cobertura de la fuerza de ventas ha sido inadecuada.	¿Cuán activa fue la fuerza de ventas en estas regiones?
7. Una gran parte de los residentes pertenecen a grupos de edades o clases sociales que ven poca televisión.	Analizar las estadísticas demográficas y de clase social por región.

Fuente: Los autores.

malmente, habrá un variado número de hipótesis adecuadas, tanto específicas como implícitas.

¿Cómo genera hipótesis el analista? El proceso del desarrollo de hipótesis se ilustra en la figura 5.6. Pueden identificarse cuatro fuentes principales de información:

1. teoría sobre disciplinas tales como la economía, la psicología, la sociología o el marketing,
2. la experiencia empresarial con problemas relacionados,
3. el uso de información secundaria (vea la sección 5.3.3), o
4. investigación exploratoria donde se carece tanto de teoría como de experiencia.

Luego de un estudio exploratorio, el analista de mercado debería saber qué tipo de información convendrá recolectar para poder verificar o probar la falsedad de las explicaciones en competencia. En la tabla 5.2 se presenta un ejemplo sobre el bajo nivel de la penetración de la televisión por cable en algunas regiones. El estudio exploratorio ha identificado siete explicaciones posibles (o hipótesis). Los objetivos de investigación derivados indi-

can claramente el tipo de investigación que se requiere para verificar estas explicaciones probables.

Como el objetivo de los estudios exploratorios es encontrar nuevas ideas, no se requiere diseño formal. La flexibilidad y la ingenuidad caracterizan esta investigación. La imaginación del investigador es un factor clave. Las técnicas utilizadas son la información secundaria, encuestas de referentes clave, análisis de casos relacionados e investigación cualitativa a través de grupos focalizados.

### Uso de la información secundaria

La información secundaria es la información previamente publicada, recolectada para otros propósitos distintos a las necesidades de investigación específicas. La información primaria, por el contrario, se recolecta específicamente para los propósitos específicos de la investigación. En la figura 5.7, se presentan las principales fuentes de la información secundaria, interna y externa.

La información secundaria puede clasificarse como proveniente de fuentes internas o externas. La informa-



**FIGURA 5.7** Fuentes de información de marketing

Fuente: Aaker y Day (1980).

ción interna está centralizada en el sistema de registro interno descrito en la primera sección de este capítulo. La información externa proviene de una fuente seleccionada, tal como publicaciones gubernamentales, información de asociaciones comerciales, libros, boletines y diarios. La información de alguna de estas fuentes está disponible a un costo mínimo o incluso gratis en bibliotecas (en la tabla 5.3 se muestra una selección de fuentes gubernamentales de información). Las fuentes externas, que no están disponibles en bibliotecas, son usualmente datos de marketing estandarizados, que son costosos y pueden ser: los paneles de consumidores, la información de ventas mayoristas, la información sobre medios y sobre la audiencia, etcétera.

Para comenzar, la información secundaria es aquella sobre la cual resulta más lógico trabajar y su utilidad no debe subestimarse. La principal ventaja de la información

secundaria es que siempre es más rápida y menos costosa de obtener que la información primaria. También, puede incluir información que de otra forma no estaría disponible para el investigador.

Por ejemplo, la matriculación de automóviles y camiones son información secundaria que publican las administraciones de matriculación automovilística. Un analista de mercado competente debería estar familiarizado con las fuentes básicas pertenecientes al mercado estudiado.

Sin embargo, la información secundaria presenta un cierto número de desventajas, cuya relevancia debe examinar el analista de mercado. Los problemas más comunes asociados con la información secundaria son los siguientes: 1) información desactualizada, 2) variación en la definición de los términos, 3) diferentes unidades de medición. Otro defecto es que el usuario no tiene con-

trol sobre la exactitud de la información secundaria. La investigación conducida por otras personas puede estar sesgada con el objetivo de apoyar los intereses de la fuente. Asimismo, el usuario de la información secundaria debe evaluar críticamente la información y el diseño de la investigación para determinar si la metodología usada fue implementada correctamente. Se deben seguir ciertas reglas en la utilización de información secundaria, como las que se mencionan a continuación:

- Siempre utilizar la fuente primaria de los datos secundarios, y no fuentes secundarias que extrajeron la información de la fuente original.
- Evaluar la certeza de la información secundaria identificando con cuidado el propósito de la publicación.
- Examinar la calidad general de la metodología. Una fuente primaria debe proporcionar una descripción detallada de cómo se recolectó la información, incluyendo definiciones, formas de recolección, muestreos, etcétera.

Los puntos antes detallados no implican que el analista no pueda utilizar esa información, más bien sugieren simplemente que tal información debe analizarse de una manera más crítica.

## Encuesta de informantes clave

Después de haber explorado las fuentes secundarias, se pueden obtener ideas y observaciones adicionales al hablar con individuos que tengan un conocimiento y experiencia especial sobre el problema que se está investigando. Estas personas pueden ser “jugadores” o “expertos”. Por “jugador” entendemos a cualquier persona que participa en una situación de mercado, como el personal dentro de una empresa, los mayoristas, los minoristas, los proveedores y los consumidores. Por “expertos”, nos referimos a cualquier persona que tenga información privilegiada gracias a su función, tal como los funcionarios públicos, los economistas, los sociólogos, el personal de investigación y desarrollo, los miembros de una organización profesional, etcétera.

Por ejemplo, un editor de libros infantiles que está investigando una caída de las ventas ha obtenido un valioso conocimiento al hablar con bibliotecarios y maestras. Estas conversaciones indicaron que una creciente utilización de los recursos bibliotecarios, tanto públicos como escolares, ha coincidido con una caída de las ventas. A su vez, estos

hechos fueron atribuidos a un gran aumento de las adquisiciones de libros para niños de las bibliotecas, como resultado de la legislación federal que había provisto dinero para tal fin (Churchill y Iacobucci, 2004, p. 78).

No se debería intentar obtener un muestreo probabilístico en este tipo de encuesta, pero es importante incluir a personas con diferentes puntos de vista. Estas entrevistas son informales y no utilizan preguntas estructuradas, como las de un cuestionario. Por el contrario, se crean situaciones flexibles y de “libre fluir” para estimular la búsqueda de ideas que cubran lo inesperado. Se presentan, por ejemplo, varias hipótesis a los entrevistados para probar su reacción y verificar si es necesaria la reformulación.

## Análisis de casos seleccionados

Un tercer método frecuentemente utilizado en la investigación exploratoria es el análisis de casos que sean similares al fenómeno investigado, con el objetivo de buscar explicaciones u obtener ideas para la acción. Por ejemplo, en muchas situaciones, Estados Unidos se encuentra a la vanguardia con respecto a los países de Europa, por lo que es interesante analizar la situación de Estados Unidos para tratar de entender los problemas que pueden ocurrir en el mercado europeo.

Por ejemplo, durante muchos años han estado operando tiendas de conveniencia que abren las 24 horas en las estaciones de gasolina estadounidenses. Las compañías de petróleo de Sudamérica han adoptado recientemente el mismo concepto. Un estudio detallado, en Estados Unidos, demostró que era muy útil determinar el tipo de surtido de artículos, así como los horarios de apertura y la presentación de este tipo de tiendas.

Algunas situaciones son particularmente productivas para generar hipótesis, por ejemplo, los casos que reflejan cambios abruptos o comportamientos extremos.

## Discusiones de grupos focalizados

La entrevista a grupos focalizados (*focus groups*) plantea un estudio exploratorio más elaborado. Una entrevista a este tipo de grupo se realiza a partir de una entrevista desestructurada, de un “libre fluir”, con un pequeño grupo de 8 a 12 personas. No es una sesión de preguntas y respuestas rígidamente construida, sino una discusión

TABLA 5.3 Fuentes de información gubernamentales seleccionadas

Fuente	Sitio Web	Tipos de información
Unión Europea	<a href="http://www.europa.eu.int">www.europa.eu.int</a>	Información estadística sobre países miembros
Euromonitor Internacional	<a href="http://www.euromonitor.com">www.euromonitor.com</a>	Información sobre la UE y otros países, y compañías
Univ. de Strathclyde, RU	<a href="http://www.strath.ac.uk">www.strath.ac.uk</a>	Perfiles de compañías, información sobre países, información de exportaciones económicas y directorios de compañías
OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)	<a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a>	Estadísticas, indicadores económicos y otra información sobre los países miembros
Eurostat	<a href="http://www.europa.eu.int/comm/eurostat">www.europa.eu.int/comm/eurostat</a>	Estadísticas a nivel europeo que permiten la comparación entre países y regiones
Europe Direct	<a href="http://www.europa.eu.int/europedirect/">www.europa.eu.int/europedirect/</a>	Información sobre la UE
Departamento de Comercio e Industria	<a href="http://www.dti.gov.uk">www.dti.gov.uk</a>	Información sobre compañías y comercio en el RU
<i>Financial Times</i>	<a href="http://www.ft.com">www.ft.com</a>	Varios bancos de datos, por ejemplo, sobre fusiones y adquisiciones
<i>Business Week</i>	<a href="http://www.businessweek.com">www.businessweek.com</a>	Información sobre compañías, por ejemplo, las 500 empresas líderes
Banco Mundial	<a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a>	Información económica, social y nacional/regional sobre más de 200 países
Administración Internacional de Comercio, EUA	<a href="http://www.ita.doc.gov">www.ita.doc.gov</a>	Ayuda a las empresas estadounidenses a competir en los mercados extranjeros
Centro Internacional para la Educación de Negocios y la Investigación (MSU-CIBER). Un centro de la Universidad Estatal de Michigan, EUA	<a href="http://www.ciber.bus.msu.edu">www.ciber.bus.msu.edu</a>	Presenta diversa información de mercado en el mundo
Trade Compass	<a href="http://www.tradecompass.com">www.tradecompass.com</a>	Información sobre negocios en diferentes mercados y compañías

Fuente: Los autores.

de formato flexible sobre una marca, una publicidad o un nuevo concepto de producto. Un grupo focalizado funciona de la siguiente manera: el grupo se reúne en un lugar preestablecido en un horario también acordado; y consta de un entrevistador o moderador y entre 8 a 12 participantes. El moderador presenta el tema y alienta a los participantes de grupo a discutir entre ellos las temáticas. Estos grupos focalizados permiten que las

personas analicen sobre sus verdaderos sentimientos, ansiedades y frustraciones, así como la profundidad de sus convicciones.

Entre las ventajas principales de las entrevistas a grupos focalizados se destacan que son relativamente rápidas, fáciles de ejecutar y poco costosas. En una situación de emergencia, se pueden realizar tres o cuatro sesiones de grupo, organizarlas y elaborar el informe

respectivo en menos de una semana. Desde la primera reunión, el analista aprende invariablemente mucho. La segunda entrevista produce más, pero hay menos cosas nuevas. Usualmente, en la tercera y cuarta sesión, mucho de lo que se dice ya se ha expresado anteriormente, y se obtiene muy poco si se continúa. Para ejemplificar esta situación, en la ilustración 5.1 se presenta el resultado de una discusión grupal acerca del consumo de café.

Además de la ventaja del tiempo, sobresalen las siguientes *ventajas*:

- La entrevista de grupo es un mecanismo poderoso para generar hipótesis cuando se sabe poco sobre el problema en estudio.
- El método grupal reduce drásticamente la distancia entre el entrevistado que produce la información y el cliente que la utiliza.
- Otra ventaja de la técnica de entrevista grupal es su flexibilidad, en contraste con los entrevistadores de encuesta que trabajan con un cronograma de cuestionario rígido.
- El grupo entrevistado tiene la capacidad para manejar contingencias del comportamiento del consumidor del estilo: “si..., de otra manera”, una respuesta que difícilmente surge en una encuesta.
- En el análisis grupal los miembros se estimulan entre ellos y se obtiene más información espontánea que en las entrevistas individuales.
- Finalmente, en un estudio de entrevista grupal, los resultados emergen de una forma que la mayor parte de las personas entienden.

Las *limitaciones* de las entrevistas grupales son importantes y no deben subestimarse:

- Quienes responden no son representativos de la población objetivo, dado su número y su procedimiento de reclutamiento. Por este motivo, la validación externa de los resultados es necesariamente limitada.
- La interpretación de los resultados es típicamente de juicio, y muy dependiente de la personalidad del analista. Dada la ausencia de un cuestionario estructurado y la riqueza de los comentarios emitidos que se obtienen, el analista siempre puede encontrar algo que coincida con su visión del problema. Sin embargo, es difícil medir la importancia de esta parte.
- Siempre existe el riesgo de que un participante domine la sesión y provoque reacciones negativas en los otros miembros del grupo.
- Las evaluaciones a través de las entrevistas grupales tienden a ser conservadoras. Favorecen las ideas que son fáciles de explicar y entender y, por esto, no son tan nuevas.
- Resulta muy perturbadora la práctica poco ética de algunas empresas de investigación de mercado especializadas en grupos definidos que reclutan “participantes” para sus estudios.

### ILUSTRACIÓN 5.1

#### Resultados de un análisis grupal: motivaciones del consumo de café en Bélgica

1. *Estructura de tiempo y espacio.* El café otorga cierto ritmo a tu día; es un ritual que puntualiza las diferentes partes del día: mañana, recreo matutino, hora de almuerzo, luego del almuerzo, tarde, fin de semana, recreo vespertino, etc. Cada momento tiene su propia identidad, típica de su entorno y condiciones para la satisfacción esperada del consumo.
2. *Función social.* Ofrecer una taza de café es un signo claro de hospitalidad. Una taza de café relaja y da la bienvenida, desarrolla un sentimiento de armonía, una cierta atmósfera. El café acerca a las personas, y es una excusa para reunirse.
3. *Función sensorial.* El café resulta satisfactorio para el individuo en sí mismo, llegando a las emociones así como a los sentidos. Se involucra el sentido del olfato, el gusto, la apariencia y la calidez del café.
4. *Función como estimulante.* El café actúa supuestamente como estimulante tanto físico como psíquico. Incluso se le atribuyen propiedades regenerativas y curativas; despabila y es un tónico afectivo y emocional.

Fuente: MDA Consulting Group, Bruselas.

pantes profesionales” para hacer que la entrevista dé buenos resultados.

Más allá de estas limitaciones, las entrevistas de grupos focalizados son muy populares, particularmente entre las agencias de publicidad. Un reciente desarrollo en el campo de la investigación cualitativa es el uso de los modelos interpretativos, tales como los freudianos y los junguianos (Pellemans, 1999). El riesgo aquí está en privilegiar un esquema de interpretación. Para evitar esta trampa, deben utilizarse varios modelos interpretativos de forma simultánea, y confrontar sus resultados.

### Técnicas proyectivas

Los entrevistados con frecuencia están reticentes o avergonzados de expresar sus sentimientos, pero es más probable que den una respuesta verdadera (consciente o inconscientemente) si la pregunta está disfrazada. Una técnica proyectiva es un medio indirecto de preguntar que permite que los entrevistados “proyecten” sus creencias o sentimientos en una tercera persona cuando se les expone a un estímulo desestructurado. Las técnicas proyectivas se utilizan actualmente en pruebas clínicas y de personalidad. La teoría que está detrás de esta técnica consiste en que, cuando se le pide a una persona que estructure u organice una situación desestructurada o ambigua, sólo puede hacerlo al traer o revelar su propia estructura personal o actitudinal.

Cuanto más desestructurado o ambiguo es un estímulo, más proyectará sus emociones, necesidades, motivos, actitudes y valores (Kerlinger, 1973, p. 515).

Las técnicas proyectivas más comunes en la investigación de marketing son las asociaciones entre dibujos e historias, completar oraciones, asociaciones entre palabras y juegos de rol.

### Limitaciones de la investigación exploratoria

La investigación exploratoria no puede tomar el lugar de la investigación cuantitativa, conclusiva. Sin embargo, muchos administradores se sienten tentados a aceptar resultados basados en un pequeño muestreo como prueba suficiente para sus propósitos, pues están muy convencidos de que son su realidad. El riesgo de aceptar sin crítica

los resultados desestructurados de un grupo focalizado o una breve serie de entrevistas informales es doble.

- Primero, los resultados *no son representativos* de lo que se encontraría en la población y, por lo tanto, no pueden ser proyectados.
- Segundo, hay generalmente un alto nivel de *ambigüedad* propia de la interpretación de los resultados por parte del moderador.

El mayor riesgo de utilizar la investigación exploratoria para evaluar una estrategia publicitaria alternativa o un nuevo concepto de producto, no es que se lance al mercado una idea deficiente, porque los siguientes pasos de la investigación lo impiden; el verdadero riesgo es que una buena y prometedora idea pueda ser rechazada por los resultados de la etapa exploratoria. En otras situaciones, cuando todo parece positivo en la etapa exploratoria, surge la tentación de lanzar al mercado el producto sin una mayor investigación (Adler, 1979).

En vista de estos errores, este método sólo debe usarse para tener una visión superficial de la realidad de las perspectivas del cliente y para elaborar hipótesis que sirvan en investigaciones posteriores.

## Estudios de investigación descriptiva

Los estudios descriptivos, como su nombre lo sugiere, se diseñan para describir las características de una situación dada, o de una determinada población. Los estudios descriptivos difieren de los estudios exploratorios en el rigor con el cual se diseñan. Estos estudios se caracterizan por su flexibilidad e intentan obtener una descripción completa y precisa de una situación. Para asegurar que una descripción cubra todas las etapas deseadas se requiere del diseño formal y que la información recolectada sea confiable. La técnica más popular utilizada en la investigación descriptiva es la encuesta.

### Objetivos de los estudios descriptivos

La investigación descriptiva incluye una vasta selección de objetivos de investigación. Su propósito es proporcionar un gráfico de algún aspecto del mercado en un punto del tiempo o monitorear una actividad a través del tiempo. Los objetivos de los estudios descriptivos son los siguientes:

- Describir la organización, los canales de distribución o la estructura competitiva de un determinado mercado o segmento.
- Estimar la proporción y el perfil sociodemográfico de una población específica que se comporta de una cierta manera.
- Predecir el nivel de la demanda primaria durante los próximos cinco años en un mercado dado, utilizando la heurística o extrapolando los métodos de previsión de ventas.
- Describir el comportamiento de compra de cierto grupo de consumidores.
- Describir la manera en que los compradores perciben y evalúan los atributos de determinadas marcas sobre las marcas competidoras.
- Describir la evolución de los ciclos de vida entre segmentos específicos de la población.

La investigación descriptiva debe basarse en algún conocimiento y entendimiento previo del problema, para poder determinar con precisión el procedimiento de recolección de información. Como se ha ilustrado en la sección previa, debe descansar sobre una o más hipótesis específicas. Antes de comenzar una investigación descriptiva hay que revisar que existan tres condiciones:

1. Una o varias hipótesis o conjeturas derivadas de las preguntas de investigación, para guiar la recolección de información.
2. Una clara especificación sobre “quién”, “qué”, “cuándo”, “dónde”, “por qué” y “cómo” de la investigación.
3. Una especificación del método utilizado para recolectar la información: comunicación y observación.

La ilustración 5.2 presenta una especificación sobre la información que debe recolectarse.

Pueden identificarse dos tipos de estudios descriptivos: longitudinales e intersectoriales:

1. Los *estudios intersectoriales* involucran una muestra de la población de interés y un número de características de los miembros de la muestra medidas una vez en un cierto momento.
2. Los *estudios longitudinales* involucran paneles; proveen mediciones repetidas a través del tiempo, tanto de las mismas variables (paneles) como de diferentes variables (paneles ómnibus).

Los miembros de la muestra de un panel se miden en forma repetida, en contraste con la medición única en un estudio intersectorial. La forma más común del estudio intersectorial es la encuesta por muestra.

## Métodos de recolección de información primaria

En la figura 5.6 se hace una distinción entre tres métodos de recolección de información primaria: observación, comunicación y experimentación. La experimentación difiere de otros métodos en cuanto al grado de control sobre la situación investigada. La experimentación es el método típicamente utilizado en una investigación causal y sus características se expondrán en la próxima sección. Los métodos de observación y comunicación se utilizan para estudios longitudinales e intersectoriales.

## Métodos de observación

La observación científica es el proceso sistemático de registrar patrones de comportamiento de personas, objetos y acontecimientos sin cuestionarlos ni comunicarse con ellos. El analista de mercado, que utiliza el método observacional de recolección de información, atestigua y registra información mientras ocurren los acontecimientos o reúne la evidencia de registros de eventos pasados. Pueden observarse al menos cinco tipos de fenómenos:

1. Acciones y evidencias físicas, tales como las compras, la disposición y localización de las tiendas, los precios exhibidos, los espacios y exhibiciones en góndolas, las promociones.
2. Patrones temporales, como el tiempo de compra.
3. Relaciones espaciales y localizaciones, tales como los recuentos de volúmenes de tránsito o los patrones de compra.
4. Comportamiento expresivo, tal como el movimiento de ojos o los niveles de emociones despertadas.
5. Registros publicados, tales como el análisis de anuncios publicitarios y artículos de diarios.

La ventaja más importante del método observacional es su naturaleza no invasiva, ya que la comunicación con el sujeto estudiado no es necesaria. El “observador” puede ser una persona o la información puede reunirse utilizando algún aparato mecánico tal como un contador

de tráfico, audímetros de televisión localizados en los hogares para registrar y observar el comportamiento, o escáneres ópticos en supermercados para registrar las ventas y el comportamiento de compra. La información observacional suele ser más objetiva y exacta que los datos de la comunicación.

Los sistemas tecnológicos tales como el código universal de producto (CUP), han tenido un gran impacto en las observaciones mecánicas y los paneles de consumidores CUP ahora proveen información a las empresas en forma rápida, precisa y dinámica acerca de cómo se venden sus productos, quién los compra y los factores que afectan la compra.

A pesar de sus ventajas, los métodos de observación tienen una limitación crucial: no pueden observar motivos, actitudes, preferencias e intenciones. Así, sólo pueden utilizarse para asegurar información primaria observacional.

### Métodos de comunicación

La comunicación implica interrogar a las personas para asegurar la información deseada, a través de un instrumento de recolección de información llamado cuestionario, el cual puede ser oral o escrito, y las respuestas pueden darse en cualquier formato. Hay cuatro métodos de recolección de información de encuesta: entrevistas personales, en-

trévistas telefónicas, correos electrónicos o cuestionarios autoadministrados y encuestas en línea (por internet).

1. *Entrevistas personales.* Este método es adecuado para conceptos complejos de productos que requieren una extensa explicación, o para los productos nuevos. La información se busca en sesiones personales de preguntas y respuestas entre el entrevistador y quien responde. El entrevistador suele tener un cuestionario como guía, aunque puede utilizar apoyos visuales. Las respuestas generalmente se graban durante la entrevista. Las entrevistas personales tienen un alto índice de respuesta, pero también son más costosas de administrar que otros formatos. La presencia del entrevistador puede también influir en las respuestas.
2. *Entrevistas telefónicas.* Son las más adecuadas para conceptos de productos básicos bien definidos o características específicas de producto. El interrogatorio se realiza por teléfono. La información que se busca está bien definida, es de naturaleza no confidencial y limitada en cantidad. Este método tiene la ventaja de la velocidad en la recolección de la información y menores costos por entrevista. Sin embargo, algunos números telefónicos no están listados en los directorios, y esto causa problemas en la obtención de muestreos representativos. La ausencia del contacto

## ILUSTRACIÓN 5.2

### Especificaciones sobre la información a recolectar

Una empresa considera el lanzamiento de un nuevo producto comestible para que lo compren amas de casa de familias con un ingreso medio-alto. Las preguntas por examinar antes de empezar el trabajo de campo son las siguientes:

1. *¿Quién?* ¿Quién es la persona objetivo: el comprador, el usuario o quien lo recomienda?
2. *¿Qué?* ¿Qué características se necesita medir: el perfil sociodemográfico, la actitud, las preferencias, los hábitos de compra, etcétera?
3. *¿Cuándo?* ¿Cuándo preguntar? ¿Antes o en el momento de la compra, después del uso del producto, cuánto tiempo antes, etcétera?

4. *¿Dónde?* ¿En el lugar de la compra, en el hogar, en el lugar de trabajo, etcétera?
5. *¿Por qué?* ¿Cuál es el propósito del estudio?, ¿cuál es el uso que se le dará a los resultados?
6. *¿Cómo?* ¿Cómo proceder? ¿Mediante entrevistas personales, correos electrónicos o utilizando algún otro método?

Las respuestas a estas preguntas no son obvias. Los resultados de los estudios exploratorios deben ser útiles para reducir las fuentes de incertidumbre.

TABLA 5.4 Comparación de métodos de encuestas

Tipo	Ventajas	Desventajas
Entrevista personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permite al entrevistador obtener información adicional de su propia observación.</li> <li>2. Mayor control sobre la secuencia de preguntas.</li> <li>3. Permite reunir información más detallada.</li> <li>4. Suele obtener mayor porcentaje de respuestas completas, ya que el entrevistador está allí para explicar exactamente qué se quiere.</li> <li>5. Pueden usarse apoyos visuales (por ejemplo tablas, cuadros, muestras y prototipos) para demostrar los conceptos.</li> <li>6. Permite explorar los atributos del producto a profundidad y cómo resolver problemas.</li> <li>7. Es flexible al permitir que el entrevistador ajuste las preguntas a los principales intereses de los respondentes.</li> <li>8. El contacto personal suele estimular una mayor cooperación e interés por parte de los que responden.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede ser costoso comparado con otros métodos, especialmente cuando deben cubrirse amplias zonas geográficas.</li> <li>2. Cierta parcialidad del entrevistador puede causar serios errores en las respuestas y su registro.</li> <li>3. Requiere supervisión detallada del proceso de recolección de información.</li> <li>4. Toma tiempo entrenar a los entrevistadores y obtener información.</li> <li>5. Si el entrevistador está hablando y escribiendo las respuestas al mismo tiempo puede distraer a los respondentes.</li> <li>6. Si los diferentes entrevistadores emplean diferentes enfoques, se puede dificultar la estandarización de la conducción de la encuesta.</li> </ol>
Entrevista telefónica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rápida (por ejemplo, más rápida que la entrevista personal o por correo electrónico).</li> <li>2. Poco costosa (por ejemplo, el costo de un número equivalente de entrevistas personales sería sustancialmente mayor).</li> <li>3. Fácil de llamar nuevamente si el que responde está ocupado en ese momento.</li> <li>4. Suele tener un pequeño sesgo de parcialidad en la respuesta porque utiliza preguntas cerradas.</li> <li>5. Tiene largo alcance geográfico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitado a los números publicados en el directorio telefónico.</li> <li>2. Puede obtener usualmente sólo un pequeño monto de información.</li> <li>3. Puede proporcionar, por lo general, únicamente una clasificación limitada de datos.</li> <li>4. Difícil obtener información actitudinal y motivacional.</li> <li>5. Difícil en productos muy técnicos o bienes de capital.</li> <li>6. Puede volverse costosa si se realizan llamadas de larga distancia.</li> </ol>
Entrevista por correo electrónico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede alcanzar una amplia distribución a un costo relativamente bajo por entrevista completa.</li> <li>2. Ayuda a evitar posibles favoritismos o prejuicios por parte del entrevistador; la ausencia de entrevistador puede llevar a respuestas más sinceras.</li> <li>3. Puede alcanzar lugares remotos (por ejemplo, a ingenieros en Arabia Saudita).</li> <li>4. A menos que se pregunte su nombre, el que responde permanece anónimo y, por esto, puede dar información confidencial que de otro modo se guardaría.</li> <li>5. Quien responde puede estar más inclinado a responder porque lo puede hacer en su tiempo libre.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las listas de correo electrónico precisas y actualizadas no siempre están disponibles para asegurar una distribución exitosa.</li> <li>2. Ochenta por ciento a 90% de los cuestionarios pueden no ser contestados. Los que responden tienen mayores sentimientos hacia el tema que los no respondentes.</li> <li>3. La extensión del cuestionario es limitada.</li> <li>4. Imposibilidad de asegurar que las preguntas se entienden totalmente y de registrar correctamente las respuestas.</li> <li>5. Es difícil guiar a los que responden a través de las preguntas de a uno a la vez, ya que el respondente puede leer el cuestionario completo antes de responder.</li> <li>6. Consume tiempo.</li> <li>7. Algunos problemas con productos muy técnicos.</li> </ol>
Entrevista en línea (por internet)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El método más rápido y menos costoso.</li> <li>2. Posibilidad de cobertura mundial.</li> <li>3. Buen control sobre el orden de las respuestas.</li> <li>4. Control automático sobre los errores materiales (registro de los no respondentes, posibilidad de respuestas múltiples).</li> <li>5. Codificación inmediata.</li> <li>6. Posibilidad de utilizar apoyo visual.</li> <li>7. Sin parcialidad por parte del entrevistador.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala representación: limitada a la población que posee acceso a Internet y buen control.</li> <li>2. Sin muestreo aleatorio.</li> <li>3. Deficiente control e identificación del respondente.</li> <li>4. Contacto impersonal.</li> <li>5. Miedo a la invasión de la vida privada (falta de confidencialidad).</li> </ol>

Fuente: Los autores.

personal y la imposibilidad de utilizar material visual también son limitaciones.

3. *Cuestionarios por correo electrónico*. Se utilizan para ampliar la base de una investigación. Son más eficaces cuando intervienen conceptos bien definidos y se requieren respuestas específicas y limitadas. Son, generalmente, menos costosos que las entrevistas telefónicas y personales, pero tienen un índice mucho menor de respuestas; sin embargo, existen varios métodos para alentar un mayor índice de respuestas. Los cuestionarios por correo electrónico pueden ser mucho más estructurados que otros.
4. *Encuestas en línea (por internet)*. La tabla 5.4 muestra una comparación de las ventajas y desventajas de estos cuatro métodos. Cada método de recolección de información tiene sus propios méritos. Frecuentemente estos métodos se utilizan combinados, por ejemplo, el teléfono puede utilizarse para presentar un tema y asegurar la cooperación de quien responde. Si la actitud es positiva, se envía el cuestionario por correo electrónico con una carta. A través de este procedimiento se pueden obtener las razones para el rechazo y hacerse llamados subsiguientes para asegurar la respuesta necesaria.

## Diseño de cuestionarios

Un buen diseño de cuestionario es la clave para obtener buenos resultados de encuestas. Un cuestionario es simplemente un conjunto de preguntas seleccionadas para generar la información necesaria y alcanzar el objetivo del proyecto de investigación. El desarrollo de cuestionarios puede parecer simple, especialmente a quienes nunca han diseñado uno.

Un buen cuestionario parece tan sencillo de realizar como un buen poema. El producto final puede parecer como si lo escribiera un niño inspirado, pero suele ser el resultado de un largo y arduo trabajo (Erdos, 1970).

La función del cuestionario es medir. El cuestionario es el canal principal por el cual se obtiene la información que se transferirá a los investigadores, quienes, a su vez, trasladarán este conocimiento certificado a los administradores para su toma de decisiones. Este canal tiene una doble función de comunicación: *a)* debe comunicar a quien responde qué es lo que pregunta el investigador y

*b)* debe comunicar al investigador qué tiene para decir el entrevistado (vea la figura 5.8). La exactitud de la información reunida a través de los cuestionarios estará influida por el nivel de distorsión o “ruido” que ocurra en estos dos tipos de comunicación. Un cuestionario descuidado puede llevar a un gran volumen de distorsión en la comunicación del investigador a los entrevistados y viceversa.

Asumir que las personas entenderán la pregunta es un error común. Las personas simplemente pueden no saber qué se les está preguntando. Pueden no estar enteradas del producto o del tema de interés; pueden confundir el tema con alguna otra cosa; o la pregunta puede no significar lo mismo para cada uno de los entrevistados. Quienes responden pueden negarse a responder preguntas personales. La mayoría de estos problemas se pueden minimizar si un investigador calificado prepara el cuestionario (Zikmund, 1986/1994, p. 371).

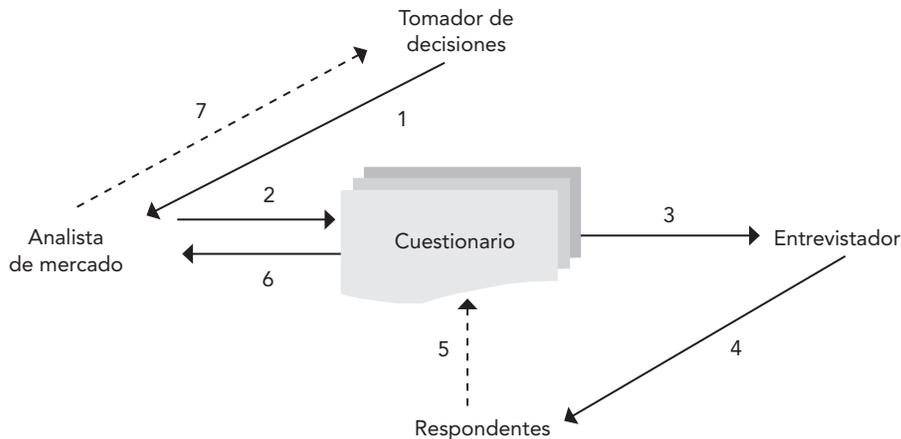
La figura 5.8 muestra que el cuestionario está en la interfase de los cuatro participantes de una encuesta:

1. El tomador de decisiones que necesita información específica sobre un problema decisivo.
2. El analista de mercado, cuya función es traducir el problema de investigación en preguntas de investigación.
3. El entrevistador, que tiene que recolectar información confiable de los entrevistados.
4. Los entrevistados, que deben aceptar comunicar la información buscada.

Una característica importante de un buen cuestionario es su grado de estandarización, condición requerida para asegurar que las respuestas obtenidas de los diferentes entrevistados sean comparables y se presten a un análisis estadístico.

## Métodos de muestreo

Una vez que el analista de mercado ha desarrollado y probado el cuestionario, el siguiente paso es la selección de los entrevistados, es decir, saber de quiénes se recolectará la información. Una manera de hacerlo es recolectar información de cada miembro de la población objetivo a través de un censo. Otra forma es seleccionar una fracción de la población tomando una muestra de los entrevistados. El enfoque del censo se adopta por lo general en los estudios de mercado industriales cuando la



**Figura 5.8** La función clave del cuestionario en una encuesta

Fuente: Lambin (1990).

población objetivo tiene un tamaño total de entre 100 y 300 unidades. En la mayoría de las situaciones, sin embargo, el tamaño de la población es mayor, y el costo y tiempo requerido para contactar a cada miembro de la población es prohibitivamente elevado. Así, el muestreo puede definirse como:

la selección de una fracción de la población objetivo con el fin de llegar a conclusiones generales acerca de la población objetivo en su totalidad.

Las técnicas de muestreo pueden dividirse en dos grandes categorías: muestras probabilísticas y no probabilísticas:

- En una *muestra probabilística* se utiliza un procedimiento de selección objetivo y cada miembro de la población tiene una posibilidad conocida, mayor a cero, de ser incluido en la muestra.
- En una *muestra no probabilística*, el procedimiento de selección utilizado es subjetivo, y la probabilidad de selección de cada unidad de la población es desconocida.

Estos dos procedimientos de selección de muestras tienen sus propios méritos. La principal superioridad del muestreo probabilístico es que en éste existen técnicas estadísticas apropiadas para medir el error de muestreo aleatorio, mientras que en las muestras no probabilísticas las herramientas de inferencia estadísticas no pueden ser

legítimamente utilizadas. Si, como regla general, deben preferirse las muestras probabilísticas, hay situaciones en las que las muestras no probabilísticas resultan útiles, porque son menos costosas y más fáciles de organizar.

### Muestras probabilísticas

Los diferentes tipos de muestras probabilísticas son muestras aleatorias simples, muestras estratificadas (proporcionadas o desproporcionadas), muestras por grupo y muestras de área multietapa:

1. Una *muestra aleatoria simple* es un procedimiento de muestreo que asegura que cada elemento de la población tendrá una posibilidad no sólo conocida sino también equivalente de ser incluida en la muestra. Hay distintos procedimientos de configuración (número aleatorio o muestreo sistemático), que presuponen la existencia de una lista de miembros de la población.
2. En una *muestra estratificada*, la población objetivo está subdividida en grupos mutuamente excluyentes y se basa en criterios tales como el tamaño, el ingreso o la edad. Además, las muestras aleatorias se diseñan para cada grupo, llamado “estrato”. En una muestra estratificada proporcional, la muestra total está asignada entre los estratos en proporción al tamaño de cada uno, mientras que en las muestras estratificadas desproporcionadas la muestra total se asigna con base en la variabilidad relativa observada en cada estrato.

3. En una *muestra de grupo* la población objetivo se divide en dos subgrupos, mutuamente excluyentes, llamados grupos y no estratos, y luego se selecciona una muestra aleatoria de los subgrupos. Cada subgrupo debe ser un modelo a pequeña escala (o una población en miniatura) del total de la población.
4. La *muestra de área multietapa* implica dos o más pasos que combinan alguna de las técnicas probabilísticas del muestreo por grupo. En lugar de elegir todas sus unidades de grupos de manera aleatoria (o área), sólo se elige aleatoriamente una muestra de unidades de cada uno de ellos; los subgrupos seleccionados pueden ser a su vez submuestras. La principal ventaja del muestreo de área multietapa es que permite que las muestras probabilísticas puedan diseñarse, incluso cuando no está disponible una lista de población actualizada.

En general, los métodos de muestreo probabilísticos pueden consumir más tiempo y ser más costosos que los métodos de muestreo no probabilísticos, porque 1) requieren una especificación precisa de la población y una enumeración de sus unidades de población y 2) porque el procedimiento de selección de las unidades de la muestra puede seguirse con precisión.

### Muestras no probabilísticas

Se pueden identificar tres tipos de muestras no probabilísticas: de conveniencia, de juicio y de cuota:

- El *muestreo de conveniencia* implica a un procedimiento de muestreo para obtener a los respondentes que están más convenientemente disponibles para el analista de mercado.
- El *muestreo de juicio* es un procedimiento en el cual el analista de mercado dedica cierto esfuerzo para seleccionar una muestra de respondentes que ve más apropiados para los objetivos de la investigación.
- El *muestreo de cuota* se parece al muestreo estratificado aleatorio y al muestreo de conveniencia. El entrevistador encuentra y entrevista a un número establecido de personas en cada una de las categorías. Las unidades de la muestra se seleccionan sobre bases subjetivas más que probabilísticas.

En general, la elección entre muestreos probabilísticos y no probabilísticos implica un balance entre la capacidad

de generalizar los resultados de la muestra a la población objetivo con un grado conocido de certeza y un menor requerimiento de tiempo y costos.

### Errores en una investigación de encuesta

Una de las mayores responsabilidades del analista de mercado que está a cargo de una encuesta es estimar la precisión general y la confiabilidad de los resultados de la encuesta. El error total asociado a una encuesta puede subdividirse en dos grandes categorías: errores de muestreo y errores de no muestreo, también llamados de parcialidad sistemática. Las diferentes fuentes de error, de muestreo y de no muestreo, se describen en la figura 5.9.

El tamaño del error de muestreo puede reducirse al incrementar el tamaño de la muestra o mejorando el diseño del procedimiento de muestreo. Los errores de no muestreo son los más difíciles de controlar, porque surgen de una multiplicidad de factores, tales como una deficiente construcción del cuestionario, entrevistadores mal entrenados, errores por parte de quienes responden o errores al codificar las respuestas. La mejor manera de minimizar los errores de no muestreo es mantener un estricto control sobre la totalidad del procedimiento de recolección de codificación y análisis de la información primaria. Si la encuesta se subcontrata a una compañía de investigación de mercado, el analista de mercado debe dar instrucciones precisas y supervisar de cerca el trabajo de campo.

### De la recolección de información al conocimiento

Una vez que se ha recolectado la información, el peso del proceso de investigación pasa al analista. La información en bruto que se ha recolectado en el campo debe ser transformada en información que ayudará a responder las preguntas planteadas por el tomador de decisiones. La transformación de la materia prima en información y conocimiento se alcanza a través de varias etapas: la conversión de datos, el análisis descriptivo y el análisis inferencial:

- La *conversión de datos* implica editar, codificar, archivar y tabular datos, para obtener una colección organizada de registros de información (llamados conjunto de información o base de datos) que sea útil para ser analizada.

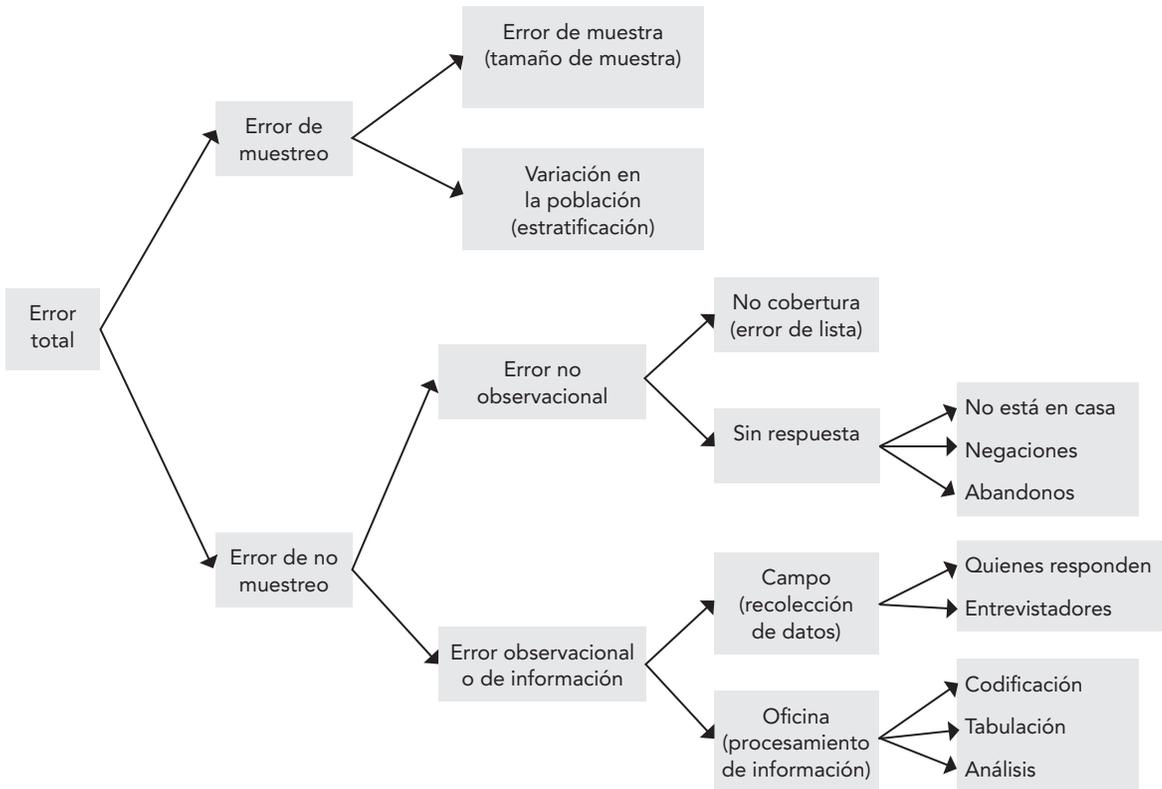


FIGURA 5.9 Error total en una encuesta de investigación

Fuente: Churchill y Lacobucci (2005).

- El *análisis descriptivo* da una idea inicial acerca de la naturaleza de la información; involucra la obtención de medidas apropiadas de la tendencia central y de la dispersión de la información para todas las variables, así como la distribución de frecuencia, las intertabulaciones, las representaciones de gráficos y otras representaciones de variables. Las técnicas multivariadas como el análisis factorial también pueden utilizarse para resumir la información.
- El *análisis inferencial* trata de explotar la extensión y la naturaleza de las asociaciones posibles entre pares de variables, probar hipótesis acerca de la población objetivo y examinar la importancia estadística de las diferencias.

La medición de actitud o imagen de marca (o corporativa) es una aplicación importante de las encuestas. Varios métodos de análisis de información multivaria-

dos se basan en la información proveniente de encuestas. Estos métodos se utilizan para extraer información significativa de la información primaria. Los más populares son: análisis simples y de regresión, análisis discriminante, análisis factorial, análisis de escala multidimensional y análisis de grupo (*cluster analysis*).

Para una perspectiva general sobre las aplicaciones y problemas de estas técnicas, vea Hair *et al.* (1992).

## Estudios causales

El uso de una tabla doble para descubrir la relación entre dos variables es una práctica común en un estudio descriptivo. Una tentación frecuente cuando una tabla doble muestra evidencia de una relación estadística significativa, en especial si se presume que una variable influ-

ye sobre la otra (como en el análisis de regresión), es asumir este resultado como evidencia conclusiva de una relación causal. Debe resistirse esta tentación, a menos que la evidencia empírica surja de un experimento en el que las otras variables que pueden influir la variable de respuesta estuvieran controladas. Se requiere un diseño de investigación causal para establecer la existencia de un vínculo causal, pues un estudio descriptivo sólo puede sugerir la existencia de un vínculo causal. La herramienta básica utilizada en este tipo de estudio es el experimento controlado.

## Objetivos de los estudios causales

En los estudios descriptivos resulta imposible separar enteramente el efecto de una variable dada del efecto de las otras variables. Los estudios causales superan esta dificultad pues organizan, el proceso de recolección de información de tal forma que permita que la interpretación no esté viciada de ambigüedad. Los estudios causales tienen tres objetivos distintos, aunque muy complementarios:

- Establecer la dirección y la intensidad de un vínculo causal entre una o varias variables de acción (variables independientes) y una variable de respuesta (variable dependiente).
- Medir en términos cuantitativos el grado de influencia de una variable de acción (independiente) sobre una variable de respuesta (dependiente).
- Generar predicciones de una variable de respuesta para diferentes niveles de variables de acción (independientes).

Estos tres objetivos pueden disociarse y varios estudios causales tienen el único objetivo de establecer una relación de causa-efecto con el fin de obtener un mayor entendimiento del fenómeno estudiado. En estos casos, se buscan estimaciones no cuantitativas del grado de influencia.

Hay tres tipos de evidencias intuitivas que son relevantes para evaluar las relaciones causales:

- Evidencia de que la variable de acción (independiente) precede a la variable de respuesta (dependiente).
- Evidencia de que hay una fuerte asociación entre una acción y un resultado observado.
- Evidencia de que se ha eliminado o controlado la influencia de otros posibles factores causales.

Esta última condición es particularmente demandante y requiere que se controlen todas las variables extrañas para poder asegurar que el experimento no ha sido confuso. Las amenazas más importantes para la validación interna de un experimento son:

*Historia.* Eventos externos al experimento que afectan las respuestas de las personas involucradas en él.

*Maduración.* Cambios en quienes responden que son consecuencia del tiempo, tal como la edad, el tener hambre o cansarse.

*Efecto de prueba.* Darse cuenta de que están en una prueba, lo que puede sensibilizar y parcializar la visión de quienes responden.

*Efecto premedición.* El efecto premedición puede también sensibilizar y parcializar a quienes responden, influyendo, en consecuencia, tanto en la observación posterior y en la reacción de los respondientes al estímulo del experimento.

*Instrumentación.* El instrumento de medición puede cambiar, por ejemplo, cuando hay muchos observadores o entrevistadores.

*Mortalidad.* Quienes responden pueden morir durante el experimento.

*Sesgo de la selección.* Un grupo experimental puede ser sistemáticamente diferente de algún modo relevante de la población objetivo.

El analista de mercado debe asegurarse que se eliminen o controlen específicamente estos factores extraños para construir el diseño experimental.

## Experimentación definida

La experimentación es una investigación científica en la cual el investigador manipula y controla una o más variables de acción (independientes) y observa la(s) variable(s) de respuesta (dependientes) en su variación concomitante a la manipulación de la variable de acción. Los estímulos son las variables de acción (independientes) que se manipulan y aquellas cuyos efectos son medidos. Las unidades de prueba son entidades, respondientes o unidades físicas a las cuales se les presentan los estímulos y cuyas respuestas son medidas.

Un diseño experimental implica la especificación de *a)* los estímulos que se manipularán, *b)* las unidades de prueba que se utilizarán, *c)* la variable de respuesta que se medirá y *d)* el procedimiento para manipular las variables extrañas.

Pueden distinguirse dos tipos de experimentación:

- El *experimento de laboratorio* en el que el investigador crea una situación con las condiciones deseadas (un vehículo instalado como tienda o una situación de encuesta) y, entonces, manipula algunas variables mientras controla otras.
- El *experimento de campo* se organiza en una situación real o natural (una prueba en una tienda), aunque también implica la manipulación de una o más variables de acción (independientes) en condiciones cuidadosamente controladas.

En general, los experimentos de campo son superiores a los experimentos de laboratorio en términos de validación externa.

## Tipos de diseño experimental

En un experimento típico, se seleccionan dos tipos de respondentes (o de puntos de venta), de tal forma que los grupos tengan similares características en lo que concierne al propósito del estudio. El factor causal o el estímulo (por ejemplo la promoción A) se presenta a uno de los grupos, llamado grupo experimental. Ese factor no se presenta al otro grupo, llamado grupo de control. Si las ventas aumentan dentro del grupo experimental, pero no en el grupo de control, se infiere que la hipótesis es viable, es decir, que la promoción causó el incremento de las ventas. Si no ocurre un aumento de las ventas en el grupo experimental, o si las ventas aumentan en la misma proporción en el grupo de control, se infiere que la hipótesis no es viable (Boyd y Westfall, 1956, p. 82).

Dentro de este patrón general, los diseños experimentales varían en la manera en que se seleccionan los grupos experimentales y de control, y en los grados de control que se ejerce sobre los factores extraños que afectan los resultados. Para ilustrar esto, a continuación se expondrán dos diseños preexperimentales y dos diseños experimentales verdaderos.

1. *El caso de estudio de “una medición”*. Se expone un único grupo de unidades de pruebas al estímulo ( $X$ ) y luego se realiza una medición “posterior” ( $O$ ) sobre la respuesta. Tenemos entonces:

$$X O$$

Éste no es un diseño experimental verdadero y es claramente imposible sacar alguna conclusión significativa de

él. El nivel observado de  $O$  puede ser causado por muchos factores incontrolables, y en ausencia de una observación previa al estímulo, esto resulta imposible de concluir.

2. *El diseño de grupo único “antes-después”*. En este diseño se realiza una medición “previa” además de la medición “posterior”. Como:

$$O_1 X O_2$$

La diferencia entre las mediciones “antes” y “después” ( $X_2 - X_1$ ) se adjudicará al efecto del estímulo ( $X$ ). Este enfoque es cuestionable porque la diferencia entre las medidas “antes” y “después” bien podría ser una medida del estímulo más los cambios causados por los factores incontrolables, tales como la historia, la maduración, el efecto de prueba, etcétera.

3. *El diseño “antes-después” con un grupo de control*. Un verdadero experimento es aquel en el que el investigador es capaz de eliminar todos los factores extraños como hipótesis competitivas para el estímulo. Se seleccionan un grupo de control y uno experimental de tal manera que sean intercambiables para los propósitos del experimento. El grupo de control se mide al mismo tiempo que el grupo experimental. De esta manera tenemos:

$$\begin{array}{l} \text{Grupo experimental: } O_1 X O_2 \\ \text{Grupo de control: } O_3 O_4 \end{array}$$

Así, la diferencia entre las medidas “después” y “antes” del grupo de control ( $O_4 - O_3$ ) es el resultado de las variables no controladas. La diferencia entre las medidas “después” y “antes” del grupo experimental ( $O_2 - O_1$ ) es el resultado del estímulo más el resultado de los mismos eventos incontrolados que afectan al grupo de control. El efecto del estímulo sólo se obtiene al sustraer la diferencia entre las dos mediciones del grupo de control de las dos mediciones del grupo experimental.

El efecto verdadero del estímulo es =  $[O_1 - O_2] - [O_4 - O_3]$

Este diseño controla todos los destructores potenciales de la validez interna, excepto el efecto prueba del grupo experimental, que no se elimina.

De este modo, cuando la medición “antes” se realiza de forma no disfrazada, por ejemplo, entrevistando a los repondentes, probablemente se presentará el efecto de prueba interactiva y no puede separarse del efecto del estímulo. Si la recolección de información se realiza sin conocer a los individuos involucrados, el diseño es apropiado. En los otros casos, una manera de escapar al

problema del efecto de prueba es el diseño “sólo después con un grupo de control”.

4. El diseño “*sólo después con un grupo de control*”. Según este diseño, el grupo experimental y el grupo de control se seleccionan de forma tal que resulten equivalentes. No se realiza ninguna medición “antes” en ninguno de los dos grupos y el estímulo se presenta en uno de los grupos seleccionados como el grupo experimental.

$$X \begin{matrix} O_1 \\ O_2 \end{matrix}$$

El efecto del estímulo se determina al computar la diferencia entre las dos mediciones “después” ( $O_2 - O_1$ ). En este diseño, los factores no controlados influyen tanto en el grupo de control como en el experimental, y no existe el efecto de prueba porque no se realizan mediciones previas. La única debilidad de este diseño es su naturaleza estática, que no permite un análisis del proceso de cambio como el diseño “antes-después”. Un clásico ejemplo de aplicación de este diseño es el “estudio del café instantáneo Nescafé”, que se resume en la tabla 5.5.

El objetivo del estudio era determinar la imagen del ama de casa que utiliza café instantáneo. A dos grupos comparables de amas de casa se les mostraron listas de compra similares y se les pidió que describieran quién preparó la lista. En la lista mostrada al grupo de control, un artículo mencionado fue el café Maxwell House, una marca muy conocida de café de grano molido. En la lista que se mostró al grupo experimental, el Café Instantáneo Nescafé, un concepto relativamente nuevo en ese momento, reemplazó el artículo. Los resultados medidos fueron los

porcentajes de los participantes, quienes describieron al autor de la lista de compra mediante varias características. El efecto del estímulo (usuario de Café Instantáneo Nescafé) fue la diferencia en el porcentaje asignado a cada característica de la mujer “café instantáneo” del porcentaje que asignó la misma característica a la mujer “café molido” (Boyd y Westfall, 1956/1972, p. 96).

El resultado de este experimento, una réplica de un estudio llevado a cabo por Mason Haire en 1950, se resume en la tabla 5.5. Una prueba *ji cuadrada* (*chi-square test*) muestra que no hay diferencias significativas entre las características asignadas a la compradora de Maxwell y la que compra Nescafé (Webster y von Pechmann, 1970, pp. 61-63).

Implícitamente se supone un principio fundamental como aplicable en un diseño experimental: al analista de mercado no le interesa qué factores extraños están operando siempre que operen de forma equitativa sobre el grupo de control y el grupo experimental. Así, la selección aleatoria de las unidades de pruebas y de los grupos, y la asignación aleatoria de los estímulos entre los grupos son condiciones clave de validación.

Con el desarrollo de sistemas de escáner en los supermercados, la organización de experimentos de marketing es hoy mucho más fácil.

## Análisis conjunto

El análisis conjunto es una técnica multivariada utilizada específicamente para entender cómo desarrollan los

TABLA 5.5 Resultados del experimento sobre café instantáneo		
Mediciones	Grupo experimental	Grupo de control
Medición previa	No	No
Variable de estímulo	Café instantáneo (Nescafé)	Café molido (Maxwell)
Medición posterior	Perezosa 18% Ahorrativa 36% Derrochadora 23% Mala esposa 18%	Perezosa 10% Ahorrativa 55% Derrochadora 5% Mala esposa 5%

Fuente: Webster y von Pechmann (1970, p. 62).

consumidores preferencias por productos o servicios y para formular predicciones acerca de la actitud del mercado frente a nuevos conceptos de producto. El método se basa en un concepto de producto multiatributo (vea el capítulo 3) bajo la premisa de que los consumidores evalúan el valor o utilidad de una idea de producto/servicio combinando los montos separados de utilidad que provee cada atributo. El poder del método es proporcionar un modelo explicatorio de las preferencias de los consumidores, que luego puede utilizarse para definir el concepto de producto que constituirá la combinación óptima de los niveles de cada atributo. Más precisamente, un análisis conjunto responde a las siguientes preguntas (vea la tabla 5.6):

- Para el respondente, ¿cuál es la *utilidad parcial* (o valor) de cada nivel de cada atributo utilizado para definir el producto/servicio?
- ¿Cuál es la *importancia relativa* (peso) de cada atributo en la evaluación general del concepto de producto?
- ¿Cómo comparan las *utilidades totales* de varios conceptos representantes de diferentes conjuntos de atributos?
- ¿Qué tipo de *balance* o *arbitraje* harán los consumidores entre los niveles de atributos?
- ¿Cuál es la *participación de preferencias* de los compradores potenciales en los diferentes conceptos de producto investigados?

## Modelización de ecuaciones estructurales

Los métodos de análisis de información han progresado considerablemente durante la última década, y estas técnicas, denominadas métodos de análisis de información de segunda generación o modelos de ecuaciones estructurales (MEE) (*structural equation modelling, SEM*), tienen la capacidad de examinar una serie de relaciones dependientes en forma simultánea, mientras que las técnicas multivariadas estándar pueden examinar sólo una relación a la vez. En realidad, el analista de mercado se enfrenta con frecuencia con un conjunto de preguntas interrelacionadas. Por ejemplo, en un estudio que trata de medir el desempeño de una tienda, deben analizarse las siguientes preguntas:

- ¿Qué variables determinan la imagen de la tienda?
- ¿Cómo afecta la imagen, combinada con otras variables (como proximidad y surtido), las decisiones de compra y la satisfacción en la tienda?
- ¿Cómo se transforma en lealtad a largo plazo la satisfacción con la tienda?
- ¿Cómo afecta a la lealtad la frecuencia de visitas y la exclusividad?
- ¿Cómo influye la frecuencia de visitas y la exclusividad en la rentabilidad de la tienda?

Tenemos aquí una serie de relaciones dependientes donde una variable dependiente (la imagen de la tienda) se vuelve una variable independiente (entre otras) en relaciones de dependencias subsecuentes (satisfacción), que luego “explica” otra variable dependiente (lealtad), etc. Hasta la década de 1980, ninguna de las técnicas nos permitía establecer estas preguntas con un único método comprensivo. Para leer una reseña de estos métodos, consulte Hair *et al.* (1992) y Croutsche (1997).

## Tecnología de red neurológica

La tecnología de red neurológica pertenece al campo de la inteligencia artificial y toma su nombre porque desempeña muchos de los tipos de tareas que desempeñan los humanos. Esto incluye hacer distinciones entre artículos (clasificación), dividir cosas similares en grupos (agrupamiento), asociar con dos o más cosas (memoria asociativa), aprender a predecir resultados basados en ejemplos (modelización), ser capaces de predecir el futuro (predicciones en series temporales) y, finalmente, maniobrar metas múltiples y llegar a una solución suficientemente buena (satisfacción limitada) (Gibus, 1966, p. 41).

La red neurológica es un modelo computacional basado en la capacidad para reconocer patrones en la información. En contraste con los modelos de ecuaciones estructurales, descritos en la sección anterior, éste es un enfoque constructor de modelos que *no requiere definición previa de la estructura causal*. Las redes neurológicas aprenden de los ejemplos. Toman información compleja y ruidosa, y hacen adivinaciones basadas en lo que han aprendido del pasado. Es un proceso heurístico. El usuario especifica un tipo de patrón y el llamado agente inteligente examina la información, en busca de un patrón en particular. Se dice que las redes neurológicas

TABLA 5.6 Herramientas estadísticas utilizadas en el sistema de decisión de marketing

Objetivos de las herramientas estadísticas	Aplicación al marketing
<p><i>Regresión múltiple</i></p> <p>Técnica estadística que puede utilizarse para analizar la relación entre una variable dependiente y varias variables independientes. El objetivo es utilizar la variable independiente cuyos valores se conocen para predecir la variable dependiente.</p>	<p>El gerente de marketing está interesado en estimar qué influye en las ventas de la compañía por los cambios en el nivel de gastos publicitarios, tamaño de fuerza de venta, precio e intensidad de competencia.</p>
<p><i>Análisis discriminante</i></p> <p>Su objetivo es identificar las variables que discriminan “mejor” entre dos o más grupos. Utiliza las variables identificadas para desarrollar un índice que cuidadosamente representará las diferencias entre los grupos y desarrollará una regla para clasificar las futuras observaciones en uno de los grupos.</p>	<p>El gerente de marketing está interesado en determinar las características sobresalientes que diferencian exitosamente a los clientes leales a la marca y los clientes no leales, y emplear esa información para predecir las intenciones de compra de los clientes potenciales.</p>
<p><i>Regresión logística</i></p> <p>Técnica estadística similar al análisis discriminante, pero que no asume nada acerca de la distribución de las variables independientes.</p>	<p>El gerente de marketing está interesado en determinar la probabilidad de que un hogar se suscriba a un paquete de canales premium, dado el ingreso de sus ocupantes, su educación, su ocupación, su edad, su estado civil y el número de niños.</p>
<p><i>Correlación canónica</i></p> <p>Su objetivo es correlacionar simultáneamente varias métricas de variables dependientes y de variables independientes. El principio subyacente es desarrollar una combinación lineal de cada conjunto de variables de tal manera que maximice la correlación entre los dos conjuntos.</p>	<p>El gerente de marketing de una firma de bienes de consumo está interesado en determinar si hay una relación entre el tipo de productos comprados y el estilo de vida y personalidad de los consumidores.</p>
<p><i>Análisis de factores</i></p> <p>Su objetivo es representar un conjunto de variables observadas en términos de un menor número de dimensiones hipotéticas, subyacentes y desconocidas, denominadas factores.</p>	<p>El gerente de marketing de una firma de ropa quiere determinar si existe o no una relación entre el patriotismo y las actitudes del consumidor sobre los productos domésticos y los productos extranjeros.</p>
<p><i>Análisis de grupos (cluster)</i></p> <p>Su objetivo es separar grupos. Cada elemento del grupo es más parecido a los otros elementos de su grupo que a los elementos de un grupo externo.</p>	<p>Un gerente de marketing está interesado en identificar grupos de consumidores que tienen comportamientos y actitudes distintas.</p>
<p><i>Escala multidimensional</i></p> <p>Su objetivo es determinar qué dimensiones utilizan los respondentes cuando evalúan objetos, cuántas dimensiones pueden usar y la importancia relativa de cada dimensión.</p>	<p>Un gerente de marketing quiere ver dónde está posicionada su marca en relación con las marcas competitivas nacionales e internacionales</p>

Fuente: Los autores.

son “inteligentes” porque aprenden de ejemplos, del mismo modo que los niños aprenden a reconocer perros de ejemplos de perros, y porque exhiben cierta capacidad estructural para generalizar y memorizar.

El campo de la inteligencia artificial es vasto y claramente está más allá del alcance de este libro, pero su potencial en la investigación de mercado es considerable. Para profundizar en este tema y obtener una descripción

de cómo pueden aplicarse las redes neurológicas a problemas de negocios, vea el excelente libro de Gibus (1996).

### Aplicaciones de la tecnología de red neurológica al marketing

Hoy, las aplicaciones más comúnmente utilizadas de las redes neurológicas son las áreas del micromarketing, el manejo del riesgo y la detección de fraudes. Un ejemplo de micromarketing lo muestra la gigante cadena minorista Wal-Mart, un usuario frecuente de análisis de la canasta de compras (*market basket analysis*) a través de la tecnología de encontrar asociaciones entre productos.

Esta información se utiliza luego para determinar las afinidades entre productos y sugerir promociones que pueden maximizar los beneficios.

Al rastrear alguna información histórica y analizarla, el gerente de un gran minorista de Estados Unidos notó una correlación distintiva entre las ventas de pañales y de cerveza, justo luego de las horas de trabajo, lo que resultaba particularmente notable los viernes. Una mayor investigación confirmó la explicación: el hombre de la familia, al regreso a su hogar, se detenía a comprar pañales para el bebé y compraba también un paquete de seis cervezas. El minorista respondió comercializando los pañales cerca del sector de cervezas, lo que incrementó las ventas en ambos productos (Gooding, 1995, p. 25).

Otras aplicaciones de la tecnología de red neurológica se encuentran en la *microsegmentación* y *el manejo del riesgo*, particularmente en los sectores de crédito personal y seguros privados.

En el sector de seguros, por ejemplo, se ha reconocido hace ya tiempo que las mujeres que manejan constituyen un riesgo menor que sus contrapartes masculinos y se les puede ofrecer promociones de seguros para automovilistas de menor precio. Se utiliza la extracción de datos (*data mining*) para encontrar más subsegmentos de mujeres conductoras con diferentes perfiles de precio y de riesgo; en lugar de proporcionar un descuento estandarizado a mujeres en la misma categoría de edad,

las aseguradoras pueden establecer precios diferenciados para retener a los clientes más rentables o alentar a los clientes potencialmente poco rentables a que se vayan a otra compañía.

Un tercer dominio popular de aplicación es la *detección de fraudes* tal como lo emplea la compañía de tarjetas de crédito Visa Internacional. En teoría, las redes neurológicas son extremadamente sencillas. Las personas tienden a tener patrones de compra, a gastar dentro de ciertos límites, comprar ciertos tipos de bienes y adquirir cosas nuevas en un grado muy predecible. Las redes neurológicas están diseñadas para identificar comportamientos que no encajan en estos patrones. El sistema experto utiliza entre 30 y 35 parámetros diferentes y analiza en forma rutinaria millones de transacciones todos los días alrededor del mundo para detectar patrones que parecen ser fraudulentos y envían los resultados a los bancos emisores de tarjetas varias veces al día. Luego, depende del banco local decidir si contactará o no a estos clientes.

Un ejemplo de un patrón de fraude establecido es el siguiente: una tarjeta de crédito se utiliza en una estación de servicio, y a esa transacción le sigue la compra en rápida sucesión de una serie de artículos electrónicos de alto costo. El patrón de compra alertaría a una red neurológica de un posible fraude, señalando de forma inmediata la probabilidad de que la tarjeta de crédito haya sido robada por un criminal que está intentando utilizar todo el crédito disponible tan pronto como le sea posible.

El campo de la tecnología de la información está cambiando rápidamente debido a la creciente utilización de microcomputadoras, la proliferación de teléfonos celulares y la explosión de internet. La tecnología de la información tiene un potencial real de hacer más efectiva la gestión del marketing porque permite que las organizaciones construyan poderosas relaciones personales con sus clientes, entender mejor sus necesidades y responder más rápidamente a sus expectativas. Para una introducción en la materia, consulte a O'Connor y Galvin (1997).

## RESUMEN

Una empresa orientada al mercado debe desarrollar un sistema de información de mercado para monitorear los cambios en el entorno de macromarketing. La función de la investigación de marketing es proporcionar información de mercado que ayudará a los administradores a implementar una estrategia orientada al mercado. La investigación de marketing debe proveer conocimiento acreditado (o certificado) y, por este motivo, debe seguir las estrictas reglas del método científico. El desarrollo de un proyecto de investigación implica una secuencia de actividades interrelacionadas, que aseguran un proceso de investigación sistemático y ordenado. Pueden identificarse tres tipos de investigaciones de marketing: exploratorias, descriptivas y causales. El objetivo de una investigación exploratoria es generar hipótesis y traducir el problema de investigación en objetivos de investigación. Las técnicas de la investigación exploratoria son: utilización de información secundaria, encuestas a referentes clave, análisis de casos seleccionados y discusiones de grupos focalizados. Las discusiones grupales, también denominadas investigación cualitativa, son particularmente útiles, pero deben utilizarse de forma estricta para sugerir hipótesis para futuras investigaciones y no como evidencia conclusiva. Los estudios descriptivos intentan obtener una descripción completa, cuantitativa y precisa de una situación y deben

seguir una metodología precisa. Las técnicas utilizadas son la observación y la comunicación. El método de comunicación más popular es, por mucho, la encuesta, ya sea a través de la entrevista personal, por teléfono o por correo electrónico. Un buen diseño de cuestionario es clave para obtener buenos resultados en las encuestas (se propone un procedimiento de siete pasos para ayudar a diseñarlo). Las técnicas de muestreo pueden dividirse en dos categorías: muestras probabilísticas o no probabilísticas, cada una tiene sus propios méritos. Las dos fuentes de error en una encuesta son los errores de muestreo y los errores de no muestreo. Para minimizar los errores de no muestreo el analista de mercado debe ejercer un estricto control sobre todo el proceso de recolección de información. La investigación causal se utiliza para establecer la existencia de un vínculo causal entre la variable de acción (variable independiente) y la variable de respuesta (variable dependiente). Una experimentación es una investigación científica en la que el investigador manipula y controla una o más acciones de variables y observa la variación concomitante en la variable de respuesta (dependiente) a la manipulación de la variable de acción (independiente). Existen diferentes tipos de diseños experimentales, que varían en el modo en el que el analista controla los factores extraños al experimento.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. Establezca a) las quejas que los gerentes les suelen hacer a los investigadores de marketing y b) las quejas que los investigadores de marketing suelen hacer a los gerentes.
2. ¿Cuál es la diferencia entre la validación externa y la validación interna? ¿Cuál es el procedimiento o los procedimientos que contribuyen a aumentar ambas validaciones?
3. ¿Por qué es importante determinar hipótesis de investigación antes de llevar a cabo la encuesta de investigación?
4. ¿Cuál es la diferencia básica entre la investigación exploratoria y la investigación conclusiva?
5. Compare y contraste la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa en términos de: a) el propósito de la investigación, b) los métodos de recolección de información utilizados, c) el procedimiento de análisis y d) ¿cómo pueden utilizar los resultados los gerentes de marketing?
6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas generales asociadas con la obtención de información a través de entrevistas y a través de la observación?
7. ¿Qué distingue una muestra probabilística de una muestra no probabilística? Compare las fortalezas y debilidades de cada uno de estos dos procedimientos de muestreo.

## Bibliografía

---

- Aaker, D. A. y Day, J. S. (1980), *Marketing Research*, Nueva York, John Wiley & Sons, 2a. ed.
- Adler, L. (1979), To Learn What's on the Consumers Mind, Try Focus Group Interviews, *Sales and Marketing Management*, pp. 76-80.
- Boyd, H. W. y Westfall, R. (1956/1972), *Marketing Research: Text and Cases*, Homewood, IL, R. D. Irwin Inc.
- Churchill, G. A. y Iacobucci, D. (2005), *Marketing Research, Methodological Foundations*, Orlando, FL, Thompson, South Western, 9a. ed.
- Croutsche, J. J. (1997), *Pratique de l'analyse des données*, París, Editions ESKA.
- Erdos, P. L. (1970), *Professional Mail Surveys*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Gibus, J. J. (1996), *Data Mining with Neural Networks: Solving Business Problems from Application Development to Decision Support*, Nueva York, McGraw-Hill Book Company.
- Gooding, C. (1995), Boosting Sales with the Information Warehouse, *Financial Times*, 1 de marzo.
- Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1992), *Multivariate Data Analysis*, Nueva York, Macmillan Publishing Company, 3a. ed.
- Kerlinger, F. N. (1973), *Foundations of Behavioral Research*, Londres, Holt Rinehart and Winston Inc.
- Kotler, P. (1967/2005), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc., 10a. ed., con Keller.
- Lambin, J. J. L. (1990), *La recherché marketing*, París, McGraw-Hill.
- Marchand, D. (2002), Is Your Company Effective at Using Information?, *European Business Forum*, 8, invierno, pp. 54-7.
- O'Connor, J. y Galvin, E. (1997), *Marketing and Information Technology*, Londres, Pitman Publishing.
- Pellemans, P. (1995), *Jungian Analysis as a Tool for New Qualitative Research Methods in Marketing*, papeles de trabajo inéditos, IAG, Louvain-la-Neuve, Bélgica.
- Pellemans, P. (1999), *Recherche qualitative en marketing: one perspective psychologique*, Bruselas, De Boeck Université.
- Simon, H. (1996), *The Hidden Champions*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Webster, F. E. y von Pechmann (1970), A Replication of the Shopping List Study, *Journal of Marketing*, 34, abril, pp. 61-77.
- Zaltman, G. y Burger, P. C. (1975), *Marketing Research: Fundamentals and Dynamics*, Hinsdale, IL, The Dryden Press.
- Zikmund, W. G. (1986-1994), *Exploring Marketing Research*, Chicago, IL, The Dryden Press, 2a. y 5a. eds.

# PARTE 3

## Implementación del marketing estratégico

### **Capítulo 6**

Análisis de la segmentación del mercado

### **Capítulo 7**

Análisis de la atractividad del mercado de referencia

### **Capítulo 8**

Análisis de la competitividad de la empresa

### **Capítulo 9**

Decisiones de posicionamiento y selección de los mercados objetivos

### **Capítulo 10**

Formulación de una estrategia de marketing

### Parte 1: La función cambiante del marketing

Función del marketing en la empresa y en una economía social de mercado  
*Capítulo 1*

Gestión orientada al mercado  
*Capítulo 2*

### Parte 2: Comprender el comportamiento del consumidor

Análisis de las necesidades del cliente  
*Capítulo 3*

Comportamiento de compra del cliente  
*Capítulo 4*

Medición de la respuesta del cliente  
*Capítulo 5*

### Parte 3: Implementación del marketing estratégico

Análisis de la segmentación del mercado  
*Capítulo 6*

Análisis de la atractividad del mercado de referencia  
*Capítulo 7*

Análisis de la competitividad de la empresa  
*Capítulo 8*

Decisiones de posicionamiento y selección de los mercados objetivos  
*Capítulo 9*

Formulación de una estrategia de marketing  
*Capítulo 10*

### Parte 4: Implementación del marketing operativo

Decisiones sobre el lanzamiento de nuevos productos  
*Capítulo 11*

Gestión de la marca  
*Capítulo 12*

Decisiones de los canales de distribución  
*Capítulo 13*

Guerra de marcas en los mercados de bienes de consumo  
*Capítulo 14*

Decisiones de precio  
*Capítulo 15*

Decisiones de comunicación  
*Capítulo 16*

### Parte 5: Implementación de la gestión orientada al mercado

Plan de marketing estratégico y operativo  
*Capítulo 17*

Valores y conceptos emergentes en la gestión orientada al mercado  
*Capítulo 18*

Casos de estudio

# Análisis de la segmentación del mercado



## Contenido

Pasos del proceso de segmentación estratégica	150
Análisis de macrosegmentación	150
Desarrollo de una matriz de microsegmentación	156
Análisis de microsegmentación en los mercados de consumo	159
Análisis de microsegmentación en mercados industriales	170
Requisitos de una segmentación efectiva	174
Surgimiento de los segmentos de mercado transnacionales	176
Resumen	177
Bibliografía	179

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- el concepto de mercado de referencia;
- los objetivos de la segmentación de mercado;
- las ventajas y desventajas de los diferentes métodos de segmentación;
- los requisitos de la segmentación eficaz.

## Introducción

Una de las primeras decisiones estratégicas de una empresa es definir su mercado de referencia y elegir el o los segmentos a los que apuntará (Smith, 1956). Esta elección implica la partición del mercado total en grupos de clientes con necesidades y características de comportamientos o motivaciones similares, que constituyen distintas oportunidades de mercado. Una empresa puede elegir abastecer a todos los posibles clientes o centrarse en uno o varios segmentos específicos dentro del mercado de referencia. Generalmente el resultado de un análisis de segmentación es una matriz de segmentación, que describe el perfil cualitativo y cuantitativo de los segmentos más importantes (normalmente cuatro o cinco). Al utilizar este mapeo del mercado de referencia, la firma evaluará después el atractivo de cada segmento (vea el capítulo 7) y su propia competitividad (vea el capítulo 8), antes de tomar decisiones respecto a cuál segmento o segmentos apuntará y qué posicionamiento adoptará dentro de cada uno de los segmentos elegidos (vea el capítulo 9).

## Pasos del proceso de segmentación estratégica

La implementación del proceso de segmentación consta de cuatro pasos básicos (vea la figura 6.1):

1. *Análisis de segmentación*, o subdivisión de los mercados producto en distintos grupos de compradores potenciales que tienen las mismas expectativas o requisitos (condición de homogeneidad), y que son diferentes de otros clientes ubicados en otros segmentos (condición de heterogeneidad).
2. *Elección del mercado*, o selección particular de segmento o segmentos a los que se apuntará, dada la ambición estratégica de la empresa y sus capacidades distintivas, una decisión basada en los resultados de los análisis de atractivo (capítulo 7) y competitividad (capítulo 8).
3. *Posicionamiento de mercado*, o decisión sobre cómo quiere la empresa que las mentes de los clientes potenciales la perciban, dada la calidad distintiva del producto y las posiciones que ocupan los competidores.
4. *Programación de marketing* dirigida a cada segmento objetivo. Este último paso implica el desarrollo y despliegue del programa o programas específicos de marketing que se designan especialmente para poder alcanzar el posicionamiento deseado en el o los segmentos objetivos (capítulo 10).

El primer paso, el análisis de segmentación del mercado de referencia, se desarrolla generalmente en dos

pasos, correspondientes a diferentes niveles de segregación del mercado total. El primer paso, llamado macrosegmentación, tiene como objetivo identificar, los “mercados producto”, mientras que el segundo paso, la microsegmentación, busca cubrir “segmentos” de clientes dentro de cada mercado producto previamente identificado. La microsegmentación puede implementarse de cuatro maneras diferentes:

- *Segmentación descriptiva*, que se basa en las características sociodemográficas del cliente, más allá de la categoría del producto.
- *Segmentación por beneficios buscados*, que considera explícitamente la categoría del producto y el sistema de valores de la persona.
- *Segmentación por estilo de vida*, que se basa en características socioculturales del cliente, más allá de la categoría del producto.
- *Segmentación comportamental*, que clasifica a los clientes por su comportamiento actual de compra en el mercado.

Cada uno de estos métodos de segmentación tiene sus propias fortalezas y debilidades, que veremos en los siguientes capítulos.

## Análisis de macrosegmentación

En la mayoría de los mercados, es casi imposible satisfacer a todos los clientes con un único producto o servicio. Los distintos consumidores tienen deseos e intereses variados, que son resultado de diversas prácticas de compra

y diferencias básicas de las necesidades de los clientes, así como de los beneficios que buscan en los productos. Por lo tanto, las empresas consideran cada vez más que resulta esencial moverse del marketing masivo al marketing estratégico focalizado, donde la atención está puesta en un grupo particular de clientes. Esta identificación de los grupos de clientes objetivo es la segmentación de mercado, donde el mercado total se desagrega en subgrupos, con similares requisitos y características de compra. Conocer cómo segmentar un mercado es una de las habilidades más importantes que una firma debe tener. La segmentación define en qué negocio se encuentra la empresa, guía el desarrollo de la estrategia y determina las capacidades que se necesitan en las unidades de negocio.

## Definición del mercado de referencia en términos de solución

La implementación de una estrategia de segmentación de mercado debe comenzar con una definición de negocio que revele la verdadera función o propósito de la compañía, en una perspectiva orientada al cliente. Por esto es necesario hacer tres preguntas que son fundamentales:

- ¿En qué negocio o negocios estamos?
- ¿En qué negocio o negocios deberíamos estar?
- ¿En qué negocio o negocios no deberíamos estar?

Para responder estas preguntas en una perspectiva orientada al cliente, la definición del negocio se debe realizar en términos genéricos, que son los términos de la “solución” del cliente y no en términos técnicos, para evitar el riesgo de la miopía.

En el capítulo 3 se explicó la racionalidad detrás del enfoque de solución, la que puede resumirse como sigue:

- Para el comprador, el producto es lo que hace.
- Nadie compra un producto en sí mismo: lo que se busca es una solución a un problema.
- Diferentes tecnologías pueden producir la misma función.

Mientras que las necesidades genéricas son estables, las tecnologías cambian rápidamente.

Para la empresa orientada al mercado resulta importante definir su mercado de referencia en términos de una necesidad genérica, más que en términos de un producto. En la sección “Cómo implementar el marketing 6.1” se presentan ejemplos de definiciones de mercado de referencia.

Idealmente, la definición del negocio se debe dar en términos lo suficientemente específicos para brindar una guía práctica y lo suficientemente amplia para estimular el pensamiento imaginativo, tal como la apertura de extensiones de líneas de productos o de diversificación en áreas de producto adyacentes. Las guías para la definición de la misión en la *Grumman Corporation* aconsejan:

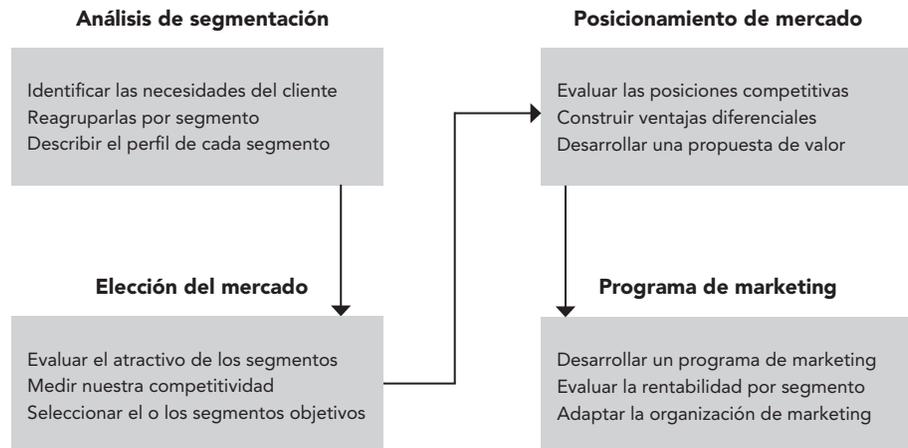


FIGURA 6.1 Pasos de un proceso de marketing estratégico

Fuente: Los autores.

Debemos cuidarnos de no limitar las fronteras del mercado a nuestra participación de producto tradicional o existente. El análisis de la definición del mercado tiene como objetivo crear conocimiento del mercado circundante, y de sus necesidades y tendencias que puedan ofrecer oportunidades o desafíos para nuestra posición actual o contemplada. (Hopkins, 1982, p. 119)

La definición de negocio es el punto de partida para el desarrollo de la estrategia. Ayuda a identificar a los clientes que pueden ser atendidos, los competidores que se debe superar, los factores claves para dominar el mercado y las tecnologías alternativas disponibles para producir el servicio o la función buscados.

La adopción del enfoque de solución en la definición del mercado de referencia cambia sustancialmente la naturaleza del negocio de la empresa, ya que la empresa se transforma a sí misma en una proveedora de servicios.

## Conceptualización del mercado de referencia

El objetivo es definir el mercado de referencia desde la perspectiva del comprador y no desde el punto de vista

del productor, como suele ser el caso. Abell (1980) sugiere, que un mercado de referencia se puede definir en tres dimensiones:

El grupo de clientes o a quién se satisface, las funciones o necesidades del cliente. Lo que se satisface, y las tecnologías que se utilizan para satisfacer las necesidades. Cómo están siendo satisfechas las necesidades del cliente.

Tenemos así un marco tridimensional, como se muestra en la figura 6.3. Para segmentar el mercado, el primer paso es identificar el criterio relevante que describa a cada una de estas tres dimensiones.

### Necesidades o funciones

Nos referimos aquí a la necesidad que debe ser satisfecha por el producto o servicio. Son ejemplos de funciones:

La decoración de interiores del hogar, el transporte internacional de productos, la protección de techos a prueba de agua; la prevención del óxido, la limpieza dental, la perforación profunda en comparación con la perforación superficial; diagnóstico por imágenes.

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 6.1

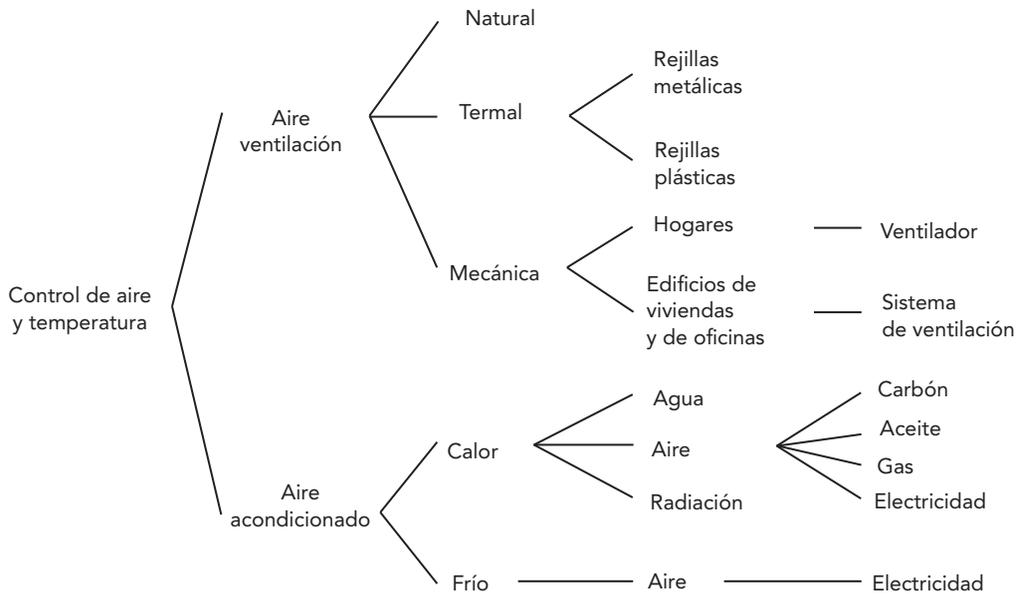
### Ejemplos de definiciones de mercado de referencia en términos de necesidades genéricas

- *Lego*, la compañía de juguetes danesa, tiene una participación de mercado mundial en el mercado de juguetes de construcción de 72%. La compañía redefinió su mercado como de "educatenimiento" (educación-entretenimiento), un concepto de *divertirse y ejercitar la mente*.
- *Colgate-Palmolive* define su mercado de referencia como de *cuidado oral* y propone una amplia gama de pastas dentales, enjuagues bucales, cepillos de dientes y herramientas de limpieza.
- *Derbit Internacional* opera en el mercado de techos y fabrica membranas de asfalto modificado. La compañía define su mercado como sigue: "Vendemos soluciones garantizadas a prueba de agua para problemas de techos de cielo raso en asociación con distribuidores exclusivos y coladores de techo altamente calificados."
- *Sedal*, una pequeña compañía francesa, fabricante de rejillas de ventilación metálicas, de-

finió su negocio como el "control del aire y la temperatura", y expandió su oferta a la ventilación y los sistemas de aire acondicionado (vea la figura 6.2).

- *Automatic Systems* fabrica puertas y portones, pero define su negocio como la venta de "soluciones de control de acceso" y también ofrece a sus clientes el hardware y el software (sistemas de seguridad).
- *IBM* define su misión en los siguientes términos: "Estamos en el negocio de ayudar a los clientes a solucionar problemas a través del uso de tecnología de información avanzada. Creamos valor a través del ofrecimiento de soluciones, productos y servicios que ayudan al éxito de nuestros clientes".

Fuente: Los autores.



**FIGURA 6.2** Ejemplo de una definición de mercado de referencia

Fuente: Adaptado de Lyon, E.M. (1976).

Las funciones deben estar conceptualmente separadas del modo en que se desempeñan (es decir, la tecnología). La línea divisoria entre “funciones” y “beneficios” no está siempre clara, porque las funciones están estrechamente subdivididas o porque las funciones son muy diversas, por ejemplo, la limpieza dental y la prevención de caries, el champú y el tratamiento anticasca. Así, las funciones también pueden definirse como un paquete de beneficios que diferentes grupos de consumidores buscan.

## Clientes

Describimos los diferentes grupos de clientes que pueden comprar el producto. Los criterios que se utilizan comúnmente son:

Compradores de hogares en relación con compradores industriales, clase socioeconómica, localización geográfica, tipo de actividad, tamaño de la compañía, fabricante de equipo original en comparación con usuario, unidad de toma de decisiones, etcétera.

En este nivel de macrosegmentación, sólo las características amplias del cliente se conservan. En el caso de los bienes de consumo, se necesita, por lo general, un criterio más detallado, tal como el grupo que se define

por la edad, los beneficios buscados, el estilo de vida, el comportamiento de compra, por dar unos ejemplos. Éste es el objetivo de la microsegmentación.

## Tecnologías

Describen las maneras alternativas en que puede desempeñarse una función para un cliente.

Por ejemplo, la pintura o el papel de empapelar para la función de la decoración de interiores; las carreteras, el aire, los ferrocarriles o el mar para el transporte internacional de productos; las membranas asfaltadas o las membranas plásticas para la protección de techos; la pasta dental o el enjuague bucal para la limpieza dental; los rayos X, ultrasonido o tomografía computarizada para el diagnóstico por imagen, etcétera.

Como se ha mencionado antes, la dimensión tecnológica es dinámica, en el sentido de que una tecnología puede desplazar a otra a través del tiempo. Por ejemplo, el ultrasonido, la medicina nuclear y el escáner CT pueden desplazar a los rayos X como alternativa a las técnicas de diagnóstico por imagen. De forma similar, el correo electrónico ya desplaza a los materiales impresos en el campo de la comunicación escrita.

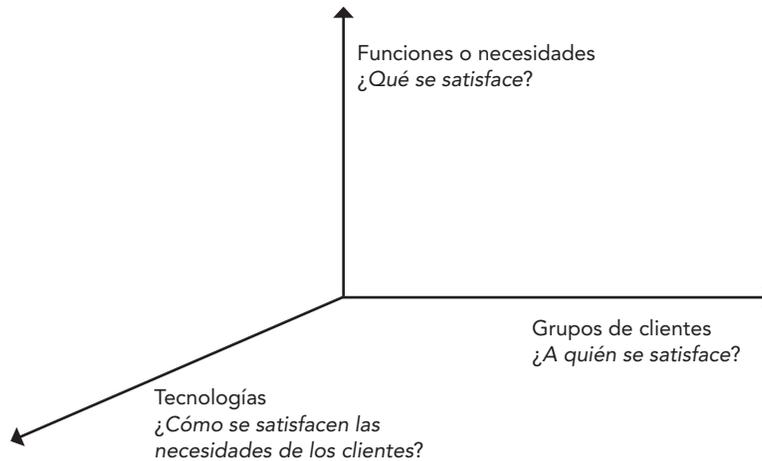


FIGURA 6.3 Marco tridimensional de un mercado de referencia

Fuente: Adaptado de Abell (1980).

## Definiciones de las fronteras del mercado

Al usar este marco, podemos distinguir entre un “mercado producto”, un “mercado solución” y una “industria” (figura 6.4):

- Un *mercado producto* se define como un grupo específico de clientes, que buscan una función o surtido específico de funciones basado en una sola tecnología.
- Un *mercado solución* se puede definir por el desempeño de determinadas funciones en grupos de clientes dados, pero incluye todas las tecnologías sustitutas para desempeñar esas funciones. Corresponde al concepto de “categoría”.
- Una *industria* se basa en una sola tecnología, pero cubre varios negocios, es decir, varias funciones o surtidos de funciones y varios grupos de clientes.

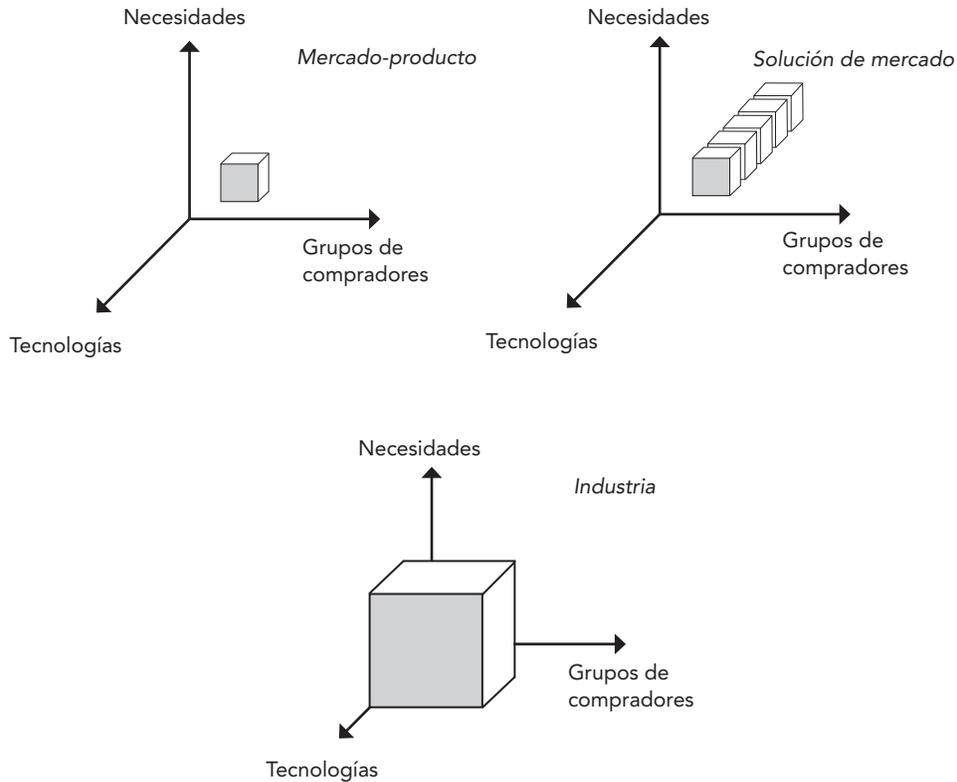
Estas definiciones de fronteras alternativas corresponden a diferentes estrategias de cobertura del mercado, cada una con sus ventajas y desventajas.

La *definición de industria* es la más tradicional, pero también la menos satisfactoria, porque está orientada por la oferta y no por el mercado. Desde el punto de vista del marketing, esta definición de mercado de referencia es demasiado general, ya que incluye una gran variedad de funciones y grupos de clientes. En la industria de electro-

domésticos, por ejemplo, se considerarían los hornos de microondas y las planchas, dos productos muy diferentes en términos de potencial de crecimiento y características de comportamiento de los compradores. Sin embargo, la mayoría de las estadísticas industriales y de comercio extranjero por lo general se basan en la industria y, por esto, resulta difícil evitar del todo las definiciones de industria.

La *definición de solución de mercado* es muy cercana al concepto de necesidad genérica y tiene la ventaja de subrayar la existencia de productos sustitutos o tecnologías que desempeñan la misma función. Una innovación tecnológica puede cambiar dramáticamente las fronteras del mercado existentes. El monitoreo de las tecnologías sustitutas se ha mejorado gracias a la definición del mercado de referencia. La principal dificultad surge del hecho de que los dominios tecnológicos involucrados pueden ser muy diferentes.

Los clientes que necesiten un agujero de 6 mm utilizarán normalmente un taladro de metal, pero algunos segmentos pueden hallar que el láser o chorros de agua de alta presión son una mejor solución. Asimismo, las compañías que refinan cañas de azúcar se encuentran a menudo con estos dilemas. Su producto es un endulzante, pero las necesidades de endulzantes por parte de los fabricantes de bebidas gaseosas y caramelos pueden satisfacerse con azúcar hecha del maíz (fructosa) o con remolacha.



**FIGURA 6.4** Fronteras del mercado de referencia

Fuente: Adaptado de Abell (1981).

Dependiendo de las condiciones del mercado, estas alternativas pueden ser más baratas. ¿Deberían ofrecer todas las materias endulzantes? (Day, 1990, p. 27)

La definición de solución de mercado es muy útil para dar directivas al departamento de Investigación y Desarrollo, para sugerir estrategias de diversificación y también para organizar los mercados. La administración de la categoría se basa en este concepto, que modifica de manera sustancial el concepto de mezcla de marketing (vea las ilustraciones 6.1 y 6.2).

La *definición de mercado producto* está más orientada al mercado. Corresponde a la noción de “unidad estratégica de negocio” (UEN) y es muy cercana al mercado del mundo real. Esta definición de mercado dicta automáticamente seis elementos claves del empuje estratégico de la empresa:

- los clientes que se abastecerán,
- el paquete de beneficios que se suministrará,
- los competidores directos que se deben superar,
- las tecnologías sustitutas y los competidores a monitorear,
- las capacidades claves a adquirir,
- los actores de mercado principales con los que se tratará.

Esta partición del total del mercado de referencia en mercados productos guiará las decisiones de cobertura del mercado y determinará el tipo de estructura organizacional a adoptar. Una desventaja de esta definición de mercado es la dificultad de encontrar mediciones de mercado apropiadas, ya que la mayoría de las estadísticas gubernamentales se basan en la industria y no el mercado.

## ILUSTRACIÓN 6.1

## La mezcla de marketing y el enfoque solución a un problema

- **Producto:** solución a un problema y el paquete de beneficios que el producto representa.
- **Categoría:** conjunto de productos que dan una solución al problema del cliente.
- **Lugar:** un acceso conveniente a la solución que busca el comprador.
- **Precio:** todos los costos, incluso el precio, que absorbe el cliente para adquirir la solución que busca.
- **Publicidad:** mensajes y señales que comunican las soluciones disponibles y sus cualidades distintivas.
- **Venta:** proceso de negociación o diálogo organizado con el comprador potencial en su búsqueda de la solución apropiada para su problema.

Fuente: Los autores.

## Desarrollo de una matriz de macrosegmentación

Una vez que las variables de segmentación relevantes son identificadas, lo que sigue es combinarlas para desarrollar una matriz de segmentación. Para ilustrar este proceso, consideremos el mercado de los camiones de tareas pesadas. Las variables de segmentación identificadas son:

- Necesidades: transporte regional, nacional e internacional de bienes.
- Tecnologías: transporte por aire, ferrocarril, agua y carretera.
- Clientes: el tipo de actividades son transportistas profesionales, transportistas por cuenta propia y agencias de alquiler; el tamaño de la flota es pequeña (1-4 camiones), mediana (5-10 camiones) y grande (>10 camiones).

Si consideramos todas las combinaciones posibles, tenemos un total de 108 ( $3 \times 4 \times 3 \times 3$ ) segmentos posibles. Para refinar el análisis, adoptemos las siguientes reglas:

- Ignorar los modos de transporte que no sean por tierra.
- Establecer una distinción entre camiones debajo y arriba de las 16 toneladas.
- Olvidarnos de las compañías de alquiler de camiones.

- Subdividir el transporte regional en tres categorías: distribución, construcción y otros.

Obtenemos ahora 60 ( $5 \times 2 \times 2 \times 3$ ) segmentos tal como muestra la tabla 6.1, lo cual es todavía muy elevado. El tamaño de estos segmentos varía considerablemente, como muestran las cifras de la tabla 6.1. Esos números representan el porcentaje de patentes de licencias registradas para camiones dentro de cada segmento. No se debe necesariamente considerar cada segmento, como demuestra el análisis de pertinencia.

## Análisis de pertinencia

Para desarrollar una matriz de segmentación realista, deben adoptarse las siguientes reglas:

- El analista puede comenzar con la lista más larga de variables de segmentación para evitar pasar por alto criterios significativos.
- Sólo aquellas variables con un impacto realmente significativo serán aisladas.
- Compactar variables juntas que están correlacionadas puede reducir el número de variables.
- Algunas celdas son generalmente combinaciones inviables de variables de segmentación y, por lo tanto, deben ser eliminadas.
- Algunos segmentos se pueden reagrupar si las diferencias entre ellos no son realmente significativas o el tamaño es muy pequeño.

**ILUSTRACIÓN 6.2****Implicaciones del enfoque de solución: de la venta de objetos a la provisión de servicios**

Desde General Electric Co. a los Wang Laboratories, Inc., desde Xerox Corp. a Hewlett-Packard Co., las compañías estadounidenses que hasta hace unos años obtenían la mayor parte de sus ganancias de la venta de objetos se están transformando rápidamente en proveedoras de servicios. Las compañías de computadoras tales como Unisys Corp., e IBM Corp., actualmente diseñan, instalan y llevan adelante otras operaciones de compañías de computadoras. Los procesadores de documentos tales como Xerox y Pitney Bowes Inc., incluyen hoy salas de correo y centros de copiado, y distribuyen documentos electrónicamente. Honeywell rediseña refinerías. Hewlett-Packard no sólo diseña

y opera sistemas de datos, también paga por el paquete completo y luego lo arrienda. "Los clientes quieren financiar una solución, no una pequeña parte de ella", dice Ann Livermore, vicepresidenta de servicios y operaciones de Hewlett-Packard. Moverse hacia los servicios es una de las estrategias más innovadoras de los negocios de Estados Unidos, y está impulsada por cambios en las bases mismas de la fabricación [...]. "Los servicios generan grandes flujos de caja y los negocios de hoy en día se llevan a cabo por flujos de caja", dice Nicholas Heymann, analista de Natwest seguridad.

*Fuente: Deutsch C.H., Internacional Herald Tribune..*

- La matriz de segmentación debe incluir también a los segmentos potenciales y no sólo a los segmentos que ya están ocupados.

En el caso de la compañía de camiones Volvo, la revisión de la matriz de segmentación sugirió la reagrupación de los segmentos similares que deberían abastecerse juntos, para retener eventualmente cuatro segmentos principales que representan 70.5% de la población total de camiones del mercado belga.

Esta fase es la más difícil. La tarea es conciliar el realismo y la eficiencia, dos objetivos usualmente contradictorios. Cuando se eliminan segmentos, se deben eliminar sólo las combinaciones inviables de variables de segmentación pero mantener las celdas vacías, las cuales, mientras se encuentran vacías, pueden volverse segmentos potenciales en el futuro.

### **Evaluar la matriz de macrosegmentación**

Para verificar el valor operativo de la matriz de segmentación, los clientes de la empresa, así como sus principales competidores, deben situarse en los segmentos considerados. El objetivo es evaluar el potencial de cada segmento en términos de tamaño y crecimiento, y medir la participación de mercado ocupada por la empresa en cada segmento. Los cuestionamientos que se deben responder son:

- ¿Cuáles segmentos presentan las tasas de crecimiento más altas?
- ¿Cuál es nuestra cobertura de mercado actual?
- ¿Dónde se encuentran nuestros clientes más importantes?
- ¿Dónde se sitúan nuestros competidores directos?
- ¿Cuáles son las expectativas de cada segmento en términos de servicio, calidad, precio, etcétera?

Estas respuestas ayudarán a la empresa a definir su estrategia de cobertura del mercado y a reagrupar los segmentos que tienen las mismas necesidades y/o los mismos competidores.

### **Búsqueda de nuevos segmentos**

Algunas variables de segmentación son evidentemente resultados de ciertas convenciones industriales o normas establecidas para dividir compradores. El análisis de macrosegmentación va más allá del conocimiento convencional y de los esquemas de clasificación aceptados y da la oportunidad de descubrir nuevas formas de segmentar el mercado ("Cómo implementar el marketing 6.2"). Encontrar nuevas maneras de segmentar el mercado puede darle a la empresa una ventaja fundamental sobre los rivales.

En un sector de actividad determinado, las definiciones de negocios pueden diferir entre competidores.

TABLA 6.1 Macrosegmentación del mercado de camiones (porcentaje del total de la población de camiones)

Actividad/ Función	Tamaño y peso de la flota						Total
	Pequeña (1-4)		Mediana (4-10)		Grande (>10)		
	<16t	>16t	<16t	>16t	<16t	>16t	
<i>Transportistas independientes</i>	Segmento 1: 19.3%			Segmento 2: 11.1%			
Distribución	7.3	4.5	1.1	1.8	0.4	2.1	16.2
Construcción	0.1	1.1	0.9	1.4	1.7	1.6	6.8
Nacional	4.7	1.6	1.4	3.8	1.7	3.6	16.8
Internacional	1.3	0.9	0.2	1.3	—	1.4	5.1
Otros	—	0.6	0.3	—	2.5	—	3.4
<i>Transportistas profesionales</i>	Segmento 3: 13.9%			Segmento 4: 26.1%			
Distribución	1.1	0.8	0.9	1.6	—	1.6	6.0
Construcción	0.2	1.6	—	0.4	—	1.2	3.4
Nacional	1.4	1.5	1.4	3.0	2.5	8.5	18.3
Internacional	0.2	0.7	0.5	6.1	0.4	14.7	22.6
Otros	—	0.4	—	—	—	—	0.4
Total	16.3	13.7	6.7	19.4	9.2	34.7	100.0 %

Fuente: (Lambin y Hiller, 1990).

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 6.2

### ¿Cómo descubrir nuevos segmentos potenciales?

Al buscar nuevos segmentos potenciales, deben considerarse las siguientes preguntas:

- ¿Existen otras tecnologías que cumplan las funciones requeridas?
- ¿Podría un producto mejorado desempeñar funciones adicionales?
- ¿Podrían abastecerse mejor las necesidades de algunos de los compradores al reducir el

número de funciones y posiblemente el precio?

- ¿Existen otros grupos de compradores que requieren el mismo servicio o función?
- ¿Existen nuevos canales de distribución que se pudieran utilizar?
- ¿Existen diferentes conjuntos de productos y servicios que se pudieran vender como paquete?

Una empresa que se especializa en una función particular puede ser confrontada por un rival que se especializa en un grupo particular de clientes interesados en la misma función. El primer competidor tendrá probablemente una ventaja de costos sobre el segundo, quien, a su vez, será probablemente más eficiente en términos de distribución o servicio al cliente. El sistema de análisis del competidor debe ayudar a identificar las cualidades

distintivas de los competidores directos (“Como implementar el marketing 6.3”).

### Cambios en las fronteras de mercado

Bajo la presión del progreso tecnológico y los hábitos de consumo variables, las definiciones de las fronteras de

mercado cambian en torno a tres dimensiones: funciones (o necesidades), tecnologías o clientes:

- La extensión de nuevos grupos de clientes a través de un proceso de adopción y difusión, por ejemplo, adopción de microcomputadoras en el aula.
- La extensión de nuevas funciones a través de un proceso de sistematización y de la creación de productos para abastecer una combinación de funciones, por ejemplo, aparatos de teléfono combinados con un fax y contestadora automática.
- Extensión de nuevas tecnologías a través de un proceso de sustitución tecnológica, por ejemplo, la fotografía digital para reemplazar la fotografía de base química.

Estas fuerzas de cambio explican los cambiantes perfiles en los ciclos de vida de los productos (*products life cycles*), un criterio clave para evaluar el atractivo de los mercados producto. El modelo de ciclo de vida del producto será analizado en el próximo capítulo.

## Análisis de microsegmentación en los mercados de consumo

El objetivo de la microsegmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades de los clientes en forma más detallada dentro de cada uno de los mercados producto (o macrosegmentación) identificados en la etapa del análisis de macrosegmentación. Dentro de un mercado producto particular, los clientes están interesados en un mismo servicio base, por ejemplo, la medición del tiempo en el mercado de relojes. Sin embargo, si tenemos en cuenta el concepto de producto

multiatributo, el modo en que el servicio básico se proporciona y los servicios secundarios que lo acompañan pueden ser muy distintos. La meta del análisis de microsegmentación es identificar grupos de clientes que buscan el mismo paquete de beneficios en el producto. Esto puede llevar a una estrategia de diferenciación para obtener una ventaja competitiva sobre los rivales al satisfacer las necesidades del cliente de mejor manera. La figura 6.5 ilustra la relación entre la macro y la microsegmentación.

### Segmentación descriptiva o sociodemográfica

La segmentación sociodemográfica es un método indirecto de segmentación. El supuesto básico que subyace en la clasificación del comprador es el siguiente:

Las personas que tienen distintos perfiles sociodemográficos también tienen diferentes necesidades y expectativas respecto de los productos y servicios.

Esto resulta obvio en muchos campos. Los hombres y las mujeres tienen distintas necesidades de productos tales como ropa, sombreros, cosméticos, accesorios, etc., y de forma similar son diferentes las necesidades de los adolescentes o las personas mayores, de los hogares de bajos y altos ingresos, de hogares rurales u hogares urbanos, etc. De esta forma, las variables sociodemográficas se utilizan como intermediarias en el análisis directo de las necesidades.

Las variables que más comúnmente se usan son: sexo, edad, ingreso, ubicación geográfica, educación, ocupación, tamaño de la familia y clase social, todas son variables que reflejan las estadísticas vitales fácilmente medibles de

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 6.3

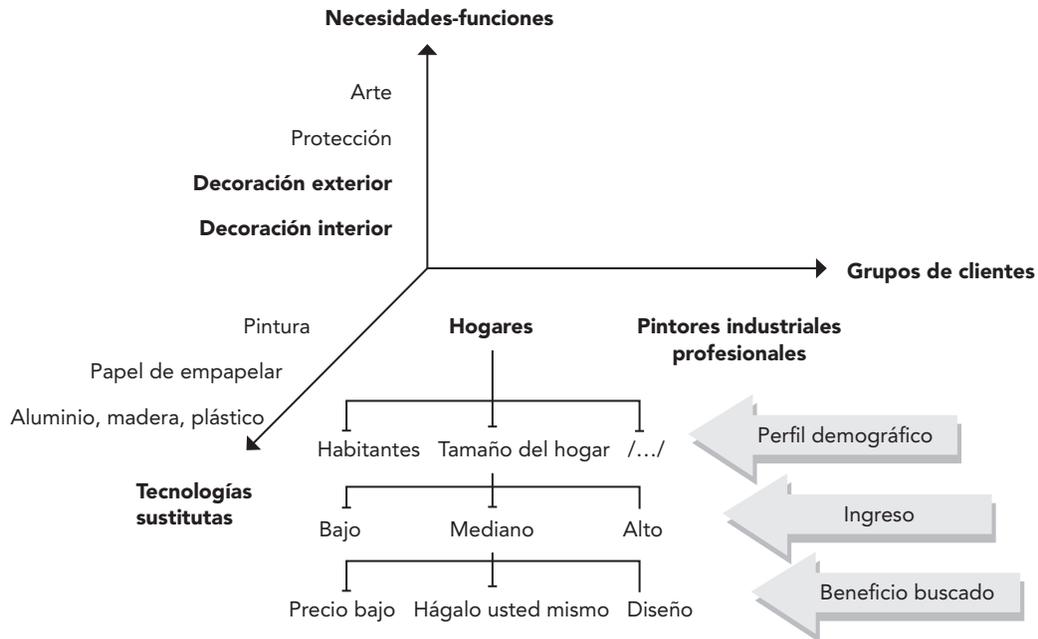
### ¿Cómo verificar la condición de heterogeneidad entre segmentos?

Las siguientes preguntas pueden ayudar también a decidir si dos productos pertenecen o no al mismo segmento estratégico:

- ¿Son los competidores principales los mismos?
- ¿Son los clientes o grupos de clientes los mismos?

- ¿Son los factores de éxito los mismos?
- ¿La desinversión de uno de ellos afecta al otro?

Las preguntas afirmativas a estas cuatro preguntas tenderán a mostrar que ambos productos pertenecen al mismo mercado producto.



**FIGURA 6.5** De la segmentación macro a la microsegmentación: un ejemplo

Fuente: Los autores.

una sociedad. Con frecuencia, una segmentación sociodemográfica combina diversas variables, como muestra la figura 6.6. El caso analizado aquí es el de una nueva marca recién lanzada en el sector de alimentos. La respuesta del mercado se describe en referencia a dos variables dependientes: la proporción de hogares que compraron la marca (la tasa de ocupación de mercado) y la cantidad promedio comprada por hogar (la tasa de penetración de mercado). El promedio nacional se ubica en la intersección de las dos líneas; los otros puntos describen el comportamiento de diferentes subgrupos socioeconómicos.

Por ejemplo, se observa que las tasas más altas de ocupación están dentro de subgrupos que se señalan, respectivamente, 5/13/7/18: (región3), (grupo de edad entre 50-65 años), (grandes ciudades), (clases A+B). De forma similar, la tasa de penetración de mercado es mayor dentro de los subgrupos: 3/15/8/17: (región 2), (grupo de edad: 65 y más años), (ciudades de tamaño medio), (composición del hogar: 5 personas y más).

Esta información es esencial para verificar si el grupo objetivo ha sido alcanzado y, si no, se debe ajustar el programa de marketing de forma acorde.

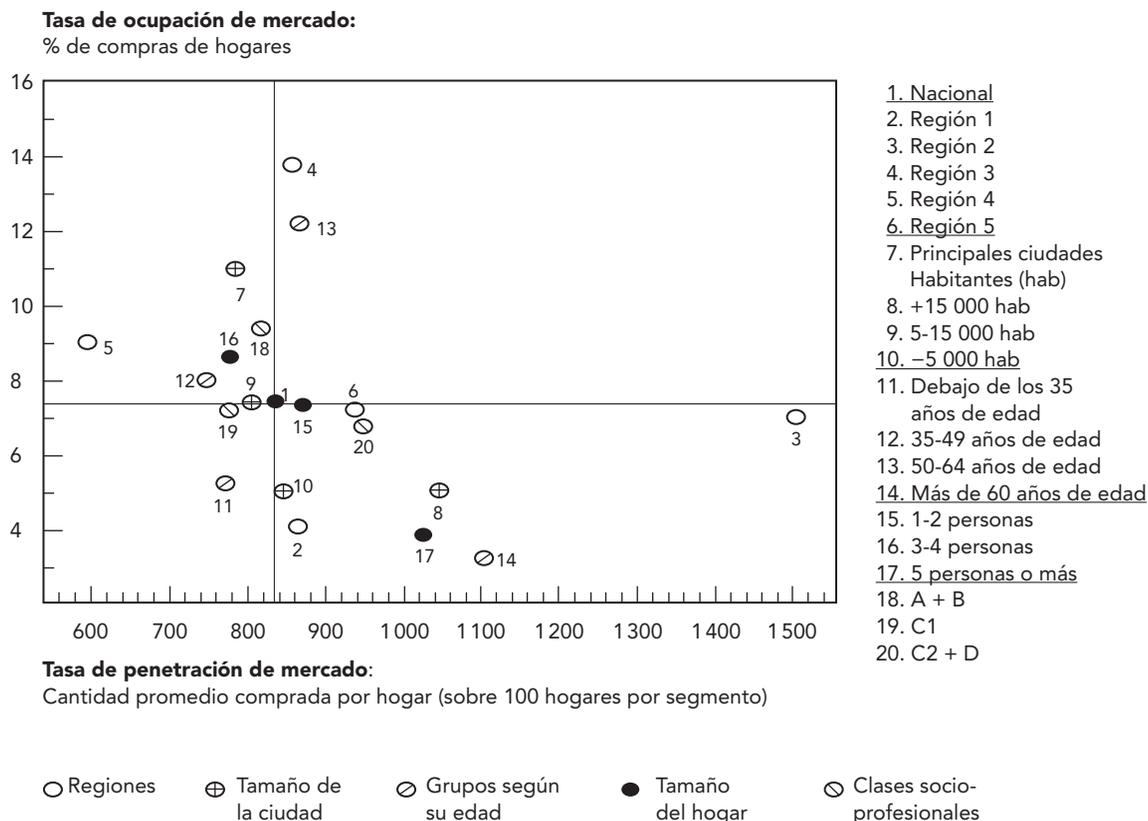
### Utilidad de la información sociodemográfica

Las ventajas de la segmentación sociodemográfica son su bajo costo y la facilidad de aplicación. En la mayoría de los mercados, se puede acceder con rapidez a la información sobre las variables sociodemográficas en fuentes publicadas. Además, los paneles de consumidores utilizan estos criterios en sus informes mensuales o bimestrales en una base similar a través de los principales países.

En los años recientes, se pueden observar cambios sociodemográficos significativos en los países industriales. Entre estos cambios se encuentran:

- tasa de nacimiento decreciente,
- incremento de la expectativa de vida,
- incremento de la cantidad de mujeres que trabajan,
- aplazamiento de la edad de matrimonio,
- incremento de la tasa de divorcio,
- incremento de familias de un solo padre.

Estos cambios tienen en todos los casos implicaciones directas sobre la estructura de la demanda y sobre el comportamiento de compra del consumidor. Crean



**FIGURA 6.6 Segmentación sociodemográfica: el caso de un nuevo producto alimenticio**

Fuente: Industria.

nuevos segmentos de mercado y nuevas necesidades en segmentos existentes. Algunos ejemplos son:

- El segmento de ciudadanos mayores (mayores de 65 años) para servicios bancarios, actividades recreativas, cuidados médicos, entre otros.
- El segmento de hogares de un solo adulto, es decir, solteros, divorciados, viudos o familias de un solo padre.
- Los hogares de doble ingreso que tienen un ingreso discrecional mayor (también llamado “DINKS”, del inglés *double income no kids* [doble ingreso sin niños]).
- El segmento de mujeres trabajadoras y su relación con los bienes y servicios de ahorro de tiempo, como los hornos de microondas, los catálogos de compras,

comida fácil de preparar, restaurantes de comida rápida, etcétera.

En la actualidad, se le dan diversos usos de la información sociodemográfica:

- para describir y tener un mejor conocimiento de los clientes actuales,
- para tener el perfil que pueda identificar a un segmento objetivo,
- para seleccionar a los medios que tienen más probabilidad de alcanzar al grupo objetivo,
- para identificar compradores potenciales de un nuevo producto.

El problema de aplicación que se presenta en la tabla 6.2 proporciona una ilustración de la utilidad de la información sociodemográfica.

TABLA 6.2 La sociedad cambiante: implicaciones de la comida orgánica

Características cambiantes en la sociedad	Implicaciones de la comida orgánica
Hogares más pequeños, más personas solteras	Deseo de porciones más pequeñas y mayores hábitos de comer afuera.
Hijos a una edad más avanzada	Decisiones de compras maduras. Compra de comida de mayor calidad.
Más mujeres en la fuerza de trabajo	Menos tiempo disponible: comida preelaborada.
Gente rica que se enriquece aún más	Compra de alimentos independientemente del precio.
Vida saludable	Mayor preocupación por la dieta (sal, grasa, aditivos, etcétera).
Vegetarianismo	Mucho mayor conocimiento de la comida y sus ingredientes.
Multiculturalismo	Mayor variación en la dieta y nuevos tipos de comidas.
Globalización	Expectativas de una oferta de todo el año; pérdida del consumo estacional.

Fuente: Coriolis Research.

### Limitaciones de la segmentación descriptiva

La segmentación sociodemográfica (así como la segmentación comportamental) es un análisis *ex post* del tipo de personas que constituyen segmentos específicos. La atención está puesta en la descripción de las características de los segmentos más que en aprender qué hace que esos segmentos se desarrollen. A esto se le llama “segmentación descriptiva”.

Otra debilidad fundamental es el decreciente valor predictivo de la segmentación sociodemográfica en los países industrializados, ya que, cada vez más, diferentes personas adoptan el mismo comportamiento de consumo, con la creciente estandarización de los modos de consumo a través de las clases sociales. En otras palabras, el hecho de pertenecer a la clase social más alta ya no implica necesariamente la existencia de un comportamiento de compra diferente de una persona de clase media. Hoy, dos consumidores de la misma edad, misma estructura familiar y mismo ingreso pueden tener comportamientos y actitudes diferentes, lo cual se refleja en diferentes hábitos de compra, preferencias por productos y, a veces, reacciones totalmente opuestas a la publicidad. La segmentación sociodemográfica se debe complementar con otros métodos para entender y predecir el comportamiento del comprador.

### Segmentación por beneficios

En la segmentación por beneficios, la atención está puesta no tanto en las diferencias entre los perfiles sociodemográficos de los compradores, sino en las diferencias entre los sistemas de valores. Dos personas idénticas, en términos de perfiles sociodemográficos, pueden tener sistemas de valores muy distintos. Además, la misma persona que tiene diferentes experiencias con los productos puede valorar de diferente manera cada producto que compra.

Por ejemplo, una persona que compra un refrigerador porque es el más económico puede desear comprar la TV más cara, simplemente por su diseño superior. O el individuo que paga un alto precio por una botella de vino puede poseer un reloj muy económico.

De este modo, como hemos visto en el capítulo 3, el valor o el beneficio buscado en la compra de un determinado producto es el factor motivacional crítico a identificar. El objetivo de la segmentación por beneficio buscado es explicar las diferencias que se dan en las preferencias y no simplemente dar las descripciones *ex post* del comportamiento de compra.

En el mercado de los relojes, por ejemplo, se pueden identificar cuatro segmentos de beneficios distintos, cada

uno representando por diferentes valores, que los diferentes grupos de consumidores les otorgan:

*Segmento economía.* Este grupo considera al reloj simplemente como un artefacto de medición del tiempo y lo compra principalmente con base en el precio que tiene cualquier reloj que funcione razonablemente bien. Marcas como Seiko, Pulsar y Citizen son representativas de este segmento.

*Segmento de prestigio y calidad.* Este grupo desea un reloj con una larga vida, buena confección, buen material y buen estilo. Están dispuestos a pagar por estas cualidades del producto. Omega y Rolex están en este segmento.

*Segmento de moda.* Este grupo desea características útiles del producto pero también cualidades emocionales significativas. El reloj se considera como un accesorio de moda y se presenta en diferentes aspectos y colores. Atrae como objeto de moda a las personas jóvenes seguidoras de la moda. La marca líder en este segmento es claramente Swatch, quien creó el concepto de *funwear*.

*Segmento simbólico.* Aquí, una marca muy conocida, de estilo fino, de oro o diamantes y la recomendación del joyero son importantes. El segmento simbólico se volvió más sofisticado con los nuevos beneficios emergentes, tales como la elegancia y la moda (Gucci y Armani), el deporte (Tag Heuer y Breitling), lujo y refinamiento (Patek Philippe).

Sin este entendimiento, las características demográficas de los clientes son más confusas. Por ejemplo, resulta que las personas con los mayores y los menores ingresos compran los mismos relojes costosos. Por otro lado, algunos consumidores de ingreso mayor ya no compran relojes costosos, sino económicos, de buen estilo, para desecharlos cuando requieran reparación. Otros consumidores de ingresos elevados, sin embargo, continúan comprando relojes finos y costosos para ocasiones especiales.

En una época, la mayor parte de las compañías de relojes se orientaban casi exclusivamente al segmento de prestigio y calidad, y dejaban la mayor parte del mercado abierto al ataque y la explotación. La US Time Company, con la marca Timex, tomó ventaja de esta apertura y estableció un posicionamiento muy fuerte entre el segmento económico y, luego, Swatch lo hizo en el segmento de moda.

### Información de mercado que se requiere

La segmentación por beneficios buscados requiere obtener información detallada sobre los sistemas de valores de los consumidores. Cada segmento se identifica por los atributos que busca. Es el paquete total de atributos buscados lo que diferencia un segmento de otro, más que el hecho de que un segmento esté interesado en un atributo particular y otro segmento, en otro. Los beneficios individuales pueden ser atractivos para varios segmentos. En realidad, a la mayoría de las personas les gustaría tener tantos beneficios como sea posible. Sin embargo, la importancia relativa que otorgan a los beneficios individuales cuando son forzados a realizar sus balances puede diferir mucho y, de acuerdo con esto, se pueden utilizar como un criterio eficaz para segmentar mercados. Así, las oportunidades de segmentación surgen del balance que los consumidores hacen entre los posibles beneficios y los precios que pagan para obtenerlos.

Por lo tanto, el concepto de producto multiatributo es el modelo comportamental empleado en beneficio de la segmentación de mercado. Su implementación requiere la siguiente información de una muestra representativa de consumidores objetivo:

- la lista de atributos o beneficios asociados con una categoría de producto,
- una evaluación de la importancia relativa asociada con cada beneficio,
- un procedimiento de reagrupamiento del consumidor con patrones de clasificación similares,
- un procedimiento del tamaño y perfil de cada segmento identificado.

Por ejemplo, los atributos identificados a través de la investigación del consumidor en el mercado del cuidado bucal fueron los siguientes: blancura, frescura, buen sabor, apariencia del producto, prevención del desgaste, goma protectora y economía. En la tabla 6.3 se identifican cuatro segmentos.

También se podría recolectar información complementaria sobre el perfil de la gente en cada segmento:

1. *Segmento cosmético:* comprende a la gente que está preocupada por el aliento fresco y la brillantez de sus dientes. En él, se cuenta un grupo grande de parejas de recién casados, que fuman y tienen una vida más acti-

TABLA 6.3 Segmentación por ventajas buscadas en el mercado de las pastas dentales

Ventaja buscada	Segmentos por beneficios buscados			
	Cosmética	Terapéutica	Sensitiva	Económica
Blancura y frescura	Colgate, White Glo			
Blanqueamiento	Signal, Arm & Hammer			
Aliento nocturno	P.M.			
Protección anticaries y de encías		Crest, Parogencyl, Paradontax		
Dientes sensibles		Sensodyne		
Gusto, sabor, color, diversión			Colgate Barbie, Crest Kids	
Función central				Marcas privadas
Bajo precio				
Todo en uno				

Nota: Sólo marcas representativas. Las empresas de pastas dentales tienen una estrategia multisegmento.

Fuente: Los autores.

- va. Han surgido nuevas ofertas para este grupo con el lanzamiento de dentífricos blanqueadores y herbales. El subsegmento de dentífricos blanqueadores ha crecido muy rápido en esta categoría de pastas de dientes.
2. *Segmento terapéutico*: consta de un amplio número de familias con hijos, que están seriamente preocupadas por la posibilidad de caries y protección. Ellas tienen una preferencia definida por las marcas médicas que se venden principalmente en las farmacias a un precio tres veces más caro que las marcas comerciales. La marca Sensodyne es un ejemplo de este segmento, pues está diseñada para gente que tiene gran sensibilidad en los dientes.
  3. *Segmento sensorial*: está particularmente interesado en el sabor y apariencia del producto. Los principales usuarios de este segmento son los niños, que son el subsegmento. La preferencia de la pasta de dientes de menta está por arriba del promedio. Además, los fabricantes han reproducido a personajes de caricaturas, como la Colgate Barbie. Un rival de esta categoría es el dentífrico nocturno, un auxiliar con el aliento nocturno, como la marca Arm & Hammer's P.M.

4. *Segmento económico*: está orientado al precio y está dominado por los hombres. Tiende a estar por debajo del promedio en el uso de dentífrico. La gente de este segmento distingue pocas diferencias significativas entre las marcas, y buscan más una marca todo en uno, como Aquafresh y otras marcas privadas.

Los beneficios de la segmentación tienen consecuencias para la política del producto. Una vez que el departamento de marketing comprende las expectativas de un grupo de clientes en particular, se pueden desarrollar productos nuevos o modificados e impulsar a la gente a buscar una combinación específica de beneficios (vea la ilustración 6.3).

#### Limitaciones de la segmentación por beneficio buscado

La mayor dificultad al implementar este enfoque radica en la selección de beneficios a subrayar, en particular, en los mercados de bienes del consumidor. Cuando el analista de marketing le pregunta al consumidor sobre qué beneficios desea en el producto, no es probable que dé información nueva respecto de los beneficios del pro-

ducto, pues no ha realizado un ejercicio de introspección profundo. Sin embargo, si el análisis de mercado directo se complementa con información acerca de los problemas del consumidor, se pueden obtener nuevos datos.

Por ejemplo, en el mercado de los dentífricos, la protección de los dientes sensibles es un beneficio que las marcas promueven debido a que adoptaron una posición médica. Este enfoque es resultado del análisis de higiene dental llevado a cabo con un dentista.

Otra dificultad de la segmentación por beneficio reside en el hecho de que si se ha ganado en la comprensión de las preferencias del consumidor, se ha perdido en el conocimiento de los perfiles sociodemográficos de diversos grupos de consumidores. ¿Cómo se resuelven de manera selectiva las “preocupaciones”? Por lo tanto, debe recolectarse información adicional con el fin de que sea capaz de describir estos segmentos en términos sociodemográficos.

El análisis de la segmentación por beneficio requiere la recolección de información primaria, lo cual siempre es costoso. Además, las técnicas de medición multivariada sofisticadas (análisis de grupo) se deben emplear para identificar a los diferentes grupos de clientes. Sin embargo, en algunos casos, se pueden obtener descubrimientos interesantes sobre los beneficios vistos a través de la investigación cualitativa, como lo ilustra el ejemplo de las cadenas de mercados hi-fi, de la tabla 6.4.

### Segmentación de mercado mediante análisis conjunto

Como se describió e ilustró en el capítulo 5, el enfoque del método de análisis conjunto está en medir las preferencias del comprador por nivel de atributos del producto y los beneficios que obtiene. Debido a que la medición se hace a un nivel individual, si existe la heterogeneidad de preferencias, los analistas de mercado pueden detectarla y reagrupar a los individuos que tienen el mismo nivel de beneficio.

Un ejemplo empírico puede ilustrar esta metodología. Se trata de una revista bimestral sobre libros que publica reseñas de nuevos títulos, guías y anuncios, selecciones de libros y artículos breves. El editor ha considerado tres alternativas para modificar el contenido editorial:

1. Concentrarse en reseñas y análisis de libros y dejar de lado todo el resto de las secciones editoriales (reseña de libros).
2. Concentrarse en la guía y el análisis de un gran número de libros utilizando matrices de evaluación (guía del lector).
3. Limitar el número de reseñas de libros, pero sumar una sección sobre noticias de literatura con entrevistas a autores y secciones sobre temáticas especiales (noticias sobre literatura).

También se considera la alternativa de no hacer nada, es decir, mantener el contenido actual de la editorial sin

## ILUSTRACIÓN 6.3

### La historia exitosa de la marca Crest

Crest, una marca creada por Procter & Gamble, se introdujo en 1955 como la primera pasta de dientes clínicamente probada que ayudaba a prevenir las caries y la corrosión dental. En 1981 se relanzó una nueva fórmula. Además, está avalada por la American Dental Association como “un dentífrico previsor del desgaste y que tiene un valor significativo”. Así, llegó a ser el líder del mercado estadounidense. Ahora, la marca Crest tiene más de 20 marcas de pastas de dientes, cepillos, enjuagues e hilo dental; y cuenta con un producto blanqueador llamado Crest Whitestrips. En 1955, la mayoría de las compañías de dentífricos, en particular el líder

del mercado, Colgate Palmolive, se concentraron en el segmento cosmético. Crest hizo la primera oferta en el latente segmento terapéutico. Desde entonces, ha perdido su exclusiva posición, pues la mayoría de las marcas ofrecen una combinación de beneficios terapéuticos y cosméticos (vea la tabla 12.7). Asimismo, la fuerte posición de Crest en el segmento terapéutico ha hecho poco creíble su incursión en el segmento cosmético, del mismo modo que es poco creíble la incursión de Colgate en el segmento terapéutico.

Fuente: Fuentes publicadas.

**TABLA 6.4 Mercados de productos de alta tecnología: segmentos por beneficios buscados y principales ventajas buscadas**

**1. Los técnicos**

- Buscan disfrutar del sonido de alta fidelidad y sus aspectos técnicos.
- Buscan calidad y pureza de sonido.
- Se interesan más en las características técnicas sin ser necesariamente calificados.

**2. Los músicos**

- Buscan disfrutar de la música.
- Buscan el espíritu de la música, su espacio musical y su color.
- Se interesan más en la interpretación musical sin tener necesariamente una gran cultura musical.

**3. Los snobs**

- Buscan mostrar sus recursos, su gusto y su sentido estético.
- Buscan prestigio, efectos de demostración e integración social.
- Con frecuencia se informan mal, tienden a comparar lo que es conocido y seguro.

**4. Otros**

Fuente: Francois, J.

cambios. Sobre el precio de venta, se consideran tres niveles: el precio actual de 152, un incremento de 200, y una disminución de 100, dejando el mismo número de páginas (30 páginas). Se envió un cuestionario por correo electrónico a 500 personas seleccionadas entre un grupo de lectores y 171 cuestionarios de validación que se utilizaron para estimar la utilidad de las funciones. Un programa de análisis de grupo se usó después para reagrupar a las personas entrevistadas que tenían las mismas utilidades.

Como se muestra en la tabla 6.5, se identificaron cuatro segmentos diferentes:

- En el segmento 1, las personas entrevistadas parecían estar contentas con el presente contenido editorial, y reaccionaron muy negativamente a las dos primeras alternativas; y positivamente, pero sin entusiasmo, al concepto de “noticias literarias”.
- En el segmento 2, hay una clara preferencia por el concepto de “reseñas de libros” y una actitud negativa hacia los otros dos conceptos editoriales.
- En el segmento 3, el concepto de “guía de lectura” fue el preferido, mientras que se rechazaron los otros dos.
- Para el segmento 4, el presente contenido editorial es la mejor alternativa, pero el rango de utilidades también es el menor.

De este modo, en términos de beneficios buscados, los cuatro segmentos son muy diferentes. En relación con los precios, el segmento 4 fue el de mayor sensibilidad, como lo evidencia el rango, mientras que los segmentos 1 y 2 reaccionaron de manera muy similar, siendo el segmento 3 el menos sensible al precio. El análisis de la composición de estos cuatro segmentos mostró que el segmento 4 estaba conformado en su mayoría por bibliotecarios, mientras que los profesores de escuelas secundarias fueron un grupo importante del segmento 3.

Se puede ver la reseña integral de las contribuciones del análisis conjunto en la segmentación de mercado de Green y Krieger (1991). También se puede revisar “Cómo implementar el marketing 6.4”, en el que se describen maneras de explotar diferentes sensibilidades al precio por segmento.

## Segmentación conductual

La segmentación por uso busca clasificar a los consumidores sobre la base de sus comportamientos de compra real en el mercado. Como tal, es también un método de segmentación descriptivo y *ex post*. Los criterios que más comúnmente se utilizan son los del uso del producto, el volumen comprado y el estatus de lealtad.

**TABLA 6.5** Segmentación por beneficios buscados a través del análisis conjunto: ejemplo de las revistas de reseñas de libros

Atributos	Segmento 1 (35.5%)	Segmento 2 (21.0%)	Segmento 3 (11.3%)	Segmento 4 (32.2%)
<b>Contenido</b>				
Reseña de libros	-6.1	1.2	-6.2	-1.8
Guía de libros	-6.4	-6.9	2.9	-3.1
Contenido actual	0	0	0	0
Noticias sobre literatura	0.3	-2.1	-6.8	-3.3
Tasa	6.7	9.1	9.7	3.3
<b>Precio</b>				
100	0.5	0.6	0.3	1.1
152	0	0	0	0
200	-0.7	-0.6	-0.4	-1.0
Tasa	1.2	1.2	0.7	2.1

Fuente: Adaptado de Roisin (1988).

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 6.4

### Cómo explotar diferentes sensibilidades al precio por segmentos

- Considere una empresa que tiene los siguientes precios objetivos: \$50 para unidades 20K y \$35 para unidades 50K. El costo adicional de producir una versión superior del mismo producto es de \$10. Existen dos segmentos casi del mismo tamaño (20K) pero tienen diferente sensibilidad al precio. El segmento de lujo no es sensible al precio y los clientes potenciales están dispuestos a pagar \$50 por la versión superior. El otro segmento es sensible al precio, tanto que no pagará más de \$30. ¿Qué estrategia de cobertura de mercado debería adoptarse? ¿En qué versión y a qué precio debería vender el producto la compañía?
- Las limitaciones de costos y beneficios parecen exceder a los precios en el caso de que la compañía decida vender solamente a un segmento, con un precio único. Si la compañía apunta al segmento de precio bajo, el mercado potencial se limita a clientes de 20K y el precio máximo aceptable es de \$30, mientras el precio objetivo para este nivel de producción es de \$50. De forma similar, si la compañía apunta al segmento de precio alto, el potencial del mercado es clientes de 20K dispuestos a pagar \$50, pero el precio objetivo es ahora de \$60 (\$50+\$10); por lo tanto, la estrategia también es inviable.
- Una estrategia de precio Premium puede resolver el problema. La compañía debe, en este caso, producir unidades 50K y vender unidades 20K del producto estándar a \$30 y las unidades de 20K de calidad superior a \$50, por un precio objetivo promedio de \$50. Los precios objetivos son respectivamente \$35 y \$55, pero los precios del mercado serán \$30 y \$50. Así, la firma obtiene una ganancia en su versión de mayor precio y una pérdida en su versión de menor precio, pero puede producir rentablemente y vender sus productos en ambos segmentos.

Fuente: Adaptado de Tellis (1986).

1. *Segmentación por usuario de producto.* Puede hacerse una distinción entre usuarios, no usuarios, usuarios de primera vez, ex usuarios, usuarios potenciales y usuarios ocasionales *versus* usuarios regulares. Se debe adoptar un enfoque de ventas y comunicación diferente en cada una de estas categorías de usuarios.
2. *Segmentación por volumen.* En muchos mercados, una pequeña proporción de clientes representan un alto porcentaje del total de las ventas. Frecuentemente, alrededor de 20% de los usuarios representan 80% del total del consumo. Resulta muy útil la distinción entre usuarios fuertes, débiles y no usuarios. En esta clasificación, los usuarios fuertes, o cuentas claves, merecen un tratamiento especial.
3. *Segmentación por lealtad.* Puede realizarse una distinción de los clientes existentes entre clientes de lealtad incondicional, clientes de lealtad leve y clientes versátiles. Los mercados tales como los cigarrillos, las cervezas y las pastas dentales son generalmente mercados leales a una marca. Mantener clientes leales es el objetivo del marketing relacional. Pueden desarrollarse estrategias de marketing apropiadas para atraer los clientes de la competencia o incrementar la lealtad de los clientes versátiles.

Note que la segmentación conductual, como la segmentación sociodemográfica, es un método de segmentación *ex post* basado en el sistema de información interno de la empresa y en bancos de datos de clientes. Este método se utiliza extensamente en la administración *de relaciones con el cliente* (ARC), también denominado venta relacional (vea el capítulo 14).

## Segmentación sociocultural o segmentación por estilo de vida

Como mencionamos anteriormente, los criterios sociodemográficos están perdiendo valor predictivo en las sociedades prósperas, ya que los patrones de consumo se vuelven más y más personalizados. Individuos de los mismos grupos socioeconómicos pueden tener preferencias y comportamientos de compra muy diferentes y viceversa.

La segmentación sociocultural, a la que también se llama segmentación por estilo de vida o psicográfica, busca suplementar a la segmentación demográfica agregando elementos tales como actividades, actitudes, intereses,

opiniones, percepciones y preferencias, para obtener un perfil más completo del consumidor. Intenta dibujar un retrato de los consumidores al agregar detalles a los niveles menos obvios de motivación y personalidad.

Wells y Tigert señalan lo siguiente:

La demografía ha sido y continúa siendo extremadamente útil, pero resulta insatisfactoria. Carece de color. Carece de textura. Carece de dimensionalidad. Necesita ser complementada con algo que ponga carne en la columna vertebral desnuda. (Wells y Tigert, 1971, publicado en Wells, 1975, p. 37)

El objetivo básico es relacionar las variables de tipo de personalidad con el comportamiento del consumidor. Los descriptores de estilos de vidas se utilizan como aquellos que dan cuenta de los rasgos de personalidad. “Estilo de vida” se refiere a la manera general en que la persona vive y gasta su tiempo y su dinero. El estilo de vida de una persona (o perfil psicográfico) puede ser medido y descrito de distintas maneras:

- En el nivel más estable y persistente, es el sistema de valores de una persona y sus rasgos de personalidad, los cuales, por supuesto, son muy difíciles de medir.
- En un nivel intermedio, las actividades, intereses y opiniones de una persona revelan su sistema de valores.
- En un nivel superficial, pero directamente observable, los estilos de vida de los consumidores se reflejan en los productos y servicios que compran y en el modo en que los utilizan o consumen.

Valette-Florence (1986) sugiere definir el estilo de vida de una persona como la interacción de estos tres niveles: el grupo de personas que tienen un comportamiento similar en cada uno de los tres niveles es homogéneo en términos de estilos de vida. De este modo, el estilo de vida es el resultado del sistema de valores de la persona, sus actitudes, intereses y opiniones (AIO) y su modo de consumo. Describe el tipo de persona que es y, al mismo tiempo, la diferencia de otras personas. Los estudios de estilos de vida pueden llevarse a cabo en uno de estos tres niveles. Cuanto más cerca estemos de las decisiones de compra reales, más fáciles serán las mediciones, pero también más volátiles serán las conclusiones. La gran mayoría de los estudios de estilo de vida empíricos han sido desarrollados en el nivel de las actitudes, intereses y opiniones (AIO), donde la investigación mide:

- las actividades de las personas en términos de cómo gastan su tiempo,
- sus intereses, qué consideran importante de su entorno inmediato,
- sus opiniones en términos de cómo se ven a sí mismos y al mundo que los rodea,
- algunas características demográficas básicas, tales como su etapa en el ciclo de vida, ingreso, educación y donde viven.

La tabla 6.6. da cuenta de los elementos contenidos en cada dimensión principal de estilo vida.

Los estudios de estilo de vida proporcionan una amplia mirada de cómo son todos los días los consumidores, dan un retrato viviente que va más allá de las pobres descripciones sociodemográficas y ayuda a entender el comportamiento real del consumidor.

### Limitaciones de la segmentación por estilo de vida

Los resultados de los estudios de estilo de vida se archivan y regularmente se actualizan. Los análisis factoriales se utilizan para dar cuenta de los componentes principales o macrocaracterísticas y grupos significativos de respuestas, que corresponden a estereotipos o socioestilos observados en la sociedad y dentro del grupo específico en estudio. Pueden hacerse dos tipos de estudios de estilos de vida: estudios de estilo de vida en general y estudios de estilo de vida por producto específico.

Los estudios de estilo de vida en general clasifican el total de la población en grupos y se basan en las caracte-

rísticas generales de estilos de vida, tales como la “receptividad a la innovación”, la “importancia de la familia”, la “sensibilidad ecológica”, etc. Cada subgrupo representa un patrón de valores y motivaciones, y el analista puede discernir qué tipos de consumidores tienen alto potencial para sus productos, qué otras cosas les interesan y cómo comunicarse con ellos de manera eficaz.

Los investigadores del International Research Institute on Social Change (RISC) reconocen ocho fuerzas socioculturales que dan forma a nuestra sociedad y, en particular, a la sociedad europea. Éstas se encuentran representadas en la ilustración 6.4.

La actualización de la información sobre el estilo de vida da cuenta de la importancia cambiante de los diferentes estilos socioculturales y se mantiene al día con los cambios en la motivación y el comportamiento de los diferentes subgrupos sociales. La utilidad del análisis del estilo de vida es doble:

1. identificar las tendencias emergentes y sensibilidades dentro de la sociedad y evaluar las oportunidades y amenazas asociadas con estos cambios (éste es el aspecto dinámico);
2. para determinar si un subgrupo particular está por delante o por detrás de una tendencia sociocultural (éste es el aspecto más estático del análisis).

En los estudios de estilo de vida de producto específico, el objetivo es entender el comportamiento del consumidor que se relaciona con un producto o servicio particulares. Las declaraciones sobre actitudes, intereses

**TABLA 6.6** Dimensiones de estilos de vida

Actividades	Intereses	Opiniones	Demográficas
Trabajo	Familia	Ellos mismos	Edad
Pasatiempos	Hogar	Temas sociales	Educación
Eventos sociales	Trabajo	Política	Ingreso
Vacaciones	Comunidad	Negocios	Ocupación
Entretenimiento	Recreación	Economía	Tamaño de la familia
Membresía de club	Moda	Educación	Vivienda
Comunidad	Comida	Productos	Geografía
Compras	Medios	Futuro	Tamaño de la ciudad
Deportes	Logros	Cultura	Ciclo de vida

Fuente: Plumier (1975).

## ILUSTRACIÓN 6.4

## Fuerzas de cambio social

- *Autodesarrollo.* Afirmarse a sí mismo como un individuo.
- *Hedonismo.* Darle prioridad al placer.
- *Plasticidad.* Adaptarse a las circunstancias.
- *Vitalidad.* Explorar la propia energía.
- *Conectividad.* Relacionarse con los otros, mezclar culturas.
- *Ética.* Buscar la autenticidad y el significado de la vida.
- *Pertenencias.* Definir vínculos sociales e identidades culturales.
- *Inercia.* Resistirse al cambio de manera activa, o más frecuentemente hacerlo de manera pasiva.

Fuente: Hasson (1995).

y opiniones (AIO) se orientan más hacia un producto específico. Para ilustrarlo, aquí exponemos ejemplos de declaraciones de AIO adaptadas al mercado de las tarjetas de crédito:

- Me gusta pagar en efectivo todo lo que compro.
- Compro muchas cosas con una tarjeta de crédito.
- En el último año, hemos pedido prestado al banco o a una compañía financiera.
- Comprar cualquier cosa que no sea una casa o un auto con un crédito es imprudente.

La metodología de investigación de estilo de vida también tiene importantes ventajas sobre la investigación motivacional y las entrevistas en profundidad: *a)* las muestras son grandes; *b)* las conclusiones no descansan firmemente en la interpretación del investigador de las respuestas relativamente desestructuradas; *c)* la información es fácilmente analizada por una variedad de métodos estadísticos bien entendidos y *d)* se emplean menos entrevistadores altamente capacitados. La ilustración 6.5. da ejemplos de declaraciones generales de estilo de vida.

## Análisis de microsegmentación en mercados industriales

Conceptualmente, no existe diferencia entre la segmentación de mercados de consumo y la segmentación de mercados industriales (o negocio-a-negocio), pero los criterios que se utilizan para segmentar el mercado varían mucho. Puede hacerse la misma distinción entre macro y microsegmentación. El método de macrosegmentación

descrito anteriormente en este capítulo es de aplicación directa. Sin embargo, el criterio de microsegmentación tiende a ser diferente.

## Segmentación descriptiva

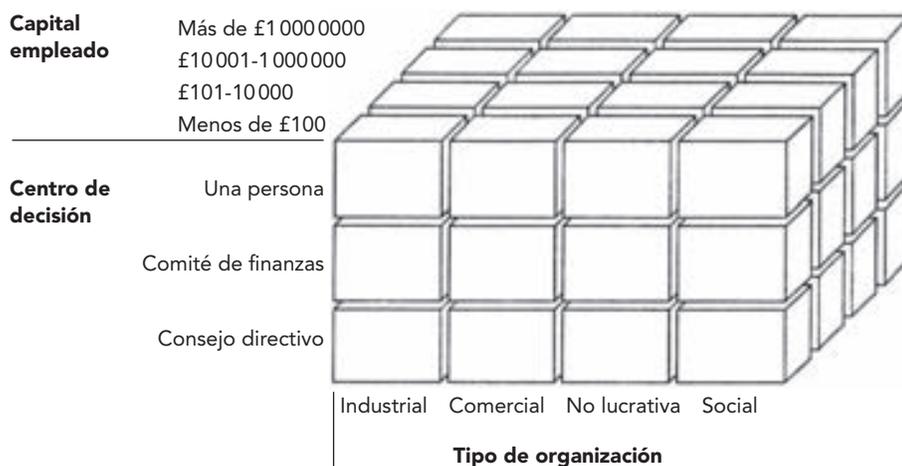
El modo más simple de segmentar los mercados industriales es utilizar las características extensas descritas por el perfil del cliente industrial, tales como los sectores industriales [las categorías del NACE (*Reglamento comunitario sobre la clasificación de actividades económicas de la comunidad europea*), del SIC (*Clasificación industrial estándar*) o del CAES-MERCOSUR (*Clasificación de actividades económicas para encuestas sociodemográficas del MERCOSUR*)], el tamaño de la empresa, la ubicación geográfica, la composición de las partes interesadas y los mercados finales abastecidos. Esta información es fácilmente accesible porque puede leerse a través de las agencias gubernamentales, que publican clasificaciones industriales detalladas (para un ejemplo, vea la figura 6.8). Muchas compañías eligen tener servicios de ventas separados entre clientes grandes y pequeños. La compañía da servicio directo a los grandes clientes, mientras que los distribuidores tratarán con los pequeños clientes.

En la figura 6.7 se presenta un ejemplo de segmentación del mercado de bancos corporativos. Un descubrimiento clave de esta investigación fue que el número bastante amplio de organizaciones no gubernamentales (sociales y filantrópicas) tienen, realmente, fondos financieros sustanciales y que representan un segmento atractivo para los bancos. Sin embargo, la mayoría de los servicios bancarios ofrecidos fueron diseñados para organizaciones lucrativas y estaban deficientemente adap-

**ILUSTRACIÓN 6.5**

**Ejemplos de declaraciones sobre estilos de vida**

- Siempre reviso los precios en todos los negocios donde realizo mis compras, incluso de artículos pequeños (conciencia de precio).
- Una parte importante de mi vida y de mis actividades consiste en vestirme elegantemente (conciencia de moda).
- Prefiero pasar una tarde tranquilo en casa que asistir a una fiesta (hogareña).
- Me gusta trabajar en proyectos para la comunidad (orientación a la comunidad).
- Trato de organizar mi hogar en función de la conveniencia de mis hijos (orientación a los hijos).
- /.../



**FIGURA 6.7** Ejemplo de una segmentación descriptiva en el sector de servicios: el mercado bancario corporativo

Fuente: Yorke (1982).

tados para las necesidades específicas de las organizaciones no lucrativas.

**Segmentación por beneficios**

Al igual que en los bienes de consumo, la segmentación por ventajas buscadas resulta el método más natural. Ésta se apoya directamente en las necesidades específicas del cliente industrial, las cuales se definen en la mayoría de los casos muy claramente. En los mercados industriales, esto significa clasificar a los clientes por tipo de industria o por consumidor final. Los consumidores finales generalmente buscan distintos beneficios, desempeños y fun-

ciones en un producto. Los productos industriales poseen en general un amplio rango de usos posibles. La clasificación por industria señala las necesidades prioritarias y su importancia relativa.

A modo de ilustración, consideremos el caso de una empresa especializada en la fabricación de pequeños motores eléctricos, un producto con múltiples usos posibles. Para cada uso final, más allá de la función base, uno o varias características del producto pueden resultar particularmente importantes. Es el caso de las tres aplicaciones industriales que a continuación se enlistan:

- Motores incorporados en bombas de petróleo: las normas de seguridad (libre de chispas) son esenciales.



**TABLA 6.7 Segmentación industrial: el enfoque de nicho**
*Demografías organizacionales*

- Sectores industriales
- Tamaño de la empresa
- Localización geográfica

*VARIABLES OPERATIVAS*

- Tecnología
- Estatus de usuario o no usuario
- Capacidades del cliente

*Enfoques de compras*

- Organización del centro de compra
- Políticas de compras
- Criterio de compra

*Factores situacionales*

- Urgencia
- Aplicación
- Tamaño de la orden

*Características personales*

- Motivación
- Relación entre el vendedor y el comprador
- Percepción del riesgo

Fuente: Shapiro y Bonona (1983).

que el cliente percibe será diferente (vea la figura 6.8 para un análisis comparativo de los perfiles de cada segmento).

Es importante recordar que en los sectores industriales, las ventas se basan en órdenes con especificaciones detalladas. En este tipo de situación de mercado, el producto se ajusta naturalmente a las necesidades del cliente.

## Segmentación conductual

La segmentación según el comportamiento resulta de gran importancia en los mercados industriales. Tiene como objetivo adaptar las estrategias de aproximación de los clientes industriales en función de las estructuras y de las características de funcionamiento del centro de decisión. El concepto de centro decisorio de compra fue presentado en el capítulo 4, donde se vio que el grado de formalización del proceso de compra puede variar ampliamente de acuerdo a la complejidad de las decisiones a tomar y según las estructuras de la organización.

En algunas empresas, por ejemplo, las compras están muy centralizadas y existen reglas precisas que presiden las decisiones de compra; en otras, al contrario, las compras están descentralizadas y la aproximación a estas empresas deberá ser muy similar a la utilizada con em-

presas pequeñas. Otras características de funcionamiento del centro de compra son importantes: las motivaciones de los diferentes miembros del centro de compra, las relaciones de fuerza entre las diferentes funciones representadas, el grado de formalismo y la extensión de los procesos de decisión. Estas características de comportamiento, por lo general, no son observables directamente y, por ello, son frecuentemente difíciles de identificar. Sin embargo, como ya se mencionó, son esenciales para la formación de vendedores.

Al tomar en cuenta la complejidad y la variedad de las bases de segmentación posibles en los mercados industriales, Shapiro y Bonona (1983) extendieron el uso de la macro y microsegmentación en lo que se conoce como *enfoque de nicho*.

Este método asume una estructura jerárquica de las bases de segmentación que varían de muy amplias o generales a muy específicas de la organización. Más allá de un proceso de dos pasos, este enfoque permite tres, cuatro o cinco pasos. La lista de los criterios de segmentación se presenta en la tabla 6.7.

La segmentación por beneficios buscados también resulta más fácil en los mercados industriales que en los mercados de consumo, porque los usuarios son personas profesionales que tienen menos dificultad para expresar

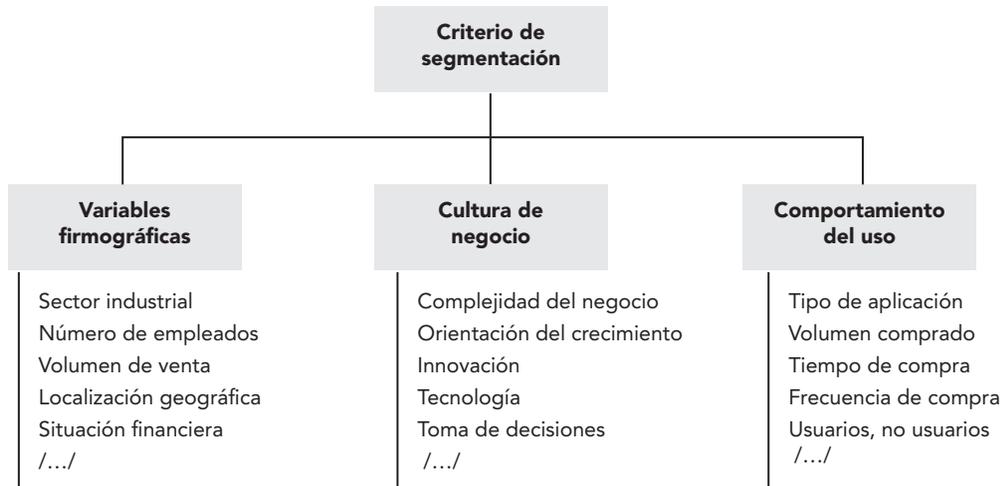


FIGURA 6.9 Criterios de segmentación en los mercados industriales

Fuente: Best (2000/2003).

sus necesidades y para calificar la importancia relativa de los diferentes atributos del producto (vea la figura 6.9).

En la práctica, se utilizan varios métodos de segmentación simultáneamente, como se ilustra en la figura 6.10, en la que se presenta un análisis de segmentación del mercado del aluminio.

## Requisitos de la segmentación efectiva

Antes de examinar las decisiones de posicionamiento y de segmentos a los cuales apuntar, debe hacerse una pregunta preliminar con el fin de verificar hasta qué punto se alcanzan los requisitos de una segmentación efectiva. Para ser efectivo y útil, un análisis de segmentación debe cumplir con cinco criterios: respuesta diferenciada, tamaño adecuado, mensurabilidad, accesibilidad y accionabilidad (Kotler, 1967/2006).

## Respuesta diferenciada

Éste es el criterio más importante a considerar cuando se elige una estrategia de segmentación. Los segmentos

deben ser diferentes en términos de su sensibilidad a las acciones de marketing bajo el control de la empresa.

La variable de segmentación debe maximizar la diferencia de comportamiento entre segmentos (condición de heterogeneidad), y minimizar las diferencias entre clientes dentro de un mismo segmento (condición de homogeneidad).

Un requisito clave es evitar la superposición de segmentos, de cara al riesgo del “canibalismo” que puede desarrollarse entre productos de la misma empresa cuando éstos están destinados a segmentos diferentes. Cuantas más características observables y distintivas tenga un producto, más homogéneo será el segmento.

Recordemos, sin embargo, que la homogeneidad del segmento no implica necesariamente que todas las categorías de compradores sean mutuamente excluyentes. El mismo individuo puede pertenecer a más de un segmento. Una misma persona puede comprar productos que pertenezcan a diferentes segmentos y que sean para diferentes miembros del hogar, para diferentes usos o simplemente como búsqueda de variedad. La observación del contenido de las cestas de compra a la salida de los supermercados revela, frecuentemente, la presencia simultánea de marcas de los extremos más elevados y más inferiores del surtido. Un segmento no reagrupa, pues, necesariamente,

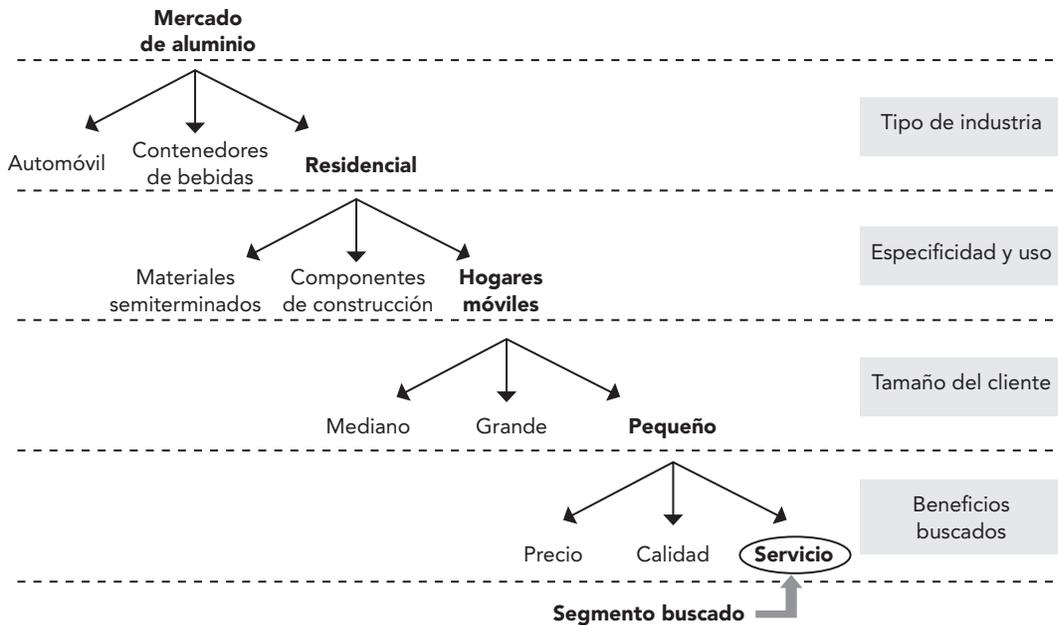


FIGURA 6.10 Segmentación del mercado de aluminio

Fuente: Industria.

a los compradores, sino más bien a las compras hechas por los compradores.

## Tamaño adecuado

Los segmentos deben definirse de tal forma que representen a suficientes compradores potenciales para poder proporcionar beneficios suficientes que justifiquen el desarrollo de diferentes productos y programas de marketing. Para una comparación de dos perfiles de segmentos vea la tabla 6.8.

Los segmentos identificados deben ser sustanciales, es decir, representar un potencial suficiente para justificar el desarrollo de una estrategia de marketing específica. Esta condición afecta no sólo el tamaño del segmento, en volumen y frecuencia de compra, sino también en su ciclo de vida. Todos los mercados son afectados por los fenómenos de la moda. Resulta esencial verificar que el nicho al que se apunta no es temporal y que tendrá una vida económica suficiente. Finalmente, el requisito del tamaño también implica que el valor agregado del producto, por su especificidad, sea adecuado para que el

grupo de compradores objetivo lo valore financieramente por un precio aceptable.

Cumplir con este requisito involucra frecuentemente un balance entre dos lógicas: la lógica del marketing, que trata de adaptarse a las necesidades del mercado a través de una definición precisa de los segmentos al adaptar las ofertas de la empresa a esa diversidad de necesidades de mercado, y la lógica de la producción, que pone el acento en los beneficios de las economías de escala a través de la estandarización y la producción en serie.

## Mensurabilidad

Antes de seleccionar los segmentos objetivo, debe medirse el tamaño, el poder de compra y las principales características de comportamiento de los segmentos identificados. Si el criterio de segmentación utilizado es muy abstracto, resulta difícil encontrar esta información. Por ejemplo, si los compradores potenciales fuesen empresas de cierto tamaño, sería fácil encontrar información acerca de su número, ubicación geográfica, volumen de negocio, etcétera.

Pero un criterio de segmentación tal como “innovación de la compañía” no se presta a una medición sencilla y la firma deberá muy probablemente llevar a cabo su propia investigación de mercado. Los criterios abstractos se utilizan frecuentemente en la segmentación por beneficios buscados y en la segmentación por estilo de vida, mientras que la segmentación descriptiva se basa en criterios más concretos y observables (figura 6.6).

## Accesibilidad

La accesibilidad se refiere al grado en el cual se puede alcanzar el segmento del mercado a través de un único programa de marketing. Existen dos tipos de accesibilidad:

1. La *autoselección de los compradores* implica alcanzar un objetivo más general a partir del producto y del atractivo de la publicidad para los grupos objetivos. Dichos consumidores se seleccionan a sí mismos por su atención a los avisos publicitarios.
2. La *cobertura controlada* es muy eficiente porque la empresa alcanza a los clientes objetivos sin desperdiciar esfuerzos en la cobertura de individuos o empresas que no son potenciales compradores.

La cobertura controlada es más eficiente desde el punto de vista de la empresa. Esta estrategia de comunicación implica un buen conocimiento del perfil socio-demográfico del grupo objetivo, lo cual no siempre se alcanza cuando se usa la segmentación por beneficios buscados o la segmentación por estilo de vida.

## Accionabilidad

La accionabilidad se refiere a que debe evaluarse si es posible formular programas de marketing específicos para alcanzar y operar en estos segmentos.

## Surgimiento de los segmentos de mercado transnacionales

En los países de la Tríada (nombre con que se hace referencia a los tres mayores poderes económicos del mundo: Estados Unidos, la Unión Europea y Japón) se observa la existencia de *segmentos transnacionales*, es decir, grupos de consumidores presentes en diferentes países que comparten las mismas necesidades y expectativas. De

**TABLA 6.8** Análisis de rentabilidad por segmento: un ejemplo

Perfil de los segmentos	Segmento base	Segmento de cuidados alternativos	Mercado total
Palanca del valor	Costo del servicio	Servicio de valor alternativo	
Beneficio primario	Precio bajo	Entrenamiento y apoyo	
Sensibilidad al precio	Alto	Bajo	
Firmografía	Hospitales	Centros de salud	
Especialidad en desperdicios	Sobre el promedio	Pobre	
Número de clientes	10 000	630 000	640 000
Ingreso por cliente	\$35 000	\$530	\$1 075
Margen por cliente	\$2 345	\$250	\$284
Margen porcentual	6.7%	47.3%	26.4%
Pérdida de volumen (toneladas)	490 000	145 000	635 000
Volumen por cliente	98 000 lb	460 lb	1 984 lb
Margen por depósito	\$0.41/lb	\$2.06/lb	\$0.79/lb
	\$0.03/lb	\$0.87/lb	\$0.45/lb

Fuente: Best (2000/2003, p. 303).

este modo, la necesidad de globalización no significa la estandarización de los estilos de vida a través de los países. En el mundo de hoy, en paralelo con la globalización de la tecnología, se ha producido una explosión de crisis de identidad entre las naciones, regiones, religiones, grupos étnicos y grupos lingüísticos que tienen el deseo de mantener y reclamar su diferencia cultural. Por todo esto, globalización no significa uniformidad.

El hecho de que un país dominante tienda hoy, consciente o inconscientemente, a imponer su cultura, su lengua, su estilo de vida, puede crear la ilusión de uniformidad. Pero detrás de esta capa superficial de uniformidad creada por unas pocas marcas populares (siempre las mismas: Disney, Hollywood, McDonald, Coca-Cola, Marlboro, CNN, etc.) se esconden importantes diferencias culturales, religiosas, raciales y lingüísticas.

Nos enfrentamos con una paradoja. La interdependencia de los mercados a los que nos referimos anteriormente, al combinarse con esta fragmentación cultural, da por resultado una convergencia cultural que crea segmentos de mercado transnacionales, es decir, grupos de consumidores de diferentes países que tienen las mismas necesidades y expectativas. Por ello, la necesidad de globalización no significa la estandarización de los estilos de vida a través de los países. Significa simplemente, que, a través de los países, hay grupos de consumidores con los mismos perfiles que se pueden alcanzar con las mismas marcas y campañas de comunicación.

Todavía hoy resulta difícil referirse al consumidor europeo, aun al observar una creciente convergencia en los

estilos de vida y en los hábitos de consumo dentro de la Unión Europea. Por el contrario, existen numerosos segmentos transnacionales, como los ejecutivos de las compañías transnacionales, los estudiantes de administración, los deportistas profesionales, las mujeres que siguen muy concientemente la moda, entre otros.

La afirmación del individuo y la crisis de identidad fuerzan a las empresas a adoptar estrategias de personalización masiva, mientras que los bienes y servicios son personalizados de forma individual en grandes volúmenes, pero a un costo relativamente bajo. La fabricación flexible y el comercio electrónico hacen posible este enfoque de personalización masiva.

Con la globalización de la economía mundial, crecen las oportunidades de crear demanda de productos globales. La segmentación internacional representa una manera en la que el enfoque mundial puede adaptarse para vender un producto físicamente similar en diferentes países, o bien, a grupos regionales de compradores que tienen las mismas expectativas y requisitos frente a los productos, más allá de las diferencias culturales y nacionales. Tales segmentos, incluso si son pequeños dentro de cada país, pueden representar en total una oportunidad muy atractiva para una empresa internacional. Para ajustarse a las diferencias locales, el producto físico puede ser personalizado a través de los servicios, accesorios o modificaciones de producto poco costosas. El potencial de globalización no es el mismo para cada categoría de producto y pueden adoptarse diferentes enfoques (para una reseña de la literatura en este tema, vea Gupta y Westney (2003)).

## RESUMEN

En una empresa orientada al mercado, el mercado objetivo es identificado desde la perspectiva del comprador, es decir, con referencia a la "solución" que busca el cliente, y no en términos técnicos. Dada la diversidad de expectativas por parte de los compradores, la elección de un mercado objetivo implica la partición del mercado total en subgrupos de clientes potenciales, con necesidades y características de comportamiento similares. Un primer nivel de segmentación de mercado, denominado

macrosegmentación, divide el mercado de referencia en tres criterios: a) soluciones o funciones desempeñadas, b) grupos de compradores y c) tecnologías. Un resultado clave de este ejercicio es la matriz de segmentación, que ayuda a decidir la estrategia de cobertura de mercado, y que también puede utilizarse como un instrumento para descubrir nuevos segmentos potenciales. El objetivo de la microsegmentación es analizar la diversidad de perfiles de los clientes potenciales de manera más

detallada, dentro de cada macrosegmento previamente identificado. Existen cuatro métodos de microsegmentación, cada uno con sus propias fortalezas y debilidades: el sociodemográfico, por beneficios buscados, por estilos de vida y el conductual. Pueden considerarse diferentes estrategias de cobertura del mercado: marketing indiferenciado o estandarizado, marketing definido o diferencia-

do. Para que una estrategia de segmentación sea eficaz debe reunir cuatro criterios: respuesta diferenciada, tamaño suficiente, mensurabilidad y accesibilidad. La segmentación internacional es un tema clave en el marketing global. El objetivo es identificar los segmentos supranacionales o universales que se puedan alcanzar con un programa de marketing estandarizado.

### REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. Utilice el método de macrosegmentación basado en los tres criterios: "función/compradores/tecnologías" en uno de los siguientes sectores industriales: pintura, faxes, servicios bancarios o diagnóstico por imágenes en medicina. En cada caso, defina los mercados producto, el mercado y la industria.
2. Un importador europeo de cámaras digitales japonesas desea contar con un análisis de segmentación por ventajas buscadas del mercado europeo. Construya una matriz de segmenta-

ción que sea apropiada y proponga un procedimiento para recolectar la información de mercado requerida para verificar el valor del esquema de segmentación propuesto.

3. En una encuesta llevada a cabo en el mercado de revelado fotográfico, se ha recolectado la siguiente información de una muestra representativa de fotógrafos amateur:  
Analice esta información y describa el tipo de paquete de beneficios buscado por los diferentes grupos de compradores.

Segmento	Calidad	Precio	Conveniencia	Velocidad	Retorno	Diversidad
1	6.80	5.83	5.83	5.50	5.66	3.96
2	6.71	5.76	3.38	5.00	5.66	3.80
3	5.60	6.60	6.20	5.80	3.50	2.60
4	6.57	6.28	5.52	3.66	2.80	2.57
5	6.90	3.55	5.63	5.55	3.55	3.36

Nota: Los puntajes representan valores en una escala de 7 puntos donde 1 significa "no importante" y 7 significa "extremadamente importante".

Fuente: Sheth et al. (1999, p. 552).

4. ¿Cuáles son las dificultades de la segmentación por beneficios buscados y de la segmentación por estilos de vida?
5. En las sociedades prósperas, los consumidores buscan cada vez más soluciones que se adapten a problemas específicos. Para la empresa,

la cuestión es conocer cuán lejos ir en la segmentación de un mercado. Analice los factores a favor de una estrategia fina de segmentación de mercado (hipersegmentación) y los argumentos, que sugerirían una estrategia estandarizada (contraria a la segmentación).

6. En las sociedades prósperas, se observa una creciente fragmentación de los mercados, que requiere más compradores y productos que se adapten a necesidades específicas. ¿Cómo podemos conciliar este hecho con los objetivos del marketing global que subrayan una estrategia de estandarización de productos y marcas alrededor del mundo?
7. En el mercado automovilístico, las empresas suelen subdividir el mercado en los segmentos denominados pequeño, medios y grandes, que se basan en la capacidad cúbica del auto. ¿Es apropiada esta manera de segmentar el mercado automovilístico? ¿Qué propondría como alternativa?

## Bibliografía

---

- Abell, D.F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Best, R.J. (2000/2003), *Market-based Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2a. y 3a. ediciones.
- Coriolis Research (2000), *Organics in the United Kingdom: A Market Overview*, informe de investigación, noviembre.
- Day, G.S. (1984), *Strategic Market Planning*, St Paul, MN, West Publishing.
- (1990), *Strategic Market Planning*, St Paul, MN, West Publishing.
- Deutsch, C.H. (1997), A New High-Tech Code: From Widgets to Service, *International Herald Tribune*.
- Ecole de Management de Lyon (1976), *Marketing industries appliqué*, Le Cas Sedal.
- Green, P.E. y Krieger, A.M. (1991), Segmenting Markets with Conjoint Analysis, *Journal of Marketing*, 55, 4, pp. 20-31.
- Gupta, A.K. y Westney, D.E. (eds.) (2003), *Smart Globalization*, Boston, MA, Jossey-Bass, reimpresión de Wiley.
- Hasson, L. (1995), Monitoring Social Change, *Journal of the Market Research Society*, 37, pp. 69-80.
- Hopkins, D.S. (1982), *The Marketing Plan*, Nueva York, The Conference Board.
- Kotler, P. (1967/2006), *Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 12a. ed.
- Lambin, J.J. y Hiller, T.B. (1993), Volvo Trucks Europe, in *Strategic Marketing Problems*, Kerin, R.A. and Peterson, R.A. (eds.), Boston, MA, Allyn & Bacon.
- Plummer, J.T. (1974), The Concept and Application of Life Style Segmentation, *Journal of Marketing*, 38, 1, pp. 33-7.
- Roisin, J. (1988), *Etude du concept d'une revue littéraire: une application de l'analyse conjointe*, Louvain-la-Neuve, IAG.
- Shapiro, B.P. y Bonona, T.V. (1983), *Segmenting Industrial Markets*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Smith, W. (1956), Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, *Journal of Marketing*, 21, 1, pp. 3-8.
- Tellis, G.C. (1986), Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies, *Journal of Marketing*, 50, 4, pp. 146-60.
- Valette-Florence, P. (1986), Les démarches de style de vie: concepts, champs d'investigation et problèmes actuels, *Recherches et Applications en Marketing*, 1, pp. 1-2.
- Wells, W.D. y Tigert, D.J. (1971), Activities, Interests, and Opinions, *Journal of Advertising Research*, 11, 4, pp. 27-35.
- Yorke, D.A. (1982), The Definition of Market Segments for Banking Services, *European Journal of Marketing*, 16, 3, pp. 14-22.



# Análisis de la atractividad del mercado de referencia

# 7

## Contenido

Conceptos básicos del análisis de la demanda	182
Análisis de la oportunidad económica en el mercado virtual	185
Estructura de la demanda global	189
Demanda de servicios de consumo	191
Demanda de bienes industriales	195
Análisis de las oportunidades de crecimiento en el mercado existente	199
Modelo de ciclo de vida del producto	201
Modelo del ciclo de vida como marco conceptual	210
Resumen	215
Bibliografía	216

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- los conceptos principales del análisis de la demanda;
- los conceptos de los mercados virtuales y los mercados meta;
- la estructura de la demanda de los bienes de consumo y de los bienes industriales, de los bienes durables y no durables, y de los servicios;
- cómo detectar oportunidades de crecimiento en un mercado dado a través del análisis de las insuficiencias;
- el modelo de ciclo de vida del producto y sus implicaciones estratégicas;
- las implicaciones financieras del modelo de ciclo de vida del producto.

## Introducción

Los resultados de un análisis de segmentación toman forma en una matriz que describe los diferentes mercados producto o segmentos que pertenecen al mercado de referencia. La siguiente tarea de la gestión del marketing estratégico es sopesar el atractivo de la oportunidad de negocio de cada segmento, con el fin de decidir la selección de segmento o segmentos objetivos. Un análisis de atractivo tiene por objetivo medir y anticipar el tamaño, el ciclo de vida y el potencial de beneficio de cada segmento o mercado producto. Evaluar el potencial de ventas de un mercado es responsabilidad del marketing estratégico. Estas proyecciones de mercado las utilizará luego la administración general para calcular las inversiones y la capacidad de producción. Los pronósticos del potencial de mercado y su medición constituyen una información clave en estas decisiones. El fin de este capítulo es reseñar los conceptos principales del análisis de la demanda y, en particular, describir el concepto de mercado virtual.

## Conceptos básicos del análisis de la demanda

A este nivel, la demanda de un producto o servicio simplemente es la cantidad vendida en un lugar y en un periodo. Conviene distinguir bien entre dos niveles de demanda: la demanda de mercado o demanda global observada en un segmento determinado, y la demanda de la empresa o marca (también llamada demanda selectiva).

La demanda global de un producto particular es el volumen total de ventas adquiridas por un grupo de consumidores definido, en un área geográfica, un periodo y un ambiente económico y de macromarketing dados.

Se trata entonces de la demanda global o de la demanda de la industria. También se habla de la demanda correspondiente a una categoría de necesidad. La definición de la demanda de un mercado implica la definición previa del mercado producto o segmento de referencia. Es, también, una función tanto de los esfuerzos del marketing industrial total como del marketing de entorno.

La demanda de la empresa es la parte de la demanda global que corresponde a la cuota de mercado detectada por la marca o la empresa en el mercado producto de referencia.

Cualquier diagnóstico de desempeño de una empresa o marca se refiere implícitamente a estas dos nociones. Examinemos los siguientes casos ficticios:

1. Los volúmenes de venta de la marca A tienen un crecimiento anual de 15%, lo cual parece ser muy satis-

factorio. Dado que la demanda global del mercado de referencia también está creciendo 15%, el desempeño de la marca es modesto, ya que simplemente logró mantener su participación de mercado sin modificaciones.

2. Con el mismo índice de crecimiento de 15% de la marca A, si la demanda global aumenta 20%, su desempeño es mediocre, ya que se ha reducido su participación de mercado en un mercado de rápido crecimiento. Por el contrario, si el crecimiento de la demanda global es sólo de 10%, el desempeño de la marca A es excelente.
3. Finalmente, si el volumen de ventas de la marca A está cayendo 5%, mientras que la demanda global cae 10%, el desempeño de la marca A también es muy bueno, con un crecimiento en su participación de mercado en un mercado en decadencia.

Por lo tanto, cualquier interpretación del desempeño de la marca A depende del punto de referencia seleccionado, que se determinará por la segmentación del mercado de referencia.

## Demanda global expansible en comparación con demanda global no expansible

Pueden observarse dos situaciones de mercado muy distintas: los mercados en los cuales la demanda global es expansible y los mercados donde la demanda está estancada y es, por lo tanto, no es expansible.

La demanda global se llama expansible cuando está influida por el entorno de macromarketing y por el tamaño e intensidad de los esfuerzos del marketing total.

Esta situación prevalecerá en las fases de introducción y de crecimiento del ciclo de vida de un producto (vea la figura 7.1), cuando el índice de ocupación del mercado (cobertura horizontal) y los índices de penetración (cobertura vertical) son débiles (digamos debajo de 20%).

La demanda global se llama no expansible cuando el nivel de las ventas totales no es afectado por el entorno de macromarketing ni por los esfuerzos en materia de marketing de las empresas competidoras. Los mercados están estancados.

Esta situación se observa en los mercados que alcanzan su madurez, donde los índices de penetración y ocupación del mercado son muy elevados y la parte más grande de las ventas está determinada por la demanda de reemplazo de bienes durables. En este tipo de situaciones de mercado, la empresa sabe que un incremento de sus ventas se logrará sólo a través de un aumento de su participación de mercado.

## Demanda global como una función de respuesta

La demanda global no es un número fijo sino una función que relaciona el nivel de ventas con sus causas, deno-

minadas determinantes de demanda. Las causas de las ventas son dobles: los factores externos o incontrolables, vinculados al entorno del macromarketing, y los factores controlables que representan los esfuerzos totales de marketing realizados por las empresas en el mercado.

### Impacto de los factores de marketing

La relación entre la demanda global y el total de los esfuerzos de marketing de la industria está representada en la figura 7.1. La función de respuesta es la curva en forma de S, donde la demanda figura en el eje de coordenadas y los gastos de marketing del mercado producto en el eje de abscisas. La curva de la figura 7.1. está determinada por un entorno macroeconómico constante.

En general, la relación no es lineal. El mínimo nivel de demanda ( $Q_0$ ) se observa si el esfuerzo de marketing es nulo; si la presión del marketing total aumenta, la demanda aumenta igualmente, pero a una tasa decreciente. Más allá de un cierto nivel de intensidad de marketing, la demanda global alcanza un límite máximo ( $Q_m$ ), denominado nivel de saturación o *mercado potencial actual*.

### Impacto del entorno de macromarketing

El nivel de la demanda global está influido, no solamente por el esfuerzo del marketing de las empresas existentes, sino también por factores socioeconómicos del entorno. Una modificación de los factores del entorno tendrá por efecto desplazar verticalmente la curva de respuesta,

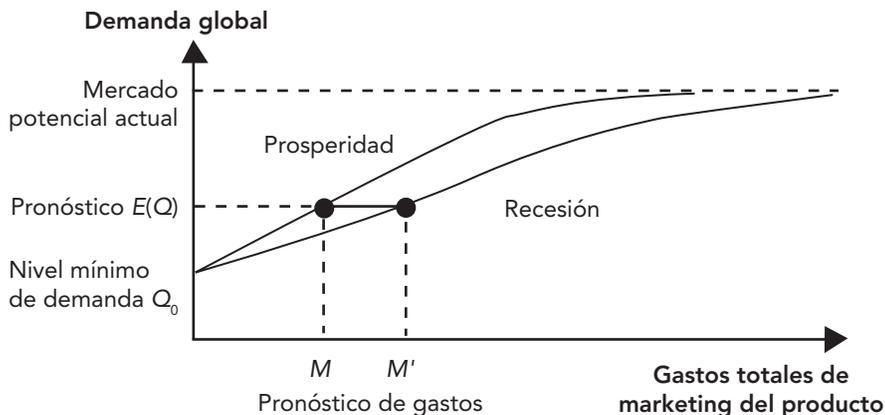


FIGURA 7.1 La demanda global como función del total de gastos de marketing

Fuente: Adaptado de Kotler (1967/2005).

como se ilustra en la figura 7.2. Es necesario, pues, establecer una distinción entre un movimiento a lo largo de la curva de respuesta y un desplazamiento de la curva.

En la figura 7.1 se representan dos escenarios: un escenario de prosperidad y un escenario de recesión. Bajo un escenario de prosperidad, el nivel de ventas esperado es  $E(Q)$ , y se asume el nivel  $M$  de gastos totales de marketing. Ahora bien, si prevalece el escenario de recesión, para alcanzar el mismo volumen de ventas, los gastos de marketing deben aumentar de  $M$  a  $M'$ .

La empresa queda impotente frente a las incertidumbres del entorno, y a lo sumo puede tratar de anticipar el futuro al poner en práctica un sistema de vigilancia de factores clave a los cuales la demanda del mercado es particularmente sensible. En el entorno turbulento y disruptivo de los años 2000, ésta es una tarea difícil; por ello las empresas han desarrollado sistemáticamente escenarios alternativos (como el escenario de “en el peor de los casos”) para incrementar su capacidad de reaccionar rápidamente a un cambio disruptivo en el entorno.

## Mercado potencial actual y absoluto

Se puede establecer una distinción entre el mercado potencial actual definido anteriormente y el mercado potencial absoluto (MPA). Como se ilustra en la figura 7.1,

el mercado potencial actual es el límite que alcanza la demanda global cuando los gastos totales de marketing tienden hacia el infinito, en un entorno y periodo determinados.

El mercado potencial absoluto es el nivel máximo de la demanda de un producto (o tamaño del mercado), al considerar la hipótesis de cobertura óptima del mercado. De este modo, el mercado potencial absoluto corresponde al nivel total de ventas (en volumen o valor) que se observaría bajo las siguientes condiciones:

- Todo usuario potencial de un producto es un usuario efectivo.
- Cada usuario utiliza el producto en cada ocasión de uso.
- Cada vez que el producto es utilizado, lo es en la dosis óptima (por ejemplo dosificación máxima, porción máxima, etcétera).

Este concepto es útil para valorar el tamaño de la oportunidad económica que representa un mercado y estimar la oportunidad de crecimiento en un mercado particular dado el nivel actual de demanda global. En las ilustraciones 7.3-7.5 se presentan ejemplos de estimación de mercados potenciales absolutos.

El mercado potencial absoluto, como se ilustra en la figura 7.2, depende del tiempo. Evoluciona a través del tiempo bajo la influencia de los efectos de difusión

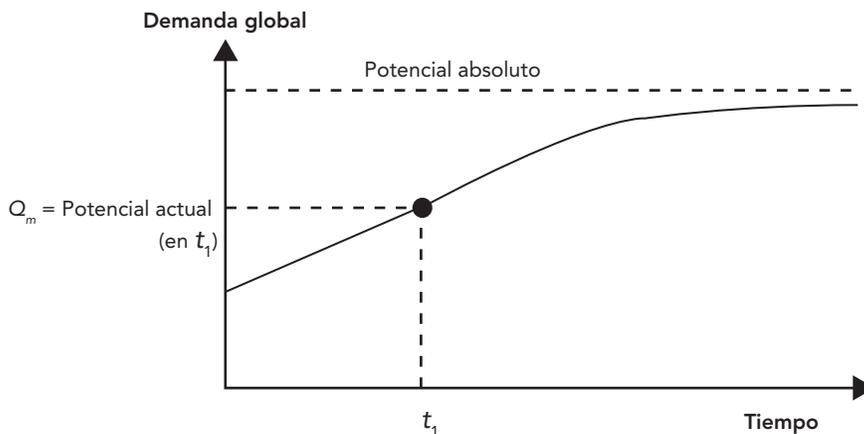


FIGURA 7.2 El mercado potencial absoluto es dependiente del tiempo

Fuente: Los autores.

y de contagio, o es causado por factores externos como un cambio en el nivel de precios, en las regulaciones gubernamentales, etc. La empresa no tiene control directo sobre tales factores, pero tiene una influencia decisiva en el desarrollo del mercado. Ocasionalmente, las empresas son capaces de influir directamente sobre estas causas externas (por ejemplo, a través del *lobby*, es decir, al actuar como grupo de presión), pero su poder es limitado. La mayor parte de los esfuerzos de la empresa se dirigen, por lo tanto, hacia la anticipación de los cambios en el entorno.

## Análisis de la oportunidad económica en el mercado virtual

El desarrollo de la tecnología de internet y del comercio electrónico ha aumentado considerablemente el tamaño del mercado potencial, al hacer a los mercados virtuales accesibles para la empresa. Los mercados virtuales conducen a una oferta o a un conjunto de ofertas definidas en relación con todas las actividades llevadas a cabo y a todos los servicios buscados por el cliente con el fin de alcanzar un resultado general. Mientras que los mercados están organizados alrededor de la oferta de productos y servicios,

el proceso de compra del cliente se estructura a partir de actividades que están vinculadas en su espacio cognitivo.

### Espacio cognitivo del cliente

Para alcanzar el resultado general buscado, los clientes realizan diferentes actividades, directa o indirectamente, relacionadas con el resultado deseado. Así, un mercado virtual representa una secuencia temporal de actividades lógicamente relacionadas en el espacio cognitivo de los clientes.

Por ejemplo, como se ilustra en la figura 7.3, para alcanzar la necesidad general de poseer una vivienda, los clientes se relacionarán con contratistas, agentes inmobiliarios, compañías de seguro, compañías de préstamos hipotecarios, compañías de mudanzas, diseñadores de interiores, entre otros.

De forma similar, en el mercado virtual de la movilidad personal, además de la compra de autos, las actividades relacionadas incluyen el mantenimiento del auto, el seguro, la asistencia en ruta, los servicios de auxilio en emergencias, la localización de vehículos robados, etcétera.

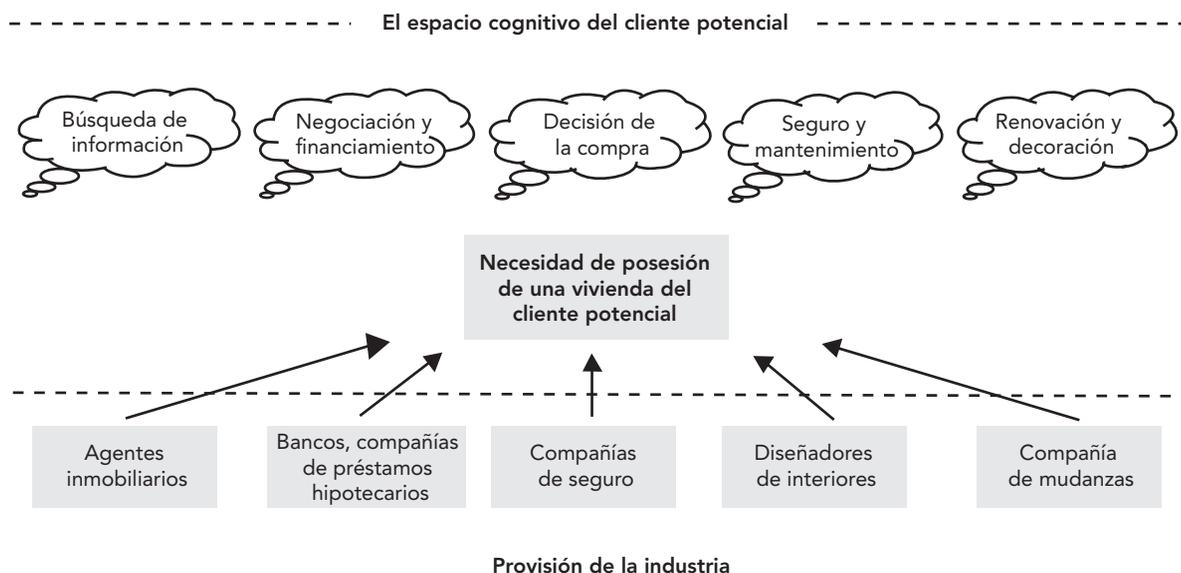


FIGURA 7.3 El mercado virtual y el metamercado de la posesión de viviendas

Fuente: Los autores.

## ILUSTRACIÓN 7.1

## El mercado virtual de la compañía Lego

En 1995, la compañía Lego tenía una participación del mercado mundial de juguetes armables de 72%. Pero los chicos comenzaron a pasar más tiempo en la computadora, en los juegos de video y en la televisión que con los juguetes tradicionales. Por lo tanto, mientras que Lego había ganado participación de mercado en su mercado producto tradicional, los juguetes en general y los juguetes armables en particular, perdían participación en las actividades de recreación de los niños. En rea-

lidad, la necesidad general a la que se dirige Lego es el “*edutenimiento*” (educación-entretenimiento) familiar, y no simplemente los juguetes armables. La necesidad general puede definirse como “divertirse y ejercitar la mente”. El mercado virtual de Lego es una convergencia de juguetes, educación, tecnología de interacción, software, computadoras y productos electrónicos.

Fuente: Sawhney et al. (2004).

En un mercado virtual, las actividades que llevan a cabo los clientes potenciales generalmente cruzan las fronteras de la industria y los mercados productos tradicionales, y no están necesariamente en el negocio principal de la empresa. Como resultado, los mercados virtuales absorben una proporción mucho mayor de los gastos del cliente que un mercado producto específico y representan un mercado potencial mayor. Por este motivo, confinar el mercado a un mercado producto podría ser un error, como lo ilustra el caso de Lego, la compañía de juguetes danesa, presentado en la ilustración 7.1.

El desafío de la empresa es moverse de un concepto bastante abstracto de *mercado virtual* al de *mercado-meta* (Sawhney et al., 2004), que consiste en una oferta o en un grupo de ofertas definidas con referencia a todos los elementos (actividades y servicios) que comprenden el espacio cognitivo del cliente. En otras palabras, un mercado-meta se crea cuando la asociación cognitiva entre diferentes actividades, lógicamente relacionadas, se reproduce en el mercado físico, al racionalizar de este modo las actividades del cliente y proveyéndole experiencia fluida.

### ¿Cómo construir un mercado-meta?

El concepto de mercado virtual se encuentra en la base del enfoque “solución a un problema” que se explicó en el capítulo 3. Cada vez más, las empresas apuntan a asociarse con sus clientes y a transformarse en un “proveedor de soluciones” al reunir una combinación única de productos y servicios que puedan solucionar el problema del cliente.

Las implicaciones para una organización que se basa en la solución se encuentran resumidas en la sección “Cómo implementar el marketing 7.1”. La tecnología de internet hace que este enfoque de solución sea más fácil de alcanzar.

Los *beneficios* del concepto mercado-meta son importantes:

- El concepto se alinea perfectamente con el punto de vista del cliente y por eso facilita la comunicación.
- El retorno potencial de un mercado meta siempre es mayor que el del mercado producto.
- Posibilita que la empresa ofrezca una solución total a los clientes, al construir, de este modo, exclusividad, lealtad y confianza.
- Ayuda a identificar las oportunidades de crecimiento en actividades directa o indirectamente relacionadas con el servicio base.
- Ayuda a identificar quiénes son los competidores directos o indirectos.

En la figura 7.4. se presenta un ejemplo de mercado-meta. Kodak es el líder en ayudar a las personas a tomar fotografías, compartirlas, imprimirlas y ver imágenes para entretenimiento o información.

Kodak creó nuevos servicios diseñados para proveer a los consumidores una solución total que les ayude a “manejar y compartir recuerdos” utilizando la fotografía digital. Hasta la llegada de la fotografía digital, la relación de Kodak con los clientes terminaba con las órdenes de impresión. Desde entonces, la empresa ha encontrado diversas maneras de interactuar con los consumidores,

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 7.1

### ¿Cómo construir el mercado-meta?

- No defina su mercado de referencia en términos de categorías de producto (autos, rejillas metálicas, juguetes de construcción, etcétera).
- Refiérase al resultado general que los clientes desean alcanzar (movilidad personal, control de los accesos, duración, además de otros).
- Identifique todas las actividades que, desde el punto de vista del cliente, son parte del mercado virtual.
- Cree el mercado-meta de referencia al reproducir, en el mercado físico, las asociaciones mentales hechas por los clientes.
- Si es necesario, aumente las capacidades internas de la compañía al localizar a los socios adecuados para las soluciones.
- Presente a los clientes la solución total que buscan.

Fuente: Los autores.

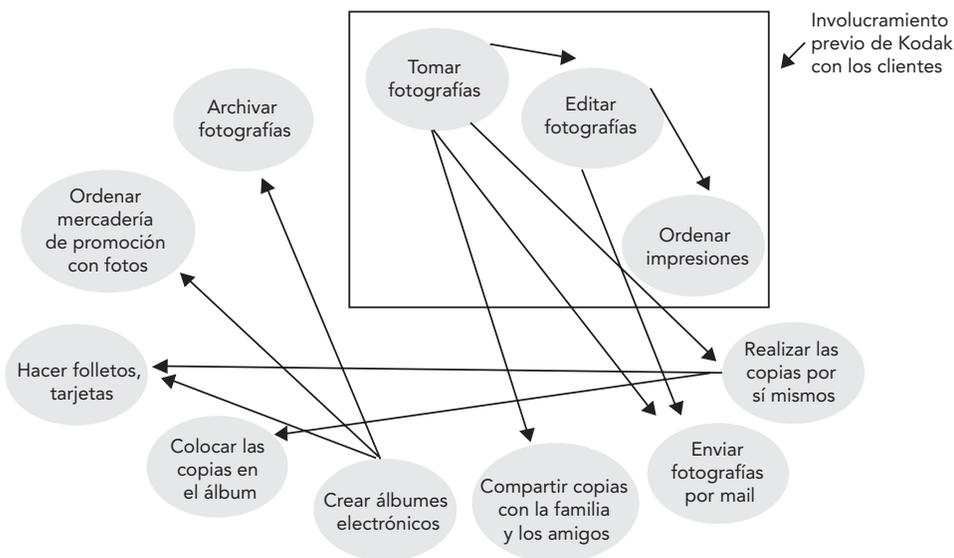


FIGURA 7.4 El mercado-meta de Kodak en el mercado de la fotografía digital

Fuente: Sawhney et al. (2004).

por ejemplo, a través de la adquisición de una empresa emprendedora llamada Ofoto (Sawhney et al., 2004).

### Concepto de cadena de actividad del cliente

En la búsqueda de un resultado particular, los clientes emprenden actividades que puede ser rastreadas en la cadena de actividad del cliente (figura 7.5; Vandermerwe, 1993,

2000), la cual describe una secuencia de actividades directa o indirectamente relacionadas que los clientes llevan a cabo antes, durante y después de la decisión de compra.

- Antes, cuando los clientes evalúan qué hacer.
- Durante, cuando los clientes hacen lo que han decidido anteriormente.
- Después, cuando los clientes evalúen los resultados obtenidos (al reseñar, renovar, extender, modernizar, actualizar, etcétera).



FIGURA 7.5 Ciclo de actividad del cliente

Fuente: Vandermerwe (2000).

### ILUSTRACIÓN 7.2

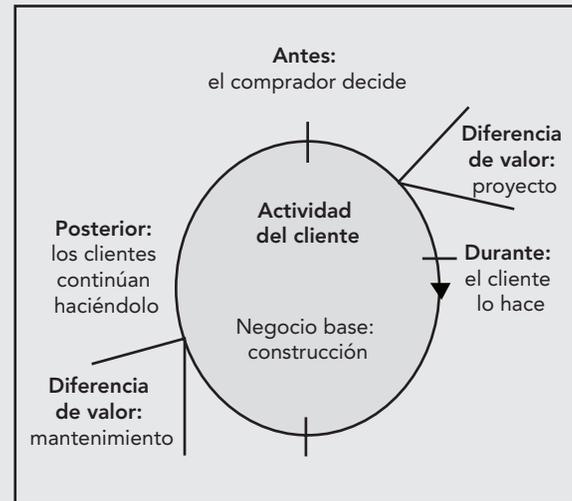
#### El caso del grupo de la construcción holandés Heimans N.V.: entrevista a su director general

“Tanto los individuos como las organizaciones buscan hoy en día empresas de la construcción que puedan proveerle un conjunto completo de servicios: diseño, financiamiento, mantenimiento, entre otros servicios. Es por este motivo que hemos decidido aumentar nuestra actividad en el frente final de la cadena industrial —en particular, en las actividades que nos otorgan un mayor control de las etapas de desarrollo de un proyecto— de un nivel actual de 25% a uno de 35% en 2008. También queremos aumentar nuestra presencia en el final posterior de la cadena, esto es, en las actividades de mantenimiento, y llevarlo de un porcentaje actual de 5% a 20% en 2008.

Necesitamos reforzar nuestra oferta de servicio completo asociándonos no sólo con nuestros clientes, sino también con nuestros proveedores y subcontratistas. Ésta es la parte excitante de un negocio creciente como el nuestro, porque marca una oportunidad histórica en el desarrollo de la compañía: pasar de ser una entidad orientada a la

tecnología a ser un proveedor de servicio orientado al mercado.”

Fuente: News Letter de Bain and Company (2004).



Esta metodología puede ayudar a los gerentes a evaluar las oportunidades para proporcionar nuevos tipos de servicios y llenar los huecos en la actividad de la cadena que puedan ser accedidas por los competidores. El caso de IBM resulta interesante al respecto.

En los últimos años de la década de 1980, IBM estaba concentrada a tal punto en su negocio de las computadoras personales y centrales (se consideraba un proveedor de hardware) que dejó que distintos consultores, casas de software, especialistas en compras y proveedores de

mantenimiento llenaran los espacios de valor que IBM no ocupaba, lo que hizo que se desviaran los clientes y la riqueza potencial del mercado global. (Vandermerwe, 2000, p. 32)

Después de redefinir su negocio, en términos de proveedor de soluciones con posibilidad de interconexión global, IBM gana hoy en día más dinero de los servicios de valor añadido que de su hardware, software y middleware. En la ilustración 7.2. se presenta un ejemplo del grupo Heimans de este tipo.

## Estructura de la demanda global

El análisis de la demanda, su medición y su previsión constituyen la principal responsabilidad de la investigación de mercado. Su objetivo es estimar cuantitativamente el tamaño del mercado potencial y el nivel actual de la demanda global, y formular predicciones de su desarrollo futuro en cierto número de años. Resulta difícil acceder a estimaciones agregadas de la demanda global, y el rol del analista de mercado es identificar y estimar los componentes clave del mercado potencial. La demanda global se estructura de forma diferente según se trate de demanda de consumidores o demanda de clientes industriales, y según se refiera a bienes consumibles, duraderos o de servicios.

### Demanda de bienes de consumo

Los diferentes métodos de estimación de la demanda se apoyan esencialmente en dos factores: el número de unidades de consumo ( $n$ ) y la cantidad consumida por unidad ( $q$ ). Así, tenemos:

$$Q = n \times q,$$

donde ' $Q$ ' designa la demanda global en unidades. De forma similar, la demanda global en valor se determina como sigue:

$$R = n \times Q \times P$$

donde ' $R$ ' designa la cifra de ventas total y ' $P$ ', el precio medio por unidad. La medición empírica de estos conceptos básicos se precisa de forma diferente según se trate de bienes de consumo, unidos o no al uso de un bien duradero, o de bienes de consumo duraderos. Exa-

minaremos a continuación la estructura de la demanda en estas diferentes categorías de productos.

### Demanda de bienes de consumo perecederos

Si el bien de consumo *no está unido al uso de un bien duradero*, la demanda global puede ser estimada de las siguientes maneras:

- Número de unidades de consumo potenciales.
- Tasa de usuarios efectivos entre las unidades de consumo potenciales (tasa de ocupación de mercado).
- Tamaño o frecuencia de compras (tasa de penetración de mercado).

Es importante conocer la distinción entre *tasa de ocupación* y *tasa de penetración* para poder identificar los objetivos prioritarios de desarrollo del mercado y así aumentar el número de usuarios o aumentar la cantidad consumida por usuario.

El mercado potencial absoluto se determina suponiendo una tasa de ocupación de 100% y una tasa de penetración óptima por ocasión de uso (en la ilustración 7.3. se da un ejemplo). El nivel actual de demanda de mercado deberá, así, determinarse por la observación de los comportamientos de consumo, lo que obliga a recurrir al estudio de mercado. Estos datos se encuentran con frecuencia disponibles en las asociaciones profesionales, en las publicaciones gubernamentales o en los estudios de investigación de mercado. Un problema importante en la medición de la demanda actual es el grado en el que varían las tasas de compra entre los diferentes grupos de clientes. Este tipo de información sólo puede ser provista por fuentes primarias de investigación de mercado, como son los paneles de consumidores.

Si el bien de consumo *está unido al uso de un bien durable* (como el jabón a las lavadoras), la tasa de equipamiento reemplaza la tasa de usuarios, y es necesario hacer intervenir un dato suplementario: la frecuencia de uso del equipo. Se obtienen, entonces, las siguientes relaciones:

- Número de unidades de consumo potenciales.
- Tasa de equipamiento de estas unidades.
- Tasa de uso del equipo.
- Tasa de consumo por ocasión de consumo.

Aquí también el mercado potencial absoluto puede determinarse asumiendo 100% de la tasa de equipamiento, una tasa de utilización promedio y una tasa de consumo promedio, que está técnicamente determinada. Mientras que para estimar el nivel de demanda actual de mercado se necesita información de investigación primaria de mercado (ilustración 7.4).

## Demanda de un bien de consumo duradero

En este caso, debe hacerse una distinción entre la demanda de primer equipamiento y la demanda de reposición. Los componentes de la *demanda de primer equipamiento* son:

- Número de usuarios efectivos y aumento de su tasa de equipamiento.
- Número de nuevos usuarios y tasa de equipamiento de sus nuevas unidades.

Un dato importante a identificar es la velocidad de difusión del bien duradero en la población objetivo.

El análisis de las curvas de penetración de productos similares es muy útil al respecto.

La *demanda de reposición* es más compleja de estimar, ya que hace intervenir los siguientes datos:

- Tamaño de la población actual.
- Distribución de edad de la población actual.
- Vida útil del equipamiento (obsolescencia técnica, económica o de moda).

- Tasa de reposición del producto.
- Efecto de sustitución (nuevas tecnologías).
- Tasa de mortalidad de los usuarios.

La demanda de reposición depende directamente de la función de la tasa a la cual los usuarios reponen el producto porque éste es obsoleto o porque deja de funcionar. El analista de mercado puede estimar las tasas de retiro tanto a través de examinar la vida útil de un producto o la tasa de retiro voluntario en el largo plazo (vea la ilustración 7.5).

Si la información sobre los índices de reposición puede calcularse sobre una muestra de usuarios, el analista de mercado puede utilizar métodos actuariales para estimar el potencial de reposición de los productos en distintas edades.

La demanda de reposición se relaciona directamente con el tamaño de la población actual y la vida útil del bien duradero. La tasa de reposición no es necesariamente idéntica a la tasa de retiro. La tasa de retiro designa la fracción del *stock* de bienes duraderos que se elimina, es decir, que deja de existir. Un bien puede ser obsoleto porque su rendimiento económico se vuelve insuficiente o, simplemente, porque pasa de moda ante los ojos de los usuarios.

En general, se tiende a considerar que las tasas de retiro son proporcionales a la longitud del ciclo de vida útil de los productos de una categoría de producto dada. En otras palabras, si esta duración media es de 12 años, la tasa anual de retiro deberá, teóricamente, ser igual a su recíproca, es decir, a 8.3%.

### ILUSTRACIÓN 7.3

#### Estimación de la demanda global de pañales

$N$  = Número de niños menores de 3 años de edad.

$h$  = Porcentaje de niños que utilizan pañales desechables (tasa de ocupación o penetración horizontal).

$q$  = Número de pañales utilizados por niño por año (tasa de penetración o penetración vertical).

Nivel de demanda global:

$N$  = 330 000 niños menores de 3 años de edad (110 000 nacimientos por año).

$h$  = 90% de niños que utilizan pañales desechables.

$q$  = 6 pañales por día (7 por día hasta los dos años y medio y uno por día posteriormente) o 2 200 por año.

$Q$  =  $N \times h \times q$  = 653.4 millones de pañales por año, o 90% del mercado potencial absoluto.

Fuente: Los autores.

**ILUSTRACIÓN 7.4****Estimación de la demanda global de jabón para lavavajillas (segmento de hogares)**

$$\text{Demanda Global} = Q = N \times e \times f \times q,$$

$N$  = número de unidades de consumo potenciales (número de hogares),

$e$  = tasa de equipamiento (porcentaje de hogares con lavavajillas),

$f$  = frecuencia de uso del equipamiento (número de usos por semana  $\times$  52),

$q$  = cantidad utilizada por ocasión (cantidad de jabón por uso).

*Ejemplo:* Estimación de la demanda global de jabón para lavavajillas.

$N$  = 420 000 hogares.

$e$  = 42% de hogares con lavavajillas.

$f$  = 4 usos en promedio por semana, o 200 por año,

$q$  = 1 cucharada o 20 gramos de jabón por uso.

$Q = N \times e \times f \times q = 6\,216$  toneladas de jabón para lavavajillas por año.

El mercado potencial absoluto se puede calcular al tomar los valores máximos para  $e$ ,  $f$  y  $q$ .

*Fuente:* Los autores.

Las predicciones respecto de la vida útil de un bien duradero tendrán un impacto directo sobre el nivel de demanda global esperado en los próximos años. Alguna de la información que se requiere para estimar el tamaño de la demanda global, por ejemplo, el tamaño de la población y su distribución de edad, puede obtenerse de las ventas históricas. La distribución de edad también puede calcularse a través de una muestra de propietarios de automóviles, por ejemplo, cuando deciden reemplazar su viejo automóvil. Sin embargo, la tasa de reposición estimada no nos permite identificar el tipo de obsolescencia que origina la decisión de reemplazo. Un producto que técnicamente funciona bien puede ser reemplazado por razones económicas; por ejemplo, si los costos de operación de los nuevos productos se reducen sensiblemente. También puede ser reemplazado por razones psicológicas, cuando el usuario es sensible al diseño de los nuevos modelos. Finalmente, en el momento de la decisión de reposición el comprador también puede decidir cambiar por otra categoría de producto que desempeña la misma función.

Se han realizado importantes progresos en el mercado de los sistemas de calefacción central, con calderas de bajas temperaturas, que son mucho más económicas en términos de consumo de combustible. La innovación ha acelerado la tasa de reposición de las calderas existentes. En paralelo, otras tecnologías también han mejorado su desempeño técnico, como las bombas de calor que, en numerosos casos, han sustituido a las instalaciones tradi-

cionales basadas en combustible, al menos para algunos tipos de aplicación.

En la mayoría de los mercados de las economías occidentales, las tasas de equipamiento hogareño son muy altas, cercanas al máximo, y por este motivo, una parte muy importante de las ventas del sector corresponde a una demanda de reposición.

## Demanda de servicios de consumo

La estructura de la demanda de servicios puede ser estimada del mismo modo que hemos descrito anteriormente para los bienes de consumo. Se basa en el número de consumidores potenciales y en la tasa de frecuencia de uso del servicio. Sin embargo, los servicios tienen ciertas características que afectan fuertemente el manejo del marketing. Estas características responden a su naturaleza intangible y perecedera, y al hecho de que su producción implica el contacto directo con la persona del prestatario o con la organización. Las implicaciones de estos rasgos distintivos en la gestión del marketing de una empresa son significativos (Shostack, 1977; Berry, 1980; Eiglier y Langeard, 1987).

## Clasificación de los servicios

Existe una amplia variedad de servicios y se han hecho varios intentos por clasificarlos de manera significativa.

## ILUSTRACIÓN 7.5

## Estimación de la demanda global de televisores

$Q$  = Primera demanda del equipamiento + Demanda de reposición, esto es,

$$Q = [(n \times \Delta e) + (\Delta n \times e)] - [t \times (s + 1/v)].$$

$n$  = número de unidades de consumo (número de hogares)

$\Delta e$  = incremento de la tasa de equipamiento ( $\Delta$  del número promedio de TV/hogar)

$\Delta n$  = incremento neto de las nuevas unidades de consumo (número de nuevos hogares – muertes)

$e$  = tasa de equipamiento de hogares (número promedio de TV/hogar)

$t$  = tamaño de la población de TV (números de aparatos de TV)

$v$  = vida promedio (número de años por aparato de TV)

$s$  = tasa de sustitución

*Ejemplo:* Estimación de la demanda global de aparatos de TV

$N$  = 4 200 000 hogares.

$\Delta e$  = 2% de hogares con aparatos de TV que compran otro cada año

$\Delta n$  = 35 000 nuevos hogares por año

$e$  = 1.2 TV por nuevo hogar

$t$  = 5 000 000 TV (4 200 000  $\times$  1.2)

$s$  = 5% de reposición por un nuevo modelo

$v$  = vida 10 años (o 10% de reposición por deficiencias técnicas)

$$Q = [(n \times \Delta e) - (\Delta n \times e)] + [t \times (s + 1/v)].$$

$Q$  = 80 000 TV adicionales por hogar ya equipado + 42 000 TV en nuevos hogares + 25 000 TV de nuevos modelos – 50 000 TV defectuosas,

$Q$  = 197 000 TV por año.

El mercado potencial absoluto puede ser calculado si se toman los valores máximos de  $\Delta e$ ,  $e$ ,  $s$  y  $v$ .

Fuente: Los autores.

Uno de los sistemas de clasificación se basa en la evolución de los servicios en cinco categorías:

1. *Servicios de personal no calificado.* Consta de los servicios de tareas domésticas, servicio de conserjería, limpieza de calles, etc., tal como se observa en cualquier sociedad tradicional.

2. *Servicios de personal calificado.* Surgieron cuando la sociedad se volvió más industrializada, esto es al superar la etapa de subsistencia y el surgimiento de las necesidades de servicios gubernamentales, servicios de reparación y especialistas de mayoreo y minoristas.

3. *Servicios profesionales.* Cuando los productos se volvieron más abundantes, emergieron los especialistas altamente calificados, tales como los abogados, contadores, consultores e investigadores de mercado.

4. *Servicios de consumo masivo.* El ingreso discrecional dio lugar a un gran número de industrias de servicios al consumidor que prosperaron debido a los efectos de escala. Éstos incluyen a las compañías nacionales e

internacionales, de carga, de comida rápida, del alquiler de automóviles y de entretenimiento.

5. *Servicios de alta tecnología.* El incremento en la utilización de tecnologías sofisticadas ha generado la necesidad de nuevos servicios, a la vez más eficientes que los anteriores. Así, en años recientes, hemos asistido al rápido crecimiento de los servicios de reparación, relacionados con el procesamiento de la información, de las telecomunicaciones y otros productos electrónicos.

Los servicios también pueden clasificarse según se fundamenten en equipamiento o en personal humano, por el grado de contacto con el consumidor, o según se trate de una organización pública o privada.

## Características únicas de los servicios

### Intangibilidad

Los servicios son incorpóreos, es decir, sólo existen una vez que son producidos y consumidos. No pueden co-

nocerse antes de la compra y la actividad de venta debe preceder necesariamente a la actividad de producción. Tal como una empresa de consumo, la empresa industrial es una promesa de satisfacción. Pero, a diferencia de un bien de consumo, el servicio vendido no tiene un apoyo físico, excepto el sistema organizacional de la empresa, cuando es visible para el cliente. El servicio no puede ser visto, tocado, oído, oído ni degustado antes de la compra, excepto cuando las empresas de servicios tienen activos tangibles o estructuras físicas (edificios, aeronaves, hoteles, etc.) que se utilizan para desarrollar el servicio.

De este modo, desde el punto de vista del comprador, la falta de certeza es mucho mayor y el papel de comunicación de la firma es reducirla con la provisión de una evidencia física, como pueden ser señales, símbolos o indicadores de calidad. Sobre este tema, vea Levitt (1965) y Zeithmal *et al.* (1990).

### Carácter perecedero

Al ser intangibles, los servicios no pueden ser almacenados. La empresa de servicios tiene una capacidad de producción que sólo puede ser utilizada cuando la demanda se concreta. Los picos de demanda no se pueden atender y el negocio potencial se pierde.

Por ejemplo, si un avión de línea despegue con 20 asientos vacíos, el ingreso que esos 20 asientos hubieran producido, se pierde para siempre. Por el contrario, si un par de jeans no se venden hoy, pueden almacenarse y ser vendidos después.

Este carácter perecedero puede causar exactamente lo contrario: la demanda puede ser mayor que la oferta. En esta situación, por ejemplo, la aerolínea no tiene suficientes asientos para todos. Al desatender a estos clientes también la venta se perderá para siempre.

Por eso, un desafío clave para las empresas de servicios es sincronizar de manera más precisa la oferta y la demanda, no sólo al ajustar la capacidad de producción (es decir, al rediseñar la oferta), sino también al redefinir la demanda a través de incentivos de precios y promociones.

### Inseparabilidad

Los servicios se producen y consumen en el mismo momento, y el cliente participa en el proceso de producción del servicio. El alcance aquí es doble. En primer lugar, el

proveedor del servicio tiene contacto directo con el cliente y es parte del servicio. Hay un gran componente humano implicado en el desarrollo de los servicios. Por este motivo (la naturaleza personalizada de los servicios), es que resulta difícil la estandarización. En segundo lugar, el cliente participa del proceso de producción y la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio puede afectar también la calidad del servicio.

Una implicación de estas características es la dificultad de mantener un nivel constante en la calidad de los servicios. El control de la calidad total de los servicios es un tema muy importante en la empresa de servicios. Los componentes de la calidad del servicio serán descritos en el capítulo 10.

### Variabilidad de la calidad

Usualmente se hace una distinción entre la búsqueda de bienes o servicios de calidad que pueden ser evaluados de manera previa a la compra, bienes cuya *experiencia de calidad* puede ser evaluada sólo de manera posterior a la compra y productos cuya calidad es difícil de evaluar, incluso luego de la compra. Los servicios suelen tener altos niveles de calidad en cuanto a la experiencia y de credibilidad. Es particularmente el caso de los servicios provistos por los consultores, abogados, médicos, contadores, agencias de publicidad, entre otros servicios profesionales.

Al hablar de la calidad de un servicio, deben tenerse en mente cuatro características:

- La calidad de un servicio resulta más difícil de evaluar para el cliente que la calidad de un bien de consumo, porque los servicios tienden a tener altos niveles de calidades de experiencia y crédito.
- La calidad del servicio se basa en la percepción de los consumidores, no sólo del resultado del servicio, sino también en la evaluación del proceso a través del cual se brinda el servicio.
- La percepción de la calidad del servicio resulta de una comparación entre lo que el consumidor esperaba antes del servicio y el nivel de lo que ha recibido. Diferentes individuos pueden tener diferentes expectativas.
- Hay un alto componente de factor humano implícito en el proceso de provisión de servicios; en consecuencia, resulta más difícil alcanzar un nivel estable y totalmente estandarizado de calidad. Diferentes individuos desempeñarán el mismo servicio

		<b>Nivel de interacción y personalización</b>	
<b>Nivel de intensidad laboral</b>	Alto	<b>Fábricas de servicios</b> Aerolíneas Camiones Hoteles	<b>Negocios de servicios</b> Hospitales Reparación de automóviles Otros servicios de reparación
	Bajo	<b>Servicios masivos</b> Venta minorista Venta mayorista Escuelas	<b>Servicios profesionales</b> Médicos Abogados Contadores
		Bajo	Alto

**FIGURA 7.6** Matriz del proceso de servicio

Fuente: Schemenner (1986).

de manera diferente y un mismo proveedor del servicio puede tener un nivel diferente de desempeño en diferentes ocasiones.

Para profundizar en el tema de la medición de la calidad de los servicios, consulte a Zeithmal *et al.* (1990) y Berry (1999). Un buen texto sobre marketing de servicios es el de Kurtz y Clow (1998). Las implicaciones de estas características en la gestión se resumen en la ilustración 7.6.

## Implicaciones de la gestión de los servicios

Estas características de la demanda de servicios tienen implicaciones directas sobre la gestión de los servicios, por lo que las empresas deben intentar reconciliar: *a)* las limitaciones de productividad que llevan a la estandarización y a la utilización máxima de las tecnologías de la información, *b)* los objetivos de control de la calidad, que llevan al desarrollo de la interacción personal con el cliente y, finalmente, *c)* los objetivos de diferenciación. Como se ilustra en la figura 7.6, las actividades de provisión de servicios pueden ser clasificadas según dos dimensiones principales, cada una en dos niveles: la intensidad laboral de la actividad de provisión del servicio y el grado de interacción y personalización.

Como se muestra en la figura 7.6, pueden identificarse cuatro tipos de servicios al utilizar estas dimensiones:

1. *Fábricas de servicios.* Empresas de servicio que tienen un nivel relativamente alto de intensidad laboral y un nivel bajo de interacción con el cliente, como las aerolíneas, los hoteles y los centros turísticos.

2. *Negocios de servicios.* Aquí el grado de interacción con el cliente o personalización aumenta. Estos servicios tienen un alto grado de equipamiento y plantas en relación con la fuerza laboral, pero ofrecen más interacciones y personalización. Algunos ejemplos son los hospitales, servicios de reparación de automóviles y restaurantes.

3. *Servicios masivos.* Tienen un bajo nivel de intensidad laboral y un grado relativamente bajo de interacción y personalización, tal como las escuelas, las lavanderías, etcétera.

4. *Servicios profesionales.* Cuando el nivel de interacción con el cliente aumenta y/o la personalización del servicio se vuelve clave, los servicios masivos ceden lugar a los servicios profesionales: médicos, abogados, contadores, arquitectos son ejemplos clásicos.

Esta clasificación de servicios no es necesariamente fija, ya que las empresas de servicios pueden innovar o modificar sus operaciones de servicios.

Por ejemplo, con la llegada de la comida rápida, la interacción con el cliente y la personalización han disminuido drásticamente, al igual que la intensidad laboral. Los restaurantes de comida rápida se están mudando al cuadrante de servicios de fábrica.

## ILUSTRACIÓN 7.6

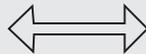
## Implicaciones de la mezcla de marketing en las características de los servicios

## Intangibilidad



Los servicios no pueden ser vistos, tocados, saboreados, etc., lo que hace difícil comunicar sus características y calidad; la comunicación debe “tangibilizar” el servicio al relacionarlo con situaciones o experiencias familiares; también resulta difícil establecer los precios.

## Carácter perecedero



Dificultad para balancear la capacidad y la demanda porque los servicios no pueden ser inventariados. Los servicios no pueden devolverse para ser cambiados o bonificados. Se necesita administrar la demanda en los periodos picos, utilizar la capacidad en los periodos de menor demanda y tener una buena cobertura de servicio.

## Inseparabilidad



La producción y el consumo simultáneos hacen que los clientes y proveedores de servicios sean parte del proceso del servicio. Las ventas preceden a la producción. Se gestionan las interacciones del servicio para satisfacer a los clientes. Se educa a los clientes acerca del proceso del servicio (y su papel en éste).

## Variabilidad



Falta de estandarización. La provisión y calidad del servicio es inconsistente de una ocasión a otra, debido al factor humano implícito en el servicio. Se minimiza a través de una buena selección y capacitación de los empleados y se establecen estándares claros de desempeño del servicio.

Fuente: Los autores.

De forma similar, en los sectores minoristas, la expansión de las tiendas por catálogo en internet y el comercio electrónico han cambiado la intensidad de las operaciones minoristas tradicionales hacia un menor nivel de intensidad laboral. La evolución opuesta se ha observado con la proliferación de las boutiques dentro de las tiendas, donde la interacción y la personalización se han intensificado. En este último ejemplo, la evolución se dio desde el cuadrante inferior izquierdo hacia el cuadrante inferior derecho.

## Demanda de bienes industriales

Hemos visto en el capítulo 3 que la demanda industrial deriva del mercado de consumo. De este modo, los profesionales del marketing industrial deben conocer las condiciones de sus propios mercados, pero también deben conocer los desarrollos en los mercados que sus clientes abastecen y los mercados que proveen los clientes de sus clientes. Por supuesto, muchos productos industriales se

ubican muy lejos del consumidor y el vínculo resulta difícil de visualizar. Esta separación se vuelve más evidente cuando el número de clientes intermediarios entre un fabricante dado y el cliente final aumenta. En otros casos, el vínculo resulta bastante claro, como por ejemplo, el impacto de la venta de autos en la industria del acero.

...si los clientes no compran casas, autos, ropa, estéreos, servicios médicos o educativos, habrá menos necesidad de madera, acero, algodón, plásticos, componentes de computadoras e instalaciones hospitalarias. En consecuencia, la industria requiere menos energía, menos servicio de traslado y menos herramientas o máquinas. (Morris, 1988, p. 390)

La tarea de planeación puede resultar muy compleja cuando el bien que produce un fabricante se utiliza en una amplia variedad de aplicaciones.

La demanda de bienes industriales se estructura de forma diferente según se trate de bienes consumibles, componentes industriales o equipamiento industrial. La información necesaria para evaluar la demanda es prácticamente idéntica a la información sobre los bienes de consumo, con algunas pocas excepciones.

## Demanda de bienes industriales consumibles

Se trata de productos que utilizan las empresas industriales pero que no son incorporados a los productos fabricados. Los componentes de la demanda son los siguientes:

- Número de empresas usuarias potenciales (por tamaño).
- Tasa de usuarios efectivos (por tamaño).
- Nivel de actividad por usuario efectivo.
- Tasa de utilización por ocasión de uso.

La tasa de utilización es una norma técnica fácil de identificar. El número de compañías clasificadas por el número de empleados, ingresos, valuación de sus activos, etc., puede obtenerse del Census of Manufacturers. En la ilustración 7.7 se presenta un ejemplo donde la proporción actual de los usuarios efectivos es la mayor fuente de incertidumbre.

## Demanda de componentes industriales

Los componentes industriales se utilizan en el producto fabricado por el cliente. Así, su demanda está directamente relacionada con el volumen de producción de la empresa cliente. Los componentes de su demanda son:

- Número de empresas usuarias potenciales (por tamaño).
- Tasa de usuarios efectivos (por tamaño).
- Cantidad producida por usuario efectivo.
- Tasa de uso por producto.

Los productores de autopartes constituyen un buen ejemplo de un sector que responde a este tipo de demanda (vea la ilustración 7.8). La fluctuación de la de-

### ILUSTRACIÓN 7.7

#### Estimación de la demanda de un producto industrial consumible

La compañía Cleanchem desarrolló un tratamiento químico del agua para los fabricantes de papel. La transportación total de papel en la región de esta empresa representa un valor de 700 millones de dólares. La información encontrada en los informes comerciales y la información recibida de la utilización local de agua muestra que las papeleras utilizan 0.01 galones de agua por dólar de valor del cargamento. Los ingenieros de Cleanchem reco-

miendan un mínimo de 0.25 onzas del tratamiento químico para el agua por galón de agua y 0.30 onzas por galón de agua para que sea óptimo. Se estima que la demanda potencial global varía entre 1 750 000 onzas (700 millones  $\times$  0.01  $\times$  0.25) y 2 100 000 onzas. Estas estimaciones deben ajustarse al nivel de actividad de las papeleras.

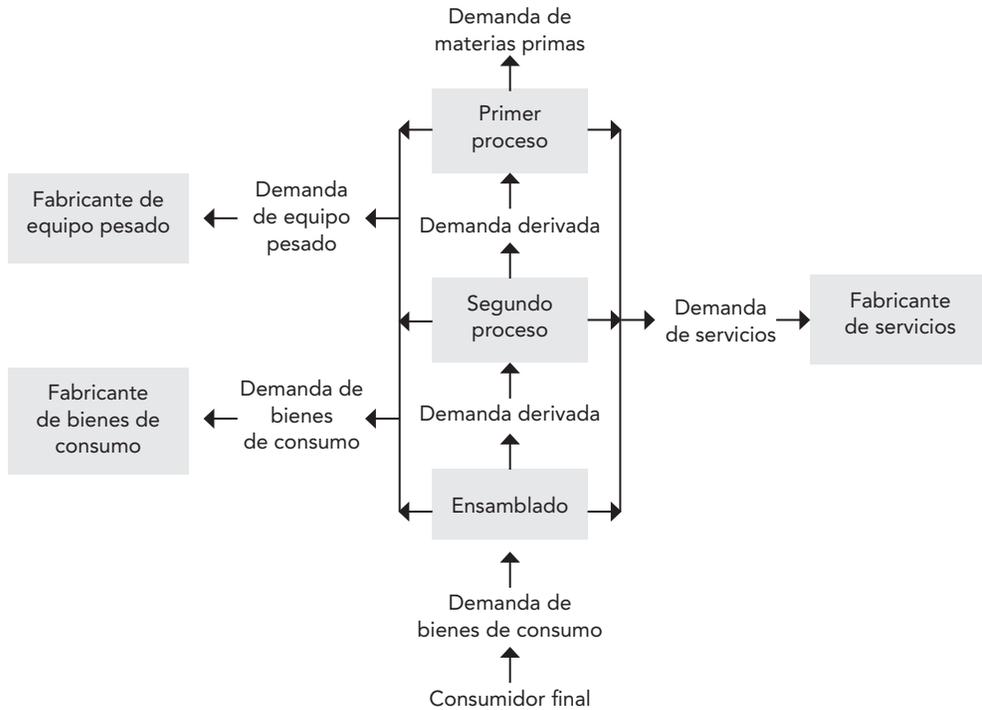
Fuente: Morris (1988, p. 183).

**ILUSTRACIÓN 7.8**

**Estimación de la demanda de reposición: un ejemplo**

A modo de ejemplo, consideremos el mercado de automóviles. Supongamos que la vida útil promedio es de 10-11 años. Si la expectativa es contar con una vida útil de 12.5 años, la tasa de retiro será de alrededor de 8%, lo que representa un nivel de demanda de reposición de 1.7 millones de autos,

dado el tamaño actual de la población de automóviles. Si, por el contrario, la vida útil esperada fuera sólo de 9 años, la tasa de retiro sería de 11.1%, con un nivel de demanda de reposición de 2.1 millones de autos.



**FIGURA 7.7** La cadena de abastecimiento de un equipo industrial

Fuente: Los autores.

manda de consumo de autos resultará finalmente en una variación de la demanda de sus componentes. Por eso, un examen cuidadoso de la evolución de la demanda de productos finales es necesario para que el productor de componentes industriales pueda predecir su propia demanda (figura 7.7).

**Demanda de bienes de equipo industriales**

Aquí tenemos productos tales como las maquinarias industriales o las computadoras que son necesarias para la actividad de producción. Son bienes durables y, por esto, resulta importante la distinción entre demanda primaria

y demanda de reposición. La demanda primaria de equipamiento se determinará como sigue:

- Número de empresas equipadas (por tamaño).
- Aumento de la capacidad de producción.
- Número de nuevas empresas usuarias (por tamaño).
- Capacidad de producción.

Del mismo modo, para la demanda de reposición se tendrá:

- Tamaño de la población existente.
- Distribución de la población por edad y su nivel tecnológico.
- Distribución del ciclo de vida útil del producto.
- Tasa de reposición.
- Efecto de sustitución de productos.
- Efecto de reducción de la capacidad de producción.

## Efecto de aceleración

La demanda de equipamiento industrial se relaciona de manera directa con la capacidad de producción de las compañías clientes, por lo que, incluso una pequeña fluctuación en la demanda final puede traducirse en una gran variación en la demanda de equipamiento industrial. Este fenómeno se conoce como el efecto de aceleración.

Supongamos, por ejemplo, que la vida útil de una población de máquinas es de diez años. Si la demanda de los bienes de consumo producidos por estas máquinas aumenta 10%, entonces, 10% de la población existente necesitará ser reemplazada, y 10% adicional de la capacidad de producción requerirá satisfacer la demanda incrementada. Así, la demanda de maquinarias se duplica. Si la demanda de bienes de consumo decrece 10%, la capacidad de producción requerida será sólo de 90% y 10% que falle no necesitará ser reemplazada. Por lo tanto, la demanda de maquinarias cae a 0.

La volatilidad de la demanda de equipamiento industrial implica que, para poder realizar una previsión de demanda precisa, las compañías necesitarán analizar tanto su propia demanda como la demanda final de las compañías a las que surten. La información de la figura 7.8 muestra el “efecto de aceleración” en dos mercados diferentes.

## Implicaciones de la demanda industrial derivada en el marketing

Además de la dificultad de la previsión de ventas, la demanda derivada tiene también implicaciones en el marketing operativo. La empresa industrial dinámica debe apuntar sus esfuerzos de ventas no sólo al cliente inmediato sino también a los clientes indirectos, ubicados más

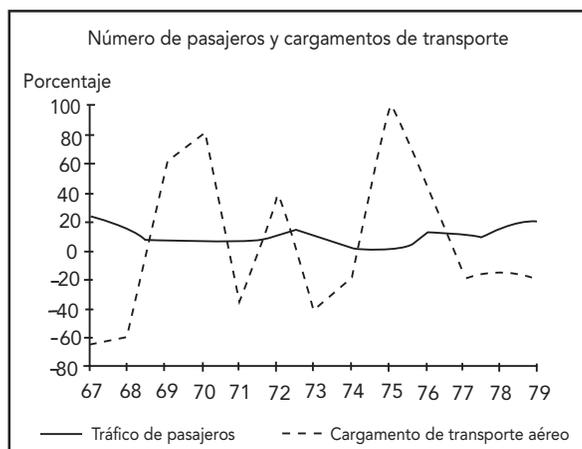
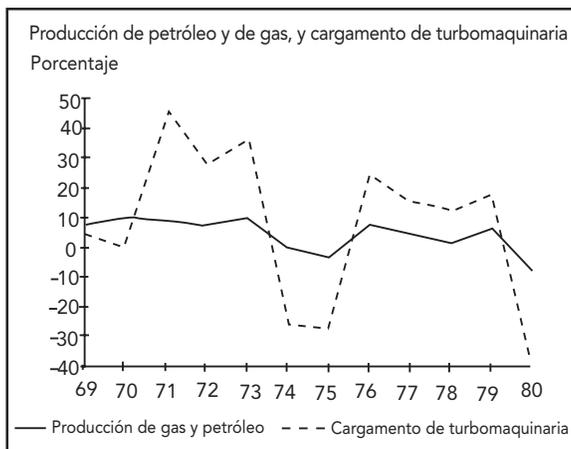


FIGURA 7.8 Ejemplos de demandas de equipamientos volátiles

Fuente: Bishop et al. (1984).

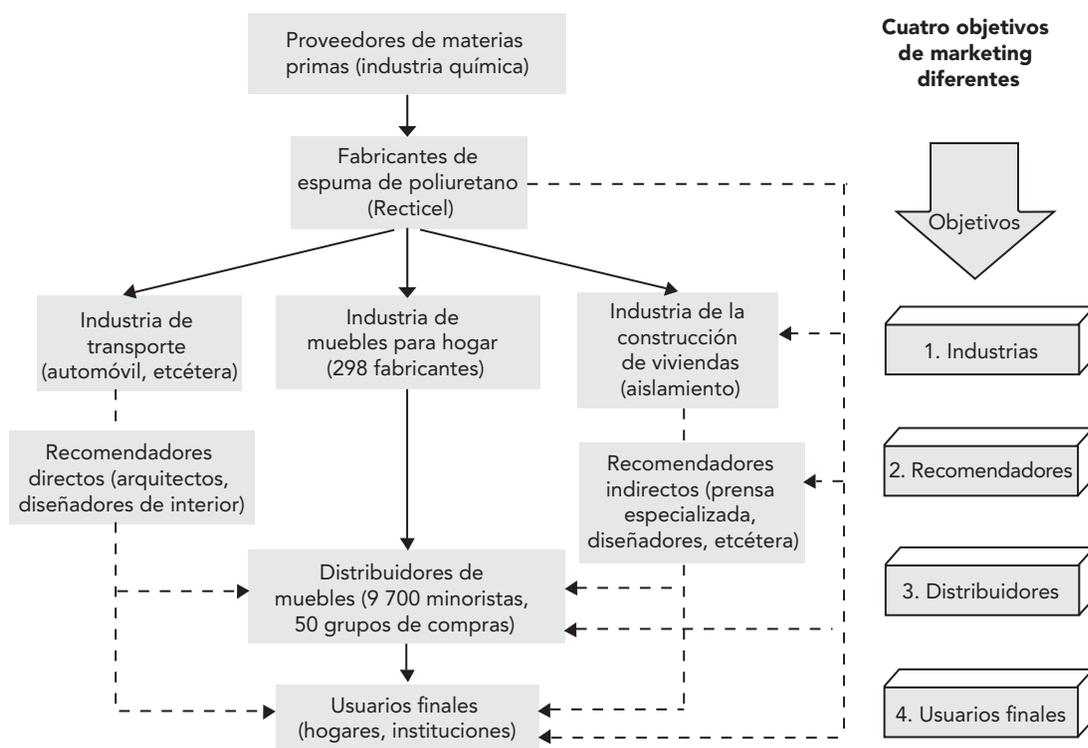


FIGURA 7.9 Ejemplo de demanda derivada: el mercado de espuma de poliuretano

Fuente: Los autores.

abajo en la cadena de producción, como se muestra en la figura 7.9.

Por ejemplo, Recticel da valor a las cualidades distintivas de la espuma de poliuretano, no sólo frente a los distribuidores de sillones y sofás, sino también frente al público en general. Su meta es doble: en primer lugar, alentar a los consumidores finales y distribuidores para que pidan a los fabricantes de muebles que utilicen la espuma Recticel como un componente de su proceso de producción; y, en segundo lugar, realizar promoción con los fabricantes de muebles que actualmente utilizan su producto.

Al enfocar sus esfuerzos en la parte inferior de la cadena de abastecimiento, la empresa industrial adoptará una estrategia de aspiración que complemente los esfuerzos de ventas más tradicionales que apuntan a los clientes directos (estrategia de presión o *push-strategy*). Para limitar su dependencia de los clientes directos, las

empresas industriales dinámicas deben adoptar un comportamiento de marketing proactivo, y desempeñar un papel activo en la estimulación de la demanda en cada nivel de la cadena de abastecimiento.

## Análisis de las oportunidades de crecimiento en el mercado existente

La diferencia entre el nivel actual y el nivel absoluto de demanda primaria indica la tasa de desarrollo o de subdesarrollo de un mercado producto. Cuanto más grande sea la diferencia mayor será la oportunidad de crecimiento; en cambio, entre más pequeña es la diferencia, más cerca está el mercado del nivel de saturación.

Weber (1976) desarrolló un cuadro de análisis de oportunidades (*gap analysis*) para analizar las distancias entre el mercado potencial absoluto y las ventas actuales

de la empresa. Se identifican cuatro oportunidades de crecimiento, tal como se muestra en la figura 7.10: la insuficiencia en los usos, la insuficiencia de la distribución, la insuficiencia de los productos y la insuficiencia de competencia. La insuficiencia de competencia deriva de las ventas de las marcas directamente competitivas dentro del mercado producto y también de productos sustitutos. Las otras insuficiencias presentan oportunidades de crecimiento que describiremos brevemente a continuación.

### Debilidades en la red de distribución

La causa de este déficit puede ser la ausencia o lo inadecuado de la distribución dentro del mercado producto. Es posible encontrar tres tipos de insuficiencias de distribución:

- Una cobertura insuficiente, cuando la empresa no distribuye el producto en todas las regiones geográficas deseadas.
- Una intensidad de distribución insuficiente, cuando el producto está presente en la red, pero en un número de puntos de ventas insuficiente.

- Una exposición insuficiente, cuando el producto está mal presentado o valorado en su lugar de ventas.

Las ventas de un producto en particular pueden verse afectadas negativamente por cualquiera de estos tres tipos de insuficiencias de la distribución. Por eso, antes de adoptar nuevas líneas de producto, la empresa debe tratar de reducirlas.

### Insuficiencia en los usos

La causa de este déficit es el uso insuficiente del producto. Pueden identificarse tres tipos de insuficiencias de uso:

- Insuficiencia de no usuario: numerosos consumidores potenciales no son usuarios.
- Insuficiencia de usuario intermitente: el consumidor efectivo utiliza el producto irregularmente o no en todas las oportunidades de uso.
- Insuficiencia de usuario escaso: el consumidor efectivo utiliza el producto en cantidades insuficientes por oportunidad de uso.

Una estrategia que tienda a reducir estas insuficiencias contribuirá al desarrollo de la demanda global y, en

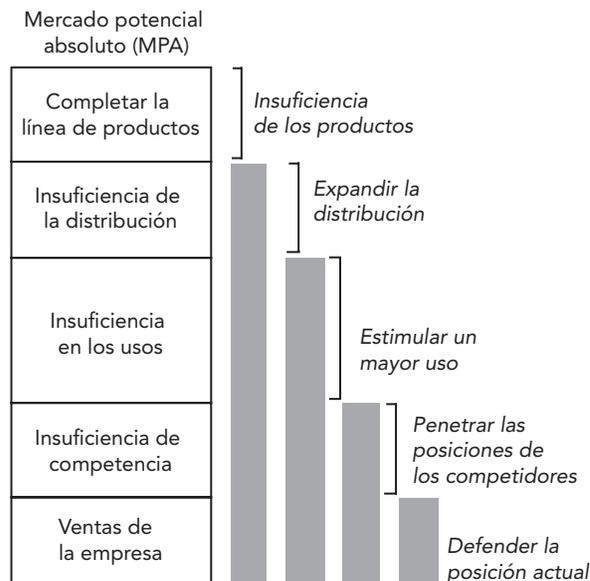


FIGURA 7.10 Análisis de las oportunidades de crecimiento

Fuente: Weber (1976).

consecuencia, también beneficiará a las empresas competidoras, como se ilustra en la figura 7.10.

## Línea de productos deficiente

La línea de productos deficiente se refiere a la insuficiencia de una línea completa de productos. Pueden existir siete tipos de insuficiencia de productos:

1. *Deficiencia de la línea de producto relacionada con el tamaño.* El tamaño del producto puede definirse en tres dimensiones: el tamaño del recipiente de los productos de consumo, tales como las bebidas o los detergentes; la “capacidad” de los productos tales como los refrigeradores o las computadoras y la “potencia” de los motores de automóviles o maquinaria industrial.

2. *Deficiencia de la línea de producto relacionada con las opciones disponibles.* Una empresa que busca abastecer demandas específicas de determinados consumidores puede ofrecer diferentes opciones. El mercado del automóvil utiliza normalmente esta estrategia a partir de un modelo base.

3. *Deficiencia de la línea de producto relacionada con el estilo, color, gusto o fragancia.* El estilo y el color pueden resultar importantes en la ropa, el calzado, los electrodomésticos, etc.; el sabor y las fragancias pueden ser importantes al expandir líneas de productos en alimentación y bebidas, así como en los tabacos, los productos de perfumería o en otros rubros.

4. *Deficiencia de la línea del producto relacionada con la forma.* Una forma determinada de producto puede ser más atractiva para algunos consumidores que para otros. Algunas dimensiones de la forma incluyen el método o principio de operación (la gasolina frente a la electricidad en las cortadoras de césped), su formato (líquidos, polvos efervescentes o tabletas antiácidos); su composición (aceite vegetal o animal) y su embalaje (vidrio retornable, plástico desechable, plástico recuperable, cartón, caja metálica).

5. *Deficiencia de la línea de producto relacionada con la calidad.* Ciertos agentes de marketing ofrecen una gama completa de precios, para dar a los consumidores la posibilidad de elegir productos diferenciados por su calidad y su precio. Los fabricantes de productos deportivos ofrecen, por ejemplo, raquetas de tenis y palos de golf en una gama que incluye desde los modelos para principian-

tes (de bajo precio) hasta los modelos para profesionales (de alto precio).

6. *Deficiencia de la línea de producto en relación con las marcas de distribución.* Muchos fabricantes realizan una alta proporción de sus ventas a través de minoristas que luego le ponen sus propios nombres de marca a los productos, como Saint Michael, para Marks, y Spencer en el Reino Unido. Los fabricantes que reconocen el mercado de marcas privadas como un segmento separado, saben que puede remediar las deficiencia de la línea de producto.

7. *Deficiencia de la línea de productos en relación con los segmentos.* Como se explicó en el capítulo 6, una empresa puede adoptar diferentes estrategias de cobertura de mercado. Una empresa tiene una insuficiencia de producto en cualquier segmento en el que no cuente con un producto.

Cada una de estas deficiencias de la línea de producto constituye una oportunidad de crecimiento para la empresa a través de la innovación o de la diferenciación de producto.

En la figura 7.10 se presentan los tipos de estrategias de desarrollo que se deben adoptar para reducir estas deficiencias, y serán descritas en mayor detalle en el capítulo 9. A estas estrategias operadas por las empresas, se pueden agregar los cambios naturales en el tamaño del mercado industrial potencial, que se relaciona con el ciclo de vida del producto. Las oportunidades de crecimiento también pueden evaluarse en términos cualitativos, al utilizar indicadores de atracción, como se muestra en la figura 7.11. Estos indicadores cualitativos pueden ser cuantificados en una etapa posterior, como se indica en la tabla 7.1.

## Modelo de ciclo de vida del producto

En el análisis de atractivo del mercado, la estimación del potencial del mercado es un primer paso esencialmente cuantitativo. Esta primera dimensión debe complementarse con un estudio del ciclo de vida del producto (product life cycle, PLC), es decir, con una evaluación de la evolución de la demanda potencial de un producto o servicio a través del tiempo.

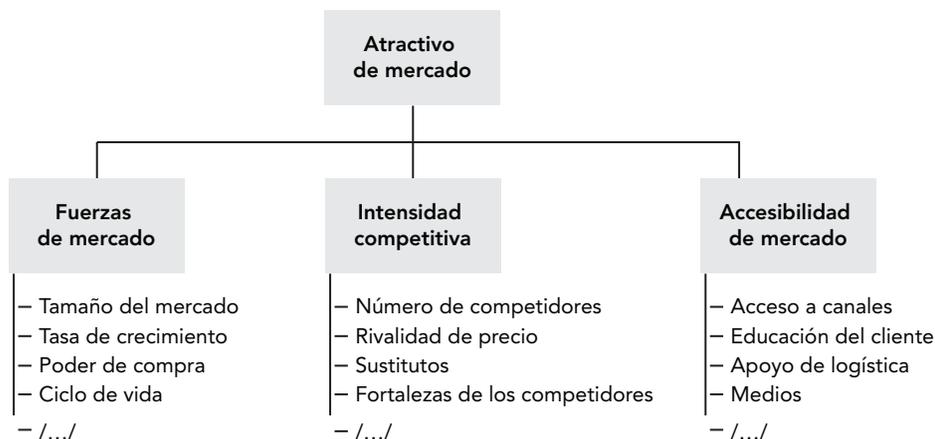


FIGURA 7.11 Indicadores seleccionados de atractivos de mercado

Fuente: Adaptado de Best (2000/2003).

TABLA 7.1 Principales indicadores del atractivo de mercado: un ejemplo

Indicadores de atractivo	Peso (100)	Escala de evaluación		
		Débil 1-2	Moderado 3-4	Fuerte 5
Accesibilidad de mercado	—	Fuera de Europa y Estados Unidos	Europa y Estados Unidos	Europa
Tasa de crecimiento de mercado	—	≤ 5%	5-10%	≥ 10%
Duración del ciclo de vida	—	≤ 2 años	2-5 años	≥ 5 años
Potencial de crecimiento bruto	—	≤ 15%	15-25%	≥ 25%
Fuerzas de competencia	—	Oligopolio estructurado	Competencia desestructurada	Competencia débil
Potencial de diferenciación	—	Muy débil	Moderado	Fuerte
Concentración de clientes	—	Muy dispersa	Moderadamente dispersa	Concentrada

Fuente: Los autores.

El ciclo de vida del producto es un concepto esencialmente dinámico, tomado de la biología, que asume la forma de una gráfica con forma de S, en la cual se distinguen cinco fases (Day, 1981): la primera etapa es el despegue, o fase introductoria, seguida por las fases de crecimiento exponencial, la estacionaria, la

de maduración y la de declive. La figura 7.12 representa una representación idealizada del ciclo de vida del producto, mientras que la figura 7.13 describe el ciclo de vida de los productos de audio en Francia y, en particular, de los discos de larga duración y los discos compactos.

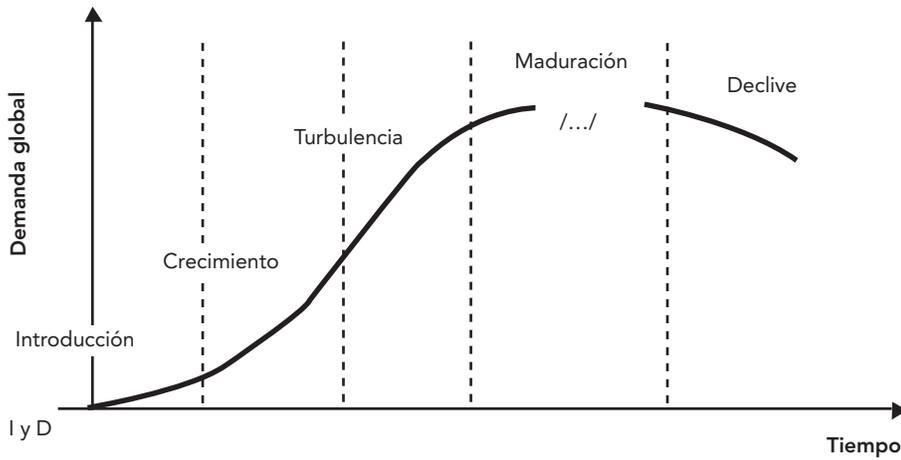


FIGURA 7.12 Forma ideal del modelo de ciclo de vida

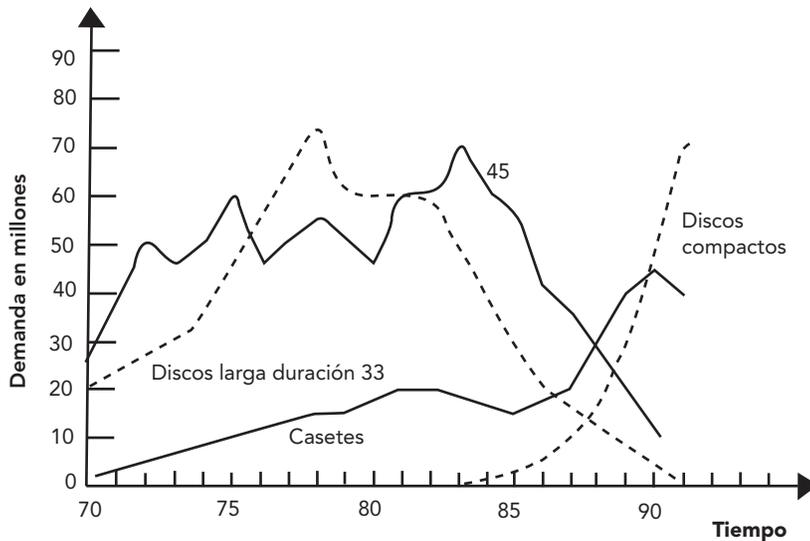


FIGURA 7.13 Ciclo de vida del mercado de audio

Fuente: Industria.

### Determinantes del ciclo de vida del producto

Antes de explicar el ciclo de vida del producto, sus etapas y sus implicaciones en el marketing, resulta importante determinar qué tipos de productos deberían ser analizados bajo este modelo. ¿Debería ser una categoría

de productos (computadoras), un tipo particular de producto dentro de una categoría (microcomputadoras), un modelo específico (computadoras portátiles) o una marca específica (Compaq)?

Si bien un análisis del ciclo de vida tiene un gran valor en cualquier nivel, el nivel más útil de análisis es el del *mercado producto*, en el sentido en que lo hemos defini-

do en el capítulo 4. Un mercado producto se puede analizar bajo este modelo porque es el que mejor describe los comportamientos de compra, dentro de una categoría de producto particular, y el que define con mayor claridad el marco de referencia: un producto visto como un paquete específico de beneficios, que apunta a un grupo específico de compradores. Un mismo producto puede tener diferentes perfiles de ciclos de vida en diferentes mercados geográficos o en diferentes segmentos dentro del mismo mercado. Todo producto mercado tiene su propio ciclo de vida, que refleja no sólo la evolución del producto, determinada por la tecnología, sino también la evolución de la demanda global y de sus determinantes.

Por esto, se debe hacer una clara distinción entre el ciclo de vida del producto y el ciclo de vida de la marca (*brand life cycle*).

### Modelo del ciclo de vida de un mercado producto

Para un mercado producto, la demanda global es la principal fuerza en juego, y sus factores determinantes son tanto los factores no controlables del entorno como las acciones de marketing totalmente controlables. Uno de los factores no controlables más importante es la evolución de la tecnología, que impulsa nuevos productos, y hace que los existentes queden obsoletos. Un segundo factor es la evolución de las normas de producción y de consumo, que hacen que ciertos productos ya no resulten adecuados para el mercado y que se demanden otros. Así, el modelo de ciclo de vida del producto describe el historial de ventas de una determinada tecnología de producto, que constituye una solución específica (entre otras) para un grupo específico de compradores con una necesidad de mercado.

Estos factores existen en todos los sectores de la economía, lo cual, sin embargo, no excluye la posibilidad de que ciertos productos mercados, mejor protegidos, tengan un ciclo de vida más largo que otros. El ciclo de vida también está ampliamente infuido por los esfuerzos de marketing de la industria, en particular cuando el mercado se expande. Las empresas dinámicas constituyen la fuerza impulsora en un mercado, que guía su evolución, desarrollo y eventual relanzamiento por modificaciones en el producto. El ciclo de vida del producto, por lo tanto, no es fijo, y la investigación en este campo ha identifi-

cado, en efecto, una amplia variedad de patrones (Cox, 1967; Swan y Rink, 1982).

### Implicaciones estratégicas del ciclo de vida

Así como el mercado del producto crece, madura y declina a través del tiempo, la estrategia de marketing debe evolucionar con los cambios en los comportamientos de los compradores y en el entorno competitivo. Afirmar que un producto tiene un ciclo de vida implica cuatro cosas:

- El entorno económico y competitivo es diferente en cada fase.
- El objetivo estratégico prioritario debe ser redefinido en cada fase.
- Las estructuras de costos y beneficios son diferentes en cada fase.
- El programa de marketing debe ser adaptado en cada etapa del ciclo de vida.

La reducción de los ciclos de vida es el mayor desafío de las empresas innovadoras que disponen cada vez de menos tiempo de alcanzar sus objetivos.

### Fase introductoria

En la fase introductoria el mercado se caracteriza con frecuencia, no siempre, por un lento crecimiento de las ventas, debido a varios factores del entorno:

1. La *incertidumbre de la tecnología*. Frecuentemente la empresa innovadora no domina por completo la tecnología porque debe explotar la ventaja de ser la primera en entrar al mercado (vea la tabla 7.2). Además, la tecnología puede estar todavía en desarrollo o evolución en reacción a las primeras aplicaciones, por lo que el fabricante aún no puede producir con la máxima eficiencia.
2. Los *distribuidores* son un segunda fuerza del entorno y, en esta etapa, pueden estar reticentes a distribuir un producto que no ha sido aún probado en mercados más grandes. Además, un distribuidor industrial necesitará familiarizarse con el producto, conocer sus características técnicas y sus principales funciones, lo cual puede hacer más lento todavía el proceso.

**TABLA 7.2** Ventaja del primer jugador: ¿mito o realidad?

Ventajas del primer jugador	Ventajas del beneficiario parásito ( <i>free rider</i> )
Imagen y reputación	Reducción del riesgo en tiempo y en dinero
Lealtad de marca	Menores costos de IyD
Oportunidad del mejor posicionamiento en el mercado	Menores costos de educación
Liderazgo tecnológico	Entrada por altos niveles de promoción
Oportunidad de establecer estándares de producto	Adelanto tecnológico
Acceso a la distribución	Imponer un nuevo estándar
Efectos de la experiencia	Aprendizaje de un mercado cambiante
Patentes como barreras de entrada	Experiencia compartida
Costos de conversión como barreras de entrada	

Fuente: Adaptado de Schnaars (1998, pp. 160-165).

3. El *consumidor potencial* representa un tercer factor del entorno. Con frecuencia, puede ser lento para cambiar sus hábitos de consumo o producción debido a los costos que implican los cambios y por las precauciones tomadas contra la innovación. Sólo los consumidores más innovadores serán los primeros en adoptar un producto nuevo. Este grupo constituye un segmento inicial bastante pequeño en la fase de introducción y contribuye, por lo tanto, a demorar las ventas.
4. La *competencia*. Es la última fuerza del entorno. La empresa innovadora se encuentra sin competencia durante un tiempo, dependiendo de la fuerza de la patente de protección, de existir alguna. Los productos sustitutos de la competencia pueden ser, sin embargo, muy fuertes, excepto en el caso de una innovación muy disruptiva.

Esta fase se caracteriza por un alto grado de incertidumbre porque, mientras la tecnología se desarrolla, los competidores no pueden identificarse, el mercado de referencia está mal delimitado y hay poca información de mercado disponible. Cuanta más revolucionaria es la innovación, más grande es la incertidumbre.

Los factores internos de la empresa, que también caracterizan la fase de introducción, incluyen flujos de capital negativos, y altos costos de IyD que se deben amortizar. Todos estos factores ponen al producto nuevo en una situación financiera riesgosa. Por este motivo, cuanto más corta sea la fase introductoria del producto, más beneficioso resultará para los beneficios de la empresa.

La *duración de la fase introductoria* del ciclo de vida se dará en función de la velocidad con que se adopte a los compradores potenciales menos innovadores, lo cual se ve determinado por varios factores, tales como:

- Importancia de los beneficios del nuevo producto para el comprador.
- Presencia o ausencia de costos de adopción del nuevo producto a ser asumidos por el comprador.
- Compatibilidad del producto con los modos actuales de consumo o producción.
- Naturaleza observable de los beneficios del nuevo producto.
- Posibilidad de probar el nuevo producto.
- Presiones competitivas que induzcan a los compradores a adoptar la innovación.

Dados estos factores, la prioridad más alta del objetivo estratégico de la empresa es crear demanda global tan rápido como le sea posible, y así mantener la fase introductoria tan breve como le sea posible.

Este *objetivo prioritario* incluye:

- Crear conciencia de la existencia del producto.
- Informar al mercado sobre los beneficios del producto.
- Inducir a los compradores potenciales a probar el producto.
- Asegurar canales para la distribución actual y futura.

Por lo tanto, la estrategia de marketing en la etapa introductoria del ciclo de vida acentúa los objetivos de

educación del mercado. Para responder a estas prioridades, el *programa de marketing* en la fase introductoria tenderá a tener las siguientes características:

- Una versión básica del producto.
- Un sistema de distribución selectivo, o aun exclusivo.
- Una situación de baja sensibilidad a los precios elevados.
- Un programa de comunicación informativa.

Existen diversas alternativas a estos tipos de estrategias de lanzamiento, particularmente en términos de precios; el dilema entre precio de penetración y precio de desnatado será expuesto en mayor detalle en el capítulo 11. En la figura 7.14. se presentan ejemplos de fases introductorias del ciclo de vida del producto.

## Fase de crecimiento

Si el producto pasa con éxito la prueba de su introducción al mercado, entra en la fase de crecimiento. Esta fase se caracteriza por un crecimiento de las ventas a un ritmo acelerado. Las causas de este crecimiento son:

- Los primeros usuarios satisfechos se transforman en consumidores que repiten sus compras, e influyen en otros usuarios potenciales por una comunicación de boca a boca, lo que aumenta la tasa de ocupación del mercado.
- La disponibilidad del producto, gracias a una mayor distribución, otorga mayor visibilidad al producto, lo cual incrementa la difusión del producto en el mercado.
- La entrada de nuevos competidores aumenta la presión total del marketing sobre la demanda en el momento en que ésta es expansible y fuertemente elástica.

Una característica importante de esta fase es la reducción regular de los costos de producción debida al aumento del volumen producido. El efecto de la experiencia también comienza a ser sentido. Los precios tienen una tendencia a disminuir, lo cual permite una cobertura progresiva del total del mercado potencial. Así, los gastos de marketing se distribuyen sobre una base de ventas fuertemente expansiva, y los flujos de capital se vuelven positivos.

Las características del *entorno económico y competitivo* cambian notoriamente:

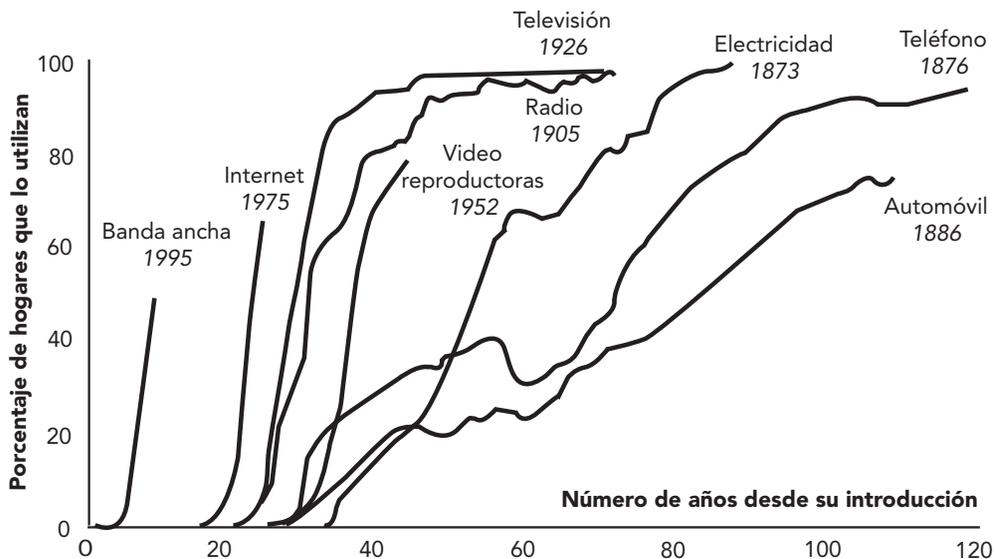


FIGURA 7.14 Ejemplos de las fases de introducción del ciclo de vida del producto

Fuente: Industria.

- Las ventas crecen a un ritmo acelerado.
- El grupo objetivo es ahora el segmento de los primeros receptores.
- Nuevos competidores entran al mercado.
- La tecnología está ampliamente difundida en el mercado.

Para hacer frente a estas nuevas condiciones de mercado, los objetivos del marketing estratégico también cambian. Ahora incluyen:

- Expandir el tamaño del mercado total.
- Maximizar la tasa de ocupación en el mercado.
- Construir una fuerte imagen de marca.
- Crear lealtad de marca.

Para alcanzar estos nuevos objetivos, el programa de marketing también será modificada, como sigue:

- Una estrategia de mejoramiento del producto, al añadir nuevas características.
- Una estrategia de distribución intensiva y de múltiples canales.
- Reducciones de precio para penetrar el mercado.
- Una estrategia de construcción y comunicación de imagen.

La estrategia de desarrollo de la demanda global requiere amplios recursos financieros y, si los flujos de capital son positivos y los beneficios aumentan, el umbral de equilibrio general no necesariamente se alcanza.

En esta fase no existe una rivalidad competitiva intensa en el mercado producto, porque los esfuerzos de marketing de cualquier empresa contribuyen a la expansión del mercado total, siendo por lo tanto benéficos para las otras firmas.

## Fase estacionaria

Se trata de una fase transitoria donde la tasa de crecimiento de las ventas se desacelera, aunque permanece por encima de la economía general. El grupo objetivo está representado ahora por la mayoría del mercado. Los competidores más débiles abandonan el mercado, como resultado de disminuciones sucesivas del precio de mercado, y éste se concentra. El entorno económico y el entorno competitivo han cambiado una vez más:

- La demanda crece a una tasa más lenta.
- El objetivo es el grupo mayoritario del mercado.
- Los competidores más débiles abandonan la carrera por los precios de mercado reducidos.
- El sector industrial está más concentrado.

El mensaje clave de la fase estacionaria es que las cosas resultarán más difíciles en el mercado debido a la desaceleración de la demanda global. Las firmas competidoras deben redefinir sus objetivos prioritarios en dos nuevas direcciones:

- Primero, la fuerza estratégica ya no radica en el desarrollo del mercado, sino en la maximización de la participación de mercado.
- Segundo, la segmentación del mercado debe guiar la política de producto para diferenciar a la empresa de la proliferación de productos de imitación (*"me too" products*) y para alejarse del núcleo base del mercado. La regla de la mayoría se transforma en la falacia de la mayoría.

Los nuevos objetivos prioritarios son:

- Segmentar el mercado e identificar los segmentos objetivos prioritarios.
- Maximizar la participación de mercado en los segmentos objetivo.
- Posicionar claramente a la marca en la mente de los consumidores.
- Crear y mantener lealtad de marca.

Para alcanzar estos objetivos, el programa de marketing pondrá la atención en las siguientes orientaciones estratégicas:

- Diferenciación de producto guiada por la segmentación del mercado.
- Expansión de la distribución para obtener la máxima exposición de mercado.
- Estrategia de precios basada en las características distintivas de las marcas.
- Publicitar para comunicar al mercado el posicionamiento adquirido.

El periodo estacionario puede ser muy breve. El clima competitivo se torna más agresivo y el indicador clave de desempeño es la participación de mercado.

## Fase de madurez

Finalmente, el incremento de la demanda global se desacelera y se estabiliza en la tasa de crecimiento del producto bruto interno o en el ritmo de la expansión geográfica. El producto se encuentra en la fase de madurez. La mayoría de los productos pueden encontrarse en esta fase, que es usualmente la de mayor duración (vea el ejemplo de la ilustración 7.9). Las causas de la estabilización de la demanda global son las siguientes:

- Las tasas de ocupación y penetración del producto en el mercado son muy altas y poco susceptibles a aumentar más.
- La cobertura de distribución del mercado es intensiva y no puede aumentar más.
- La tecnología se estabiliza y sólo se pueden esperar modificaciones menores del producto.

En esta etapa, el mercado está muy segmentado, porque las empresas tratan de cubrir toda la diversidad de necesidades al ofrecer una amplia variedad de variaciones del producto. Durante el transcurso de esta fase, la probabilidad de una innovación tecnológica para relanzar el ciclo de vida del producto es alta, porque todos en la industria tratan de extender la vida del producto.

Las tendencias emergentes observadas en el periodo de turbulencia se han materializado. En este momento las características del entorno económico y competitivo son:

- Demanda global no expansible cuando crece la tasa de la economía.
- Demanda de bienes durables determinada por la demanda de reposición.
- Mercados altamente segmentados.
- Unos pocos competidores poderosos determinan el mercado, y la estructura del mercado es oligopólica.
- La tecnología se estabiliza.

El objetivo prioritario de la empresa es defender y, de ser posible, expandir la participación de mercado, así como ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los competidores directos. Las herramientas que se pueden utilizar para alcanzar este objetivo son básicamente de tres tipos:

- Diferenciar los productos a través de la calidad o de mejoras en el estilo o a través de nuevos atributos.
- Entrar a nuevos segmentos o nichos de mercado.
- Ganar una ventaja competitiva a través de variables de no producto de la mezcla de marketing.

La desaceleración del crecimiento del mercado tiene indudablemente un impacto en el clima competitivo. Aparece el excedente de la capacidad de producción y contribuye a la intensificación de la situación competitiva. La competencia de precios es más frecuente, pero tiene poco o ningún impacto en la demanda global, que se ha vuelto inelástica al precio. Sólo afectará a la participación de mercado de los competidores existentes. En la medida en que la industria pueda evitar la guerra de precios, ésta es la

### ILUSTRACIÓN 7.9

#### ¿Es el minicasete eterno?

Philips fue el primero en introducir el minicasete al mercado. Luego de más 30 años, y más allá de la competencia del disco compacto (también inventado por Philips), cerca de 3 000 millones de casetes se venden en el mundo cada año. Philips ha universalizado el producto al ofrecer la licencia sin costo a los otros fabricantes, imponiendo de este modo su estándar. El minicasete es compatible no sólo con las grabadoras, sino también con las radios de los automóviles y el *walkman* o el *iPod*.

En verdad, es compatible con cualquier forma de reproducción o grabación. Desde su inicio, el casete fue lanzado con un apoyo de marketing masivo a un precio bajo. Desde entonces, se han hecho varias mejoras técnicas que han abierto mercados más selectivos con mayor valor agregado. La vida de este producto parece eterna.

Fuente: *Le Figaro-Economie*, 6 de enero de 1992.

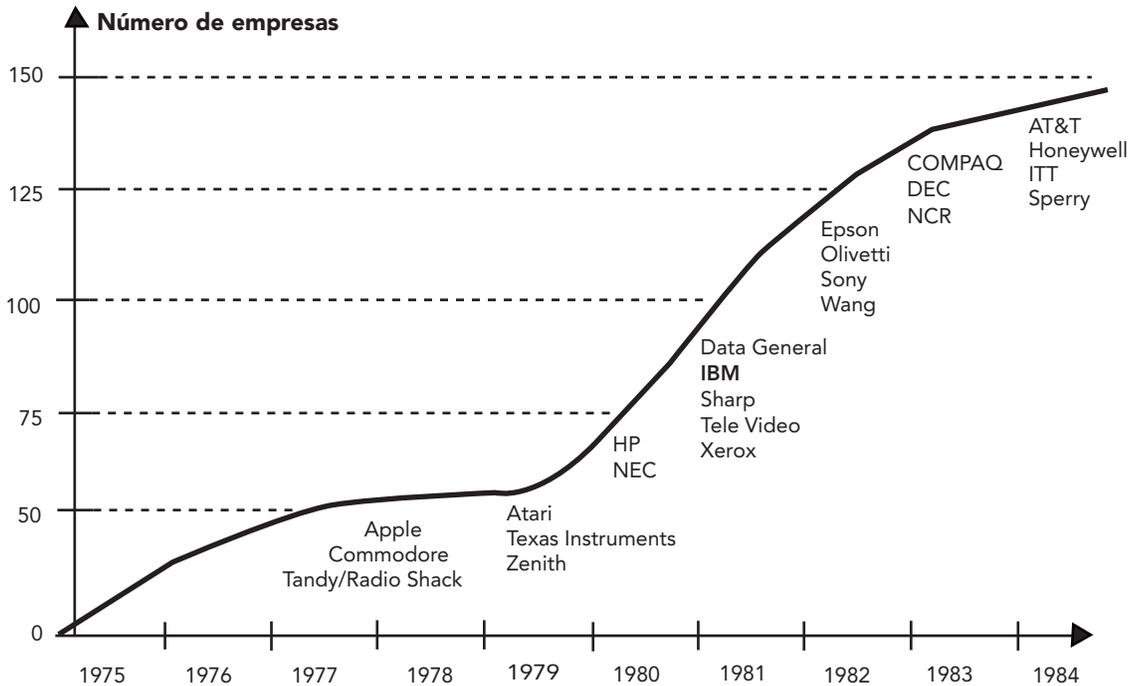


FIGURA 7.15 Entrada de nuevos competidores al mercado de las computadoras personales en Estados Unidos

### ILUSTRACIÓN 7.10

#### Cámaras tradicionales de base química barridas por las digitales

Nunca en la historia de los productos electrónicos de esparcimiento se ha observado un descenso en la demanda entre dos tecnologías. En Francia, las ventas de cámaras digitales comenzó a crecer en 1999 y desde entonces se ha duplicado cada año para alcanzar 2.2 millones de unidades en 2003 y 3.5 millones al año siguiente, de acuerdo con las últimas estimaciones de GFK. La distribución, por

supuesto, ha seguido la tendencia: si en 2001 75% del espacio estaba dedicado a las cámaras tradicionales, en el departamento de equipamiento fotográfico de Fnac, y 25% estaba ocupado por las cámaras digitales, hoy la proporción es exactamente la inversa.

Fuente: *Le Figaro-Economie*, 29 de octubre de 2003.

fase de más alta rentabilidad, como se muestra en la figura 7.15. En teoría, esta rentabilidad será fuerte mientras la participación de mercado retenida sea alta. Como señalan Sheth y Sisodia (2002), en este tipo de situación de mercado, se aplica la “regla de tres” ya que hay espacio sólo para tres competidores genéricos que están junto a varios especialistas de productos o de mercado.

#### Fase de declive

La fase de declive se caracteriza por un decrecimiento estructural de la demanda, debido a alguna de las siguientes razones:

- Nuevos productos tecnológicamente más avanzados que aparecen y reemplazan a los productos ya

existentes con la misma función (vea la ilustración 7.10).

- Las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo cambian con el tiempo y dejan a los productos existentes desactualizados.
- Los cambios en el entorno social, económico y político, tales como las modificaciones en las leyes de protección ambiental, hacen que los productos queden obsoletos o que simplemente estén prohibidos.

Cuando las ventas y los beneficios decrecen, ciertas empresas desinvierten y dejan el mercado, mientras que otras tratan de especializarse en el mercado residual, lo cual constituye una opción válida si el declive es progresivo. Excepto ante un giro del mercado, que a veces se observa, el abandono del producto que queda tecnológicamente obsoleto resulta inevitable. En la tabla 7.3. se presenta un resumen de las estrategias de marketing sobre el ciclo de vida y en la tabla 7.4 se encuentra una matriz de evaluación del ciclo de vida.

## Modelo del ciclo de vida como marco conceptual

Más que una herramienta de planificación, el modelo del ciclo de vida es un marco conceptual para analizar las fuerzas que determinan el atractivo de un producto mercado y aquellas que provocan su evolución. Los mercados evolucionan porque ciertas fuerzas cambian provocan presiones o incitan cambios. Resulta importante identificar estas fuerzas de cambio, y el modelo del ciclo de vida es sumamente útil para este fin (Levitt, 1965).

### Diversidad de perfiles observados

Una dificultad de interpretación de este modelo proviene del hecho de que la observación experimental muestra que el perfil del ciclo de vida no siempre sigue la curva en forma de “S” como lo sugiere el modelo.

Rink y Swan (1979) identificaron 12 perfiles diferentes. En ocasiones, los productos escapan a la fase de introducción y entran directamente en el crecimiento; otros se saltan la fase de madurez y pasan directamente del crecimiento al declive; otras se brincan la fase de declive y encuentran un nuevo vigor luego de una breve desacele-

ración, etc. (vea figura 7.16). Por lo tanto, no existe sólo un tipo de evolución que intervenga invariablemente, y con frecuencia resulta difícil determinar en qué fase está situado actualmente un producto. Esta dificultad reduce la utilidad del concepto como herramienta de planificación, y más aún cuando la duración de las fases varía de un producto a otro, sin mencionar las variaciones de un país a otro para el mismo producto.

En 1960, la mayoría de los productores europeos de aparatos de televisión planificaron su capacidad de producción para la TV a color (que en ese momento se encontraba en fase introductoria) en referencia al ciclo de vida de la TV en Estados Unidos, que tuvo una larga fase introductoria. En Europa, sin embargo, la penetración de mercado fue muy rápida, siendo el mercado y el entorno europeo muy diferentes.

Los diferentes perfiles observados se pueden explicar por la evolución de los siguientes factores: la tecnología, los hábitos de consumo y el dinamismo de la empresa. El ciclo de vida no exime al analista de mercado de realizar un análisis sistemático de las fuerzas impulsoras que originan estos cambios. La dificultad obvia es la de determinar, antes de los hechos, el tipo de evolución que prevalecerá.

### Estrategias de rejuvenecimiento

Otra explicación de las diferencias observadas entre los perfiles proviene del hecho de que las empresas pueden actuar sobre el patrón del ciclo de vida a través de la innovación, el reposicionamiento, la promoción entre otros grupos de consumidores, o a través de la modificación.

A través del ciclo de vida del producto, una empresa dinámica intentará perseguir los siguientes objetivos:

- Acortar la fase de introducción.
- Acelerar el proceso de crecimiento.
- Prolongar la fase de madurez.
- Retardar la fase de declive.

El perfil ideal de un ciclo de vida es aquel en el cual la fase de desarrollo es corta, la introducción breve, el crecimiento rápido, la madurez prolongada y el declive largo y progresivo. Las iniciativas tomadas por la empre-

**TABLA 7.3 Programa de marketing sobre el ciclo de vida: resumen**

<b>Fase de vida del producto</b>	<b>Entorno de macromarketing</b>	<b>Objetivos estratégicos prioritarios</b>	<b>Programa de marketing</b>
Introducción	Crecimiento lento de la demanda global	Crear demanda global	Producto base, modelo básico
	Objetivo: segmento de innovación	Educar usuarios potenciales	Distribución exclusiva y selectiva
	Monopolio, o pocos rivales Rápida evolución tecnológica	Inducir a la prueba de compra Asegurar una amplia distribución	Penetración de precio Comunicación general e informativa
Crecimiento	Crecimiento a paso acelerado	Expandir la demanda global	Producto enriquecido con nuevas características
	Objetivo: segmento de los compradores precoces	Aumentar la participación de mercado	Distribución intensiva y cobertura del mercado
	Entrada de nuevos competidores	Construir la imagen de marca o imagen corporativas	Reducciones de precio para aumentar el mercado
	Tecnología difusa	Crear lealtad de marca o lealtad corporativa	Comunicación de construcción de marca
Turbulencia	Crecimiento a paso decreciente	Llegar a segmentos objetivos	Diferenciación basada en la segmentación
	Objetivo: la mayor parte del mercado	Maximizar la participación de mercado	Distribución masiva
	Los rivales más débiles comienzan a abandonar el mercado	Posicionar a la marca claramente	Precio alto y estrategia de valor
	Tecnología emergente de segunda generación	Crear y mantener la lealtad de marca	Comunicación de posicionamiento de marca
Madurez	Demanda global no expansible	Diferenciar productos	Diferenciación basada en la segmentación
	Mercado altamente fragmentado	Entrar en nuevos segmentos o nichos	Retorno a la distribución selectiva
	Dominio de pocos rivales poderosos	Refinar la estrategia de posicionamiento	Formas de competencia no basadas en el precio
	Tecnología estandarizada	Agregar nuevas características a los productos	Comunicación de posicionamiento de marca
Declive	Crecimiento cero o mercado decreciente	Retirarse rápida o selectivamente	Línea de productos y embalaje limitado
	Objetivo: segmento de rezagados	Ser el especialista de la industria	Distribución altamente selectiva
	Los competidores dejan el mercado	Hacer más lento el declive del mercado	Precios altos debidos a la baja sensibilidad al precio
	Tecnología desactualizada		Comunicación para fortalecer la lealtad

Fuente: Los autores.

TABLA 7.4 Matriz de evaluación del ciclo de vida

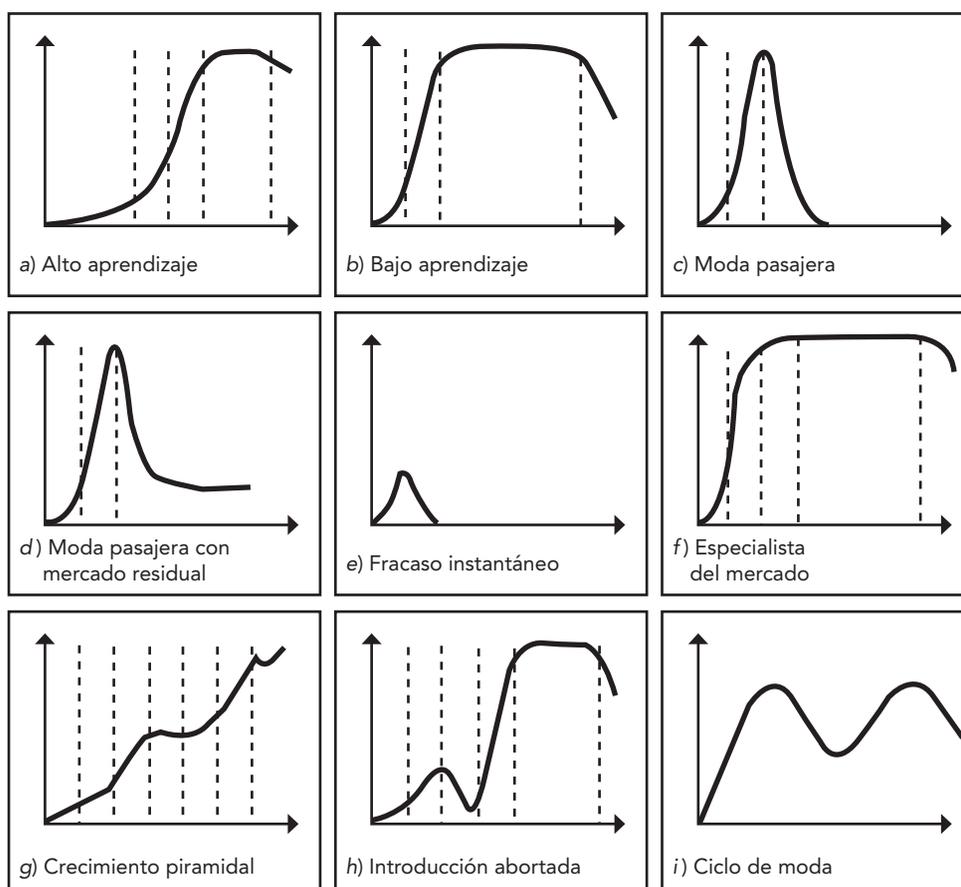
Características del mercado	Fases del ciclo de vida				
	Introducción	Crecimiento	Estacionaria	Madurez	Declive
Demanda global	_____	_____	_____	_____	_____
Crecimiento lento	_____	_____	_____	_____	_____
Crecimiento rápido	_____	_____	_____	_____	_____
Desaceleración	_____	_____	_____	_____	_____
Declive	_____	_____	_____	_____	_____
Nuevos competidores	_____	_____	_____	_____	_____
Algunos	_____	_____	_____	_____	_____
Muchos	_____	_____	_____	_____	_____
Pocos	_____	_____	_____	_____	_____
Aún menos	_____	_____	_____	_____	_____
Precios reales	_____	_____	_____	_____	_____
Estables	_____	_____	_____	_____	_____
Decrecientes	_____	_____	_____	_____	_____
Erráticos	_____	_____	_____	_____	_____
Gama de productos	_____	_____	_____	_____	_____
Creciente	_____	_____	_____	_____	_____
Pocos cambios	_____	_____	_____	_____	_____
Decreciente	_____	_____	_____	_____	_____
Distribución	_____	_____	_____	_____	_____
Crecimiento lento	_____	_____	_____	_____	_____
Crecimiento rápido	_____	_____	_____	_____	_____
Pocos cambios	_____	_____	_____	_____	_____
Decreciente	_____	_____	_____	_____	_____
Modificaciones del producto	_____	_____	_____	_____	_____
Pocas	_____	_____	_____	_____	_____
Muchas	_____	_____	_____	_____	_____
Muy pocas	_____	_____	_____	_____	_____
Contenido de la comunicación	_____	_____	_____	_____	_____
Servicio base	_____	_____	_____	_____	_____
Principales atributos	_____	_____	_____	_____	_____
Nuevos usuarios	_____	_____	_____	_____	_____
Atributos secundarios	_____	_____	_____	_____	_____

Fuente: Taylor (1986, p. 27).

sa innovadora pueden, por lo tanto, modificar el perfil del ciclo de vida de un producto mercado.

Un ejemplo clásico de un ciclo de vida, con relanzamientos sucesivos del producto, es la industria del nylon, donde la fase de crecimiento se ha prolongado en varias oportunidades gracias a las innovaciones tecnológicas sucesivas. (Yale, 1964)

Está claro que si todos los competidores de un producto mercado consideran que la madurez o el declive son inevitables, existe el riesgo de que las fases se realicen antes de lo esperado. Algunos sectores industriales que habían sido considerados como en declive o estacionados en algún momento, experimentaron de repente un nuevo aliento de vida ocasionado por el rejuvenecimiento



**FIGURA 7.16** Diversidad de perfiles de ciclos de vida

Fuente: Adaptado de Wasson (1974).

de las innovaciones implementadas por los proveedores, que luego adoptaron un fabricante o un distribuidor.

Ikea, en la distribución de muebles para el hogar, Swatch en el mercado de relojes, Benetton en el mercado de la indumentaria y Kinopolis en el mercado de distribución de películas, constituyen buenos ejemplos de mercados estancados que fueron rejuvenecidos.

La cuestión relevante que deberá examinarse es si el producto mercado está realmente en declive o si se trata de una estrategia adoptada por las empresas competidoras dentro del producto mercado.

### ¿Cómo reconciliar los objetivos de crecimiento con los beneficios?

En la figura 7.17 se describe la estructura de los flujos financieros que acompañan la evolución (idealizada) de la demanda global en el tiempo. Se observa que, en general, los flujos financieros se asignan en proporciones desiguales en las diferentes fases del ciclo de vida.

En las fases 1 y 2, las inversiones pasadas y los gastos de marketing minan fuertemente la rentabilidad, que puede permanecer negativa durante un periodo considerable, particularmente en los mercados donde la fase in-

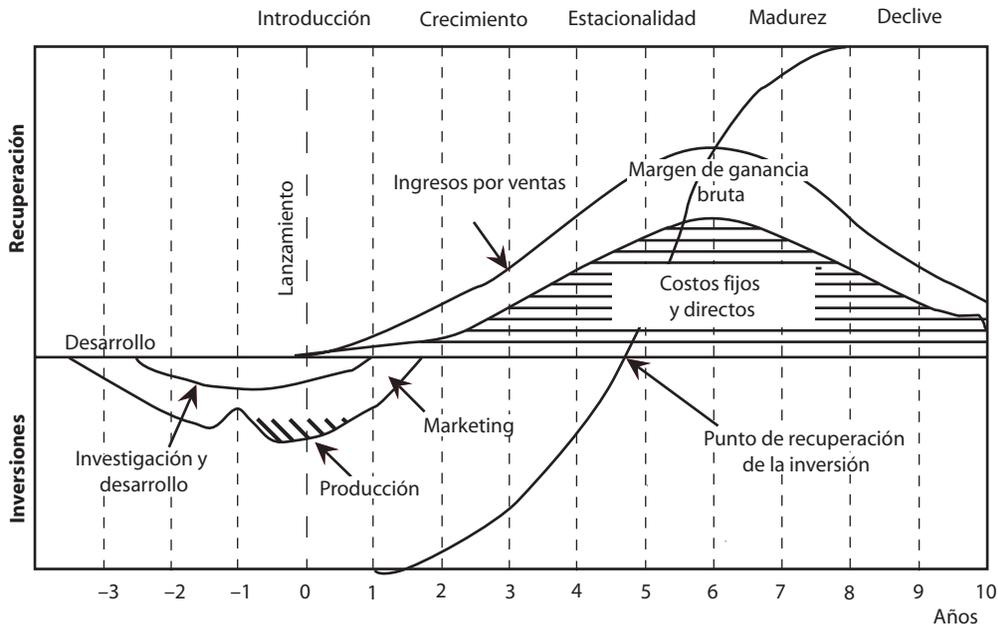


FIGURA 7.17 Ciclo de vida y flujos financieros

Fuente: Los autores.

productoria es larga. Sólo en la fase de estacionalidad, o aun en la fase de madurez, la empresa alcanza la zona de rentabilidad, al recuperar las pérdidas previas y alcanzar márgenes de ganancias brutas más elevadas y costos más bajos debido a los efectos de la experiencia de economías de escala.

Una regla de oro en la gestión resultante de este costo y de la asignación de los ingresos a través del ciclo de vida, es mantener permanentemente una estructura balanceada de la cartera de productos en términos de beneficios y crecimiento.

Resulta claro, por ejemplo, que una empresa que obtiene 85% de sus ingresos de productos o actividades situadas en las fases 1 o 2 del ciclo de vida tendrá un alto potencial de crecimiento, pero enfrentará severos problemas de liquidez o flujos de efectivo, siendo incapaz de generar suficiente efectivo para financiar la expansión de la empresa. Éste es el caso, por ejemplo, de las prometido-

ras empresas de alta tecnología, que poseen gran cantidad de ideas nuevas, pero insuficiente efectivo para financiarlas. Por el contrario, una empresa que obtiene 85% de sus ingresos de productos o actividades situados en las fases 4 o 5, serán muy vulnerables en términos de crecimiento potencial, siendo completamente dependientes de los giros del mercado o de un declive repentino de la demanda global en sus mercados de referencia principales.

Una *cartera de productos balanceada* implica la presencia de los llamados “productos vaca lechera”, que generan más efectivo que el que se requiere para su desarrollo, y de los nuevos productos que tienen alto potencial pero requieren un apoyo financiero sustancial para asegurar su desarrollo (conocidos como los “productos dilema”). Estos objetivos, que se hallan en una cartera de productos balanceada, se encuentran en la base de los métodos de análisis que se desarrollan en el capítulo 9 de este libro.

## RESUMEN

Los conceptos clave de demanda son: demanda global *versus* demanda de la empresa, demanda absoluta *versus* demanda del mercado actual, demanda final *versus* demanda derivada, demanda de primer equipamiento *versus* demanda de reposición de los bienes durables. El objetivo del análisis de la demanda es dar un contenido empírico a estos conceptos a través de la investigación de mercado, con el objetivo de evaluar imparcialmente el atractivo de cada segmento objetivo potencial y de identificar los determinantes de la demanda. En los mercados virtuales estos conceptos son útiles para detectar oportunidades de crecimiento en

los mercados de referencia, a través del análisis de las insuficiencias. El ciclo de vida del producto es un marco conceptual que describe la evolución de la demanda global en una perspectiva dinámica. Existe una amplia variedad de perfiles de ciclos de vida, que pueden explicarse con la evolución de la tecnología y de los hábitos de consumo, y por el volumen de los esfuerzos de marketing de la industria. La situación competitiva y la estructura financiera (ingresos y beneficios) son diferentes en cada etapa del ciclo de vida, y el objetivo estratégico y el programa de marketing deben adaptarse de manera acorde.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. ¿Cuál es la relación entre el potencial del mercado actual y el potencial del mercado absoluto? Describa los factores que determinan el nivel y la evolución de estos conceptos de potencial de mercado.
2. Debe estimar el tamaño del mercado potencial absoluto, así como el nivel actual de equipamiento en los hogares, para los sistemas de cine hogareño en un país determinado. Describa la información y los métodos necesarios para reunir esta información.
3. ¿Cómo se desarrolla la elasticidad de precio de la demanda global durante las fases de su ciclo de vida? ¿Cuáles son los factores que explican esta evolución y cuáles son las implicaciones de gestión para la empresa?
4. ¿Es el ciclo de vida aplicable al sector de servicios? Dé ejemplos para justificar su respuesta.
5. En los mercados altamente industrializados, la mayoría de los productos de consumo han alcanzado la madurez de su ciclo de vida. ¿Significa esto que no hay más oportunidades de crecimiento en estos mercados?
6. ¿Cuáles son las principales características de los servicios y cuáles son las implicaciones de estas diferencias para la gestión del marketing? Haga referencia a las aerolíneas, los restaurantes, los servicios médicos y los bancos.
7. Describa la cadena de abastecimiento de las siguientes categorías de producto: computadora, automóviles y fotografía digital.

## Bibliografía

---

- Bain y Compañía News Letter (2004), *Interview of Guus Hoefloot, CEO of Heitmans*, septiembre-octubre.
- Berry, F.W. (1980), Services Marketing is Different, *Business Magazine*, mayo-junio.
- Berry, L. (1999), *Discovering the Soul of Service*, Nueva York, The Free Press.
- Best, R.J. (2000/2003), *Market-based Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, NJ, 3a. edición.
- Bishop, W.S., Graham, J.L. y Jones, M.H. (1984), Volatility of Derivad Demand in Industrial Markets and its Management Implications, *Journal of Marketing*, 48, 4, pp. 95-103.
- Cox, W.E. (1967), Product lile Cycle: Marketing Models, *Journal of Business*, 40, 4, pp. 375-84.
- Day, G.S. (1981), The Product Life Cycle: Analysis and Application Issues, *Journal of Marketing*, 45, 4, pp. 60-7.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1987), *Servuction*, París, Ediscience International.
- Kotler, P. (1967-2005), *Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Kurtz, D.L. y Clow, K.E. (1998) *Services Marketing*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Levitt, T. (1965), *L'imagination au service du marketing*, París, Económica.
- Morris, M.H. (1988), *Industrial and Organizational Marketing*, Columbus, OH, Merrill.
- Rink, D.R. y Swan, J.E. (1979), Product Life Cycle Research: A Literature Review, *Journal of Business Research*, 7, 3, pp. 219-42.
- Sawhney, M. (1999), Making New Markets, *Business 2.0*, mayo, pp. 116-121.
- Sawhney, M., Balasubramanian, S. y Krishnan, V.V. (2004), Creating Growth with Services, *MIT Sloan Management Review*, 45, 2, pp. 34-43.
- Schemenner, R.W. (1986), How Can Service Business Survive and Prosper?, *Sloan Management Review*, primavera.
- Schnaars, S.P. (1998), *Marketing Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- Sheth, J. y Sisodia, R. (2002), The Rule of Three in Europe, *European Business Forum*, 10, verano, pp. 53-57.
- Shostack, G.L. (1977), Breaking Free from Product-marketing, *Journal of Marketing*, 41, 2, pp. 73-80.
- Swan, J.E. y Rink, D.R. (1982), Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles, *Business Horizons*, 25, 1, pp. 72-76.
- Taylor, J.W. (1986), *Competitive Marketing Strategies*, Radnor, PA, Chilton Book Company.
- Vandermerwe, S. (1993), Jumping in to the Customer Activity Cycle, *Columbia Journal of World Business*, 28, 2, pp. 46-65.
- Vancernerwe, S. (2000), How Increasing Value lo Customers Improves Business Results?, *MIT Sloan Management Review*, 42, 1, pp. 27-37.
- Wasson, C.R. (1974), *Dynamic Competitive Strategy and the Product Lile Cycle*, St Charles, IL, Challenge Books.
- Weber, J.A. (1976), *Growth Opportunity Analysis*, Reston, VA, Reston Publishing.
- Yale, J.P. (1964), The Strategy of Nylon's Growth: Create New Market, *Modem Textiles Magazine*, febrero.
- Zeithmal, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1990), *Delivering Quality Service*, Nueva York, The Free Press.

# Análisis de la competitividad de la empresa

# 8

## Contenido

La creciente interdependencia competitiva	218
Noción de la ventaja competitiva	219
Fuerzas competitivas	224
Ventaja competitiva basada en el poder de mercado	228
Ventaja competitiva basada en el costo	239
Ventaja competitiva internacional	245
Resumen	246
Bibliografía	247

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- la ventaja competitiva sustentable en un mercado objetivo;
- la naturaleza y la fortaleza de las fuerzas competitivas que están en juego en una industria;
- el impacto de una situación competitiva en los objetivos de marketing estratégico y operativo;
- el tipo de comportamiento competitivo que se puede esperar en un entorno competitivo específico;
- la importancia de la diferenciación como fuente de ventaja competitiva;
- la curva de experiencia para medir la magnitud de una ventaja o desventaja de costo sobre los competidores directos;
- el concepto de ventaja competitiva internacional.

## Introducción

Después de haber evaluado el atractivo particular de los productos mercados y segmentos que forman parte del mercado de referencia, la siguiente etapa del marketing estratégico es evaluar el clima o situación competitiva de cada uno de los mercados productos, y luego evaluar la naturaleza e intensidad de la ventaja competitiva que los competidores ostentan en cada uno de ellos. Un mercado-producto puede ser muy atractivo en sí mismo, pero no serlo para una determinada empresa, dadas sus fortalezas y debilidades en comparación con las de su competidor más peligroso. Por lo tanto, el objetivo de medir la competitividad de un negocio es el de identificar el tipo de ventaja competitiva que una firma o marca puede tener, y evaluar en qué medida esta ventaja es sustentable, a partir de la situación competitiva, el balance de las fuerzas existentes y las posiciones que ocupan los competidores.

## La creciente interdependencia competitiva

Uno de los efectos más importantes de la globalización es la interdependencia que se crea entre los mercados. Los mercados nacionales ya no pueden considerarse como entidades separadas ya que pertenecen a un mercado de referencia regional o global. Actualmente, lo que ocurre en un mercado afecta directamente a los otros. Aquí exponemos dos ejemplos:

- Los problemas de contaminación relativamente menores que Coca-Cola sufrió en Bélgica y en Francia en 1999 dispararon el temor por la salud que se esparció muy rápidamente por otras naciones europeas, lo que afectó el valor de las acciones de Coca-Cola en la bolsa. Muchos comentaristas citaron esta crisis en su momento como uno de los factores que contribuyeron al sorpresivo retiro del director general de la empresa.
- En pocos meses, la epidemia del síndrome respiratorio agudo severo contaminó 30 países alrededor del mundo y la gripe aviar ya es un fenómeno global.

Una economía altamente integrada en la red mundial se vuelve más vulnerable a las turbulencias externas tales como una devaluación, un aumento repentino del precio del petróleo, una crisis financiera o una amenaza de guerra. Esta evolución tiene varias implicaciones.

1. Las organizaciones tradicionalmente multidomésticas (o multinacionales) se volvieron obsoletas y han sido reemplazadas por organizaciones transnacionales que cubren una región o el mundo entero. El problema re-

side en desarrollar una *mente global* (Begley y Boyd, 2003), que mantenga un buen balance entre:

- formalización global y flexibilización local de las reglas conductuales,
- estandarización global o adaptación local de los productos y las marcas, y
- lineamientos globales *versus* delegación local de las decisiones.

Lo que resulta claro hoy en día es que muchas firmas piensan en la regla de estandarización: “un tamaño se ajusta a todos”.

2. Las fusiones y adquisiciones resultan necesarias para alcanzar un tamaño crítico necesario que permita completar un mercado desarrollado (Daimler-Chrysler, AOL-Time Warner, Carrefour-Promodés, ING-BBL), un movimiento estratégico que está lejos de haberse completado en Europa, en particular si tenemos en cuenta la ampliación de la Unión Europea a 25 países.
3. La estandarización de las marcas y de las estrategias de comunicación se ven motivadas por la necesidad de alcanzar economías de escala que les permitan ser competitivos en los mercados ampliados. Ésta es la razón por la cual en 1999 la compañía Unilever decidió concentrar sus actividades en 400 marcas internacionales y eliminar 1 200 marcas, o 75% de su cartera de marcas.

Para una empresa internacional, siempre resulta difícil mantener un sano equilibrio entre los dos objetivos en conflicto: la estandarización —que está *orientada a la oferta*—, y la adaptación —que está *orientada al merca-*

do— (vea la ilustración 8.1). El problema es saber cuán lejos debe llevarse la estandarización, ya que existe el riesgo de perder contacto con el mercado local simplemente para reducir los costos.

Éste es un tema particularmente clave en Europa, dado el lanzamiento del euro, la nueva moneda europea, que al facilitar las comparaciones de precios entre países revela disparidades de precios sustanciales, lo que estimula importaciones paralelas con una alineación al menor nivel actual de precio.

Esta nueva interdependencia competitiva afecta a cada empresa en su mercado doméstico y también al mercado internacional, y obliga a reevaluar las ventajas competitivas, para lo cual toma como punto de referencia al competidor más fuerte en el mercado de referencia aumentado. Así, en este nuevo entorno competitivo no es suficiente con estar orientado al cliente, la empresa debe también *orientarse al competidor*. Como hemos explicado en el capítulo 2, una orientación al competidor implica todas las actividades involucradas en la adquisición y la difusión de la información acerca de los competidores en el mercado objetivo. Esto requiere un registro explícito de la posición y el comportamiento estratégico de los competidores.

## Noción de la ventaja competitiva

Se entiende por ventaja competitiva aquellas características o atributos de un producto o marca que otorgan a

la empresa algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos. Estas características o atributos pueden ser de diferente tipo y relacionarse con *a*) el producto en sí mismo (el servicio base), *b*) los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o *c*) los modos de producción, de distribución o de venta, propios del producto o de la empresa. Cuando existe, esta superioridad es relativa y se define en relación con el competidor que esté mejor posicionado en el mercado del producto o segmento. Hablamos, entonces, del competidor más peligroso, o competidor prioritario. La superioridad relativa de un competidor puede resultar de múltiples factores, y el modelo de cadena de abastecimiento resulta particularmente útil para identificarlos. En términos generales, pueden clasificarse en tres categorías importantes, de acuerdo con la naturaleza de la ventaja competitiva que proveen.

### Ventaja competitiva de diferenciación (o externa)

Una ventaja competitiva de calidad se basa en ciertas cualidades distintivas del producto que le otorgan un valor superior al cliente, bien al disminuir sus costos o aumentar su rendimiento, dándole a la empresa la capacidad de fijar un precio más alto que el de la competencia.

Una ventaja competitiva externa da a la empresa un poder de mercado aumentado, es decir, está en condiciones de forzar al mercado a aceptar un precio por encima

#### ILUSTRACIÓN 8.1

##### Ejemplos del dilema "adaptación versus estandarización"

- Un estudio reciente de 500 marcas del sector alimentario de cuatro países europeos (Francia, Italia, Reino Unido y Alemania) ha mostrado que las marcas locales gozan de un nivel de reconocimiento mayor que las marcas internacionales y de una imagen de marca más fuerte en diversos atributos, en particular en cuanto al criterio de confianza (Schuiling y Kapferer, 2004).
- El director general de Coca-Cola, líder indiscutible en términos de globalización de marca, ha reconocido que una estrategia de estandarización demasiado fuerte daña la imagen de la marca. Por esto, ha invitado a los equipos de marketing de cada país a adaptar la estrategia de marca de Coca-Cola de manera local, e incluso a introducir nuevas marcas locales.
- En Bélgica, Procter & Gamble, un fuerte defensor del marketing global, ha intentado sin éxito debilitar a la marca local Dash, al detener toda su publicidad durante más de 9 meses, con el objetivo de impulsar su marca internacional Ariel, que ocupaba el segundo lugar en el mercado de detergentes.

del de su competidor prioritario, quien puede no tener la misma calidad distintiva. Una estrategia basada en una ventaja competitiva externa es una estrategia de diferenciación, que pone de relieve la labor de marketing de la empresa, y su capacidad para detectar y satisfacer aquellas expectativas de los clientes que no se han logrado satisfacer con los productos existentes.

Para lograr el éxito a través de una estrategia de ventaja externa, el precio premium que el cliente está dispuesto a pagar debe exceder el costo de proporcionar ese valor extra.

### Ventaja de costo (o interna)

Una ventaja competitiva de costo se basa en la superioridad de la empresa en manejar el control de costos, la administración y la gestión del producto; ésta puede dar mayor valor al productor al permitirle tener un costo unitario más bajo que su competidor prioritario (“Cómo implementar el marketing 8.1”). La ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad, lo que hace a la empresa más rentable y resistente a las reducciones de precios impuestas por el mercado o por la competencia.

Una estrategia basada en la ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costos, lo cual pone de relieve el quehacer organizacional y tecnológico de la empresa. Para que una estrategia de costos sea exitosa, debe ofrecer un valor aceptable a los clientes, de forma que los precios sean cercanos al del promedio de los competidores. Si se sacrifica demasiado la calidad para alcanzar la posición de bajo costo, la disminución de precio demandada por los clientes será mayor que la compensación de la ventaja de costo.

### Búsqueda de un posicionamiento competitivo sustentable

Estos dos tipos de ventaja competitiva tienen distintos orígenes y naturalezas, y con frecuencia resultan incompatibles porque implican diferentes habilidades y tradiciones. La figura 8.1 muestra los dos aspectos de la ventaja competitiva, que pueden expresarse como preguntas:

- **Poder de mercado:** ¿Hasta qué punto están los clientes dispuestos a pagar un precio más alto que el precio ofrecido por nuestro competidor directo?

- **Productividad:** ¿Nuestro costo unitario es más alto o más bajo que el costo unitario de nuestro competidor directo?

En el eje de abscisas de la figura 8.1 se encuentra el máximo precio aceptable, y en el eje de ordenadas, el costo unitario. Ambos son expresados en términos de porcentajes comparados con el competidor prioritario:

- La dimensión de productividad permite que una marca o empresa se posicione en términos de ventaja o desventaja, en comparación con su competidor prioritario. Un posicionamiento en el cuadrante superior del eje de abscisas revela una desventaja de costo y en el cuadrante inferior, una ventaja de costo.
- La dimensión de poder de mercado describe el posicionamiento de la marca de referencia al máximo precio aceptable para sus compradores, comparado con el ofrecido por el competidor prioritario. Un posicionamiento a la derecha indica una alta fortaleza de marca y la capacidad de adoptar un precio premium. Un posicionamiento a la izquierda sugiere, por el contrario, que la marca tiene un débil poder de mercado, por lo cual debe adoptar un precio menor que sus competidores prioritarios para ser aceptado por el mercado.

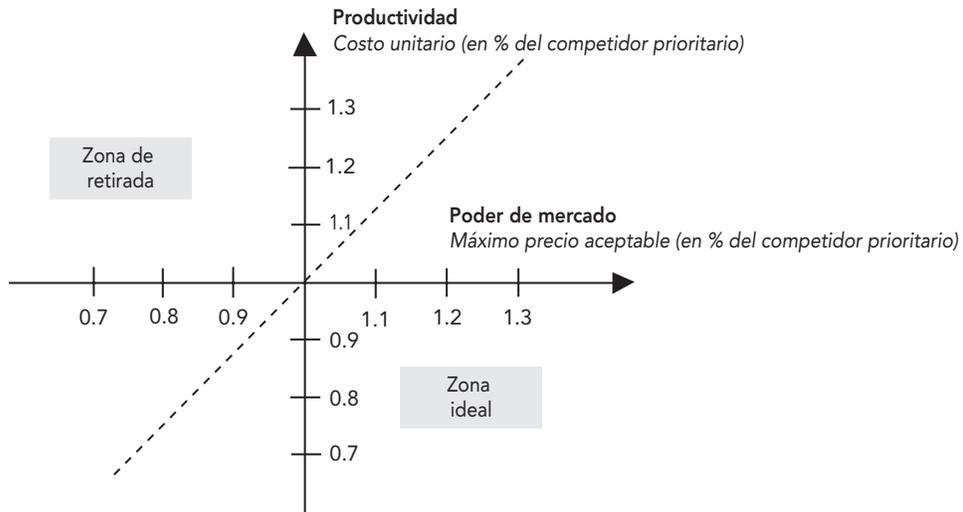
En la figura 8.1, la línea bisectriz separa los posicionamientos favorables de los desfavorables. Pueden identificarse cuatro posicionamientos competitivos diferentes:

1. El posicionamiento en el cuadrante superior izquierdo es desastroso, porque la marca acumula desventajas. La marca tiene una desventaja de costo sobre su competidor prioritario y no tiene el poder de mercado para compensar esta desventaja de costo a través de un precio premium. Tarde o temprano, deberá adoptar una estrategia de retirada o desinversión.
2. El cuadrante inferior derecho es la situación ideal, pues en él la marca tendría lo mejor de ambos mundos: bajo costo, debido a una alta productividad, y una alta aceptación del precio de mercado, debido a un alto poder de mercado. Estas situaciones son raramente observadas en el mundo real e implican dos culturas corporativas totalmente diferentes.
3. El cuadrante inferior izquierdo representa el posicionamiento de una marca que tiene una ventaja de costo pero un débil poder de mercado comparado

**CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 8.1**

**¿Cómo crear valor al reducir los costos?**

- Menor tasa requerida de uso del producto.
- Menores costos de distribución, instalación o financiamiento.
- Menores costos directos de utilización del producto, tales como gasolina, mantenimiento, espacio requerido.
- Menores costos indirectos de utilización del producto.
- Menores costos de las actividades que no tienen conexión con el producto.
- Menor riesgo de falla y menor costo de falla esperado.



**FIGURA 8.1** Análisis de ventajas competitivas

Fuente: Los autores.

con su competidor directo. La estrategia adoptada aquí es apuntar a los segmentos del mercado sensibles al precio, con un presupuesto de marketing operativo modesto, o subcontratar el marketing operativo, por ejemplo, a una gran cadena minorista.

4. El cuadrante superior derecho describe una situación frecuentemente observada en los países altamente industrializados: la firma tiene desventajas de costos pero un poder de mercado suficientemente fuerte para compensarlo con un precio de mercado alto. La estrategia aquí parte de buscar un valor agregado mayor y/o mayores acciones de calidad que justifiquen un precio premium a los ojos del comprador.

El propósito de medir la competitividad económica es permitir que la empresa encuentre su propia posición en estos ejes y deduzca sus objetivos estratégicos prioritarios para cada producto de su cartera.

Para encontrar su posición a través del eje de poder de mercado, la empresa utilizará la información que le proporcionen los estudios de imagen de marca, los cuales, como hemos visto en el capítulo 4, ayudan a medir el valor percibido de una marca y estimar la elasticidad del precio. Para el eje de productividad puede utilizarse la ley de la experiencia, cuando resulte aplicable, o bien, la información provista por el sistema de inteligencia de marketing que tiene como misión principal vigilar a la competencia. Como se ilustra en la sección “Cómo

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 8.2

### ¿Cómo medir la superioridad competitiva?

Métrica del cliente	Medidas por
Satisfacción relativa	La preferencia del cliente o la satisfacción relativa al promedio para el mercado-competidores: el punto de referencia competitivo debería ser establecido.
Compromiso	Índice de capacidad de cambio (o alguna medida similar de retención, lealtad, intención de compra o lazos afectivos).
Calidad relativa percibida	La satisfacción con la calidad percibida relativa al promedio para el mercado-competidores: el punto de referencia debería ser establecido.
Precio relativo	Participación de mercado (valor)/volumen de participación de mercado.
Disponibilidad	Distribución, porcentaje medido en el valor de los puntos de venta en que se encuentra la marca.

Fuente: Ambler (2000, p. 63).

implementar el marketing 8.2”, para muchas dimensiones de mercado, la cuestión relevante no reside en cuán satisfecho se encuentra el cliente, sino en cómo se compara ese nivel de satisfacción con el de los clientes de los competidores.

### Ventaja competitiva basada en las competencias claves

Una forma más general de considerar el tipo de ventaja competitiva se refiere al concepto de competencia clave desarrollado por Prahalad y Hamel (1990). Una competencia clave es una habilidad especial, o una tecnología, que crea un valor único para el cliente (vea la ilustración 8.2). Las habilidades especializadas de una firma se plasman en el conocimiento colectivo de su gente y en los procedimientos organizados que darán forma al modo en que interactúan sus empleados. Estas competencias claves pueden verse como raíces de la competitividad de la empresa.

Cuando son aplicadas apropiadamente, las competencias claves pueden crear fuentes sustentables de ventajas competitivas; éstas pueden ser implementadas en otros campos del negocio, aparentemente no relacionados. Para ser sustentable, una competencia clave debe:

- Proveer un valor significativo y apreciable para los clientes en relación con las ofertas del competidor.
- Ser difícil de imitar u obtener en el mercado por los competidores, al crear barreras competitivas de entrada.
- Permitir que la empresa acceda a una amplia variedad de mercados, aparentemente no relacionados, al combinar habilidades y tecnologías por medio de las unidades de negocio tradicionales.

Identificar y desarrollar competencias claves implica aislar las habilidades claves dentro de la organización y luego perfeccionarlas en términos de una definición de las fortalezas claves de la organización (Rugby, 1997). Como se detallará en el próximo capítulo, las estrategias de diversificación exitosas se basan frecuentemente en las competencias claves.

### Ventaja competitiva operativa en comparación con ventaja competitiva estratégica

La búsqueda de una ventaja competitiva sustentable se encuentra en la base del proceso de formulación de la

**ILUSTRACIÓN 8.2**

**Cuatro ejemplos de competencias claves**

- La competencia de 3M se implantó originalmente a partir de la cinta engomada. Con el tiempo, 3M ha construido, a partir de ésta, un conjunto único de habilidades en sustratos, lacas, adhesivos y varias maneras de combinarlos. Estas competencias claves le permitieron entrar y destacarse en negocios tan diversos como las notas “Post-it”, las cintas magnéticas, las películas fotográficas, cintas sensibles a la presión y lacas abrasivas.
  - Las competencias claves de Casio son la miniaturización, el diseño de los microprocesadores y envoltorios ultradelgados; aplica esta misma habilidad en calculadoras miniaturizadas, en televisores de bolsillo, instrumentos musicales y relojes digitales.
  - Canon (el número uno en la fotografía), gracias a su capacidad para combinar e integrar las tecnologías ópticas y microelectrónicas con la mecánica de alta precisión, fue capaz de moverse de la fotografía al video, a las fotocopadoras de bajo costo, las fotocopadoras a color, las impresoras de inyección de tinta, las impresoras láser y el fax.
  - La competencia clave de Bic consiste en la distribución de productos plásticos desechables de consumo masivo (lapiceros, encendedores, rastrillos, etcétera).
- Fuente: Los autores.*



**FIGURA 8.2 Fuentes de ventajas competitivas operativas**

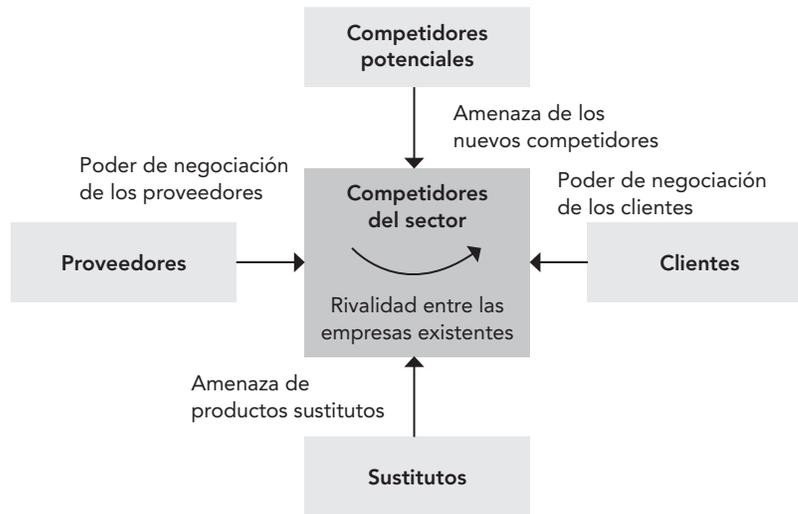
*Fuente: Adaptado de Best, 2003.*

estrategia, y es una de las principales responsabilidades del marketing estratégico. Una empresa consigue superar a sus rivales sólo si logra establecer una diferencia que pueda preservar. Desde esta perspectiva puede hacerse una distinción entre las ventajas competitivas operativas y las ventajas competitivas estratégicas (Porter, 1996).

Ganar una ventaja competitiva operativa (vea la figura 8.2) en un mercado determinado significa desempeñar actividades similares de una mejor manera que los rivales.

Esto puede significar:

- Ser mejor al ofrecer una mejor calidad o la misma calidad a un precio menor.
- Ser mejor al ofrecer un producto que reduce los costos del cliente.
- Ser mejor al ofrecer menor costo y mayor calidad al mismo tiempo.
- Ser más rápido en introducir los productos y servicios requeridos por los clientes.



**FIGURA 8.3** Fuerzas competitivas

Fuente: Porter (1980).

- Estar más cerca del cliente y proporcionarle asistencia en el uso del producto.

Las mejoras constantes de la eficacia operativa resultan necesarias pero no suficientes para alcanzar una rentabilidad superior. Cada departamento dentro de la empresa tiene esta responsabilidad. Mantenerse delante de los rivales sobre las bases de la eficacia operativa se vuelve cada vez más difícil debido a la rápida difusión de las mejores prácticas. Los competidores pueden imitar rápidamente las técnicas de gestión, las nuevas tecnologías, los aportes de mejoras y las mejores maneras de satisfacer las necesidades de los clientes.

Por el contrario, obtener una ventaja competitiva estratégica tiene que ver con ser diferente. Significa *a)* elegir, de forma deliberada, un conjunto de actividades diferentes a las de los rivales o *b)* desempeñar actividades similares pero de una forma distinta, para entregar una mezcla de valores única. Ikea, el minorista de muebles global con base en Suecia, ha elegido desempeñar actividades de una manera distinta a sus rivales. De forma similar, Ryan-Air lo hace en el mercado de las aerolíneas.

Al buscar una ventaja competitiva es importante hacer una clara distinción entre los dos tipos de ventajas descritas, porque un posicionamiento estratégico tendrá

más probabilidades de ser sustentable en el largo plazo que una ventaja competitiva operativa.

## Fuerzas competitivas

La noción de rivalidad extendida, descrita por Porter (1982), se basa en la idea de que la capacidad de una empresa de explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no sólo de los competidores directos que enfrenta, sino también del papel que juegan las fuerzas rivales, tales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.

Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos una amenaza indirecta, debido a su poder de negociación. Es el juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas, descrito en la figura 8.3, lo que determina el potencial de beneficio de un mercado-producto. Claramente, las fuerzas dominantes que determinan el clima competitivo varían de un mercado a otro. Al utilizar el análisis de Porter, podremos examinar el papel de estas cuatro fuerzas competitivas externas. El análisis de la rivalidad entre los competidores directos será analizado después en este mismo capítulo.

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 8.3

### ¿Cómo identificar a los competidores potenciales?

- Monitorear activamente las actividades importantes del mercado más allá de sus competidores directos.
- Prestar atención a las fusiones, adquisiciones y alianzas importantes que puedan significar una amenaza o una nueva oportunidad de crecimiento para su propia empresa.
- Identificar y seguir el curso de las alianzas y colaboraciones que ofrecen nuevos productos y servicios, y que cambian o conmocionan a la industria.
- Ponderar las fusiones o alianzas corporativas inesperadas, sorpresivas o que combinen empresas de distintas industrias.
- Buscar patrones en aquellas alianzas, fusiones y adquisiciones que combinan líneas de producto, aparentemente diversas, para crear otras ofertas de valor agregado.
- Vigilar a las nuevas empresas emergentes que posean nuevas tecnologías, y cuyos productos o servicios puedan tener amplias aplicaciones.
- Formar un equipo interfuncional de monitoreo, o una fuerza de tareas, que busque y evalúe las alianzas, fusiones y adquisiciones.

Fuente: Fox (2001).

## Amenaza de los nuevos competidores

Los competidores potenciales con posibilidades de entrar al mercado constituyen una amenaza que la empresa debe limitar y contra la cual debe protegerse, para lo cual debe crear barreras de entrada (vea “Cómo implementar el marketing 8.3”). Los competidores potenciales pueden identificarse como:

- Empresas externas al mercado-producto que podrían fácilmente superar las barreras de entrada.
- Empresas para las cuales la entrada representaría una clara sinergia.
- Empresas para las cuales la entrada es la conclusión lógica de su estrategia.
- Clientes o proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor (Porter, 1980, p. 55).

La importancia de la amenaza depende de las barreras de entrada y de la fuerza de reacción que los competidores potenciales pueden esperar. Las posibles barreras de entrada son:

- Economías de escala: fuerzan a los competidores a arrancar en gran escala, con el riesgo de incurrir en desventajas de costos.
- Protecciones legales obtenidas a través de patentes (como hemos visto en el caso del conflicto entre Kodak y Polaroid).

- Diferenciación de producto e imagen de marca, que lleva a un alto grado de lealtad entre los clientes existentes que muestran poca sensibilidad hacia los recién llegados.
- Requisitos de capital, que pueden ser considerables, no sólo para financiar instalaciones de producción, sino también elementos como las existencias, el crédito a clientes, los gastos de publicidad, etcétera.
- Costos de cambio, es decir, los costos reales o psicológicos que el cliente debe enfrentar para cambiar de un producto establecido a otro nuevo.
- Acceso a los canales de distribución: los distribuidores pueden ser reticentes a dar espacio a un nuevo producto; a veces, el nuevo competidor se ve forzado a crear un canal de distribución enteramente nuevo.
- Los efectos de experiencia y la ventaja de costos, mantenida por el productor establecido, que pueden ser muy sustanciales, especialmente en las industrias con fuerte intensidad de mano de obra.

Otros factores que pueden influir en el grado de determinación con que entra un nuevo competidor son las expectativas de reacciones adversas de las empresas existentes y la naturaleza disuasiva de las represalias que pueden organizar.

Los siguientes factores influirán en particular en el grado de disuasión de la respuesta:

- Una historia y reputación de agresividad frente a los nuevos competidores.
- Grado de compromiso de las empresas establecidas en el mercado-producto.
- Disponibilidad de recursos sustanciales para contraatacar.
- Posibilidad de represalias en el mercado del nuevo competidor.
- El conjunto de condiciones, como la existencia de barreras de entrada y la capacidad de réplica, son elementos que determinan el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial.

## Amenaza de los productos sustitutos

Los productos sustitutos pueden desempeñar una misma función para el mismo grupo de clientes, pero se basan en diferentes tecnologías. Refiriéndonos a las distinciones hechas en el capítulo 5, los productos sustitutos van de la mano con la definición de un mercado, es decir, es el “conjunto de todas las tecnologías para una función dada y para un grupo de clientes dado”. Tales productos constituyen una amenaza permanente, porque la sustitución siempre es posible. La amenaza puede ser intensa, por ejemplo, como resultado de un cambio tecnológico que modifica la calidad o el precio sustituto, comparado con el del mercado-producto de referencia.

El declive del precio de la microcomputadora ha contribuido a estimular el desarrollo de las comunicaciones electrónicas a expensas del tradicional equipamiento tipográfico. Muchos trabajos de escritorio los asume la empresa y muchos documentos se imprimen dentro de la misma; ya no se subcontratan a los centros de impresiones.

Los precios de los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas del mercado-producto pueden practicar. Cuanto más atractiva es la relación precio-rendimiento del producto sustituto, más fuerte será la limitación al aumento de precios de la industria (Porter, 1982, p. 25).

Este fenómeno se observa, por ejemplo, en el mercado de productos energéticos. Los aumentos sucesivos del precio de los combustibles han estimulado el desarrollo de recursos de energía alternativos, tales como la energía solar y nuclear.

Claramente, los productos alternativos que merecen particular atención son aquellos que tienden a mejorar el balance precio-rendimiento en el mercado-producto. Además, en esta comparación, debe prestarse especial atención a los costos de conversión (real o psicológica); éstos pueden ser muy elevados y, desde el punto de vista del cliente, pueden compensar la diferencia de precio.

Identificar los productos sustitutos no resulta sencillo. El objetivo es buscar sistemáticamente aquellos productos que satisfacen la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida.

Por ejemplo, en el mercado de la decoración de interiores, las tecnologías alternativas son: pintura, papel tapiz, textiles, paneles de madera, etc. En el mercado del transporte de bienes, las tecnologías alternativas son: carreteras, aire, ferrocarril y agua.

Dedicarse a simplemente observar las prácticas en común de los principales grupos de clientes podría resultar insuficiente, ya que existe el peligro de que la información llegue demasiado tarde. Por lo tanto, resulta necesario poseer un sistema de monitoreo permanente de los desarrollos tecnológicos más importantes, con el objetivo de ser capaces de adoptar un comportamiento proactivo en lugar de reactivo. Desde esta perspectiva, el concepto de *solución de mercado*, presentado en el capítulo 5, resulta de suma utilidad porque induce a la empresa a definir abiertamente su mercado de referencia en términos de tecnologías alternativas que pueden desempeñar el mismo servicio base para el cliente.

## Poder de negociación de los clientes

Los clientes asumen un poder de negociación frente a sus proveedores. Pueden influir en la rentabilidad potencial de una empresa al forzarla a recortar los precios, demandar servicios más extensos o mejores facilidades de crédito o, incluso, posicionar a un competidor frente a otro. El grado de influencia depende de un cierto número de condiciones (Porter, 1980, pp. 24-27):

- El grupo de clientes está concentrado y compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor; esto es así en el caso de los grandes distribuidores y de los grandes centros de compras.

- Los productos que los clientes compran en la industria representan una fracción importante de sus propios costos, lo cual los lleva a negociar energíicamente.
- Los productos comprados son estándares o indiferenciados. Los clientes están seguros de que siempre encontrarán un proveedor alternativo.
- Los costos de conversión del cliente (o costo de cambiar de proveedor) son bajos.
- Los clientes representan una amenaza real a la integración retroactiva en la cadena de suministro, y por lo tanto constituyen competidores potenciales peligrosos.
- Los clientes cuentan con una información completa sobre la demanda, los precios de mercado real, e incluso, los costos del proveedor.

Estas condiciones, igualmente aplicables al mercado de consumo que al mercado industrial, también se pueden aplicar a los minoristas frente a los mayoristas, y a los mayoristas frente a los fabricantes. Esta situación, en la cual el poder de negociación de los compradores es muy alto, se da en Bélgica y en Francia dentro del sector alimentario, donde la distribución de escala está altamente concentrada y puede incluso imponer sus términos a los fabricantes.

Estas consideraciones subrayan el hecho de que la elección de los grupos de compradores objetivos constituye una decisión estratégica y crucial. Una empresa puede mejorar su posición competitiva a través de una política de selección de clientes que le permita mantener una cartera de clientes bien balanceada y de este modo evitar cualquier forma de dependencia de su grupo de compradores.

## Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación a través del aumento de precios al distribuir, reducir la calidad del producto o limitar las cantidades que venden a un determinado cliente. Los proveedores poderosos pueden, por lo tanto, dificultar la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los aumentos de costos en sus propios precios.

Por ejemplo, el incremento del precio de los productos siderúrgicos básicos, impuestos en Europa entre 1980 y 1982 por el plan Davignon, contribuyó a la erosión de la rentabilidad del sector de fabricaciones metálicas, situadas más abajo en la cadena de abastecimiento, y que, debido a una competencia intensiva, no tenían la posibilidad de aumentar sus precios.

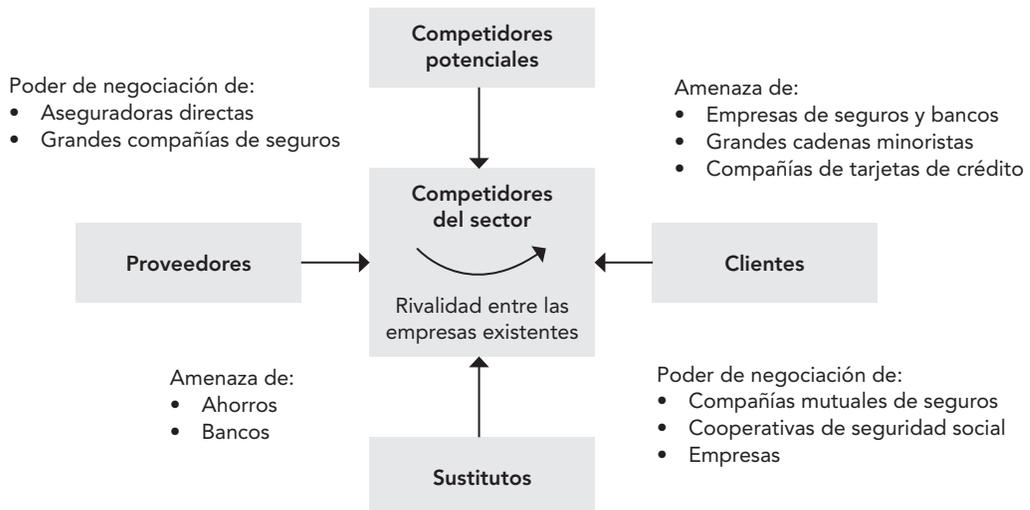


FIGURA 8.4 Análisis de las fuerzas competitivas: el mercado de las aseguradoras privadas

Fuente: MDA Consulting Group, Bruselas.

Las condiciones que aseguran un poder elevado a los proveedores son similares a aquellas que prevalecen en poder de los clientes (Porter, 1980):

- El proveedor se encuentra en una posición de monopolio.
- El grupo proveedor está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que la industria a la cual le vende.
- El proveedor no se enfrenta a productos susceptibles de sustituir los productos que proporciona.
- El grupo proveedor representa un ingreso importante de la economía del comprador.
- El grupo proveedor ha diferenciado sus productos o ha creado costos de transferencia elevados que convierten al cliente en cautivo.
- El grupo proveedor constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor.

Estos cuatro factores de competencia externa, junto con la rivalidad entre las empresas existentes dentro del mismo mercado-producto, determinan el potencial de rentabilidad de la empresa y su poder de mercado.

A modo de ilustración, en la figura 8.4 se presentan los resultados de un análisis de la estructura competitiva en el mercado de las aseguradoras privadas.

## Identificación de los competidores

El modelo de las cinco fuerzas es útil para explorar el panorama competitivo global del mercado de referencia, pero no permite identificar a los competidores más peligrosos. Existe la tentación de prestar atención únicamente a los competidores que presentan una muestra de producto o de tecnología, porque éstos son los competidores más visibles. Debe hacerse notar que la definición del mercado de referencia en términos de solución buscada y el enfoque de macrosegmentación, descritos en el capítulo 6, deben ayudar a evitar este enfoque miope de la definición de competencia. El diagrama presentado en la figura 8.5 ayuda a maximizar el conocimiento de las amenazas competitivas y a clasificar los tipos de competencia a enfrentar en un futuro cercano.

En la figura 8.4, el eje vertical mide el grado (bajo-alto) al cual un competidor dado coincide con la empresa central en términos de necesidades satisfechas. Esto es consistente con la definición de mercado solución uti-

lizada en el capítulo 6, y reconoce que la competencia puede incluir a empresas que no comparten la misma plataforma tecnológica (por ejemplo la pintura *versus* el papel tapiz para la decoración de interiores).

El eje horizontal se refiere, también en dos niveles, de forma similar a los recursos estratégicos y capacidades dados entre el competidor y la empresa central. Podemos identificar cuatro tipos de competidores:

1. Los *competidores directos*, que son las empresas que tienen un alto puntaje tanto en términos de necesidades de mercado como en plataforma tecnológica.
2. Los *competidores potenciales*, representados por empresas con alto puntaje en términos de plataforma tecnológica pero que actualmente no satisfacen las mismas necesidades de mercado.
3. Los *competidores sustitutos*, que satisfacen las mismas necesidades de mercado que la empresa central pero con distintos tipos de recursos y/o tecnologías.
4. Los *competidores durmientes*, que constituyen actualmente una amenaza baja, porque tanto sus mercados objetivos como sus tecnologías son diferentes.

Este marco puede resultar útil no sólo para aumentar el conocimiento de varias dimensiones del panorama competitivo, sino también para seguir los movimientos de los competidores potenciales a través del tiempo.

## Ventaja competitiva basada en el poder de mercado

La intensidad y la forma de la lucha competitiva entre los rivales directos de un mercado-producto varían de acuerdo con la naturaleza de la estructura competitiva observada, que define el grado de interdependencia entre los rivales y el grado de poder de mercado atribuido a cada competidor. Para analizar una situación de mercado particular, conviene referirse a las distintas estructuras competitivas propuestas por los economistas, avaladas por numerosos estudios empíricos y teóricos. Generalmente se distinguen cuatro estructuras competitivas: competencia pura (o perfecta), oligopolio, competencia monopolista (o imperfecta) y el monopolio. Examinaremos cada una de estas alternativas a continuación, y describiremos el comportamiento competitivo esperado en cada caso.

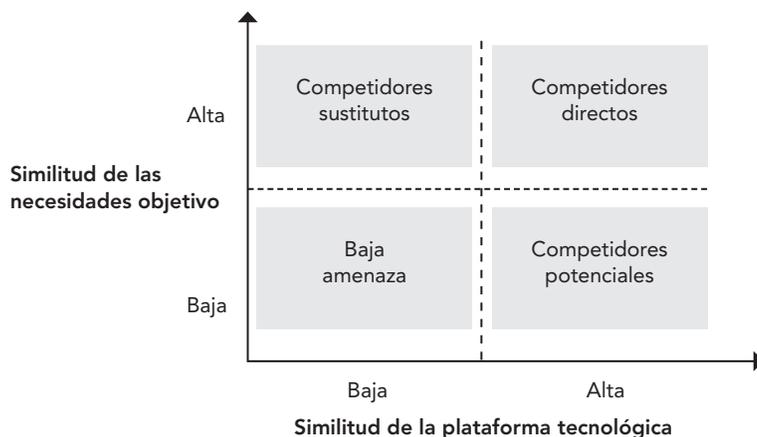


FIGURA 8.5 Matriz de identificación de competidores

Fuente: Adaptado de Bergen y Peteraf (2002).

## Competencia pura o perfecta

La competencia perfecta se caracteriza por la existencia de un gran número de vendedores y compradores. Ninguno de los dos grupos tiene el poder suficiente para influir sobre los precios. Los productos tienen características técnicas claramente definidas, son sustitutos perfectos y se venden al precio de mercado, el cual es estrictamente determinado por el juego de la oferta y la demanda. En este tipo de mercado, los vendedores no cuentan con poder de mercado, y su comportamiento no se ve afectado por sus respectivas acciones. Las características claves son:

- Número elevado de vendedores y compradores.
- Productos indiferenciados y perfectamente sustituibles.
- Total ausencia de poder de mercado de cada jugador.

Este tipo de situación puede observarse en los productos genéricos, y en los mercados de productos básicos (*commodities*), tales como las materias primas alimentarias (*soft commodities*) y los mercados de minerales y metales. Se trata de mercados normalmente organizados (*terminal markets*) tales como London Metal Exchange (LME) o las diferentes bolsas de materias primas. En un mercado perfectamente competitivo, el juego entre la oferta y la demanda es el factor determinante. Para la empresa, el precio es un dato (la variable dependiente) y variable de acciones la cantidad ofrecida.

Para mejorar el desempeño, los únicos cursos de acción que puede seguir la empresa son: modificar sus abastecimientos del mercado, o modificar su capacidad de producción aumentándola o disminuyéndola, según lo atractivo que sea el precio de mercado. En el corto plazo, es esencial que la empresa vigile los niveles de producción de sus competidores actuales y de los competidores entrantes, para poder anticipar la evolución de los precios.

En el largo plazo, resulta claro que el interés de la empresa estará puesto en salir del anonimato de la competencia perfecta, a través de la diferenciación de sus productos, para reducir su grado de sustitución, o a través de la creación de costos de transferencia para lograr cierta forma de lealtad. Una forma de alcanzar este objetivo es, por ejemplo, ejercitar estrictos controles de calidad acompañados de una política de marca.

Varios países exportadores de productos alimenticios siguen esta estrategia para mantener el precio de sus productos y su nivel de demanda, por ejemplo: el café colombiano, las naranjas españolas, las frutas de Ciudad del Cabo. La tabla 8.1 muestra los diferenciales de precios observados entre los vegetales genéricos y los vegetales de marca.

Otro modo consiste en desarrollar hacia abajo, en la cadena de abastecimiento, actividades con un mayor valor agregado que incorporen el producto, y que tengan como objeto estabilizar el nivel de demanda y obtener cierta protección de las fuertes fluctuaciones de precios.

Ésta es, por ejemplo, la estrategia seguida por la industria siderúrgica, que diversifica su actividad al entrar en sectores de transformación de los productos primarios de acero, tales como las láminas de acero de los equipamientos de almacenamiento.

### ¿Cómo escapar al anonimato de la competencia por precios?

Este asunto resulta importante para los productos básicos llamados *commodities*, es decir, los productos estándares buscados por su función base al menor precio posible (“Cómo implementar el marketing 8.4”). Tal es el caso de la mayoría de los productos agrícolas (soya, maíz, trigo, café, cacao, azúcar, etc.), productos no ferrosos (cobre, estaño aluminio, cobalto, etc.), productos químicos y petroquímicos, y también para productos tales como la fruta, el jugo de fruta concentrado, los textiles, etc. Para la mayoría de estos productos estándares o *commodities*, existen mercados organizados, o bolsas, como el *London Metal Exchange* o el *London Metal Commodity Market*, donde el juego entre la oferta y la demanda es el que determina el precio del mercado; éste luego se utilizará como precio de referencia por los compradores y se impondrá a los vendedores.

La empresa que vende productos *commodities* requiere dos pasos para escapar a este punto muerto: *a*) una búsqueda sistemática de oportunidades de diferenciación y *b*) una fina segmentación de mercado para cubrir segmentos de clientes con un criterio de compra más demandante.

### Un producto *commodity* siempre es un conjunto de atributos

En el mercado de productos *commodities* resulta esencial analizar las necesidades de los clientes en términos de

una “solución buscada” y no sólo en términos de cantidad a ser vendida.

Como se explicó anteriormente, para el cliente un producto siempre es un paquete de beneficios, o un conjunto de atributos (vea la figura 4.4 del capítulo 4) compuesto, por supuesto, por el servicio o función base, pero también por los servicios secundarios, necesarios o añadidos, que acompañan al servicio base provisto por el producto *commodity*. En un mercado de competencia pura, el servicio base es idéntico al de los rivales y, por lo tanto, no puede justificar un precio premium. Pero el vendedor aún puede diferenciarse de la competencia a través de servicios o atributos distintos al servicio base, tales como la garantía, la asistencia en la utilización del producto, el apoyo tecnológico, etc., no sólo en la fase de compra, sino también en cada fase del ciclo “adquisición, uso, mantenimiento, destrucción y reciclado” del producto *commodity*.

El problema consiste en descubrir los servicios a los cuales el comprador responderá y en qué fase del ciclo lo hará. Es por eso que es importante establecer una fina segmentación de mercado. Como muestra la tabla 8.2, siempre existen oportunidades de diferenciación, incluso en los mercados de productos *commodities*, tanto a través de la creación de valor o a través del modo de distribución.

### Segmentación de un mercado *commodity*

En los mercados *commodity* es común segmentar a los clientes por producto y por industria de consumo, y no con referencia a su comportamiento de compra. En realidad, ningún mercado es completamente homogéneo en términos de necesidades o expectativas de los clientes, y, como se explicó en el capítulo 6, el objetivo de la segmentación conductual es cubrir un grupo o grupos de clientes

**TABLA 8.1** Los diferenciales de precio: los productos de marca privada *versus* las marcas propias

Pasas de uvas Sun Maids	\$4.47/lb	Pasas de uvas marca propia	\$3.06/lb
Sopas de pollo Campbell's	\$1.69/lb	Sopas de pollo de marca propia	\$0.89/lb
Salsa catsup Heinz	\$1.02/lb	Salsa catsup de marca propia	\$0.84/lb
Jugo de uvas Welsh	\$1.85/cuarto kg	Jugo de uvas de marca propia	\$1.30/cuarto kg

Fuente: Stanton y Herbst (2005, p. 10).

**TABLA 8.2** La búsqueda de oportunidades de diferenciación

Creación de valor	Modalidad de entrega de valor	
	A través del producto	A través del servicio
Consistencia	Control de calidad	Confiabilidad
Personalización	Adaptación	Asistencia
Comodidad	Embalaje	"Justo a tiempo"

Fuente: Hill et al. (1998).

con diferentes criterios de compra, más específicos o más demandantes, y saber quiénes estarán dispuestos a pagar un precio más alto que el precio del mercado de referencia para obtener exactamente lo que necesitan.

De acuerdo con Booz, Allen y Hamilton (en Hill et al., 1998), siempre existen tres tipos de clientes, incluso en los mercados *commodity*: los incorregibles, los potenciales y los dorados clientes estándar:

1. *Los incorregibles*: también llamados compradores, son sensibles al precio, es decir, son compradores de puro precio, que amenazan a los proveedores como un enemigo y se centran exclusivamente en el precio ofrecido. Les preocupa principalmente el costo, porque el producto representa una porción fundamental del costo total de sus productos o porque sus necesidades son bastante estándar. Cambiarían de proveedor por la más mínima diferencia de precio. Desafortunadamente, constituyen la mitad del mercado o incluso más. No son clientes atractivos pero prevalecen en tal medida, que ningún proveedor podría pensar seriamente en rechazarlos.
2. *Los clientes potenciales*: o clientes de servicio, también están atentos al precio, pero ocasionalmente están dispuestos a entrar en la noción de relaciones de servicios que ciertos servicios o productos implican. Los clientes de este segmento, que representa 30-45% del mercado, tienen algún grado de interés en asociarse en algunas circunstancias para reducir los costos de distribución, evitar las interrupciones de la oferta o aplicaciones industriales específicas.

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 6.4

### ¿Cómo escapar del anonimato de la competencia por el precio?

- Un producto básico o *commodity* siempre es un conjunto de características o atributos.
- Siempre existen oportunidades de diferenciación.
- Un mercado de productos básicos nunca es completamente homogéneo.
- Siempre existen tres tipos de segmentos: clientes con conciencia de precio, clientes del servicio y clientes comprometidos.

Una vez que se hace posible llevar el diálogo más allá del precio de distribución, surge el potencial para la diferenciación.

3. *Los dorados clientes estándar*: también llamados clientes centrados en el compromiso, valoran las relaciones estables de largo plazo, a través de las cuales pueden desarrollarse aplicaciones superiores del producto, y utilizarlas en sus propios productos y procesos. Pagarían un precio premium por bienes o servicios que representen un valor real en términos de mejora de procesos, reducción de costos o beneficios para los usuarios finales. Representan típicamente una pequeña porción del mercado total, entre 5 y 25%.

Booz, Allen y Hamilton (en Hill et al., 1998) informan que un estudio sobre correas de acero encontró que 8% de los clientes caían dentro de esta categoría, mientras que otra investigación llevada a cabo por BAH, encontró que el segmento variaba hasta 22% en algunos mercados químicos.

Mientras que la mayoría de los compradores de trigo requieren que éste cumpla con dos o tres especificaciones, los compradores demandantes, tales como los japoneses, poseen una lista de 20 requisitos. La Australian Wheat Board rastrea el trigo que los exigentes japoneses buscan, utilizando su capacidad computarizada que monitorea el contenido preciso de trigo en los 1 500 silos australianos. Entre todos sus clientes, la Australian Wheat Board obtiene una ganancia de \$2 dólares por tonelada, una ventaja significativa en un negocio de bajo margen. (Hill, et al., 1998, p. 29)

Este ejemplo (la industria siderúrgica) revela oportunidades de diferenciación para el vendedor que pueda proponer ofertas con un valor superior para el comprador. Una observación interesante en la encuesta de McKinsey sobre el acero (Schorsch, 1994) es que cada segmento industrial contiene compradores de precio, de servicio y de compromiso (tabla 8.3). Los requisitos de rendimiento simplemente no se correlacionan con los segmentos industriales (clientes de automóviles, fabricantes de caños y tubos, construcción, etcétera.)

## Oligopolio

El oligopolio es una situación en la cual el número de competidores es bajo, o con unas pocas empresas dominantes. Como resultado, las empresas rivales son altamente independientes. En los mercados que se concentran de este modo, cada empresa conoce muy bien las fuerzas existentes; las acciones emprendidas por un competidor son advertidas por los demás, quienes están inclinados a reaccionar. Por lo tanto, el resultado de una acción estratégica depende ampliamente de que las empresas competidoras reaccionen o no.

Cuanto más indiferenciados sean los productos de las empresas existentes, mayor dependencia habrá entre ellas; en este caso hablamos de *oligopolio indiferenciado*, como opuesto al *oligopolio diferenciado*, donde los bienes tienen cualidades significativamente distintivas para los compradores.

Las situaciones oligopólicas tienden a prevalecer en los productos mercados que han alcanzado la fase de madurez en su ciclo de vida, donde la demanda global está estancada y no es expansible. Como lo expresa la “regla de tres” (Sheth y Sisodia, 2002), en este tipo de mercados sólo hay lugar para tres productos genéricos junto con varios especializados.

### Mecanismos de una guerra de precio

En el oligopolio indiferenciado, los productos son percibidos como mercancías básicas (*commodities*) y las elecciones de los compradores se basan principalmente en el precio y el servicio ofrecido. Estas condiciones fomentan, por lo tanto, una intensa competencia de precios, a menos que una empresa pueda imponer disciplina y forzar a un precio líder. Esta situación se conoce como el liderazgo en precios, en el cual el precio de la empre-

sa dominante es el de referencia utilizado por todos los competidores. Por otro lado, si se desarrolla la competencia de precios, generalmente lleva a una situación de menor rentabilidad para todos. Una guerra de precios se desarrolla entonces como sigue:

- La reducción de precios efectuado por una empresa suscita desplazamientos importantes de compradores atraídos por el precio reducido.
- La participación de mercado de la empresa aumenta. Otras firmas advierten esto inmediatamente, dado que su propia participación se reduce, y comienzan a adoptar la misma disminución de precios para contrarrestar el movimiento.
- La igualdad entre los rivales es reestablecida, pero a un nivel menor, que es menos rentable para todos.
- Como la demanda global no es expansible, la reducción del precio no contribuye a incrementar el tamaño del mercado.

La falta de cooperación o disciplina conduce a una situación de deterioro para todos. En un mercado no expansible, la competencia se vuelve un juego de suma cero. Las empresas que buscan aumentar sus ventas sólo pueden hacerlo a expensas de sus competidores directos. En este caso la competencia se torna más agresiva que cuando existe un crecimiento en el que cada firma tiene la posibilidad de aumentar sus ventas simplemente al crecer al mismo ritmo que la demanda global, es decir, con una participación de mercado constante.

### Comportamientos competitivos alternativos

En un mercado estancado y de estructura oligopólica, la consideración explícita del comportamiento de los competidores es un aspecto fundamental del desarrollo estratégico. El comportamiento competitivo se refiere a la actitud que adopta una empresa en su proceso de toma de decisiones frente a las acciones y reacciones de sus competidores. Las actitudes observadas en la práctica pueden clasificarse en cinco categorías:

1. *Comportamiento independiente*: se observa cuando las acciones o reacciones de los competidores no son tomadas en cuenta, ni implícita ni explícitamente, en las decisiones de la empresa. Esta actitud se puede ver, en particular, en las decisiones operativas, y a veces en las elecciones estratégicas de empresas con una posición de mercado dominante.

TABLA 8.3 Cómo eligen sus proveedores los clientes finales de acero

Criterio de compra utilizado por los compradores	Segmentos: los compradores eligen a los proveedores por:		
	Precio (n = 113)	Servicio (n = 91)	Compromiso (n = 96)
El precio más bajo	3.4	2.3	2.5
Respuesta de emergencia	3.4	3.7	3.2
Entrega a tiempo	3.6	3.8	3.2
Receptividad en la venta	2.9	3.5	2.8
Receptividad posventa	2.3	2.3	2.3
Corto tiempo de entrega	3.1	3.3	2.5
Apoyo técnico	2.2	2.3	2.8
Compromiso industrial	2.9	2.2	2.7
Inversión en fábricas	2.0	1.8	2.4
Vínculos IED (intercambio electrónico de datos)	1.4	1.4	1.9
Inversión en I&D	1.4	1.9	2.4

Nota: Criterio calculado en una escala de 1 (no importante) a 4 (muy importante).

Fuente: Schorsch (1994).

2. *Comportamiento cooperativo*: corresponde a una actitud confiada o complaciente que busca, tácita o explícitamente, el acuerdo o la complicidad más que la confrontación sistemática. El acuerdo tácito se observa frecuentemente entre las firmas de mediano tamaño; el acuerdo explícito, en cambio, se advierte mayormente entre empresas grandes y en mercados oligopólicos que no están sujetos a las regulaciones de competencia o que son muy poco controlados en este aspecto. Los grupos antimonopólicos en Estados Unidos y la comisión de la competencia de la Unión Europea persiguen activamente los acuerdos explícitos y pueden imponer severas multas e incluso sentencias de prisión (vea la ilustración 8.3).
3. *Comportamiento adaptativo*: se basa en una consideración explícita de las acciones de los competidores; consiste en adaptar las propias decisiones a las decisiones observadas en los competidores, pero, también puede anticipar sus acciones sucesivas. Si todos los competidores existentes adoptan este tipo de comportamiento, se observa una sucesión de adaptaciones mutuas hasta alcanzar la estabilidad.
4. *Comportamiento de líder*: es un comportamiento más sofisticado; consiste en anticipar las reacciones de los competidores a las propias decisiones al atribuirles un comportamiento del tipo precedente; aquí, se asume que la empresa conoce la función de reacción de sus rivales y que la incorpora cuando elabora su estrategia. Con el desarrollo del marketing estratégico, se observa cada vez con más frecuencia en los mercados oligopólicos, donde las leyes sobre la competencia son de estricta aplicación.
5. *Comportamiento agresivo o guerrero*: también consiste en anticipar las reacciones de los competidores a las decisiones de la empresa. Pero, en este caso, se les atribuye un comportamiento que los llevará a adoptar la estrategia más desfavorable para el adversario. Este tipo de comportamiento se observa principalmente en los mercados oligopólicos, donde la

demanda global está estancada y cualquier ganancia para la firma debe obtenerse a expensas de las demás. Este tipo de situación se analiza en la teoría del juego y es identificada como un juego de “suma cero”, donde la estrategia óptima es aquella con el menor riesgo de pérdida.

El comportamiento más frecuente del oligopolio indiferenciado es el adaptativo o el comportamiento de líder. Sin embargo, no es raro observar el comportamiento agresivo del tipo descrito en la teoría del juego, especialmente en lo que respecta a las decisiones de precio, con el riesgo de desencadenar guerras de precios que generalmente resultan dañinas para todos.

### Marketing de guerra

En las economías industrializadas son frecuentes las situaciones oligopólicas. En muchos sectores industriales, las empresas se enfrentan con productos poco diferenciados, mercados estancados y saturados, donde una empresa sólo gana a expensas de otra. Un factor clave de éxito consiste en frustrar las acciones del competidor. Este tipo de clima competitivo alimenta, obviamente, la adopción del marketing de guerra, que pone en el centro de sus preocupaciones la destrucción del adversario. Kotler y Singh (1981), Ries y Trout (1986), Durö y Sandström (1988) han llevado la analogía de la estrategia militar aún más lejos al proponer varias tipologías de estrategias competitivas inspiradas directamente en von Clausewitz (1908). Como lo expresan Ries y Trout (1986, p. 7):

La verdadera naturaleza del marketing no consiste en servir al cliente sino en superar la táctica de tus competidores.

Este punto de vista está en conflicto con la orientación al mercado presentada en el capítulo 2, que sugiere que debe mantenerse un balance entre la orientación al cliente y la orientación al competidor. ¿Cuál es la ventaja real de vencer a los competidores en productos que los clientes no desean?

### La matriz de reacción competitiva

Las empresas compiten entre ellas al centrarse en los distintos elementos de la mezcla de marketing e insistir de diferente forma en cada componente de ésta. La matriz de reacción competitiva, presentada en la tabla 8.4, resulta un instrumento útil para analizar los patrones alternativos de acción-reacción entre dos empresas competidoras (Lambin, 1976, pp. 22-27). La matriz puede incluir dos marcas (la marca estudiada y su principal competidor), y tres o cuatro componentes de la mezcla de marketing (como el precio, la publicidad en medios, la promoción y la calidad del producto).

En la tabla 8.4, las líneas horizontales designan las acciones iniciadas por nuestra marca A. Las acciones alternativas pueden ser recortar el precio, aumentar la publicidad o aumentar la calidad. Las respuestas de la marca B, el competidor directo, son representadas por las columnas verticales. Los coeficientes en la matriz son las proba-

## ILUSTRACIÓN 8.3

### Las leyes antimonopolio en acción

Dos compañías líderes europeas han sido multadas con un valor récord de US\$725 millones en Estados Unidos por su participación en una conspiración que se dio a lo largo de 9 años para controlar el mercado de las vitaminas. Un ex ejecutivo involucrado fue encarcelado durante 4 meses y multado con US\$100 000 por su papel en el acuerdo. El cártel duró casi una década e involucró una conspiración muy sofisticada y elaborada para controlar la venta de estos productos. Las empresas actuaron como si trabajaran para el mismo negocio, referido

como *Vitamins Inc.* Los ejecutivos se reunían una vez por año para fijar su presupuesto anual, fijar precios, delimitar sus mercados geográficos y fijar los volúmenes de ventas. El acuerdo continuaba con reuniones de monitoreo, reseñas trimestrales y correspondencia frecuente. La comisión europea también investigó si las empresas farmacéuticas habían estado involucradas en un cártel de fijación de precios de vitaminas.

Fuente: *Financial Times* (1999).

TABLA 8.4 Matriz de reacción competitiva

Reacciones de la marca competitiva A	Reacciones de la marca competitiva B		
	Precio (p)	Publicidad (y)	Calidad (x)
Precio (p)	$P_{p,p^*}$	$P_{p,y}$	$P_{p,x}$
Publicidad (y)	$P_{y,p}$	$P_{y,y}$	$P_{y,x}$
Calidad (x)	$P_{x,p}$	$P_{x,y}$	$P_{x,x}$

Fuente: Lambin (1976, p. 24).

bilidades de reacción de la marca B en respuesta a las iniciativas tomadas por la marca A.

En la diagonal tenemos las probabilidades de reacción directa, o la probabilidad de que la marca B responda a las iniciativas de la marca A con el mismo instrumento de marketing, es decir, que responda al recorte de precio con un recorte de precio. Fuera de la diagonal, tenemos las elasticidades de reacción indirectas, o las probabilidades de que la marca B responda a la marca A con otro instrumento de marketing, por ejemplo, puede responder a un recorte de precio con un aumento de la publicidad. Estas elasticidades de reacción llegan a ser estimadas al tomar en cuenta el comportamiento pasado o al apoyarse en las opiniones de los directivos sobre las fortalezas y las debilidades de la competencia. Una vez que la matriz se desarrolla, los directivos pueden analizar cada acción potencial de marketing a la luz de las probables reacciones del competidor. Las entradas de la matriz son probabilidades que, como en la tabla 8.4, la suma horizontal debe ser igual a la unidad.

Por ejemplo, si los directivos consideran que hay 70% de probabilidades de que la competencia lleve a cabo un recorte de precios, pero sólo 20% de posibilidades de que produzca un incremento de la calidad, se podría considerar un programa de aumento de la calidad que ayudaría más a desarrollar un enfoque único de marketing que lo que lograría un recorte de precio, porque es más difícil de imitar.

La matriz de competencia es útil para ayudar a desarrollar un enfoque único de marketing y anticipar las reacciones de los competidores. Pueden agregarse más columnas para representar otros instrumentos de marke-

ting. Las respuestas retrasadas también pueden ser analizadas. Para un ejemplo de aplicación en el mercado de las afeitadoras eléctricas, vea Lambin *et al.* (1975).

### Sistema de análisis y monitoreo de la competencia

La actitud que se utilice frente a los competidores resulta central para cualquier estrategia. Esta actitud debe basarse en un análisis preciso de los competidores. Porter (1980, p. 47) describe el objetivo del análisis de la competencia como sigue:

El objetivo de un análisis de la competencia es desarrollar un perfil de la naturaleza y los grados de éxito de los probables cambios estratégicos que cada competidor pueda realizar, así como entender las reacciones probables que cada competidor puede manifestar frente a los movimientos estratégicos de las demás empresas y sus reacciones frente al conjunto de las transformaciones del entorno.

Existen varias áreas de interés que constituyen la estructura que guía la recolección y el análisis de la información sobre los competidores. Las preguntas relevantes son:

- ¿Cuáles son los principales objetivos de los competidores?
- ¿Cuál es la estrategia que actualmente emplean para alcanzar sus objetivos?
- ¿Cuáles son las capacidades de los rivales para implementar sus estrategias?
- ¿Cuáles son sus probables estrategias futuras?

Juntas, estas áreas de recolección y análisis de información componen un cuadro bastante completo de las

actividades de los competidores (vea la sección “Cómo implementar el marketing 8.5”). Algunas empresas han descubierto la importancia del análisis del competidor. Algunos ejemplos son:

- *IBM* posee un departamento de análisis comercial con miles de miembros responsables de aportar información sobre sus competidores.
- *Texas Instruments* tiene empleados que analizan los contratos gubernamentales ganados por los competidores para medir su fuerza tecnológica.
- *Citicorp* tiene un ejecutivo con el título “gerente de inteligencia competitiva”.
- *McDonald's* distribuye entre los responsables de sus restaurantes la publicidad y las ofertas promocionales de *Burger King* y *Wendy*, sus dos competidores más peligrosos en Estados Unidos.

La fuerte interdependencia competitiva en un mercado-producto no resulta muy atractiva, porque limita la libertad de acción de la empresa. Para escapar de ella, la empresa puede tratar de diferenciarse de sus rivales o buscar nuevos productos mercados a través de una segmentación creativa del mercado.

## Competencia monopolista o imperfecta

La competencia monopolista está a mitad de camino entre la competencia y el monopolio. Hay muchos competidores cuyos poderes de mercado están equitativamente

distribuidos, pero sus productos se diferencian en un sentido tal que, desde el punto de vista del cliente, poseen características distintivas significativas y son percibidas como tales por todo el mercado-producto. La diferenciación puede adquirir diferentes formas. Por ejemplo, el sabor de una bebida, una característica técnica particular, una combinación innovadora de características que proveen la posibilidad de una variedad de usos, calidad y extensión de servicios al cliente, un menor costo de utilización, el canal de distribución, el poder de imagen de marca, etc. De acuerdo con Chamberlin (1933/1962, p. 56), un producto está diferenciado

si existe cualquier base significativa para distinguir el producto (o servicio) de un vendedor u otro. Tales bases pueden ser reales o fantasía, siempre que sean de alguna importancia para los compradores, y que logren una preferencia de un producto sobre otro.

La competencia monopolista está, por lo tanto, basada en una estrategia de diferenciación diseñada para generar una ventaja competitiva externa.

## Condiciones de éxito de una estrategia de diferenciación

Para que una estrategia de diferenciación sea exitosa, deben presentarse una serie de condiciones:

- La diferenciación debe proporcionar algo que sea *único*, más allá de la simple oferta de un precio bajo.
- El elemento de originalidad debe representar algún *valor para los clientes*.
- El valor puede representar tanto un *mejor rendimiento* (mayor satisfacción), o un *precio reducido*.
- El valor para los compradores debe ser lo suficientemente alto para que estén dispuestos a pagar un precio extra (premium) para beneficiarse.
- El elemento de diferenciación debe ser *sostenible*, en otras palabras, los rivales no deben poder imitarlo de forma inmediata.

El precio premium, pagado por los compradores, debe *exceder el costo suplementario* originado por la producción y el mantenimiento del elemento de diferenciación.

Finalmente, en la medida en que el elemento de diferenciación no sea muy evidente ni conocido por el mercado, la firma debe producir *señales* para hacerlo conocido.

### CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 8.5

#### Las preguntas a realizar en un sistema de monitoreo de los competidores

- ¿Cuáles son los competidores principales?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de los competidores?
- ¿Qué tipo de ventaja competitiva tenemos por sobre nuestros principales competidores?
- ¿Cuál es la estrategia actual de nuestros competidores principales?
- ¿Cómo es el rendimiento financiero de nuestros competidores principales?
- ¿Qué acciones competitivas proactivas y reactivas pueden esperarse?

### Beneficios de una diferenciación exitosa

El efecto de la diferenciación es darle a la empresa algún grado de *poder de mercado*, porque genera preferencias, lealtad del cliente y menor sensibilidad al precio. El resultado es un tipo de “mini monopolio”. El poder de negociación del cliente, en consecuencia, se ve parcialmente neutralizado. La diferenciación también protege a la empresa de los ataques de sus rivales, dado que, como consecuencia del elemento de diferenciación, la sustitución entre los productos se ve reducida. La empresa monopolista es relativamente independiente en sus acciones frente a sus rivales (ilustración 8.4).

La diferenciación aísla parcialmente a los vendedores de la despiadada competencia por el precio. Tag Heuer, la empresa de relojes deportivos exclusivos, por ejemplo, no tiembla cuando Timex baja los precios de sus relojes deportivos. Tampoco lo hace Nike, cuando enfrenta una reducción de precio en las zapatillas genéricas vendidas en saldos. La diferenciación ejerce control sobre los precios al reducir la sustitución directa de los productos si-

milares. La verdadera belleza de la diferenciación es que permite que los consumidores elijan pagar precios más elevados (Schnaars, 1998, p. 35).

Finalmente, también ayuda a la empresa a defenderse mejor frente a los proveedores y a los productos sustitutos. Es la típica situación competitiva que el marketing estratégico busca crear.

La matriz de importancia/rendimiento presentada en la figura 8.6 da una buena idea de una estrategia de diferenciación exitosa. La matriz se basa en una encuesta llevada a cabo entre clientes de tres marcas competidoras (marcas A, B y C). La marca A es el líder, con la mayor participación de mercado, y percibido como el de mejor rendimiento en cuatro de los cinco criterios, a pesar de que la marca A es la más cara.

En la competencia monopolista, la empresa ofrece un producto diferenciado, por lo que cuenta con una ventaja competitiva externa. Este “poder de mercado” la coloca en una posición protegida, y permite a la empresa ganar beneficios por encima del promedio del mercado. Su

## ILUSTRACIÓN 8.4

### Búsqueda de ideas diferenciadoras

Una estrategia de diferenciación otorga la posibilidad de que la empresa presente su diferencia respecto de los competidores directos. Esa estrategia hace posible, al mismo precio o a un precio superior, incrementar la participación de mercado o mantenerla estable. Es factible sólo si existe cierta distancia considerable en uno o varios atributos fundamentales del producto comparados con su competencia. Chetochine (1997, p. 141) sugiere cuatro dimensiones de diferenciación susceptibles de crear una distancia frente a los rivales directos.

Un producto o servicio puede ser diferente porque tiene uno o varios de los siguientes rasgos innovadores: reformulación, simplificación, aceleración o mejora.

- Reformulación: un producto o servicio basado en otra tecnología o en otra manera de operarla, incluso si produce los mismos resultados al mismo precio (banca telefónica).

- Simplificación: un producto que ahorra esfuerzos, etapas o energía (el software *Windows*).
- Aceleración: un producto que genera ahorros de tiempo comparado con los productos tradicionales (el sistema de escaneo automático en supermercados).
- Mejora: un producto que provee al usuario un mejor servicio o un mejor rendimiento (Pentium en las microcomputadoras).

Un producto puede distanciarse de los rivales en varias dimensiones. La banca telefónica, por ejemplo, es al mismo tiempo una nueva manera de tener servicios, que simplifica y acelera la gestión, pero no implica necesariamente una mayor calidad en términos de servicio.

Fuente: Adaptado de Chetochine (1997).

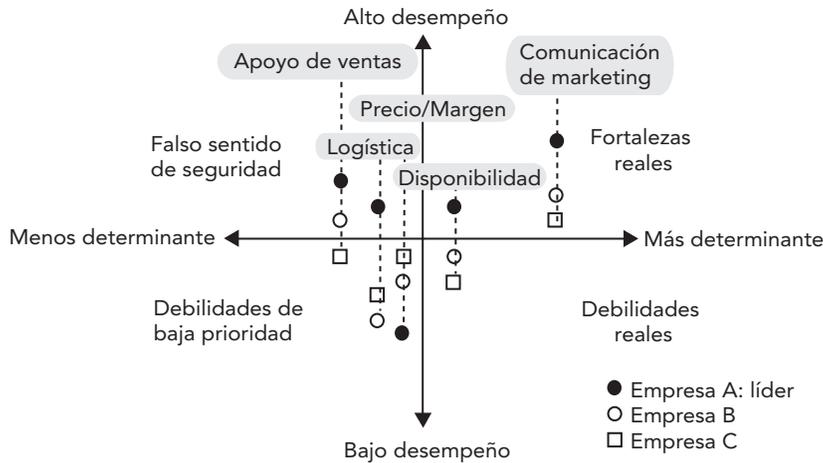


FIGURA 8.6 Impacto de una estrategia de diferenciación exitosa: el mercado de equipamiento de oficina

meta estratégica es, por lo tanto, explotar esta demanda diferencial, mientras vigila el valor y la duración del elemento de diferenciación.

## Monopolio

Este tipo de estructura competitiva es un caso restrictivo, tal como en el caso de la competencia perfecta. Un solo productor con un alto número de compradores domina el mercado, por lo cual, su producto se encuentra sin ningún competidor directo durante un periodo. Este tipo de situación se observa en la fase introductoria del ciclo de vida del producto, como ocurre en las industrias emergentes caracterizadas por innovaciones de alta tecnología.

Si existe el monopolio, la *empresa innovadora* tiene un poder de mercado que en principio es sustancial. En realidad, los nuevos competidores, atraídos por la posibilidad de crecimiento y beneficios, rápidamente amenazan este poder. La *duración previsible del monopolio* se vuelve, entonces, un factor esencial. Dependerá del poder de innovación y de la existencia de importantes barreras de ingreso.

Una situación monopolista siempre es temporal, debido a la rápida difusión de las innovaciones tecnológicas. Vimos en el capítulo anterior las opciones estratégicas y los riesgos que caracterizan al monopolio de la innova-

ción. Un monopolista también está sujeto a la competencia de los productos sustitutos.

La lógica de los *monopolios estatales o gubernamentales* es diferente de aquella de las empresas privadas. Ya no es la lógica del beneficio, sino la de un bien o servicio público. Satisfacer estos objetivos en los servicios públicos resulta difícil porque no hay incentivo para adoptar una orientación de mercado. Por el contrario, la organización pública o estatal favorece la adopción de una orientación burocrática o centrada en sí misma. Ésta es una de las razones a favor de la política de desregulación adoptada en muchos países europeos. Este problema se trata en el campo del marketing social, o marketing de organizaciones sin fines de lucro, que se ha desarrollado sustancialmente en los últimos años.

## Dinámica competitiva

Como conclusión de este análisis de las fuerzas competitivas, resulta claro que el poder del mercado y el potencial de beneficio puede variar ampliamente de una situación de mercado a otra. Podemos, por lo tanto, esquematizar dos casos límites: el caso donde el potencial de beneficio es casi nulo y aquel donde, por el contrario, es muy elevado. En el primer caso, que es el caso de la *competencia perfecta*, se observa:

- La entrada al mercado-producto es libre.
- Las empresas existentes no tienen ningún poder de negociación frente a sus clientes y proveedores.
- La competencia está desenfrenada, debido al gran número de empresas rivales.
- Los productos son todos similares y existen muchos sustitutos.

El otro caso límite, que está cercano al caso del *monopolio*, es aquel en el que el potencial de beneficio es extremadamente elevado. En éste:

- Existen fuertes barreras que bloquean la entrada de nuevos competidores.
- La empresa no tiene competidores o los competidores son muy débiles y poco numerosos.
- Los clientes no pueden cambiar por productos sustitutos.
- Los clientes no tienen suficiente poder de negociación para hacer bajar los precios.
- Los proveedores no tienen suficiente poder de negociación para hacer que las subidas de costos sean aceptadas.

Ésta es la situación ideal para la empresa, cuyo poder de mercado será entonces muy elevado. La realidad del mercado está obviamente situada en algún punto entre estos dos casos extremos. Es el juego de las fuerzas competitivas el que favorece una u otra de estas situaciones.

## Ventaja competitiva basada en el costo

Un modo de obtener una ventaja competitiva es ganar poder de mercado a través de una exitosa diferenciación. Otro consiste en alcanzar el dominio de costo frente a la competencia a través de una mejor productividad y el control de los costos. La reducción de los costos puede alcanzarse de diversas maneras, tales como:

- Economías de escala.
- Efectos de experiencia.
- Menores costos de inversión.
- Uso más eficiente que la capacidad de producción.
- Mejor diseño del producto.
- Organización más eficiente.

En muchas industrias, donde el valor agregado al producto representa un alto porcentaje del costo total, las empresas tienen la posibilidad de disminuir los costos a medida que acumulan experiencia en la fabricación de un producto.

La observación de que existen *efectos de experiencia* fue realizada por Wright (1936) y el Boston Consulting Group (1968), hacia finales de la década de 1960. Verificaron la existencia de tal efecto en más de 2 000 productos diferentes, y concluyeron su análisis con una ley conocida como la ley de la experiencia (vea la figura 8.7).

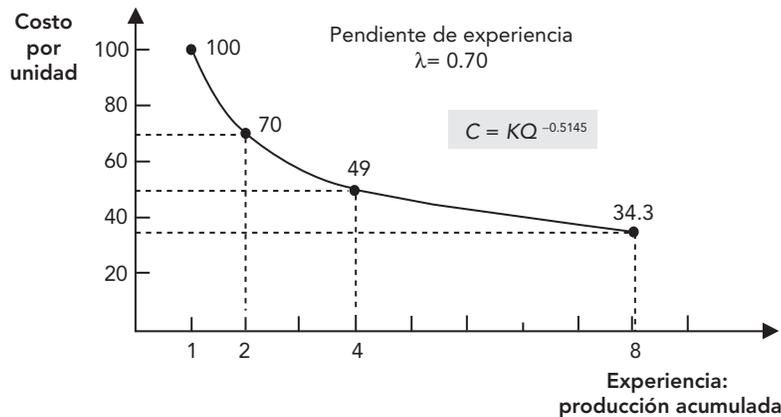


FIGURA 8.7 Ejemplo de una curva de experiencia

Esta ley, que ha tenido gran influencia en las estrategias adoptadas por algunas empresas, traduce y formaliza a nivel de la empresa lo que los economistas estudian en un nivel más elevado: las mejoras en la productividad. Nosotros presentaremos, en primer lugar, las bases teóricas de la ley de la experiencia, y luego explicaremos sus implicaciones estratégicas.

## Enunciado de la ley de experiencia

La importancia estratégica de la ley de experiencia surge del hecho de que hace posible no sólo prever los costos propios, sino también los costos de los competidores. La ley de la experiencia estipula que:

El costo unitario del valor agregado a un producto estándar, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje fijo y previsible cada vez que la producción acumulada se duplica.

Este enunciado requiere un cierto número de precisiones:

- La palabra *experiencia* tiene aquí un significado muy preciso: designa el número acumulado de unidades producidas y no el número de años durante los cuales la empresa empezó a fabricar el producto.
- Por lo tanto, el *crecimiento de la producción por periodo* no debe confundirse con el crecimiento de la experiencia. La experiencia crece incluso si la producción se estanca o declina.
- La ley de la experiencia es una *ley estadística*, no una ley natural; es una observación que se verifica estadísticamente en algunas situaciones pero no siempre. Los costos no disminuyen de manera espontánea, disminuyen si alguien los impulsa hacia abajo a través de mejoras en la productividad.
- Los costos deben medirse en *unidades monetarias constantes*, es decir, deben ajustarse por inflación. La inflación puede esconder el efecto experiencia.
- El efecto experiencia siempre es más fuerte durante las *etapas de lanzamiento y de crecimiento* del producto; las mejoras posteriores son proporcionalmente cada vez más débiles, a medida que el mercado-producto alcanza la madurez.
- La ley de experiencia se aplica sólo a los *costos de valor añadido*, es decir, a los costos sobre los cuales

la firma tiene algún control, tales como los costos de transformación, ensamblaje, distribución y servicio. Recordemos que el valor agregado es igual al precio de venta menos el costo de inversión.

En la práctica, el costo unitario total se usa generalmente como la base de observación de los efectos de experiencia, sobre todo porque es más accesible que el costo de valor agregado. El error introducido de esta manera no es tan alto cuando el costo de valor agregado representa una gran proporción del costo unitario total.

## Causas del efecto de experiencia

Varios factores contribuyen a bajar los costos unitarios a lo largo de la curva de experiencia. Se trata fundamentalmente de mejoras de la producción aportadas gracias al aprendizaje producido por la acumulación de la producción. Abell y Hammond (1979) han identificado siete fuentes de efectos experiencia:

- *Eficiencia del trabajo manual*: a medida que los trabajadores repiten una tarea particular, se vuelven más diestros y descubren atajos y procedimientos que aumentan su eficiencia.
- *Especialización del trabajo y mejoras en los métodos*: la especialización aumenta la destreza del trabajador en una tarea dada.
- *Nuevos procesos de producción*: las innovaciones y mejoras de los procesos pueden ser una importante fuente de reducción de costos, tal como la introducción de la robótica o sistemas asistidos por computadora.
- *Mejora del equipo de producción*: las actuaciones previstas por un equipo dado pueden mejorarse de manera innovadora gracias a la experiencia acumulada.
- *Cambios en los recursos utilizados*: a través de la experiencia acumulada, un productor puede incorporar recursos diferentes o menos costosos. Por ejemplo, los trabajadores menos diestros pueden ser reemplazados por trabajadores con mayor destreza, o el trabajo automático puede reemplazar a la mano de obra.
- *Rediseño del producto*: una vez que la empresa tiene un claro entendimiento de los requisitos necesarios, un producto puede rediseñarse para incorporar materiales y recursos menos costosos.

Todos estos factores se encuentran bajo el control de la empresa. Son parte de la política general de mejoras de la productividad, que busca fabricar un producto equivalente a un menor costo o realizar un mejor producto al mismo costo, o bien, una combinación de ambas. Por lo tanto, la experiencia en sí misma no genera reducciones de costos, sino que proporciona oportunidades de reducción. Dependerá de los directivos explotar estas oportunidades.

## Formulación matemática de la ley de experiencia

La expresión general de la curva de experiencia está representada en la ilustración 8.5.

En la figura 8.7 podemos ver que el costo de la primera unidad es de €100 y en la segunda unidad es de €70. Cuando la cantidad acumulada se duplica de 1 a 2, el costo unitario decrece 30%; el costo de la cuarta unidad será por lo tanto de €49, el costo de la octava unidad €34.3, de la decimosexta €24, etc. En este ejem-

plo, la tasa de reducción del costo es de 30% cuando se duplica y que la pendiente de experiencia es de 70%, lo que corresponde a una elasticidad de la función de costo de  $-0.515$ .

Con frecuencia, las coordenadas de la curva de experiencia son expresadas en una escala logarítmica, para poder representarla como una línea recta. Cuanto más fuerte es la pendiente de experiencia, más inclinada será la recta. Las pendientes de experiencia observadas en la práctica se sitúan entre 0.70 (efecto de experiencia elevado) y el 1.00 (efecto de experiencia nulo). El Boston Consulting Group observa que la mayoría de las curvas de experiencia tienen pendientes de entre 70 y 80%.

Para una empresa dada, el impacto del efecto de experiencia depende no sólo de su pendiente de experiencia, sino también en la velocidad a la cual la experiencia se acumula. La posibilidad de reducir los costos será más alta en los sectores que tienen mercados de rápido crecimiento; de forma similar, para una empresa dada, el potencial de reducción de costo es elevado si la participación del mercado aumenta bruscamente, más allá de que el mercado de referencia se expanda o no.

### ILUSTRACIÓN 8.5

#### Las matemáticas de las curvas de experiencia

La expresión matemática de la curva de experiencia es la siguiente:

$$C_p = C_b \cdot \left( \frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon}$$

$C_p$  = costo unitario proyectado (p)

$C_b$  = costo unitario base (b)

$Q_p$  = experiencia proyectada (volumen acumulado)

$Q_b$  = experiencia base (volumen acumulado)

$\varepsilon$  = constante: elasticidad del costo unitario

De este modo, tenemos:

Costo proyectado =

$$\text{costo base} \cdot \left( \frac{\text{experiencia proyectada}}{\text{experiencia base}} \right)^{-\varepsilon}$$

La elasticidad del costo ( $\varepsilon$ ) puede ser estimada como sigue.

$$\frac{C_p}{C_b} = \left( \frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon}$$

$$\varepsilon = - \frac{\log C_p - \log C_b}{\log Q_p - \log Q_b}$$

En la práctica, es conveniente referirse a una doble experiencia. Cuando la razón de la experiencia proyectada de la experiencia base es igual a 2, obtenemos:

$$\frac{C_p}{C_b} = 2^{-\varepsilon}$$

donde  $2^{-\varepsilon}$  es definida como lambda ( $\lambda$ ), la pendiente de la curva de experiencia.

Fuente: Los autores.

## Implicaciones estratégicas de la ley de experiencia

La ley de experiencia nos ayuda a entender cómo una ventaja competitiva puede existir basada en una disparidad de los costos unitarios dados entre empresas rivales que operan en el mismo mercado y que utilizan los mismos medios de producción. Las implicaciones estratégicas de la ley de experiencia pueden resumirse de la siguiente manera:

- La empresa con la mayor producción acumulada tendrá los menores costos, si el efecto de experiencia es bien explotado.
- La empresa agresiva tratará de descender lo más rápidamente posible a lo largo de su curva de experiencia, para poder construir una ventaja de costo sobre sus competidores directos.
- El objetivo es crecer más rápidamente que los competidores principales, lo cual implica una mayor participación de mercado relativo.
- El objetivo de crecimiento debe estar presente desde el lanzamiento de la actividad, cuando los frutos de la experiencia son más importantes.
- El modo más eficaz de ganar participación de mercado es adoptar una estrategia de penetración de precio al fijar el precio a un nivel que anticipe las futuras reducciones de costos.
- Esta estrategia dará a la empresa un rendimiento por encima de la normal.

Por lo tanto, en una estrategia basada en la experiencia, la construcción de la participación de mercado y el precio de penetración son los factores de éxito claves para alcanzar una ventaja competitiva basada en el dominio de costos. La parte izquierda de la figura 8.8 ilustra el mecanismo de una política de penetración de mercado.

La empresa anticipa la evolución de su costo unitario en términos de producción acumulada. Se fija a sí misma un objetivo a alcanzar, lo que implica un crecimiento de ventas más rápido que en el mercado de referencia, y, en consecuencia, un incremento de su participación de mercado relativa. El precio de venta, cuando se lanza el producto, es determinado con respecto a este volumen anticipado. Una vez que se alcanza el nivel de la experiencia, los futuros descensos de los costos serán reflejados en el precio para mantener la ventaja sobre los competidores principales. La estrategia de precios que se ilustra en el lado derecho de la imagen de la figura 8.8 se observa con mayor frecuencia porque es menos riesgosa: el precio se reduce en paralelo con el descenso de costos.

## Evaluación de las disparidades de costos competitivos

Si la producción acumulada suscita la reducción de costos esperada, y la empresa dominante puede proteger el beneficio de la experiencia adquirida, el efecto de experiencia crea una barrera de entrada para los nuevos competidores y una ventaja de costos para el líder. Las empresas con baja participación de mercado tendrán inevitablemente costos más altos, y si fijan sus precios al mismo nivel del competidor dominante sufrirán grandes pérdidas. Aunado a lo anterior, la empresa con la más alta participación de mercado también dispondrá de mayores flujos de capital, que puede reinvertir en nuevo equipamiento o nuevos procesos y, de ese modo, reforzar su liderazgo.

A modo de ilustración, examinemos la información de la tabla 8.5. Se realiza una comparación entre los costos unitarios, función de la experiencia, para pendientes de experiencia de 70%, 80% y 90%, respectivamente.

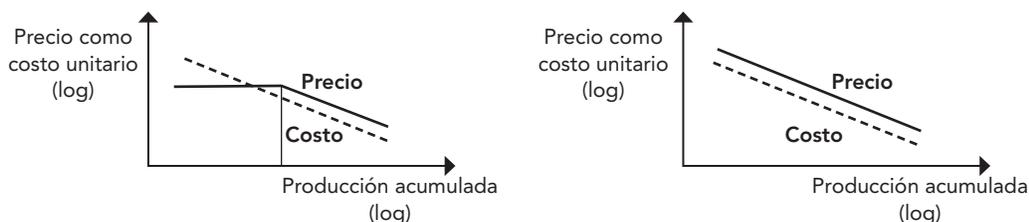


FIGURA 8.8 Estrategias de penetración por precio

TABLA 8.5 Evolución del costo unitario como función de los efectos de la experiencia

Producción acumulada (× 1 000)	Número de duplicación	Pendiente de la curva de experiencia		
		70%	80%	90%
1	—	100	100	100
2	1	70	80	90
4	2	49	64	81
8	3	34	51	73
16	4	24	41	66
32	5	17	33	59
64	6	12	26	48

Consideremos el caso de dos empresas, A y B, que utilizan la misma tecnología y tienen las mismas condiciones iniciales y una pendiente de experiencia de 70%. La empresa A está en su primera duplicación de la producción acumulada, la empresa B está en su cuarta duplicación. Los costos serán, respectivamente, de 70 frente a 24. Se demuestra que esta diferencia puede hacerse difícilmente recuperable por la empresa A, que debería aumentar su cuota de mercado en proporciones considerables para restablecer la igualdad de costos.

Asumamos ahora que las dos firmas tienen la misma experiencia; ambas en su cuarta duplicación. Sin embargo, la empresa A tiene mejor valorado el proceso de aprendizaje y se sitúa sobre una curva de experiencia de 70%, mientras que la empresa B tiene una curva de experiencia cuya pendiente no es más que de 90%; los costos unitarios serán, respectivamente, de 24 frente a 66. Igualmente, el desfase es difícil de cerrar. Los efectos de experiencia pueden, pues, ser el origen de disparidades elevadas entre los costos entre empresas del mismo tamaño, pero han tenido un éxito desigual en valorar dicho potencial a través de inversiones de productividad.

### Curva de experiencia como indicador de previsión

Como hemos mencionado anteriormente, la mayor utilidad de la curva de experiencia es permitir la comparación de competidores que operan en un mismo mercado-producto.

Así, este instrumento de análisis permite que la empresa detecte en tiempo útil los cambios a operar en su estrategia. El breve caso presentado en la figura 8.9 ilustra este último punto.

La tabla muestra las curvas de costo y de experiencia de un fabricante de fibra de poliéster. Los precios y los costos son expresados en dólares sobre kilos constantes. Los precios disminuyen 75% para llegar a una curva de experiencia, y los costos siguen una curva de experiencia de 86%. En este ejemplo, se pudo haber predicho desde hace tiempo que era demasiado tarde para que las curvas de precios y de costos confluyesen rápidamente.

En 1980, la empresa no tuvo beneficios. Sus directivos se embarcaron inmediatamente en un programa de reducción de costos, pero al mismo tiempo la demanda se retrasó drásticamente. La empresa era incapaz de operar a plena capacidad, lo cual podría haber hecho que el programa de reducción de costos fuera eficaz. El costo unitario permaneció intacto. La empresa cerró en 1983.

Si los directivos hubieran leído las previsiones dadas por el análisis, podrían haber reaccionado a tiempo para decidir entre distintas acciones correctivas posibles:

- Aumentar la capacidad de la planta para acumular con mayor rapidez y reducir los costos unitarios.
- Modificar o mejorar el proceso de producción para operar en una pendiente de costo de 75%, que es compatible con la pendiente de precio.
- Especializarse en una fibra destinada a usos especiales y venderla a un precio superior al de las fibras tradicionales.

- Vender la empresa mientras era rentable o reconver-tirla hacia otra actividad.

Por lo tanto, la curva de experiencia se puede utilizar para anticipar los futuros desarrollos y para verificar la viabilidad de las diferentes estrategias posibles. Este tipo de ejercicio de verificación puede ser muy revelador, como muestra el siguiente ejemplo:

Consideremos una empresa con 6% de un mercado que crece a una tasa de 8% por año, y cuyo líder tiene una participación de 24%. Para alcanzar la participación del líder, la empresa debería crecer a 26% durante nueve años, si suponemos que el líder mantiene su participación en un crecimiento al mismo ritmo que el mercado total. Esto implicaría para la empresa desarrollarse a un ritmo cercano a tres veces superior al del mercado durante nueve años, y que las ventas y la capacidad de producción deberían aumentar 640%. (Abell y Hammond, 1979, p. 118).

Ésta es la típica “misión imposible”. Antes de embarcarse en una estrategia basada en la experiencia, es esencial calcular el tiempo y la inversión requerida para alcanzar el objetivo. Algunas empresas, como Texas Instruments, utilizan las simulaciones de curvas de experiencia sistemáticamente antes de fijar el precio de un nuevo producto.

### Límites de la ley de experiencia

La ley de experiencia no es universalmente aplicable; se mantiene principalmente en sectores en los que un volumen superior confiere una ventaja económica y donde los efectos de aprendizaje son importantes (Abernathy y Wayne, 1974). Para ser más específicos, las situaciones en las que la ley de experiencia resulta de poca relevancia se dan cuando:

- El potencial de aprendizaje es bajo, o la parte del costo de valor agregado en el costo total no es muy significativa.
- Un competidor tiene acceso a una fuente especial de suministros, contando así con una ventaja de costo, que no mantiene relación alguna con su participación de mercado relativa.
- La tecnología cambia rápidamente y neutraliza la ventaja de costo basada en la experiencia.
- El mercado no es sensible al precio.
- Existe un gran potencial para la diferenciación de los productos.

Por lo tanto, si una empresa es dominada por un competidor que cuenta con una ventaja de costo fundamental, puede adoptar dos estrategias básicas para circunscribir la ventaja de experiencia:

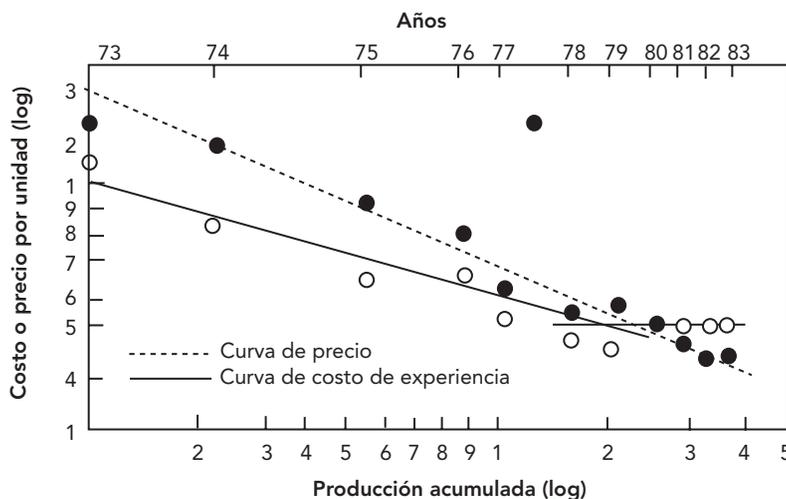


FIGURA 8.9 Curva de experiencia como sistema de advertencia temprana

Fuente: Sallenave (1985).

- Una estrategia de diferenciación, que ofrezca rasgos distintivos del producto que sean valorados por el comprador al grado de estar dispuesto a pagar un precio premium que compense las desventajas en costos.
- Una estrategia de innovación tecnológica que coloque a la empresa en una curva de experiencia nueva y más pronunciada, de modo que neutralice la ventaja de costos del actual líder del mercado.

La curva de experiencia otorga a la empresa una ventaja competitiva operativa. Como se ha mencionado anteriormente, este tipo de ventaja no siempre resulta sustentable en el largo plazo, debido a la rápida difusión de las mejores prácticas en un sector dado, que permite a los competidores imitar con facilidad y neutralizar la ventaja en costos.

## Ventaja competitiva internacional

La teoría del comercio internacional ha puesto tradicionalmente la atención en las ventajas comparativas entre países. El foco estaba puesto en los recursos naturales de cada país, su fuerza laboral y el valor de su moneda como principales fuentes de competitividad. Recientemente, los economistas han reflexionado acerca de cómo los países, los gobiernos e incluso la industria privada pueden alterar las condiciones dentro de un país para poder crear o reforzar la competitividad de las empresas. El líder en esta área de investigación es Michael Porter (1990).

Las industrias se globalizan debido a que los cambios en la tecnología, las necesidades del comprador y la política de gobierno o infraestructura del estado crean grandes diferencias en la posición competitiva entre las empresas de distintos países o hacen que la ventaja de la estrategia global sea más significativa (Porter, 1990, p. 63).

De acuerdo con Porter, hay cuatro grandes atributos que contribuyen a dar forma al entorno en el que compiten las empresas locales. Estos atributos promocionan o impiden la creación de ventajas competitivas:

1. *Factores de producción.* La posición del país en los factores de producción, tal como la calificación de la fuerza laboral o la infraestructura, son necesarios para competir en una determinada industria. Porter señala que,

aunque las condiciones de los factores de producción son muy importantes, más lo es la capacidad de un país para crear, modernizar y utilizar esos factores.

2. *Demanda.* La calidad de la demanda interna de productos o servicios es más importante que su cantidad para determinar de la ventaja competitiva. Por calidad, Porter entiende un mercado local altamente competitivo y demandante.

3. *Industrias relacionadas y de apoyo.* Se refiere a la presencia o ausencia en el país de industrias proveedoras e industrias relacionadas que sean internacionalmente competitivas. Una empresa que opera dentro de una aglomeración de empresas e industrias relacionadas obtiene y mantiene ventajas a través de las relaciones de trabajo cercanas, la proximidad a los proveedores y la actualización de sus flujos de información y de productos.

4. *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.* Tiene que ver con las condiciones que determinan el modo en que las empresas son creadas, organizadas y administradas y con la naturaleza de la rivalidad doméstica. Porter señala que ninguna estrategia operativa es universalmente apropiada, y que depende de su capacidad de flexibilizarse y ajustarse a lo que funciona para esa industria en ese país en ese momento.

En el análisis de la composición de la demanda interna, Porter identifica tres características particularmente importantes para alcanzar una ventaja competitiva nacional:

1. *Amplia participación de la demanda interna.* Una empresa puede obtener una ventaja competitiva en los segmentos globales que representen una amplia participación de la demanda interna pero que tenga una participación menos significativa en otros países. Estos segmentos relativamente amplios reciben la atención más inmediata por parte de las empresas nacionales, pero tienden a ser percibidos como menos atractivos por parte de los competidores extranjeros. Las empresas nacionales pueden obtener beneficios en las economías de escala.

Un buen ejemplo es la entrada de Airbus Industrias en las aerolíneas comerciales. Airbus identificó un segmento del mercado europeo que había sido ignorado por Boeing: una capacidad relativamente grande para trayectos cortos. Esta necesidad era bastante significativa en Europa dentro de varias ciudades capitales que se encontraban a cortas distancias de vuelo y eran abastecidas por pocas aerolíneas, en contraste con la situación de Estados Unidos.

2. *Compradores sofisticados y demandantes.* Una empresa nacional obtiene una ventaja competitiva si los compradores domésticos son los más sofisticados y demandan su producto o servicio. Tales compradores otorgan una ventana a las necesidades de los compradores más avanzados. Los compradores demandantes presionan para que las firmas locales mantengan altos estándares en términos de calidad de los productos y servicios.

Los japoneses se interesan por los instrumentos de escritura, pues hasta hace poco sus documentos se escribían a mano debido a que no había máquinas de escribir que reprodujeran la tipografía nipona. Por ello, la habilidad de escribir a mano es un indicador de educación y cultura. Esto también explica por qué los japoneses han sido grandes innovadores y líderes mundiales en producir bolígrafos.

3. *Necesidades anticipatorias de los compradores.* Una empresa nacional obtiene ventajas si las necesidades de los compradores locales anticipan a las de otros países. Esto significa que la demanda interna provee un

indicador temprano de las necesidades que se generalizarán en el futuro.

La preocupación escandinava por el bienestar social y por el entorno tiende a estar hoy en día por delante de la estadounidense. Las empresas suecas y danesas han alcanzado un gran éxito en una variedad de industrias donde la preocupación por el entorno anticipa las necesidades en el exterior, tales como los equipos de control de contaminación del agua. (Porter, 1990, p. 92)

La composición de la demanda doméstica está en el techo de la ventaja nacional. El efecto de las condiciones de la demanda en la ventaja competitiva también depende de otros factores que se han presentado anteriormente. Sin una fuerte rivalidad doméstica, por ejemplo, el rápido crecimiento del mercado interno puede inducir a la complacencia más que estimular las inversiones. Sin la presencia de industrias de apoyo apropiadas, las empresas pueden carecer de la capacidad para responder a los compradores internos.

## RESUMEN

La ventaja competitiva se refiere a una superioridad del producto lograda por una empresa por sobre su competidor directo. Las ventajas competitivas pueden clasificarse en dos grandes categorías: ventajas externas, basadas en el poder de mercado que se logra al tener un valor superior para el cliente, y ventajas internas, basadas en la productividad que genera una ventaja de costo. La capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva depende de la fuerza, no sólo de la competencia directa, sino también de las fuerzas rivales, tales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. La intensidad de la competencia directa varía de acuerdo con el poder de mercado que ostente cada competidor. En un oligopolio, el grado de interdependencia entre los rivales es alto, y la consideración explícita del comportamiento de los competidores es un factor esencial en el desarrollo de la estrategia. En una situación monopolista, los productos son diferenciados de un modo que representen un

valor para el comprador, a través de la reducción de su costo o de la mejora de su desempeño. El efecto de la diferenciación del producto es otorgar a la empresa algún grado de poder de mercado, lealtad del cliente y menor sensibilidad hacia el precio. Ésta es la situación competitiva típica que el marketing estratégico busca crear para la empresa. Otra forma de obtener una ventaja competitiva es el dominio de costo, a través de una mejora en la productividad y los controles de costos. En muchas industrias, existe la posibilidad de disminuir los costos a medida que la experiencia en la producción de un determinado bien aumenta. La importancia estratégica de la ley de experiencia surge del hecho de que es posible no sólo prever los costos propios, sino también los costos de nuestros competidores. Porter ha identificado cuatro determinantes de la ventaja competitiva internacional, que pueden ser utilizados por los gobiernos o los directivos para crear un contexto favorable en el cual la empresa nacional compite.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. ¿Qué diferencias observa entre un oligopolio diferenciado y una situación de competencia monopolista? Más específicamente, ¿cuál sería el comportamiento competitivo esperado en cada caso?
2. ¿Cuáles son las barreras de entrada que protegen a una empresa como Coca-Cola?
3. Aplique el modelo de las cinco fuerzas de Porter al caso de Kodak en el mercado de la fotografía digital.
4. ¿Cuáles son las estrategias reactivas a ser contempladas por una empresa líder en su mercado al enfrentarse a una estrategia de reducción de precios iniciada por un competidor que tiene poca participación de mercado?
5. Dé un ejemplo de una ventaja competitiva externa sustentable de cada uno de los siguientes sectores: agua mineral, seguro contra incendios, herramientas altamente especializadas.
6. ¿Qué tipo de estrategia de desarrollo puede ser adoptada por una pequeña empresa dominada en su mercado de referencia por un competidor agresivo y poderoso que cuenta con una ventaja de costo?
7. Springer Manufacturing Corporation considera producir y distribuir 40 unidades de una maquinaria para un nuevo cliente. El cliente ha indicado que el precio máximo viable para cada máquina es de €5 000. El costo promedio de construir la primera unidad se estima por investigación y desarrollo en €8 000. En el pasado, la empresa ha operado usualmente en una curva de experiencia de 85%. Varios ejecutivos creen que el precio potencial de €5 000 es muy bajo. Prepare un análisis que responda a su preocupación. En su análisis, muestre el costo promedio y el costo total, y el ingreso total recibido por las siguientes unidades: 1, 2, 3, 4, 8, 16, 32, 40.
8. Trate de identificar las amenazas del entorno competitivo para uno de los siguientes sectores industriales: seguros privados, industria tipográfica, televisión.

## Bibliografía

- Abell, D.E. y Hammond, J.S. (1979), *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Abernathy, W. y Wayne, K. (1974), Limit el the Learning Curve, *Harvard Business Review*, 52, 5, pp. 109-119.
- Ambier, T. (2000), Marketing Metrics, *Business Strategy Review*, 11, 2, pp. 59-66.
- Begley, T.M. y Boyd, D.P. (2003), The Need for a Corporate Global Mind-Set, *MIT Sloan Management Review*, 44, 2, pp. 25-32.
- Bergen, M. y Peteraf M.A. (2002), Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach, *Managerial and Decision Economics*, 23, 4/5, pp. 157-169.
- Best, R.J. (2000/2003), *Market-based Management*, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall.
- Boston Consulting Group (1968), *Perspectives on Experience*, Boston.
- Chamberlin, E.H. (1933/1962), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Chetochine, G. (1997), *Stratégies d'entreprise face á la tourmente des prix*, Rueil Malmaison, Editions Liaisons.
- Durö, R. y Sandström, B. (1988), *Le marketing de combat*, París, Les Editions d'Organisation.
- Financial Times* (1999), Anti-trust Laws in Action, 21 de mayo.
- Fox, K.A. (2001), Invisible Competition: Some Lessons Learned, *Journal of Business Strategy*, 22, 4, pp. 36-38.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1984), *Strategic: Management. An Integrative Perspective*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

- Hill, S.I., McGrath, J. y Dayal, S. (1998), How to Brand Sand?, *Strategy and Business*, Booz, Allen & Hamilton, 11, segundo trimestre, pp. 22-34.
- Kerin, R.A., Mahajan, V. y Varadjan, P.R. (1990), *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, Boston, MA, Allyn and Bacon.
- Kotler, P. y Singh, R. (1981), Marketing Warfare in the 1980s, *Journal of Business Strategy*, 1, 3, pp. 30-41.
- Lambin, J.J. (1976), *Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time*, Amsterdam, North-Holland and Elsevier.
- Lambin, J.J., Naert, R.A. y Bultez, A. (1975), Optimal Marketing Behavior in Oligopoly, *European Economic Review*, 6, 2, pp. 105-128.
- Lochridge, R.K. (1981), *Strategies in the Eighties*, Boston, MA, The Boston Consulting Group Annual Perspective.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Londres, Macmillan.
- (1982), *Competitive Advantage*, Nueva York, The Free Press.
- (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74, 6, pp. 61-78.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68, 3, pp. 79-91.
- Ries, A. y Trout, J. (1986), *Marketing Warfare*, New York, McGraw-Hill.
- Rigby, D.K. (1997), *Management Tools and Techniques: An Executive Guide*, Boston MA, Bain.
- Saltenave, J.R. (1985), The Use and Abuse of Experience Curves, *Long Range Planning*, 18, 1, pp. 64-72.
- Schorsch, L.L. (1994), You Can Market Steel, *The McKinsey Quarterly*, 1, pp. 111-120.
- Schnaars, S.P. (1998), *Marketing Strategy, Customers & Competition*, Nueva York, The Free Press, 2a. ed.
- Schuiling, I. y Kapferer, J.N. (2004), Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers, *Journal of International Marketing*, 12, 4, pp. 97-112.
- Sheth, J. y Sisodia, R. (2002), The Rule of Three in Europe, *European Business Forum*, 10, verano, pp. 53-57.
- Simon, H. (1996), *The Hidden Champions*, Boston MA, Harvard Business School Press.
- Stanton, J.L. y Herbst, K.C. (2005), Commodities Must Begin to Act Like Branded Companies, *Journal of Marketing Management*, 21, 1/2, pp. 7-18.
- Thomas, R. (1993), The Valuation of Brands, *Marketing and Research Today*, mayo, pp. 79-90.
- Von Clausewitz, C. (1908), *On Wars*, London, Routledge & Kegan.
- Wright, T.P. (1936), Factors Affecting the Cost of Airplanes, *Journal of Aeronautical Sciences*, 3, pp. 16-24.

# Decisiones de posicionamiento y selección de los mercados objetivos

# 9

## Contenido

Estrategias de cobertura del mercado de referencia	250
Decisión de posicionamiento estratégico	254
Posicionamiento del comportamiento de respuesta	256
Cadena de valor en el análisis de la diferenciación	260
Selección de los segmentos objetivo en el mercado internacional	262
Resumen	267
Bibliografía	268

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- las opciones de metas de mercado a considerar;
- los objetivos y herramientas del posicionamiento estratégico;
- las condiciones de una estrategia de diferenciación exitosa;
- la utilidad de la cadena de valor en la búsqueda de la diferenciación;
- los diferentes enfoques en la selección de los objetivos en el mercado internacional.

## Introducción

Una vez que se han completado los análisis de segmentación y de la “atractividad/competitividad” de los diferentes mercados y sus segmentos, la siguiente tarea es decidir qué tipo de cobertura de mercado y estrategias de posicionamiento se adoptarán dentro de cada segmento objetivo. Pueden considerarse varias estrategias de cobertura de mercado; una vez que se haya decidido cuál se utilizará, la elección de la estrategia de posicionamiento proporcionará un concepto unificador para el desarrollo del programa de marketing. Éste es uno de los pasos más importantes en la etapa del marketing estratégico, porque es el modo en que la empresa identifica la manera de diferenciar mejor su marca frente a las marcas competidoras. Varias preguntas sirven para guiar estas decisiones: ¿los segmentos se ajustan a los objetivos de largo plazo de la empresa? ¿Estos segmentos llevarán al cumplimiento de las metas de la empresa? ¿La compañía posee habilidades y recursos para tener éxito en el segmento objetivo? ¿Puede la empresa desarrollar alguna ventaja superior sobre la competencia?

## Estrategias de cobertura del mercado de referencia

La empresa puede considerar diferentes estrategias de cobertura del mercado. En la figura 9.1 se describen los dos extremos de decisión: la estrategia de “marketing masivo” y la de “personalización masiva”, pero existen entre ambas varias opciones intermedias.

### Estrategia diferenciada

Las fronteras del mercado se definen específicamente en términos de funciones, tecnología y grupos de clientes. Ésta es la estrategia del *especialista* que busca una gran participación de mercado en un nicho reducido. La empresa concentra sus recursos en las necesidades de un segmento único o, en dado caso, de unos pocos segmentos, adoptando la estrategia del especialista. La especialización puede basarse en una función (especialización funcional) o en un grupo particular de clientes (especialización por tipos de clientes).

*Especialización funcional.* La empresa desempeña una sola o un conjunto reducido de funciones, pero cubre un amplio rango de clientes. Las fronteras del mercado se definen de forma limitada por función, pero de forma amplia por grupos de clientes. Las empresas que fabrican componentes intermedios caen en esta categoría.

*Especialización por tipos de clientes.* Las fronteras del mercado se definen ampliamente en términos de las

actividades de la empresa, pero de forma concreta respecto de los tipos de clientes. La atención está puesta en las necesidades de un grupo de clientes en particular. Las empresas especializadas en equipamientos para hospitales y hoteles pertenecen a esta categoría. En la figura 9.1 se presenta un ejemplo de un especialista por tipo de clientes.

A través del marketing diferenciado, la empresa puede esperar recoger los beneficios de la especialización y de una mejor eficiencia en el uso de sus recursos. La viabilidad de tener una estrategia diferenciada depende del tamaño del segmento y de las fuerzas de la ventaja competitiva adquirida a través de la especialización.

### Cobertura total del mercado

La empresa desempeña varias funciones y llega a varios grupos de clientes para cubrir todo el mercado. Un ejemplo de este tipo de mercado puede ser una empresa especializada en el acero. Existen dos opciones de adopción de una estrategia de cobertura total del mercado: la estrategia de marketing indiferenciada o la estrategia de marketing diferenciada.

1. Al adoptar una *estrategia de marketing indiferenciada*, o *estrategia de marketing masivo*, la empresa ignora las diferencias entre los segmentos y decide abastecer al mercado como un todo, sin sacar ventaja del análisis de segmentación. Se centra en las necesidades en común de los clientes más que en aquello que los diferencia. La razón de esta estra-

tegia de estandarización es el ahorro de costos, no sólo de costos de fabricación, sino también de inventarios, distribución y publicidad. En las sociedades prósperas, esta estrategia resulta cada vez más difícil de defender ya que es casi imposible que un mismo producto o marca satisfaga a todos.

2. En una *estrategia de marketing diferenciada*, o *estrategia de marketing personalizado*, la empresa también adopta una estrategia de cobertura total del mercado, pero con programas hechos para cada segmento. Con base en esta estrategia, General Motors utilizó el lema “un auto para cada billetera, para cada propósito y para cada personalidad”. De esta manera, esta estrategia permite que la empresa opere en varios segmentos con estrategias de precio, distribución y comunicación personalizadas. Los precios de ventas se fijan con base en la sensibilidad al precio dentro de cada segmento. Esta estrategia generalmente implica costos más altos, dado que la empresa pierde los beneficios de las economías de escala. Pero, por otro lado, puede esperar contar con una posición fuerte de participación de mercado dentro de cada segmento.

El marketing diferenciado no necesariamente implica la cobertura total del mercado. El riesgo sería el de sobre segmentar el mercado, con el peligro del canibalismo entre las marcas de la misma empresa.

## Estrategia mixta

La empresa diversifica sus actividades en términos de funciones y/o de grupos de clientes. Es uno de los objetivos del análisis de la cartera (vea el capítulo 10): asegurar que la cartera de la empresa está bien balanceada en términos de potencial de ganancias y crecimiento, y que está bien diversificada en términos de riesgos.

La elección de cualquiera de las estrategias de cobertura del mercado (vea la figura 9.2) será determinada *a)* por el número de segmentos rentables identificados y potenciales en el mercado de referencia y *b)* por los recursos de la empresa. Si la empresa cuenta con recursos limitados, es probable que una estrategia de marketing diferenciado sea la mejor opción. En la mayoría de los casos, las estrategias de cobertura del mercado se definen sólo en función de dos dimensiones: necesidades-funciones y grupos de clientes, porque, en general, la empresa

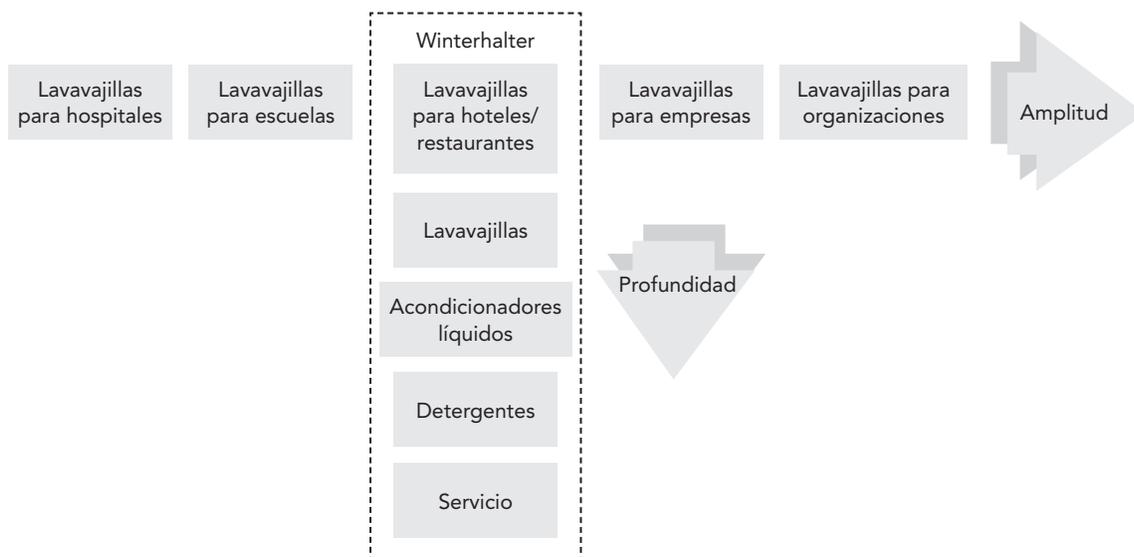


FIGURA 9.1 Estrategia de cobertura de mercado diferenciada: empresa Winterhalter

Fuente: Simon (1996).

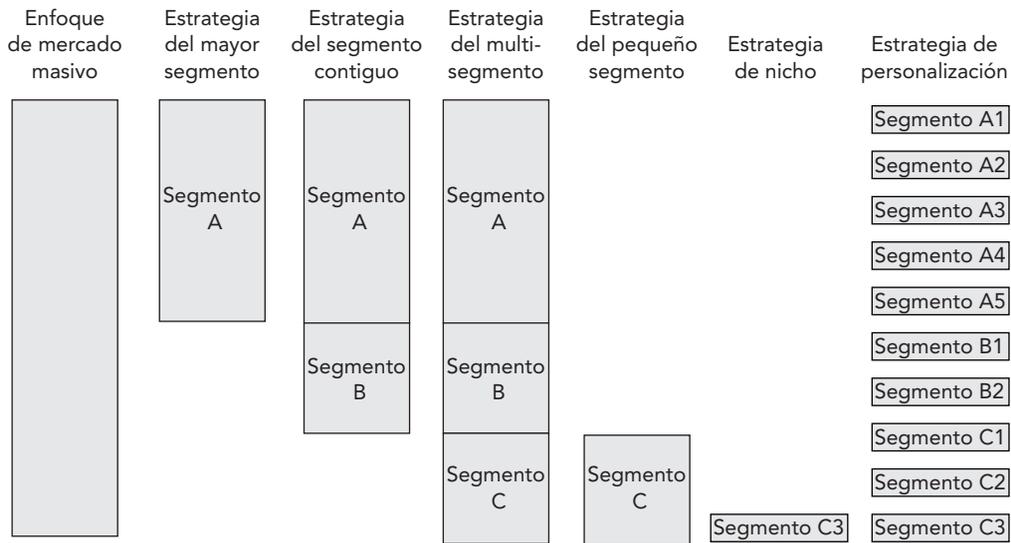


FIGURA 9.2 Estrategias alternativas de cobertura de mercado

Fuente: Best (2003).

se especializa sólo en una tecnología, aunque existan tecnologías sustitutas.

Por ejemplo, (vea la figura 9.3), el dulce de frutas se encuentra en competencia directa con el queso fundido y la pasta de chocolate. Debido a que los requisitos de fabricación son muy diferentes, ninguna de las empresas que operan en el sector de la transformación de la fruta tiene operaciones industriales en estos sectores adyacentes.

### Hipersegmentación en comparación con contrasegmentación

Una estrategia de segmentación puede llevar a dos tipos de políticas opuestas:

- Una política de *hipersegmentación*, en que se desarrollan productos hechos a la medida de las necesidades individuales, ofreciendo muchas opciones y una variedad de funciones secundarias, junto con la función base, a un costo alto.
- Una política de *contrasegmentación*, que ofrece un producto básico sin adornos ni extras, pocas opciones, a un costo mucho más bajo.

Éste es el dilema estandarización-adaptación mencionado en el capítulo 2, al que se enfrentan las empresas que deben definir una estrategia global o transnacional.

En el diseño de una estrategia de segmentación hay dos lógicas que entran en conflicto: la lógica orientada al mercado y la lógica orientada a la oferta:

- La *lógica orientada al mercado* exige la máxima adaptación a la variedad de necesidades y lleva al desarrollo de productos personalizados, según las preferencias individuales del cliente.
- La *lógica de la oferta o fabricación* trata de mejorar la productividad tanto como sea posible, a través de la máxima estandarización del producto.

Resulta claro que aumentar el número de formatos, diseños, tamaños y colores de un mismo producto, con el objetivo de satisfacer la diversidad de necesidades, puede ser contraproducente y minar la productividad del proceso de fabricación, al reducir los beneficios potenciales determinados por las economías de escala.

Durante los periodos de opulencia de la última década, las empresas que operaban en los mercados industriales tendían a implementar estrategias de hipersegmentación,

refinando sus estrategias de segmentación. El resultado fue una proliferación de marcas, un incremento de los costos de producción y de marketing, y, por lo tanto, un aumento de los precios minoristas.

El comportamiento de los nuevos clientes, descrito en el capítulo 4, gradualmente llevó a las empresas a ser cada vez más conscientes de la relación “precio/satisfacción” en su proceso de decisión de compra.

Cada vez más consumidores se comportan como compradores inteligentes y realizan balances entre el precio y los beneficios del producto. El éxito de las marcas genéricas y de las privadas en las economías occidentales es un ejemplo de esta evolución.

En varios sectores, en particular en el sector de los bienes de consumo rápido, se registra una tendencia hacia el regreso a la simplicidad voluntaria, es decir, hacia productos menos sofisticados, que proveen la función base sin adornos, pero que se vendan a precios mucho más bajos, gracias a su gran nivel de estandarización. Esta evolución explica el éxito de distribuidores de bajo costo como *Lidl* y *Aldi*. Tenemos aquí una estrategia de segmentación basada en la relación “precio/satisfacción”, un tipo de segmentación muchas veces negada por los fabricantes y muy bien cubierta hoy en día por los grandes minoristas.

## Selección de segmentos prioritarios

La elección sobre los mercados objetivo es compatible con una amplia cobertura del mercado y con la de uno o varios segmentos donde la empresa invertirá por prioridades. Una regla de oro es atacar de manera priorizada a grupos de clientes para quienes el valor del producto es el más alto y no, como resulta a veces tentador, a aquellos grupos de clientes que la empresa considera que tienen un valor más alto. Para ilustrar este punto, en la figura 9.4 el valor del cliente se mide por la calificación de satisfacción y el valor de la empresa por el margen de ganancia bruto generado por el producto. Cada indicador está representado en dos niveles, bajo y alto. Pueden identificarse cuatro objetivos diferentes. El objetivo ideal es, por supuesto, el del cuadrante superior derecho, el cual representa una situación de ganar-ganar, y el menos interesante se ubica en el cuadrante inferior izquierdo. La empresa que tiene una orientación al producto (vea la sección “Cambio de la prioridades en el proceso de marketing” del capítulo 1) estará inclinada a privilegiar el cuadrante superior izquierdo, dado que este objetivo es más rentable para la empresa. Por el contrario, la empresa orientada al cliente concentrará sus esfuerzos de marketing en los dos objetivos de los cuadrantes derechos, mientras trata de mejorar la rentabilidad de la oferta superior derecha.

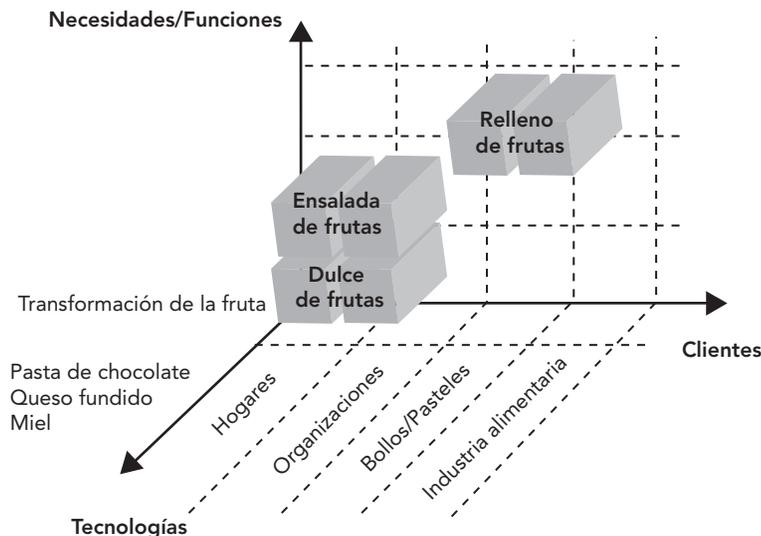


FIGURA 9.3 Ejemplo de una cobertura de mercado limitada: el mercado de transformación de frutas

Fuente: Industria.

## Decisión de posicionamiento estratégico

Una vez tomadas las decisiones de cobertura del mercado, el paso siguiente es decidir qué estrategia de posicionamiento se adoptará dentro de cada segmento o segmentos elegidos. La selección de la estrategia de posicionamiento proporciona el concepto unificador del desarrollo del programa de marketing. Éste es uno de los pasos más críticos en la implementación del marketing estratégico, porque la empresa debe decidir cómo diferenciar mejor su marca de las de la competencia.

### Definición de posicionamiento

La palabra “posicionamiento” la popularizaron Ries y Trout (1981), quienes la definieron como el proceso de *posicionar el producto en la mente de los consumidores*. Nuestra definición es apenas diferente. Explicamos el posicionamiento como:

la decisión de la empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganar un lugar distintivo en el mercado.

El posicionamiento puede resumirse en cuatro preguntas claves:

- ¿Una marca para qué? Se refiere a la promesa de la marca y el beneficio al cliente.
- ¿Una marca para quién? Se refiere al segmento objetivo.
- ¿Una marca para cuándo? Se refiere a la situación de uso o consumo.
- ¿Una marca contra quién? Se refiere al competidor directo.

La estrategia de posicionamiento es el modo operacional de implantar una estrategia de diferenciación, basada en *a)* el análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa, *b)* el contexto competitivo y *c)* el tipo de beneficio distintivo y único que la marca puede brindar al cliente.

El objetivo de la empresa será el de comunicar claramente este elemento de diferenciación a los clientes potenciales, de modo que pueda quedar claramente registrado en sus mentes. La percepción de la marca en la mente de los consumidores se denomina imagen de mar-

ca. El posicionamiento será la base para el programa de marketing operacional, que debería ser consistente con el posicionamiento de marca elegido.

### Condiciones del desarrollo del posicionamiento

Cuando se selecciona una base de posicionamiento, debe reunirse un cierto número de condiciones:

- Tener un buen entendimiento del posicionamiento actual de la marca o empresa en la mente de los clientes. Este conocimiento puede adquirirse a través de estudios de imagen de marca.
- Conocer el posicionamiento presente de las marcas competidoras, en particular el de aquellas que se encuentran en competencia directa.
- Seleccionar un posicionamiento e identificar los argumentos más relevantes y creíbles que lo justifiquen.
- Evaluar el tamaño y la rentabilidad potencial del mercado involucrado en ese posicionamiento.
- Verificar si el posicionamiento contemplado es realmente específico y distintivo, sin dejar de sospechar de los falsos nichos de mercado inventados por la publicidad o descubiertos a través de estudios cualitativos invalidados.
- Verificar si la marca tiene el potencial de personalidad requerido para alcanzar el posicionamiento en la mente de los clientes.
- Verificar si el posicionamiento contemplado justifica un precio premium.
- Evaluar la vulnerabilidad del posicionamiento. ¿Tenemos los recursos requeridos para ocupar y defender esta posición? ¿Tenemos una solución alternativa en caso de falla?
- Asegurar la consistencia del posicionamiento con una mezcla de marketing distinta: precios, distribución, empaque, servicios, etcétera.

Por lo tanto, no todas las diferencias de marca o producto son significativas para el cliente. Como ya se explicó en el capítulo 8, la diferenciación debe ser “única”, “importante” para el cliente; “sostenible”, “comunicable” y “alcanzable” para la empresa.

Una vez adoptada y claramente definida, la estrategia de posicionamiento es mucho más simple para el marketing operativo traducir este posicionamiento en términos de un programa de marketing consistente y eficaz.

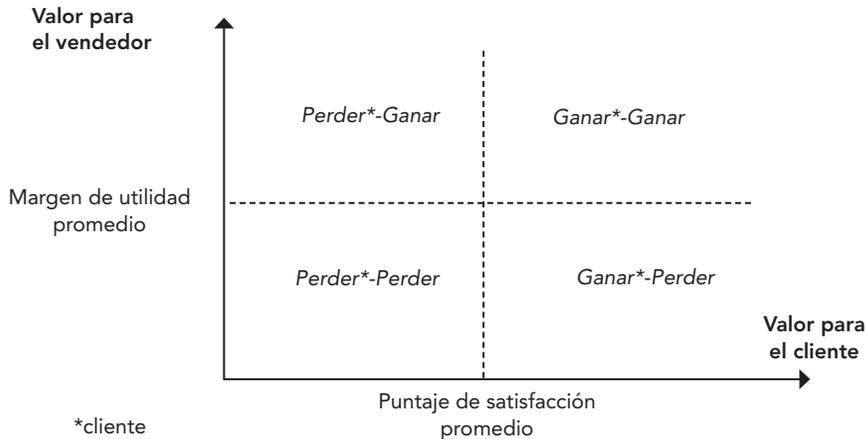


FIGURA 9.4 Identificación de los segmentos prioritarios

Fuente: Los autores.

## Modos de posicionar la marca frente a la competencia

Existen distintos modos de posicionar la marca frente a la competencia. Hay tres tipos de estrategias de diferenciación: diferenciación de producto, diferenciación de precio y diferenciación de imagen.

1. *Diferenciación de producto*: el modo clásico de posicionar una marca es propagar los beneficios del producto. Las características del producto pueden utilizarse para basar la estrategia de diferenciación, por ejemplo, su rendimiento, durabilidad, confiabilidad, diseño, novedad, etc.; así Bang y Olufsen se posiciona en un diseño superior; Duracell en una durabilidad superior y Miele en una confiabilidad superior.

2. *Diferenciación de precio*: Algunas empresas pueden utilizar el precio como una forma de ser diferentes frente a la competencia. Existen diferentes estrategias de precio: el precio más alto en su categoría (Gucci en perfumes, Cartier en joyas); el mayor valor del dinero (Ikea en la industria de muebles, Nivea en el sector cosmético), el menor precio de la categoría (Ryanair en el sector de aerolíneas y Aldi para el mercado alimentario minorista).

3. *Diferenciación de imagen*: En muchos sectores, las marcas pueden no estar diferenciadas sobre la base de características tangibles. Una cierta imagen diferenciará a la marca frente a su competencia. En el sector de perfumes, cada marca desea poseer un cierto territorio de

imagen. Esto también se da en los sectores de cigarrillos (Marlboro) o alcohol (Vodka Absolut).

## Credibilidad del posicionamiento elegido

Algunas empresas están adoptando una estrategia de posicionamiento multiatributo. Es el caso, por ejemplo, de los productos “todo en uno”, como *Aquafresh*, la marca de pasta dental lanzada por GlaxoSmithKline, que ofrece tres beneficios: protección anticaries, mejor aliento y dientes más blancos. El desafío es convencer a la gente de que la marca ofrece estos tres beneficios.

Cuanto mayor es el número de declaraciones, mayor es el riesgo de la falta de credibilidad. Como indican Kotler y Keller (2006), deben evitarse cuatro principales errores de posicionamiento:

*Subposicionamiento*. Los clientes potenciales tienen sólo una vaga idea de la declaración distintiva de la marca. No observan nada especial en ella.

*Sobreposicionamiento*. Los clientes tienen una imagen demasiado estrecha de la marca, porque la perciben como demasiado especializada o no accesible.

*Posicionamiento confuso*. Los clientes están confundidos porque la empresa hace demasiadas declaraciones o cambia su posicionamiento demasiado seguido.

*Posicionamiento dudoso*. Los clientes potenciales pueden encontrar que las declaraciones de la marca son difíciles de creer considerando la historia pasada de la marca, su precio o su fabricante.

Este último error tal vez sea el que se observa con mayor frecuencia, como lo muestra el caso de la empresa Bata en la India (vea la ilustración 9.1).

## Posicionamiento del comportamiento de respuesta

Pueden identificarse distintas maneras en las cuales los clientes responden a la información percibida y al estímulo del producto. Aquí, “respuesta” significa toda actividad mental o física causada por un estímulo. Una respuesta no necesariamente se manifiesta en acciones externas, ya que puede ser simplemente mental.

La teoría económica sólo se interesa por el acto de compra en sí mismo, y no por todo el proceso conductual que lleva a la compra. Desde el punto de vista del economista, como hemos visto anteriormente, las prefe-

rencias se revelan en el comportamiento y la respuesta del consumidor es equivalente a la demanda expresada por el mercado en términos de cantidades vendidas. En realidad, la demanda del mercado definida de este modo es una observación *ex post* o histórica, con frecuencia de poco valor para quien toma la decisión. El analista de mercado busca rastrear y entender el proceso que sigue el comprador para poder intervenir en el proceso de una manera mejor informada y medir la eficacia de las acciones de marketing. Por lo tanto, el comportamiento de respuesta es una noción mucho más amplia para el marketing que la manejada por los economistas.

### Jerarquía “aprender-sentir-hacer”

Los distintos niveles de respuesta del comprador pueden clasificarse en tres categorías: *a)* respuesta cognitiva, que se relaciona con la información retenida y el conoci-

#### ILUSTRACIÓN 9.1

##### La empresa Bata en la India: un ejemplo de posicionamiento dudoso

A principios de la década de 1990, Bata decidió embarcarse en el segmento *high-end* (el representado por un grupo de selectos usuarios elitistas) del mercado de zapatos de la India, como parte de su mercado objetivo. Lanzó unas cuantas marcas para este segmento, con precios más elevados. Esta jugada puso a la empresa en problemas. En primer lugar, no era un segmento para una compañía como Bata. En segundo lugar, el segmento no encuadraba en la competencia distintiva de la empresa. El segmento constituía solamente 5-10% del mercado de calzado de la India. No podría proveer los volúmenes a los que Bata estaba acostumbrada del mercado masivo, y un alto volumen era esencial para que contara con un balance final saludable. Todavía peor, la elección del segmento cambió negativamente la estrategia general de la empresa. El segmento elitista de repente se volvió el principal centro de la compañía, olvidando que sus zapatos básicos le habían otorgado su identidad. Los competidores regionales comenzaron a incursionar en el mercado principal de Bata.

Realmente, Bata estaba en dificultades en ambos extremos. En el extremo más bajo, los com-

petidores más pequeños la atacaban con ofertas masivas de zapatillas de lona y zapatos escolares, de los cuales la empresa se había excluido al ignorarlos completamente. En el extremo más alto, los competidores de nicho, que estaban mejor preparados, desafiaban a Bata. De una participación de mercado de alrededor de 15% a mediados de la década de 1980, Bata se encontró con 10% a mediados de la de 1990.

Luego de aprender su lección de la manera más dura, Bata dio un giro con respecto a su aventura en el segmento *high-end* y regresó al segmento masivo. La nueva estrategia fue recuperar nuevamente a sus clientes originales del extremo inferior y mantener esa parte del mercado como su foco principal. La empresa, por supuesto, no abandonó por completo el nuevo segmento. Las marcas como *Hush Puppies*, por ejemplo, siguieron vendiéndose, pero de una manera selectiva, a través de pocas tiendas elegidas.

Fuente: Anil Chawla (2003).

TABLA 9.1 Medidas claves de respuesta de mercado

■ Respuesta cognitiva	Notoriedad, conciencia, recuerdo, conocimiento, similitud percibida
■ Respuesta afectiva	Conjunto de consideraciones, importancia, determinación, rendimiento, actitud, preferencia, intención de comprar.
■ Respuesta conductual	Comportamiento de búsqueda de verdades, compra de prueba, repetición de la compra, repertorio de marca, contribución a los requisitos de la categoría (exclusividad), lealtad de marca, satisfacción/insatisfacción.

miento, *b*) respuesta afectiva, que concierne al sistema de actitudes y evaluación y *c*) respuesta conductual (o conativa), que describe acciones; no sólo el acto de comprar, sino también el comportamiento poscompra. La tabla 9.1 describe las principales medidas actualmente utilizadas para cada nivel de respuesta.

Los profesionales de la comunicación han postulado que estos tres niveles de respuesta siguen una secuencia y que el individuo, como la organización, alcanza las tres etapas sucesivamente y en este orden: cognitivo (aprender), afectivo (sentir) y conductual (hacer). Tenemos, entonces, un comportamiento de aprendizaje que se observa en la práctica cuando el comprador está muy involucrado con su decisión de compra, por ejemplo, cuando el riesgo percibido (Bauer, 1960) o la sensibilidad de marca (Kapferer y Laurent, 1983) son altos.

El modelo de jerarquía de los efectos originalmente se desarrolló para medir la eficacia de la publicidad (Lavidge y Steiner, 1961), y luego extendido para incluir el proceso de adopción de nuevos productos (Rogers, 1962). Palda (1966) demostró que este modelo no siempre es aplicable, y que sigue existiendo incertidumbre respecto de los vínculos causales y las direcciones existentes entre las variables que intervienen. Además, la hipótesis sobre el proceso de aprendizaje implica un proceso de compra muy pensado, el cual sólo se observa cuando el comprador está muy involucrado en la decisión de compra. Los psicólogos han demostrado que existen también otras secuencias, que se observan, por ejemplo, cuando

hay un involucramiento mínimo (Krugman, 1965), o cuando existe disonancia cognitiva (Festinger, 1957).

Aunque la hipótesis del proceso de aprendizaje no es aplicable en todos los casos, el modelo “aprender-sentir-hacer” sigue siendo valioso para estructurar la información recolectada sobre comportamientos de respuesta, particularmente cuando se complementa con los conceptos de “riesgo percibido” y de “involucramiento del comprador”, analizados en este capítulo.

## Matriz de involucramiento de Foote, Cone y Belding (FCB)

Los diversos pasos del proceso de respuesta pueden verse desde un marco más general, que incluye el grado de involucramiento y el modo de percepción de la realidad. La teoría de especialización cerebral propone que la separación anatómica de los hemisferios cerebrales llevan a especializar la percepción de la realidad: el lado izquierdo (o el modo intelectual) y el lado derecho (o el modo afectivo o sensorial).

- El lado izquierdo, o modo intelectual, es comparativamente más capaz en el manejo de la información lógico-factual, el lenguaje y el análisis, es decir, es más apto para la función del pensamiento cognitivo.
- El lado derecho, o modo afectivo, se ocupa de la síntesis, es más intuitivo, visual y perceptivo a la información no verbal, es decir, es más hábil en la función del sentimiento.

Con el objetivo de proveer un marco conceptual en que se integrara la jerarquía “aprender-sentir-hacer” con el involucramiento del consumidor y la teoría de especialización cerebral, Vaughn (1986) presentó una matriz en la cual clasificó el proceso de decisión de compras a través de dos dimensiones básicas: involucramiento “alto-bajo” y percepción de la realidad “pensar-sentir”. Al cruzar el grado de involucramiento con el modo de percepción de la realidad, se llega a la matriz representada en la figura 9.5, en la cual pueden observarse cuatro caminos diferentes al proceso de respuesta:

*Cuadrante 1:* corresponde a una situación de compra donde el involucramiento con el producto es alto, y la manera de percibir la realidad es esencialmente intelectual. Esta situación implica una gran necesidad de información, debido a la importancia del producto y las

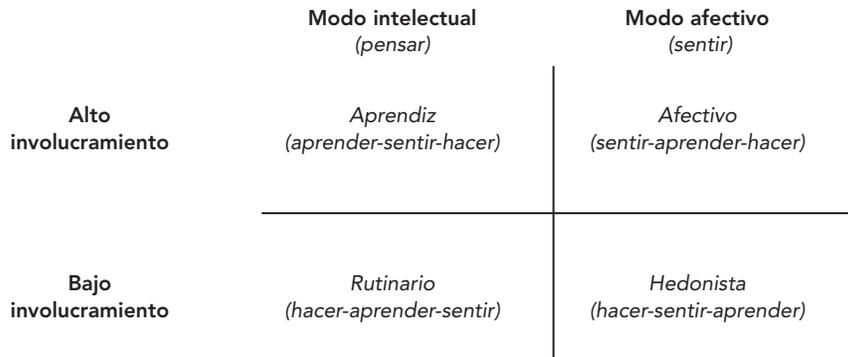


FIGURA 9.5 Matriz de involucramiento

Fuente: Vaughn (1986).

cuestiones mentales relacionadas con él. Este cuadrante ilustra el proceso de aprendizaje antes descrito, donde la secuencia seguida es: “*aprender-sentir-hacer*”.

Las compras más importantes, con altos precios y características objetivas y funcionales significativas, tales como los automóviles, los electrodomésticos y las casas siguen este proceso. Los bienes industriales también entran en esta categoría. Estos factores sugieren la necesidad de una publicidad informativa.

*Cuadrante 2:* describe una situación de compra donde el involucramiento con el producto es igualmente alto, pero la información específica resulta menos importante que el despertar actitudinal o emocional, dado que la elección del producto o marca revela el sistema de valores del comprador y su personalidad, y se relaciona con su autoestima. La secuencia aquí es “*sentir-aprender-hacer*”.

En esta categoría encontramos todos los productos que tienen un valor emocional/social, tales como los perfumes, la indumentaria, las joyas y las motocicletas. Estos factores sugieren la necesidad de publicidad emocional.

*Cuadrante 3:* describe decisiones sobre el producto que involucran un mínimo pensamiento y tendencia a formar hábitos de compra por conveniencia. Siempre que el producto satisfaga el servicio base esperado, existe poco involucramiento con el producto y se basa en comportamiento rutinario. La lealtad de marca es una función de hábito. El modelo jerárquico es un patrón “*hacer-aprender-sentir*”.

La mayoría de los productos alimenticios y bienes de primera necesidad pertenecen a esta categoría, que es algo así como el limbo de los *commodities*. Cuando los

productos alcanzan su madurez, tienen mucha probabilidad de descender a este cuadrante. Estos factores sugieren la necesidad de publicidad, que crea y mantiene estos hábitos y estimula un recordatorio del producto.

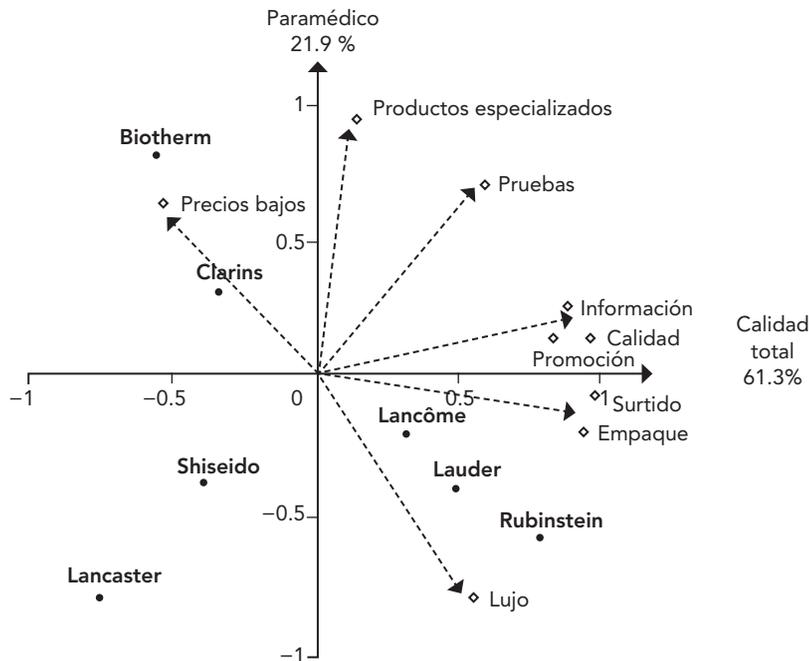
*Cuadrante 4:* ilustra una situación donde los productos con bajo involucramiento coexisten con el modo sensorial. Los productos de esta categoría atienden a gustos personales que implican la imagen y la satisfacción rápida. La secuencia es “*hacer-sentir-aprender*”.

En esta categoría encontramos productos tales como la cerveza, los chocolates, los cigarrillos, las mermeladas y los restaurantes de comida rápida. Para estas categorías de productos existe una necesidad de publicidad que resalte la satisfacción personal. Para una explicación de esta matriz, consulte Ratchford (1987, p. 30).

Una observación interesante que emerge del análisis de involucramiento del consumidor (vea Kapferer y Laurent, 1983) es el alto número de decisiones de productos por “bajo involucramiento de riesgo-bajo”. Este hecho constituye un desafío para la empresa, y sugiere que las estrategias de marketing y comunicación deben adaptarse para abordar esta situación en la cual los consumidores simplemente no se preocupan mucho por el alto número de decisiones de compra que realizan.

## Mapas perceptuales fundados en los atributos

El problema de la *redundancia* permanece como una cuestión final sobre la relevancia de los atributos. Se dice



**FIGURA 9.6** Mapa de percepción basado en el atributo: mercado de producto de cuidado de la piel y maquillaje

Fuente: Van Ballenberghe (1993).

que dos atributos son redundantes cuando no hay diferencia en cuanto a su importancia.

Por ejemplo, en un estudio sobre el mercado de los camiones pesados en Bélgica, se mencionaron espontáneamente dos criterios como atributos importantes: “la capacidad de carga” y “la capacidad del motor”. Ambos atributos se han utilizado de manera intercambiable, sin que pueda existir uno sin el otro.

Si se retienen dos atributos determinantes, pero ambos indican la misma característica, la situación es equivalente a seleccionar un único atributo. El analista debe establecer una lista de atributos determinantes pero no redundantes.

En los estudios de imagen de marca los miden las percepciones de los clientes y ayudan a descubrir las expectativas del mercado. El mapa perceptual de la figura 9.6 ilustra este punto. Este mapa se basa en el índice de puntajes de 12 atributos obtenido de una muestra de usuarios regulares de marcas de cuidado de la piel y maquillajes. Un análisis de los principales componentes

(vea la ilustración 9.2) de estos puntajes, identificó dos atributos macro, que resumen 83% de la varianza total.

En la figura 9.6, el primer eje es la calidad total como la responden los entrevistados, e incluye los siguientes microatributos: “calidad técnica”, “extensión de la línea de productos”, “calidad del embalaje”, “información”, “promociones atractivas”. Estos atributos mentalmente se oponen a los “precios atractivos”. El segundo eje se correlaciona fuertemente con los atributos “productos de cuidados de salud”, “pruebas de laboratorio” y se oponen al “diseño de lujo”. Este eje refleja la naturaleza paramédica de estos productos.

En el mapa de la figura 9.6, podemos ver que las marcas Rubinstein, Lauder y Lancôme están bien posicionadas a través de la dimensión de calidad total pero pobremente situadas en la dimensión paramédica. En contraste, las marcas Biotherm y Clarins se perciben como marcas paramédicas pero no cuentan con una imagen de alta calidad. Es interesante observar que el cuadrante superior derecho está desocupado, pues es un posicionamiento probablemente difícil de defender.

## Estrategias para cambiar de posicionamiento

Conocer el modo en que los consumidores perciben los productos de la competencia de un segmento es determinante en la estrategia que se quiere adoptar para modificar un posicionamiento desfavorable. Pueden considerarse seis estrategias diferentes (Boyd *et al.*, 1972):

1. *Modificar el producto.* Si una marca no está a la altura de las expectativas del mercado en una característica en particular, el producto puede modificarse reforzando la característica en desventaja.

2. *Modificar el peso de los atributos.* Convencer al mercado de que debe darle mayor atención a una característica en particular que la marca exhibe muy bien.

3. *Modificar las creencias sobre una marca.* El mercado puede estar mal informado y subestimar algunas cualidades realmente distintivas de la marca. Esto supone un reposicionamiento perceptual.

4. *Modificar las creencias sobre las marcas competidoras.* Esta estrategia debe utilizarse si el mercado sobreestima algunas características de los competidores. Implica la posibilidad de utilizar la publicidad comparativa.

5. *Atraer la atención hacia atributos negados.* Esta estrategia frecuentemente implica la creación de un nuevo beneficio que aún no ha sido considerado por el segmento objetivo.

6. *Modificar el nivel requerido del atributo.* Es posible que el mercado espere un nivel de calidad que no siempre es necesario, al menos en lo que concierne a ciertas aplicaciones. La empresa puede intentar conven-

cer al segmento de mercado que la calidad ofrecida, para una dimensión en particular, es la adecuada.

La principal ventaja de los modelos multiatributos sobre la simple medición de la actitud general está en que, a través de éstos, se obtiene un conocimiento de la estructura actitudinal del segmento estudiado, con el objetivo de identificar las estrategias de posicionamiento y comunicación más apropiadas.

## Cadena de valor en el análisis de la diferenciación

Deben evitarse dos obstáculos en la búsqueda de una fuente de unicidad en la cual basar la estrategia de diferenciación:

- Identificar elementos de unicidad que los clientes valoran, pero que la firma es incapaz de ofrecer.
- Identificar elementos de unicidad que la firma está en condiciones de ofrecer, pero que no son valorados por los clientes.

Con este objetivo, el modelo de la cadena de valor (Porter, 1980), otorga un marco particularmente útil.

Toda empresa es una colección de actividades desempeñadas para diseñar, producir, comercializar, distribuir y respaldar productos. Como muestra la figura 9.7, estas actividades pueden dividirse en dos grandes tipos: actividades primarias y actividades de soporte. Una cadena de valor se construye para una empresa en particular

### ILUSTRACIÓN 9.2

#### Análisis de los componentes principales

El método utilizado es el análisis factorial, por ejemplo, el análisis de los atributos (*principal components analysis, PCA*). Este método es una técnica estadística que organiza y resume un conjunto de información (los  $N$  atributos determinantes, en este caso), en un conjunto reducido de factores, denominados componentes principales o “*macrocaracterísticas*”, que son independientes entre ellas y que contrastan de mejor manera a los objetos bajo estudio (ver Hair, *et al.* 1992). El resultado de un análisis de los principales componentes es

un mapa perceptual basado en los atributos. Cada marca se posiciona a través de los dos o tres componentes retenidos, que pueden ser interpretados por la correlación observada entre estos componentes principales y cada atributo. La interpretación de un mapa perceptual, resultante de este tipo de análisis, es como sigue: dos marcas están cercanas en el mapa perceptual si se evalúan de la misma manera, de acuerdo con todos los atributos retenidos. Dos atributos están cercanos si llevan a evaluar a las marcas de una misma manera.

sobre las bases de la importancia y la separabilidad de las diferentes actividades y de la capacidad para crear diferenciación.

### Búsqueda de diferenciación

Algunas fuentes de diferenciación de actividades primarias podrían ser:

- Compras: calidad y confiabilidad de los componentes y los materiales.
- Operaciones: rápida fabricación, fabricación sin defectos, habilidad de producir de acuerdo con las especificaciones del cliente, etcétera.
- Almacenamiento y distribución: rápida distribución, procesamiento rápido de las órdenes, inventarios suficientes para satisfacer las órdenes no esperadas, etcétera.
- Ventas y marketing: alto nivel y calidad de la publicidad, alta cobertura y calidad de la fuerza de venta, crédito extendido a los clientes, etcétera.
- Servicio al cliente: asistencia en el uso, entrenamiento, reparaciones rápidas y confiables, etcétera.

De forma similar, existen actividades de soporte; algunas fuentes de potencial diferenciación son:

- Recursos humanos: entrenamiento superior del personal, compromiso con el servicio al cliente, políticas de estabilidad de la fuerza de trabajo, etcétera.
- IyD: características únicas del producto, desarrollo rápido de nuevos productos, diseño para la confiabilidad, etcétera.
- Infraestructura: reputación corporativa, respuesta a las necesidades del cliente, etcétera.

El objetivo es identificar los *impulsores de la incomparabilidad* de cada actividad, es decir, las variables y las acciones a través de las cuales la empresa puede ser incomparable en relación con las ofertas de sus competidores, y proporcionar valor al comprador. El mérito del modelo de la cadena de valor es hacer notar que la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable es una función de cada sector dentro de la organización, y no solamente del área de marketing.

Resulta interesante hacer referencia al trabajo de Simon (1996), ya citado en este libro, quien ha analizado las estrategias adoptadas por una muestra de 122 empresas (en su mayoría empresas alemanas), que son: a) líderes mundiales o europeos en el mercado de referencia, b) de pequeño o mediano tamaño, y c) poco conocidas por el público general. Un análisis de la figura 9.8 muestra que el tipo de ventaja competitiva que detentan estos *campeones ocultos* está ampliamente basada en la superioridad del producto.

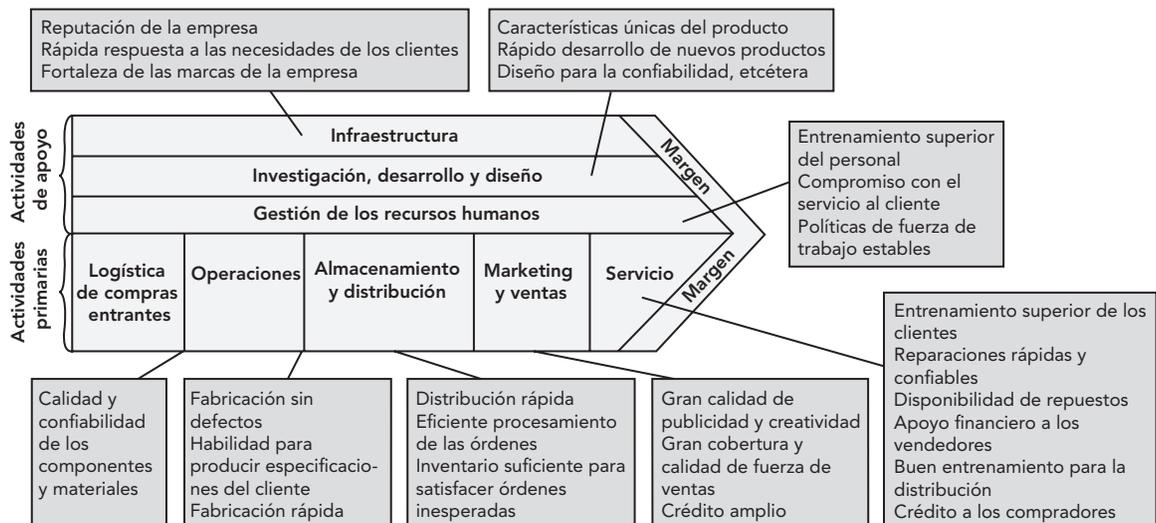


FIGURA 9.7 Cadena de valor

Fuente: Porter (1980).



FIGURA 9.8 Frecuencia de ventajas competitivas

Fuente: Simon (1996, p. 151).

## Medición del poder de mercado

El grado de poder de mercado se mide por la capacidad de la empresa para imponer un precio por encima de su competidor principal. Una medición de esta sensibilidad es la elasticidad de precio de la empresa para la demanda de los productos diferenciados. Cuanto menor es la elasticidad de la demanda, menos volátil o sensible será la participación de mercado a un aumento en el precio.

Si la marca A tiene una elasticidad de precio equivalente a  $-1.5$  y la marca B una elasticidad de  $-3.0$ , el mismo aumento de precio de 5% disminuirá la demanda de A en 7.5% y de B en 15%.

Por lo tanto, una empresa o una marca con poder de mercado tienen una demanda menos elástica que un producto indiferenciado. Como resultado, la empresa se encuentra en posición de hacer que el grupo de clientes, que son sensibles al elemento de diferenciación, *accepte un precio más alto*.

La fortaleza de la marca se refiere al grado de apego o lealtad a la marca o empresa. Probablemente, la mejor prueba de lealtad a la marca sería saber qué haría el cliente si no encontrara su marca favorita en la tienda visitada. ¿Cambiaría por otra marca o visitaría otra tienda para poder encontrar su marca favorita? Para medir el poder de marca, uno puede identificar al menos cinco indicadores de fortaleza de marca:

1. *Menor sensibilidad al precio*: una marca fuerte demuestra una resistencia más fuerte al aumento de precio que sus competidores.

2. *Precios premium aceptables*: una marca es fuerte si las personas están dispuestas a pagar más por ella. Por el contrario, una marca débil debe proponer un precio menor que el que ofrecen sus competidores.

3. *Tasa de exclusividad*. El cliente más leal es aquel para el cual la marca representa una mayor participación que la requerida en la categoría.

4. *Tasa dinámica de lealtad*. Una alternativa a la participación de los requerimientos de la categoría es observar los patrones de compra a través del tiempo, utilizándolos para estimar la probabilidad de que un cliente compre la marca en las próximas ocasiones de compra.

5. *Mediciones actitudinales positivas*. Los indicadores tales como la familiaridad, estima, calidad percibida, intenciones de compra (lealtad de marca), etc., también son buenos indicadores de la fortaleza de la marca.

En la tabla 9.2 se presentan algunos ejemplos de precios premium impuestos por marcas poderosas.

## Selección de los segmentos objetivo en el mercado internacional

La segmentación del mercado global puede definirse como el proceso de identificación de segmentos espe-

**TABLA 9.2 Ejemplos de precios superiores de las marcas fuertes**

Precios superiores disponibles para Hertz y Avis con respecto a		Precios superiores disponibles para IBM con respecto a		Precios superiores disponibles para British Airways con respecto a	
Budget	20.4%	Apple	10%	Virgin	11%
Eurodólar	22.5%	Compaq	17%	Delta	41%
Europcar	24%	Amstrad	40%	Air India	45%
		Dell	46%		

Fuente: Thomas (1993).

cíficos, tanto grupos de países como grupos de compradores individuales, es decir, de clientes potenciales con atributos homogéneos que tienen la probabilidad de exhibir el mismo comportamiento de compra. Existen tres enfoques diferentes para encontrar la segmentación global:

a) identificar grupos de países que demanden productos similares; b) identificar segmentos presentes en muchos o en la mayoría de los países y c) apuntar a diferentes segmentos en diferentes países con el mismo producto (Takeuchi y Porter, 1986, pp. 138-150).

## Seleccionar grupos de países

Tradicionalmente, el mercado mundial se ha segmentado sobre variables geográficas, es decir, agrupando países que son similares en términos de clima, lengua, religión, desarrollo económico, canales de distribución, etc. Los productos raramente requieren modificaciones o adaptaciones para cada país en particular, excepto en cuestiones como el etiquetamiento y el lenguaje utilizado en los manuales y los catálogos.

En la escena europea, algunos ejemplos de conjuntos naturales de países serían: los países nórdicos (Dinamarca, Noruega, Suecia, y, tal vez, Finlandia); los países germanos (Alemania, Austria, parte de Suiza), los países ibéricos, etc. Con esta estrategia de segmentación de países, los productos y las comunicaciones se adaptarían a cada grupo de países.

Un argumento a favor de este enfoque reside en la alta diversidad de los países, como se ha descubierto en la comparación de los perfiles socio-económicos.

Sin embargo, este enfoque presenta tres limitantes potenciales: a) se basa en variables de países y no en patrones de comportamiento de consumidores; b) asume la

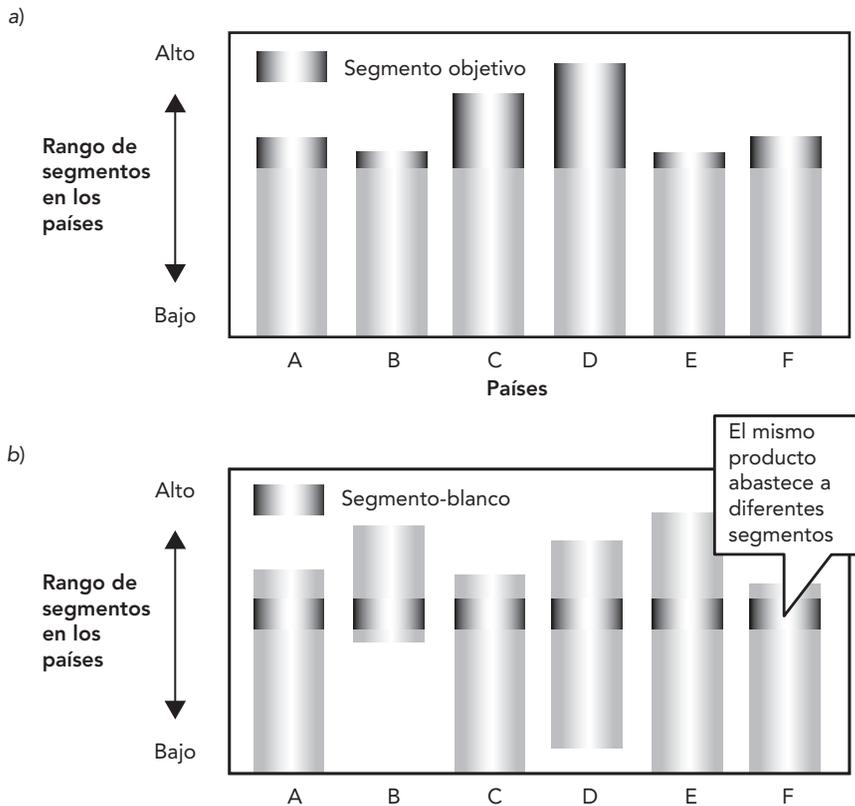
total homogeneidad entre los segmentos de los distintos países, y c) pasa por alto la existencia de segmentos de consumidores homogéneos que pueden existir entre las fronteras nacionales. Con el crecimiento del regionalismo dentro de Europa, el segundo supuesto se vuelve cada vez más un factor limitante. En realidad, con la eliminación de las fronteras entre países, muchas empresas europeas están definiendo sus zonas de mercado geográfico con referencia a regiones y no a países.

## Vender a segmentos universales

Como se explicó en el capítulo 2, varias tendencias influyen en el comportamiento de consumo a escala global y muchos productos se están aceptando globalmente, entre ellos, bienes electrónicos, automóviles, electrodomésticos, productos alimenticios, bebidas y servicios. Muchos de estos productos responden a necesidades y deseos que sobrepasan las fronteras nacionales.

Por lo tanto, aunque las necesidades varían de país a país, puede existir un segmento del mercado con necesidades idénticas en cada uno de ellos. El desafío que enfrentan las empresas internacionales es identificar estos segmentos “universales”, y alcanzarlos con programas de marketing que satisfagan las necesidades en común de estos compradores potenciales. Es muy probable que estos segmentos universales sean profesionales del deporte, ejecutivos de empresas multinacionales o, en general, usuarios selectos. Estos grupos tienden a ser los más móviles y, por lo tanto, tienen más probabilidad de estar expuestos a contactos y experiencias internacionales.

Un segmento de mercado creciente, globalizado, es el compuesto por los consumidores que aspiran a “estilos de vida de élite”. Esta élite —en Tokio, Nueva York, París, Londres, Hong Kong, Río de Janeiro, etc.—, es el



**FIGURA 9.9 Segmentación internacional: dos estrategias de posicionamiento diferente: a) universal y b) segmentación diversa entre los distintos países.**

Fuente: Takeuchi y Porter (1986).

objetivo de marcas que encajan en la imagen de exclusividad, como Mercedes Benz, Gucci, Hermès, American Express, Gold Car, Chivas, Godiva, etcétera.

Tales marcas pueden posicionarse de manera internacional en este segmento universal de la misma manera en que están posicionadas actualmente en sus respectivos países de origen. Esta estrategia de segmentación internacional se ilustra en la figura 9.9. El tamaño de los segmentos universales puede ser pequeño en cada país; lo que resulta atractivo es el volumen acumulado. Por ejemplo, Godiva está presente en más de 20 países alrededor del mundo, en algunos casos con participaciones de mercado modestas. Es, sin embargo, el fabricante de chocolate líder a nivel mundial.

### Apuntar a diversos segmentos a través de los distintos países

Aunque las necesidades varíen entre los países, el mismo producto puede, en ocasiones, venderse a segmentos diferentes en cada país, adoptando diferentes posicionamientos de mercado basados en variables de no producto, tales como las redes de distribución, la publicidad y el precio. Este enfoque se ilustra en la figura 9.9.

El posicionamiento adoptado para la cámara Canon AE-1 otorga un buen ejemplo de este enfoque de segmentación internacional. La AE-1 se lanzó en Japón entre los jóvenes compradores de productos de reemplazo; en Estados Unidos, entre compradores exclusivos de cámaras con

**ILUSTRACIÓN 9.3**
**Caso de Black & Decker**

El caso de Black & Decker ilustra la estrategia de venta y comunicación. Black & Decker está establecida en 50 países y fabrica en 25 plantas, 16 de las cuales están fuera de Estados Unidos. Cuenta con un alto nivel de conciencia de marca alrededor del mundo, en algunos casos en el rango de 80-90%. Para Black & Decker, las economías de escala potenciales y los ahorros en costos debidos a la globalización son considerables. Los desafíos a ser superados son los siguientes:

- Los países tienen estándares industriales y de seguridad diferentes, lo cual hace que la estandarización completa resulte imposible.

- Los consumidores europeos y los consumidores americanos tienen respuestas muy distintas hacia los diseños e incluso hacia los colores.
- Los consumidores utilizan los productos en modos muy diferentes en los distintos países. Por ejemplo, los europeos están más orientados al poder, en el caso de las herramientas eléctricas, que los estadounidenses.

Fuente: Farley (1986, p. 69).

**TABLA 9.3 Estrategias de segmentación internacional**

Estrategias de marketing global	Expectativas de los segmentos				
	Homogénea		Similar		Diferente
	Misma cultura	Cultura diferente	Misma cultura	Cultura diferente	
1. Producto sin modificaciones y marketing operativo	1	—	—	—	—
2. Producto sin modificaciones y marketing operativo adaptado	—	2	2	2	—
3. Producto adaptado y marketing operativo	—	—	—	3	3
4. Nuevo producto y marketing operativo específico	—	—	—	—	4

Fuente: Blanche (1987).

lentes réflex de 35 mm, y en Alemania entre compradores de mayor edad y tecnológicamente más sofisticados. Por ello, se desarrollaron tres programas de marketing diferentes para Japón, Estados Unidos y Europa. (Takeuchi y Porter, 1986, p. 139)

Este enfoque requiere importantes adaptaciones de las estrategias de comunicación y venta, que contribuyen a incrementar los costos, o, al menos, a evitar las reducciones de costos como consecuencia de la estandarización.

De los tres enfoques, la segmentación universal es la más innovadora y la que cuenta con mayores probabili-

dades de otorgar una ventaja competitiva a la empresa, porque el producto y la comunicación pueden estandarizarse y transferirse entre los distintos países. Esto otorga a la marca una reputación y una coherencia de imagen y posicionamiento que se refuerza internacionalmente. El enfoque de la segmentación diversa tiene como fortaleza considerar las diferencias entre los comportamientos de los clientes entre los distintos países, e introducir las adaptaciones necesarias para albergar tales diferencias (ilustración 9.3). Por otro lado, debido a las adaptaciones de país a país, la imagen de marca será probablemente diferente en cada territorio.

## El caso de los segmentos universales

El enfoque global en la segmentación de los mercados mundiales busca similitudes entre los mercados. El enfoque internacional tradicional es multidoméstico, y tiende a ignorar las similitudes. El enfoque global busca activamente la homogeneidad del producto, la imagen, el marketing y los mensajes publicitarios, mientras que el enfoque multidoméstico establece diferencias innecesarias de un mercado a otro. La meta, sin embargo, no es tener una línea de producto uniforme alrededor del mundo, sino contar con un producto lo más estandarizado posible, aunque respetando las adaptaciones a algunas de las condiciones locales.

### Balance entre la estandarización y la personalización

En la mayoría de las situaciones de mercado será necesario recurrir a algún grado de adaptación. La esencia de la segmentación internacional podría resumirse como sigue: *pensar en las similitudes globales y adaptarse a las diferencias locales*.

Esta perspectiva debería ayudar a los directivos a determinar las similitudes a través de las fronteras nacionales, y a la vez evaluar sus diferencias. En la tabla 9.3 se presentan las diferentes estrategias susceptibles de ser adoptadas, dependiendo de la diversidad de expectativas y contexto cultural. Pueden considerarse tres tipos de políticas de producto:

- **Producto universal:** el producto físico vendido en cada país es idéntico, excepto por su etiqueta y el lenguaje utilizado en los manuales.
- **Producto modificado:** el producto base es el mismo, pero se realizan algunas modificaciones, tales como el voltaje, el color, el tamaño o los accesorios, para contemplar las regulaciones gubernamentales o reflejar las diferencias locales en cuanto a gusto, hábitos de compra, clima, etcétera.
- **Producto a la medida del país:** el producto físico se adapta sustancialmente a cada país o grupo de países. Las implicaciones financieras y de costos de estas políticas de producto alternativas son, por supuesto, particularmente importantes.

### Establecimiento de una marca

Cada producto no cuenta con el mismo potencial global, y algunos resultan más fáciles de desarrollar como mar-

cas mundiales que otros. Varias marcas del mercado se reconocen como marcas mundiales: Coca-Cola, Marlboro, Kodak, Honda, Mercedes, Heineken, Swatch, Canon, Gucci, British Airways, Perrier, Black & Decker, Hertz, Benetton, McDonald's, Godiva, y muchas otras. Es conveniente observar la popularidad de estas marcas independiente de la opinión hacia sus países de origen.

En realidad, el potencial global de un producto está muy vinculado con la universalidad del beneficio buscado. Si un producto es exitoso en la satisfacción de las necesidades de un grupo particular de compradores en un país dado, es lógico esperar un éxito similar con el mismo grupo de personas de otro país, siempre que, por supuesto, se adapte a los hábitos de consumo o regulaciones locales. En otras palabras, como han sugerido Quelch y Hoff (1986), el factor impulsor del marketing global debería ser "el uso eficiente alrededor del mundo de las buenas ideas del marketing, en lugar de las economías de escala de la estandarización".

Cuanto más cercano se encuentre el producto a los polos *alta tecnología/high-touch*, más universal es. Estas dos categorías de productos tienen en común el hecho de a) ser productos de alto involucramiento y b) compartir un lenguaje común (Domzal y Unger, 1987, p. 28).

Los *productos de alta tecnología*: atraen a compradores muy especializados, que comparten un lenguaje y símbolos técnicos en común. Es el caso de los usuarios de computadoras, jugadores de tenis y músicos; todos ellos entienden los aspectos técnicos de los productos. Esto también ocurre con los usuarios de maquinarias pesadas, el hardware de computadoras y los servicios financieros, o con las computadoras personales, el equipamiento de video, el equipamiento de ski, etc. La mera existencia de un "lenguaje de trabajo" en común facilita la comunicación y aumenta las posibilidades de éxito como marca global.

Los *productos high-touch*: están más orientados a la imagen que a las características del producto, pero responden a temas y necesidades universales, tales como el romance, la salud, el juego, etc. Muchos productos como el perfume, la moda, las joyas y los relojes se venden a través de estos temas.

Para estas dos categorías de producto, los clientes alrededor del mundo utilizan y entienden el mismo lenguaje y los mismos símbolos. La estandarización de marca global resulta más factible cuando los productos se acercan a cualquiera de estos extremos (Domzal y Unger, 1987, p. 27).

## RESUMEN

La empresa puede considerar diferentes estrategias de cobertura del mercado. Están descritas en la figura 9.1, donde los dos extremos son “marketing masivo” y “personalización masiva”. Sin embargo, existen varias opciones intermedias. La selección de la estrategia de posicionamiento provee el concepto unificador de desarrollo del programa de marketing. Éste es uno de los pasos críticos más importantes en la implementación del marketing estratégico, porque la empresa debe decidir cómo diferenciar mejor su marca de las marcas competidoras. Existen distintas maneras de posicionar a la marca frente a su competencia. Pueden identificarse tres tipos de estrategias de diferenciación:

diferenciación de producto, diferenciación de precio y diferenciación de imagen. El resultado de la diferenciación es que da a la empresa algún grado de *poder de mercado*, porque genera preferencias, lealtad del cliente y menor sensibilidad al precio. En la búsqueda de una estrategia de diferenciación, el modelo de la cadena de valor (Porter, 1980) proporciona un marco particularmente útil. Existen tres enfoques diferentes de la segmentación global: a) identificar grupos de países que demandan productos similares, b) identificar segmentos presentes en muchos o en la mayoría de los países, y c) apuntar a diferentes segmentos en diferentes países con el mismo producto.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. Elija dos revistas que apunten a un grupo socio-demográfico específico (por ejemplo adolescente, altos directivos, amas de casas o un grupo étnico). Seleccione tres o cuatro avisos publicitarios y trate de identificar el posicionamiento buscado.
2. Si una empresa fue la primera en identificar un segmento totalmente nuevo, ¿es necesario seleccionar un posicionamiento en este segmento?
3. ¿Cómo puede evaluar la eficiencia de un posicionamiento elegido? ¿Cuáles son los criterios que se deben utilizar?
4. ¿Debería la decisión de posicionamiento basarse necesariamente en una ventaja competitiva de largo plazo para ser exitosa?
5. Explique por qué la decisión de posicionamiento es tan importante para el diseño del programa de marketing operativo.
6. En un estudio de imagen de marca se obtuvieron mediciones de percepción de cuatro marcas (A, B, C y D) de una misma categoría de producto. Los puntajes de importancia de los cuatro atributos determinantes son: 0.40/0.30/0.20/0.10. Los puntajes de desempeño para cada marca son los siguientes: A = 8/4/4/1; B = 8/3/5/3; C = 6/6/5/3; D = 5/9/6/5. ¿Qué marca será preferida en el mercado si los compradores usan a) el modelo compensatorio como regla de decisión, b) el modelo disyuntivo, c) el modelo conjuntivo con un mínimo de 5 requerido para cada atributo, d) el modelo lexicográfico?

## Bibliografía

---

- Bauer, R.A. (1960), Consumer Behaviour as Risk Taking, en *Proceedings Fall Conference of the American Marketing Association*, Hancock, A.S. (ed.), Chicago, IL, pp. 389-398.
- Best, R.J. (2000/2003), *Market-based Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 3a. edición.
- Blanche, B. (1987), Le marketing global: paradoxe, fantasme ou objectif pour demain?, *Revue Française du Marketing*, 115, p. 114.
- Boyd, H.W., Ray, M.L. y Strong, E.C. (1972), An Attitudinal Framework for Advertising Strategy, *Journal of Marketing*, 36, 2, pp. 27-33.
- Chawla, A. (2003), BATA, Wrong Target, in *Marketing Management, Workshop of Educational Institutes*, Bhopal, junio.
- Dalrymple, D.J. y Parsons, L.J. (1976), *Marketing Management. Text and Cases*, New York, John Wiley & Sons.
- Day, G.S. (1990), *Market-driven Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- Domzal, T. y Unger, L.S. (1987), Emerging Positioning Strategies in Global Marketing, *The Journal of Consumer Marketing*, 4, 4, pp. 23-50.
- Eurostat (1991/1996), *A Social Portrait of Europe*, Bruselas, European Commission.
- Farley, L.J. (1986), Going Global: Choices and Challenges, *The Journal of Consumer Marketing*, 3, 1, pp. 67-70.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Nueva York, Harper and Row.
- Gupta, A.K. y Westney, D.E. (2003), *Smart Globalization*, San Francisco, CA, John Wiley & Sons, Jossey Bass.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1992), *Multivariate Data Analysis*, New York, Maxwell Macmillan.
- Kapferer, J.N. (2004), *The New Strategic Brand Management*, Londres, Kogan Page.
- Kapferer y Laurent (1983), *La sensibilité aux marques*, París, Fondation Jours de France.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006), *Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 12a. edición.
- Krugman, H.E. (1965), The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement, *Public Opinion Quarterly*, 29, 3, pp. 349-355.
- Lavidge, R.J. y Steiner, G.A. (1961), A Model for Predictions Measurement el Advertising Effectiveness, *Journal of Marketing*, 25, 6, pp. 59-62.
- Palda, K.S. (1966), The Hypothesis of a Hierarchy of Effects, *Journal of Marketing Research*, 3, 1, pp. 13-24.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Quelch, J. y Hoff, E.G. (1986), Customizing Global Marketing, *Harvard Business Review*, 64, 3, pp. 59-68.
- Ratchford, B.T. (1987), New Insights about the FCB Grid, *Journal of Advertising Research*, 27, 4, pp. 24-38.
- Ries, A. y Trout, J. (1981), *Positioning: The Battle for Your Mind*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Rogers, E.M. (1962), *Diffusion of Innovations*, Nueva York, The Free Press.
- Simon, H. (1996), *Hidden Champions*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Takeuchi, H. y Porter, M.E. (1986), Three Roles of International Marketing in Global Industries, en *Competition in Global Andusines*, Porter, M.E. (ed.), Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Thomas, R. (1993), The Valuation el Brands, *Marketing and Research Today*, mayo, pp. 79-80.
- Valette-Florence, P. (1986), Les démarches de styles de vie: concepts, champs d'investigation et problèmes actuels, *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 1, pp. 93-109.
- Van Ballenberghe, A. (1993), Le comportement des consommateurs en période de promotion: analyse des perceptions des marques, papeles de trabajo inéditos, Louvain-la-Neuve, Louvain School of Management, Bélgica.
- Vaughn, R. (1986), How Advertising Works: A Planning Model Revisited, *Journal of Advertising Research*, 26, 1, pp. 57-65.

# Formulación de una estrategia de marketing

# 10

## Contenido

Análisis de la cartera de actividades	270
Elección de una estrategia general	283
Evaluación de las oportunidades de crecimiento	287
Elección de una estrategia competitiva	297
Estrategias de desarrollo internacional	301
Resumen	303
Bibliografía	303

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- un análisis de cartera de productos, utilizando la matriz de crecimiento-participación BCG, la matriz de cartera de productos multifactor, o a través del análisis FODA;
- las fortalezas y debilidades de estos dos métodos de análisis de cartera de productos;
- las diferentes visiones de la estrategia;
- los objetivos y riesgos asociados con la elección de una estrategia genérica;
- las diferentes opciones estratégicas que una empresa puede examinar cuando diseña la estrategia de desarrollo o de crecimiento;
- las diferentes estrategias competitivas que una empresa puede considerar para hacer frente a sus rivales, así como revisar las condiciones de aplicación;
- los objetivos y las diversas formas de desarrollo internacional.

## Introducción

El objetivo de este capítulo es examinar la forma en que una empresa orientada al mercado puede seleccionar la mejor estrategia competitiva para alcanzar un rendimiento por encima del promedio en las diferentes unidades de negocios que forman parte de su cartera de productos. Dos conjuntos de factores determinan el desempeño de una unidad de negocios: en primer lugar, el atractivo general del mercado de referencia en el cual opera, y, en segundo lugar, la fortaleza de su posición relativa con respecto a su competidor directo. El atractivo del mercado de referencia está ampliamente determinado por las fuerzas que están fuera del control de la empresa (vea la capítulo 7), mientras que la competitividad de la unidad de negocios puede moldearse con las elecciones estratégicas de la empresa (vea el capítulo 8). El análisis de la cartera de productos relaciona indicadores de atractivo y competitividad que ayudan a guiar el pensamiento estratégico; asimismo, sugieren estrategias de marketing específicas que servirán para alcanzar una mezcla de productos balanceada, lo que asegura el crecimiento y el rendimiento económico en el largo plazo. En este capítulo, definiremos en primer lugar las bases conceptuales del análisis de la cartera de productos, y después describiremos los tipos de misiones u objetivos que la empresa debería asignar a cada unidad de negocios, dadas sus posiciones diferenciadas en las dimensiones de atractividad-competitividad. Finalmente, analizaremos las alternativas estratégicas abiertas a la empresa en el campo del desarrollo internacional.

## Análisis de la cartera de actividades

El propósito de un análisis de la cartera de producto es ayudar a una empresa con múltiples negocios a decidir cómo asignar sus escasos recursos entre los distintos mercados-productos en los que compete. En general, el procedimiento consiste en clasificar de manera cruzada cada actividad con respecto a dos dimensiones independientes: la atractividad del mercado de referencia en el que opera la empresa, y su capacidad para obtener ventajas de las oportunidades dentro del mercado. Se han desarrollado varios modelos de análisis, utilizando las representaciones matriciales en las que se emplean diferentes indicadores para medir las dimensiones de atractividad y competitividad. Aquí nos concentraremos en los dos métodos más representativos: el método del Boston Consulting Group (BCG), que se denomina “matriz de crecimiento/participación de mercado” (Henderson, 1970; Boston Consulting Group, 1972) y la “matriz atractividad-competitividad”, atribuida a General Electric y McKinsey (Hussey, 1978; Abell y Hammond, 1979). Aunque ambos métodos tienen los mismos objetivos, sus supuestos básicos son diferentes y conducen a tipos de conocimientos diferentes (Wind *et al.*, 1983).

## Matriz BCG de crecimiento/participación

La matriz BCG se construye con base en dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia (corregida por la inflación), que sirve de indicador de la atractividad, y la participación de mercado relativa al mayor competidor, que actúa como indicador de la competitividad. Como se muestra en la figura 10.1, tenemos una tabla de doble entrada, donde un nivel de demarcación sobre los ejes crea una red de cuatro cuadrantes:

- En el eje de crecimiento de mercado, el punto de referencia que distingue los mercados de alto rendimiento de los de bajo rendimiento corresponde a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, o media ponderada de la tasa de crecimiento de los diferentes segmentos en los cuales opera la empresa. En la práctica, los mercados de alto rendimiento frecuentemente se definen como aquellos que crecen más de 10% por año. Los que crecen a menos de 10% anual se catalogan como de bajo crecimiento.
- De manera similar, en el eje de participación relativa de mercado, la línea divisoria usualmente se sitúa en 1 o 1.5. Por encima de este nivel, la participación de mercado es alta; por debajo, es baja.

Cartera de producto	Ventas de la marca (en millones de euros €)	Número de empresas competidoras	Ventas de tres de los competidores principales de la empresa (en millones de €)			Crecimiento del mercado (%)
Marca A	0.5	8	0.7	0.7	0.5*	15
Marca B	1.6	22	1.6*	1.6	1.0	18
Marca C	1.8	14	1.8*	1.2	1.0	7
Marca D	3.2	5	3.2*	0.8	0.7	4
Marca E	0.5	10	2.5	1.8	1.7	4

**Matriz BCG de crecimiento-participación**

Ventas totales de la marca (en millones):  $0.5 + 1.6 + 1.8 + 3.2 + 0.5 = 7.6 \text{ €}$

Participación de la marca en el total de ventas de la empresa

A = 6.6% B = 21% C = 23.7% D = 42.1% E = 6.6%

Participación relativa de mercado de la marca (de la empresa respecto al principal competidor)

A =  $0.5/0.7 = 0.71$

B =  $1.6/1.6 = 1.0$

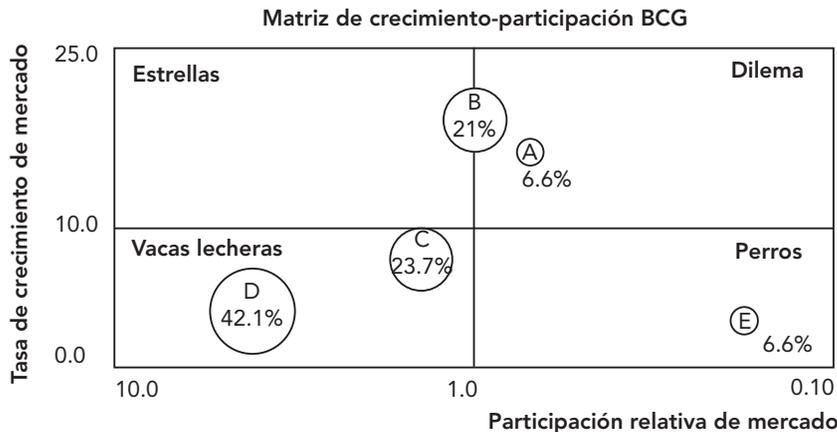
C =  $1.8/1.2 = 1.5$

D =  $3.2/0.8 = 4.0$

E =  $0.5/2.5 = 0.2$

Tasa promedio de crecimiento de mercado

$(15\% + 18\% + 7\% + 4\% + 4\%) / 5 = 9.6\%$  (o 10%)



**FIGURA 10.1** Matriz de crecimiento-participación BCG

Fuente: Los autores.

Así, la matriz descansa sobre el concepto de participación de mercado relativa del principal competidor (vea el capítulo 6), que compara la participación de mercado propia y la del competidor prioritario.

Si la empresa A, por ejemplo, tiene una participación de mercado de 10%, y la mayor participación pertenece a la compañía B, con 20%, la compañía A tiene una participación de mercado relativa de 0.5 (10%/20%). Por lo

tanto, tiene una baja participación de mercado, ya que la tasa es menor a 1. De manera similar, la compañía B tiene una participación de mercado relativa de 2 (20%/10%), es decir, su participación de mercado es alta.

El uso de la participación de mercado relativa se basa en la hipótesis según la cual la participación de mercado está correlacionada positivamente con la experiencia, y, por lo tanto, con la rentabilidad (vea el capítulo 8). Por lo tanto, las implicaciones competitivas de mantener 20% de participación de mercado son bastante diferentes si el principal competidor cuenta con 40% o sólo con 5%.

Obtenemos así cuatro cuadrantes diferentes, cada uno de los cuales define una de las cuatro situaciones competitivas fundamentalmente distintas en términos de necesidades financieras y con cuáles se necesita trabajar para llegar a determinados objetivos y estrategias de marketing.

### Hipótesis básicas de la matriz de crecimiento/participación de BCG

Existen dos supuestos básicos en el análisis BCG: uno se refiere a la existencia de efectos de la experiencia, y el otro, al ciclo de vida del producto. Estos dos supuestos pueden resumirse de la siguiente manera:

1. En función del efecto de experiencia, una mayor participación de mercado relativa implica ventajas de costos sobre los competidores directos; aplicando la curva de experiencia, el mayor competidor será el más rentable en el nivel de precio prevaleciente. Por el contrario, una menor participación de mercado relativa implica desventajas de costos. La consecuencia de este primer supuesto es que el flujo de efectivo esperado de los productos con alta participación de mercado relativa será mayor que aquellos que tienen menor participación de mercado.

2. El hecho de estar situado en un mercado de crecimiento rápido implica una mayor necesidad de liquidez para financiar el crecimiento, la capacidad de producción añadida, los gastos de publicidad, etc. No obstante, la liquidez puede generarse a través de un producto que está operando en un mercado maduro. De esta manera, se emplea el ciclo de vida del producto porque pone en evidencia la necesidad de una mezcla balanceada de productos, situada en las diferentes fases del ciclo de vida.

La implicación directa de este segundo supuesto es que la necesidad de liquidez esperada de los productos

en mercados de crecimiento rápido será mayor que la de los productos situados en mercados cerrados. Como se ha visto anteriormente, estas dos hipótesis no siempre se verifican en la práctica. Sobre este tema, consulte Abell y Hammond (1979, pp. 192-193).

### Tipología del tipo de negocio

Considerando estas dos hipótesis, se pueden identificar cuatro tipos de mercados-producto, con diferentes características en términos de necesidades financieras y/o contribuciones:

1. *Bajo crecimiento/alta participación de mercado. Productos “vacas lecheras”.* Estos productos usualmente generan más efectivo del que es necesario para sostener su posición en el mercado. Como tales, son una fuente de financiamiento que la empresa puede utilizar para realizar esfuerzos de diversificación y crecimiento en otros mercados. El objetivo estratégico prioritario es “cosechar”.

2. *Bajo crecimiento/baja participación de mercado. Productos “perros”.* Los productos perros tienen una baja participación de mercado en un mercado de bajo crecimiento, la posición de mercado menos deseable. Generalmente tienen una desventaja de costo y pocas oportunidades de crecer, dado el estado de guerra presente en el mercado. Mantener estos productos generalmente se convierte en una sangría financiera sin ninguna esperanza de mejora. El objetivo estratégico prioritario es “retirarse” o, en todo caso, “vivir modestamente”.

3. *Alto crecimiento/baja participación de mercado. Productos “dilema”.* En esta categoría encontramos productos con baja participación de mercado relativa en un mercado en expansión. A pesar de su desventaja frente al líder, estos productos aún tienen la oportunidad de ganar participación de mercado, dado que el mercado aún no se ha estancado. Sin embargo, apoyar estos productos exige importantes fondos para financiar el crecimiento; se trata de identificar actividades que pueden promoverse con posibilidades de éxito. Si no se les da este apoyo, estos productos se transformarán en productos perros en la medida en que desarrollen su ciclo de vida. Por lo tanto, las alternativas aquí serán desarrollar la participación de mercado o retirarse.

4. *Alto crecimiento/alta participación de mercado. Productos “estrella”.* Aquí se ubican los líderes del mercado en un mercado en expansión. Estas actividades

también requieren mucha liquidez para financiar el crecimiento, pero debido a su posición de liderazgo, generan montos significativos de beneficios para reinvertir con el objetivo de mantener su posición en el mercado. A medida que el mercado madure, se transformarán en vacas lecheras.

Cada actividad puede posicionarse en una matriz similar a la de la figura 10.1. La importancia de una actividad puede representarse por un círculo cuya superficie es proporcional a la cifra de ventas o al valor añadido. Este análisis debe realizarse de forma dinámica, es decir, poniendo en evidencia las progresiones o desviaciones en el tiempo de cada producto mercado, tal como lo ilustra la figura 10.2.

### Diagnóstico de la cartera de productos

En este enfoque, resulta importante definir el mercado de referencia en el cual un producto compite. La participación de mercado relativa compara la fuerza de una empresa relativa con sus competidores. Si el mercado se define de manera muy estrecha, la empresa se convierte infaliblemente en el líder del segmento; si se define de

manera muy amplia, la empresa aparece como demasiado débil. Los puntos que se desprenden del análisis son:

- La posición en la matriz indica la estrategia creíble de cada producto: mantener el liderazgo de los productos estrellas, abandono o perfil bajo de los productos perros, inversión selectiva y crecimiento de los productos dilemas y máxima rentabilización de las vacas lecheras.
- La posición en la matriz ayuda a evaluar las necesidades de financiamiento y el potencial de rentabilidad. Los beneficios son, usualmente, una función de la competitividad; las necesidades de financiamiento generalmente dependen de la fase del producto en el ciclo de vida, es decir, del grado de desarrollo del mercado de referencia.
- El reparto del total de las ventas o contribución al beneficio de acuerdo con cada cuadrante permite balancear la cartera de productos. La situación ideal es tener productos que generen liquidez y productos en fase introductoria o de crecimiento, que aseguren la viabilidad de la empresa en el largo plazo. Las nece-

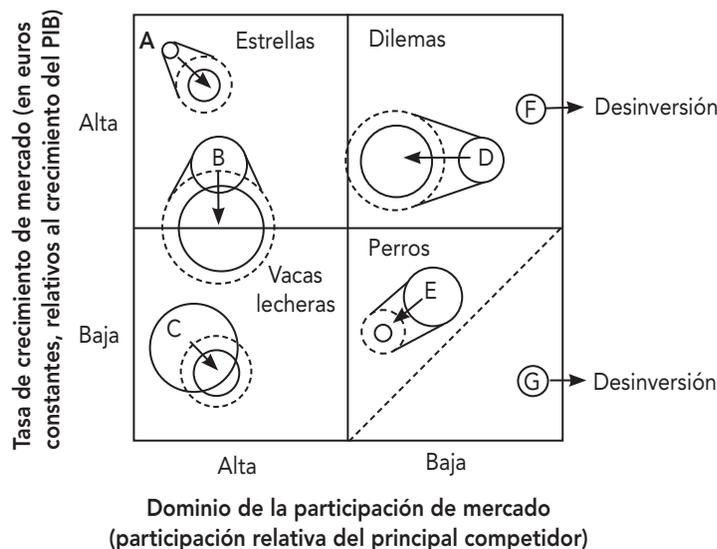


FIGURA 10.2 Análisis dinámico de la cartera de productos

Fuente: Day (1977).

sidades de la segunda categoría de productos serán financiados por la primera.

A partir de este tipo de diagnóstico, la empresa puede considerar distintas estrategias ya sea para mantener o restaurar el equilibrio de su cartera de productos. Para ser más específicos, permitirá a la empresa:

- Desarrollar escenarios de cartera para los años futuros sobre la base de tasas de crecimiento esperadas, teniendo en cuenta los objetivos de participación de mercado de cada actividad y de diferentes hipótesis sobre las estrategias adoptadas por los competidores directos.
- Analizar el potencial de la cartera de productos existentes, y establecer una cifra total de la liquidez que puede esperarse de cada actividad, cada año, hasta el final de su horizonte de planificación.
- Analizar la desviación estratégica, es decir, la diferencia observada entre el resultado alcanzado y el resultado deseado.
- Identificar los medios que se van a utilizar para disminuir esta diferencia, tanto a través de un aumento del rendimiento de los productos existentes, el abandono de los productos que absorben demasiada liquidez sin ninguna esperanza de mejora o, finalmente, a través de la introducción de nuevos productos que lograrán reequilibrar la estructura de la cartera.

Demasiados productos en fase de envejecimiento indican un peligro de deterioro, incluso si los resultados actuales parecen ser positivos. Demasiados productos nuevos pueden ocasionar problemas financieros, incluso si las actividades son bastante saludables, y este tipo de situación inevitablemente pone en riesgo de pérdida de independencia.

La figura 10.3 describe dos trayectorias exitosas y dos trayectorias de fracaso que pueden observarse en un análisis dinámico de una cartera de actividades:

- La *trayectoria del “innovador”* utiliza el efectivo generado por las vacas lecheras para invertir en IyD y entrar en el mercado con un producto nuevo reemplazando los productos estrella actuales.
- La *trayectoria del “seguidor”* utiliza la liquidez generada por las vacas lecheras para entrar en un producto dilema en un nuevo mercado dominado por un líder, con una estrategia agresiva de desarrollo de su participación de mercado.

- La *trayectoria del “desastre”*, en la cual un producto estrella evoluciona hacia el cuadrante del producto dilema como consecuencia de una inversión insuficiente para mantener su participación de mercado.
- La *trayectoria de “mediocridad permanente”*, en la cual un producto dilema evoluciona al cuadrante del producto perro como consecuencia de una falla en el desarrollo de su participación de mercado.

Recordemos aquí que este tipo de diagnóstico sólo es válido si los supuestos subyacentes que se mencionaron anteriormente son verdaderos. Sin embargo, como se ha visto, los vínculos entre la participación de mercado relativa y la rentabilidad, por un lado, y de la tasa de crecimiento y las necesidades de financiamiento, por otro, no siempre se observan en la realidad (vea Abell y Hammond, 1979, pp. 192-193).

### Límites de la matriz crecimiento/participación de mercado

El mérito más importante del método BCG es, sin duda, que proporciona solidez en el desarrollo teórico, lo que conduce a establecer un vínculo claro entre el posicionamiento estratégico y el resultado financiero. Es cierto que los supuestos iniciales son restrictivos, pero si son verdaderos, permiten un análisis preciso y recomendaciones valiosas. La dirección general puede, por lo tanto, concentrarse en los problemas estratégicos principales, reduciendo el riesgo de la subjetividad. Finalmente, debe asumirse que la matriz provee una síntesis visual vívida, fácil de comprender, de las actividades de la empresa, y proporciona una buena comunicación (vea la figura 10.4).

Existe, sin embargo, un número de limitaciones y dificultades que necesitan resaltarse ya que reducen la generalización de este enfoque:

- La hipótesis implícita sobre la relación entre participación de mercado relativa y liquidez significa que esta técnica sólo puede utilizarse cuando existe un efecto de experiencias, es decir, en las *industrias de volumen*. Por lo tanto, el efecto de experiencia puede observarse únicamente en algunos mercados-producto y no necesariamente en todos los que forman parte de la cartera de la empresa.
- El método se basa en la noción de “*sólo ventaja competitiva interna*” y no toma en cuenta ninguna ventaja competitiva “externa” detentada por la

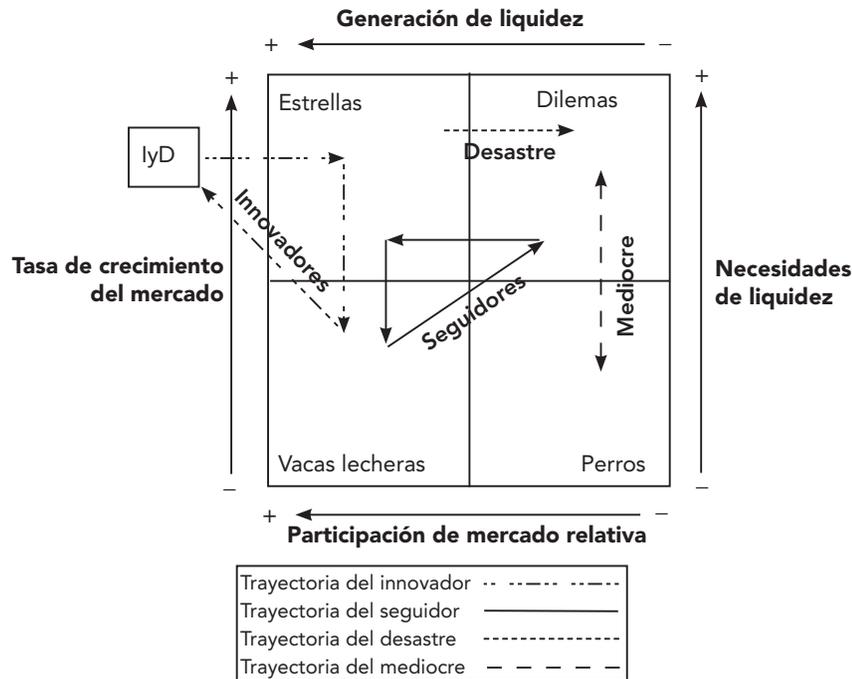


FIGURA 10.3. Alternativas de escenarios de la cartera

Fuente: Los autores.

empresa o la marca como resultado de una exitosa estrategia de diferenciación. Por lo tanto, un producto catalogado como perro podría muy bien generar liquidez más allá de su desventaja de costos si el mercado acepta pagar un precio premium por el producto, dadas sus cualidades distintivas.

- A pesar de su apariencia de simplicidad, pueden surgir algunos *problemas de medición*. ¿Las definiciones del producto deben ser amplias o estrechas? ¿Qué participación de qué mercado? ¿Cómo determinamos la tasa de crecimiento de mercado? Wind *et al.* (1983) han demostrado que el análisis es muy sensible a las mediciones utilizadas. Para una mayor exposición sobre estas cuestiones, consulte Day (1977, pp. 35-37).
- Las recomendaciones resultantes de un análisis de la cartera de productos son muy vagas y, como mucho, constituyen *orientaciones* que deben esclarecerse. Decir que en un determinado mercado-producto debe adoptarse una estrategia de “cosecha” o de “bajo per-

fil” no es muy explícito. En cualquier caso, es insuficiente para determinar de manera efectiva políticas relacionadas con el precio, la distribución, la comunicación, etc. El principal objetivo de un análisis de la cartera de actividades es ayudar a guiar, pero no reemplazar, el pensamiento estratégico.

Estas limitaciones son serias y restringen el campo de aplicación de la matriz de crecimiento/participación de mercado de manera significativa, que no resulta de aplicación útil en todas las situaciones corporativas. Deben desarrollarse otros métodos, basados en supuestos menos restrictivos.

### Matriz de la cartera multifactorial

La matriz BCG se basa sólo en dos indicadores, pero hay varias situaciones en las cuales otros factores distintos del crecimiento y la participación de mercado determi-

nan el atractivo de un mercado y la fuerza de una posición competitiva.

Claramente, el atractivo de un mercado también puede depender de factores tales como la accesibilidad y el tamaño del mercado, las redes existentes de distribución, la estructura de la competencia, una legislación favorable, etcétera.

El mercado de las computadoras portátiles es, en principio, muy atractivo, si lo juzgamos por su alta tasa de crecimiento. Sin embargo, hay otros factores, tales como el rápido cambio en la demanda, los cambios en los precios esperados, la rapidez con la que los productos se hacen obsoletos, la intensidad de la competencia, etc., lo que lo transforma en un mercado riesgoso, y, por lo tanto, relativamente menos atractivo.

De forma similar, la ventaja competitiva de una empresa puede ser el resultado de una fuerte imagen de marca, de su organización comercial, su liderazgo tecnológico, las cualidades distintivas del producto, etc., incluso si su participación de mercado es baja en relación con el principal competidor.

Cuando, en 1982, IBM introdujo su computadora personal, su competitividad era muy baja de acuerdo con la matriz BCG, dado que su participación de mercado era cero. Sin embargo, muchos analistas percibieron el potencial competitivo de IBM como alto, debido a su reputación en el mercado de las computadoras, su importante “saber-hacer” tecnológico, sus recursos disponibles y su voluntad de tener éxito en este mercado.

Resulta claro que deben tenerse en cuenta varios factores para medir correctamente la atractividad del mercado y el potencial de crecimiento de la empresa. En lugar de utilizar un único indicador por dimensión, pueden utilizarse múltiples indicadores y construir, así, un índice compuesto de cada dimensión. Para conocer una lista más amplia de factores posibles, consulte Abell y Hammond, 1979, p. 214). De este modo, la matriz BCG que hemos descrito en la sección precedente puede verse como un caso especial de una teoría más general que relaciona la atractividad del mercado y la competitividad económica.

### Desarrollo de una matriz multicriterios

A modo de ilustración, la tabla 10.1 presenta una batería de indicadores seleccionados para medir el atractivo de

cinco mercados-productos de la industria textil, así como una serie de indicadores que evalúan la competitividad de la empresa Tissex, que opera en estos cinco productos mercados.

Dado que cada situación es diferente, debe identificarse la lista relevante de factores, y se necesita una matriz multicriterios para especificar el análisis de la empresa. La selección de los factores relevantes es una tarea delicada, y debe involucrar a diferentes personas del área de marketing estratégico y también de otros departamentos. Debe darse una definición precisa de cada indicador, y la naturaleza de la relación entre ellos debe determinarse claramente. Una vez que se desarrolla la matriz, cada mercado-producto se evalúa frente a cada indicador:

- Se utiliza una escala de 5 puntos, con “bajo”, “promedio” y “alto” como puntos de referencias para los puntajes iguales a 1, 3 y 5, respectivamente.
- En lo que respecta a los indicadores de competitividad, los índices no se atribuyen “en abstracto”, sino en relación con el competidor más peligroso en cada mercado-producto o segmento.
- Si algunos indicadores parecen ser más importantes que otros, pueden introducirse compensaciones, pero éstas deben ser las mismas en cada actividad considerada.
- Las evaluaciones deben reflejar, tanto como sea posible, los valores esperados de los indicadores, y no solamente su valor presente.
- Puede calcularse un puntaje conjunto para el atractivo promedio de cada mercado-producto, y para la capacidad competitiva de la empresa en él.

Al contrario de lo realizado en la matriz BCG, en estas mediciones de la atractividad y la competitividad de la empresa se introducen evaluaciones subjetivas. Pero el proceso puede, sin embargo, ganar objetividad interpersonal, en la medida en que se recurra a muchos “jueces” independientes. Sus evaluaciones deben compararse con el objetivo de reconciliar o explicar las diferencias y desacuerdos observados. Este proceso de reconciliación siempre resulta útil en sí mismo.

### Interpretación de la matriz multicriterios

Obtenemos, pues, una matriz de clasificación de dos dimensiones, similar a la matriz BCG, que frecuentemente subdivide cada dimensión en tres niveles (bajo, prome-

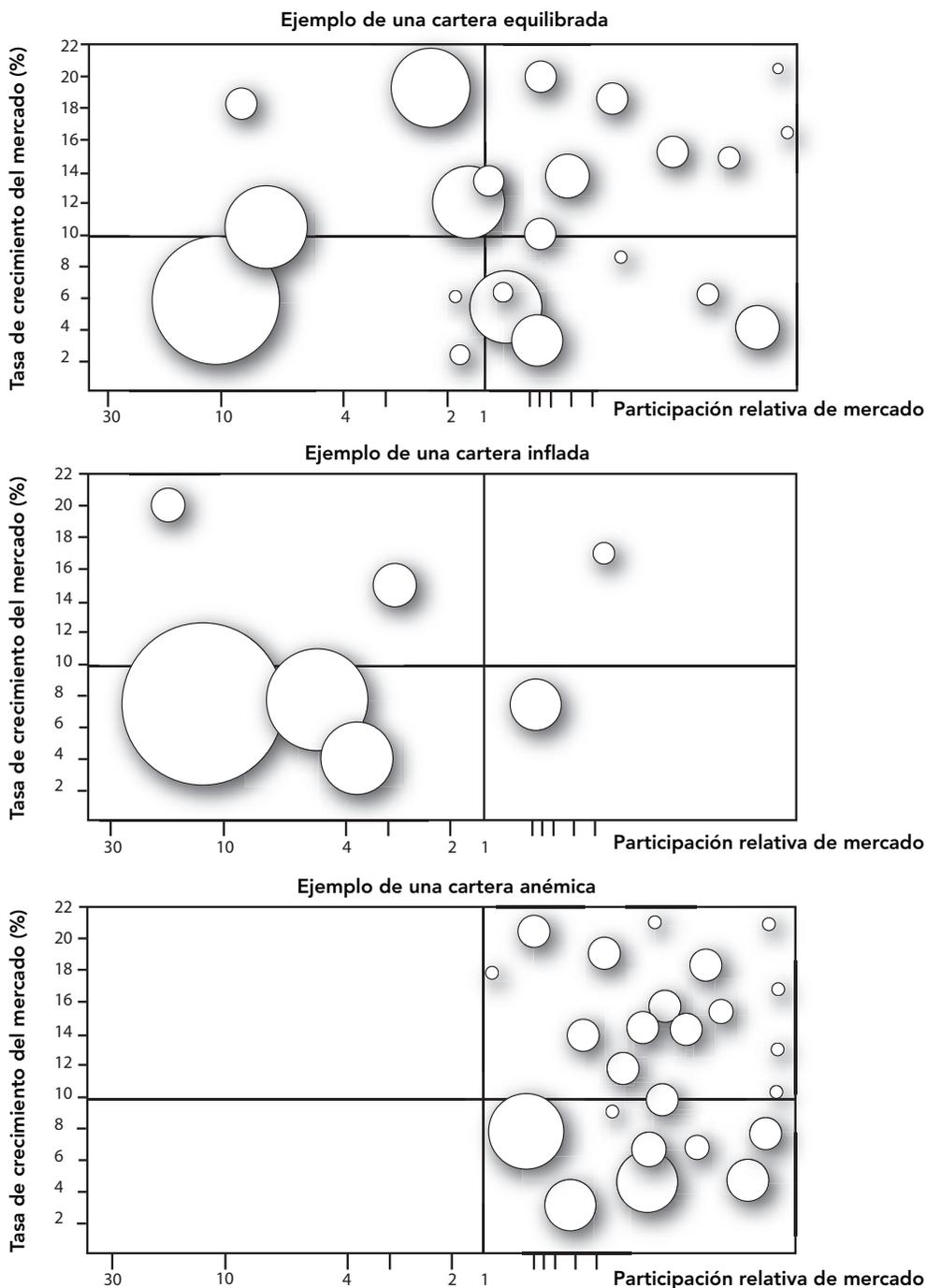


FIGURA 10.4 Comparación entre las carteras de tres marcas

Fuente: Los autores.

TABLA 10.1 Matriz multicriterios

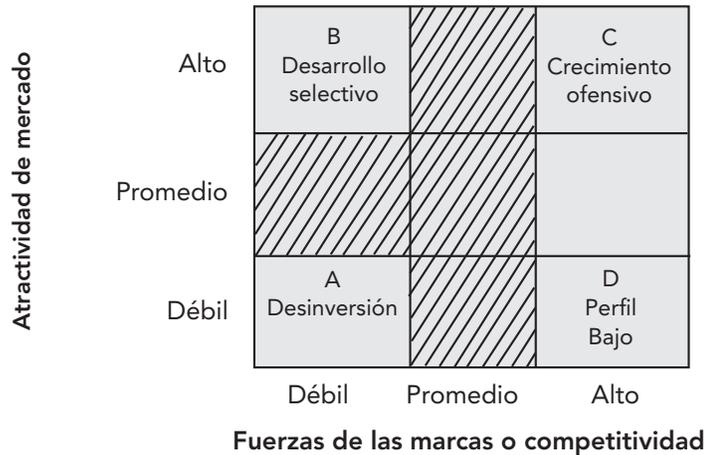
	Escala de evaluación					
	Peso (total 100)	Débil		Moderado		Fuerte
		1	2	3	4	5
<i>Indicadores de atractivo</i>						
Accesibilidad del mercado	—	Países fuera de Europa y de Estados Unidos		Europa y Estados Unidos		Europa
Tasa de crecimiento	—	≤5%		5-10%		≥ 10%
Extensión del ciclo de vida	—	≤2 años		2-5 años		≥ 5 años
Potencial del margen bruto	—	≤15%		15-25%		≥ 25%
Fuerza de la competencia	—	Oligopolio estructurado				
Posibilidades de diferenciación (además del precio)	—	Muy débil Muy disperso		Competencia no estructurada Moderado		Competencia débil Fuerte Concentrada
Concentración de los clientes	—	Moderadamente dispersa				
<i>Indicadores de competitividad</i>						
Participación de mercado relativa	—	≤1/3 líder > competidores directos		≥ 1/3 líder = competidores directos		Líder < competidores directos
Costo unitario	—					
Cualidades distintivas	—	Productos de imitación ("me too" products)		Moderadamente diferenciada		Proposición de venta "única"
Saber-hacer tecnológico	—	Difícil de controlar		Fácilmente dominable		Perfectamente dominada
Organización de venta	—	Distribuidores independientes		Distribución selectiva		Venta directa
Imagen	—	Muy débil		Vaga		Fuerte

Fuente: Los autores.

dio, alto), obteniendo así nueve cuadrados, cada uno correspondiente a una posición estratégica específica.

Cada zona corresponde a un posicionamiento específico. Las diferentes actividades de la empresa pueden representarse con círculos con un área proporcional a su cuota de la cifra total de ventas, o contribución a los beneficios. Los cuatro posicionamientos más claros son aquellos que corresponden a las cuatro esquinas de la matriz en la figura 10.5:

- En el cuadrante C, tanto el atractivo del mercado-producto como el potencial competitivo de la empresa son altos; la orientación estratégica a seguir es el crecimiento ofensivo. Las características son similares a los productos "estrella" en la matriz BCG.
- En el cuadrante A, tanto el atractivo como la competitividad son bajos; la orientación estratégica es mantenimiento sin inversión ni abandono. Tenemos el caso de los productos "perros", como en la figura 10.1.



**Figura 10.5** Ejemplo de matriz multicriterios

Fuente: Adaptado de Abell y Hammond (1979).

- El cuadrante B describe una situación intermedia: la ventaja competitiva es baja, pero el atractivo del mercado de referencia es alto. Es el caso típico de los productos “dilema”. La estrategia a seguir es el crecimiento selectivo.
- En el cuadrante D tenemos la situación opuesta. La ventaja competitiva es alta pero el atractivo de mercado es bajo. Es recomendable una estrategia de mantenimiento sin grandes inversiones. Es el equivalente a los productos “vacas lecheras” de la matriz BCG.

Las otras zonas intermedias corresponden a posicionamientos estratégicos que no están tan claramente definidos, y resultan difíciles de interpretar. El valor medio puede reflejar ya sea valores muy altos en algunos indicadores y muy bajos en otros, o, simplemente, una evaluación promedio en todos los criterios. Este último caso se observa frecuentemente en la práctica y refleja la imprecisión de la información que se posee, o simplemente la ausencia de información.

### Elección de la futura estrategia

Tenemos una representación visual del potencial de crecimiento de la empresa. Al extrapolar el crecimiento esperado de cada actividad, bajo el supuesto de mantener la estrategia en curso, la empresa se encuentra en una posición de evaluar su posición futura.

También pueden explorarse opciones estratégicas alternativas, tales como:

- Invertir para mantener la posición actual, y seguir la evolución esperada en el mercado.
- Invertir para mejorar la posición actual, desplazando la actividad hacia la derecha de la matriz, lo que mejora su productividad.
- Invertir para reconstruir una posición deteriorada: una estrategia de revitalización es más difícil de implementar si el atractivo del mercado ya es bajo o medio.
- Reducir la inversión con el objetivo de cosechar, es decir, la posición mantenida se transforma frente a los medios financieros, por ejemplo, vendiendo al mejor precio posible.
- Desinversión y dejar los mercados o segmentos poco atractivos, o aquellos en los cuales la empresa no tiene la capacidad de adquirir o sostener una ventaja competitiva.

La figura 10.6 muestra un ejemplo de un análisis multicriterio. Representa la cartera de actividades de una empresa de la industria alimentaria. Se debe observar que el atractivo de los mercados-producto es mediano, y la competitividad de la empresa se evalúa como baja en casi todos los productos considerados. El futuro de esta empresa es claramente desolador.

### Evaluación de la matriz multicriterios

El modelo de matriz multicriterios lleva al mismo tipo de análisis que la matriz BCG, con una única ventaja principal: el vínculo entre el rendimiento económico y el competitivo (por ejemplo la liquidez) se pierde. Sin embargo, dado que el modelo no se basa en ningún supuesto particular, supera varias debilidades del método BCG, y su aplicabilidad es más amplia. Además, es mucho más flexible, porque los indicadores utilizados son específicos de la empresa.

El uso de este tipo de matrices sufre, no obstante, ciertas limitaciones:

- Los problemas de mediciones son más delicados y el riesgo de la subjetividad es mucho mayor. Esto se demuestra no sólo en la elección de los indicadores y sus posibles compensaciones, sino en el criterio de
- Cuando el número de indicadores y el número de actividades a evaluar es alto, el procedimiento se vuelve pesado y demandante, especialmente cuando la información es escasa e imprecisa.
- Los resultados son sensibles a los factores y al sistema de compensaciones adoptados. La manipulación de las compensaciones puede producir una posición deseada en la matriz. Es importante, por lo tanto, probar la sensibilidad de los resultados con juegos de pesos alternativos de criterios.
- Al igual que en la matriz BCG, las recomendaciones siguen siendo muy generales y necesitan clarificarse. Además, el vínculo con el rendimiento económico se establece con menos claridad.

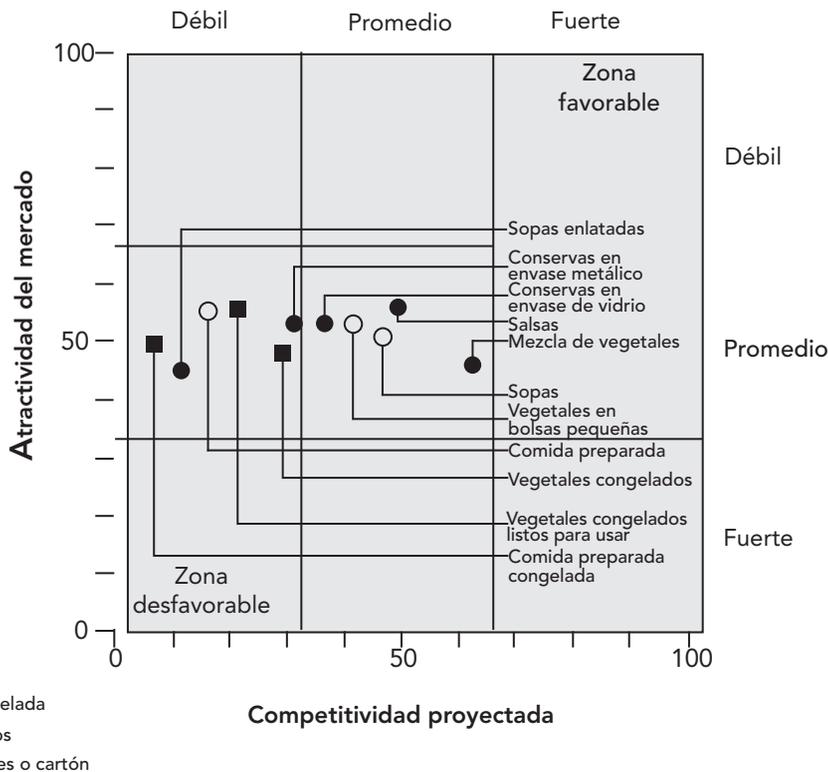


FIGURA 10.6 Ejemplo de análisis multicriterios en la industria alimentaria

Fuente: M. D. A. Consulting Group, Bruselas.

Los dos enfoques proporcionarán tipos de conocimientos muy diferentes. Pero, como el principal objetivo de un análisis de la cartera de actividades es ayudar a guiar, pero no sustituir, el pensamiento estratégico, el proceso de reconciliación resultará muy útil. Por lo tanto, es recomendable emplear ambos enfoques y comparar los resultados.

## Análisis FODA

Un marco ampliamente utilizado para organizar los fragmentos de información, obtenidos del sistema interno de información de la empresa y del entorno de macromarketing, es el análisis FODA, un acrónimo de: fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). Desarrollado en Harvard por Andrews (1971), es, en realidad, un análisis multicriterios similar a los dos métodos anteriores, con las siguientes diferencias:

- El análisis es puramente cualitativo y no se basa en mediciones objetivas o información dura.
- Otorga una definición diferente de los dos conceptos de atractividad de mercado (factores externos) y competitividad de la empresa (factores internos).

El análisis FODA es un modelo simple y directo, que provee orientación y sirve como catalizador del desarrollo de un plan de marketing viable. Cumple esta función al estructurar la evaluación de la adecuación entre lo que una empresa puede (fortalezas) y no puede (debilidades) hacer en la actualidad, y las condiciones del entorno que están a favor (oportunidades) y en contra (amenazas) de la empresa. Las estrategias alternativas de la empresa se desarrollan a través de una apreciación de las oportunidades y las amenazas que enfrenta en los diferentes mercados, y de la evaluación de sus fortalezas y debilidades. Si se realiza correctamente, la empresa puede destacar sus fortalezas y minimizar sus debilidades con el fin de encontrar oportunidades y evitar amenazas.

Los asuntos que pueden ser considerados en un análisis FODA son numerosos y variarán dependiendo de la empresa y la industria que se esté analizando. En la sección “Cómo implementar el marketing10.1” se propone una lista de temas potenciales. La simplicidad del método y la carencia de un marco conceptual para guiar el análisis ocasionan con frecuencia dificultades de interpretación.

El análisis FODA es más cualitativo y general que el análisis BCG y el análisis multicriterios. Además de

su simplicidad, su mérito es que proporciona una visión más comprensiva del potencial estratégico de la empresa. En ese sentido, el análisis FODA puede ser más proactivo que los métodos de análisis de cartera de actividades tradicionales. En la tabla 10.2 se da un ejemplo de análisis FODA.

## Modelos de análisis de la cartera de actividades en la práctica

Como ha evidenciado la encuesta internacional multianual sobre herramientas y técnicas de gestión, patrocinada por la consultora Bain & Company (Bain, 2005), parece ser que (vea la tabla 10.3) la planificación estratégica y los análisis de la cartera de productos se clasifican como las herramientas más populares utilizadas por las empresas.

Un análisis de la cartera de productos lleva a diferentes recomendaciones estratégicas de acuerdo con el posicionamiento de las actividades en la cartera. Como hemos visto, tales recomendaciones son principalmente guías generales, como inversión, mantenimiento, cosecha, abandono, etc., que requieren clarificación y necesitan ser puestas en una perspectiva más operacional.

## Beneficios del análisis de la cartera de productos

El análisis de la cartera es el resultado del proceso de marketing estratégico completo, descrito en los últimos cuatro capítulos de este libro. Un análisis de la cartera de actividades descansa en los siguientes principios, más allá del método utilizado:

- Una división precisa de las actividades de la empresa en mercados-producto o segmentos.
- Mediciones de competitividad y atractividad que permiten la evaluación y comparación de los valores estratégicos de las diferentes actividades.
- Vínculos entre la posición estratégica y el rendimiento económico y financiero, sobre todo en el método BCG.

Las representaciones matriciales ayudan a sintetizar los resultados de este ejercicio de pensamiento estratégico y a visualizarlos de manera clara y expresiva. Contrariamente a las apariencias, no son fáciles de elaborar. Requieren de información completa y confiable sobre el modo en que funcionan los mercados; también es nece-

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 10.1

### ¿Qué asuntos potenciales considerar en un análisis FODA?

#### *Fortalezas internas potenciales*

Recursos financieros abundantes  
Cualquier competencia clave  
Reconocido como el líder del mercado  
Economías de escala  
Posesión de tecnología  
Proceso patentado  
Costos más bajos  
Buena imagen de mercado  
Talento de gestión superior  
Mejores habilidades de marketing  
Calidad de producto sobresaliente  
Sociedad con otras empresas  
Buenas habilidades distributivas  
Empleados comprometidos

#### *Debilidades internas potenciales*

Falta de dirección estratégica  
Débil inversión en I+D  
Línea de productos muy estrecha  
Distribución limitada  
Costos más altos  
Productos desactualizados  
Problemas operativos internos  
Débil imagen de mercado  
Pocas habilidades de marketing  
Habilidades de gestión limitadas  
Empleados subcalificados

Fuente: Ferrel et al. (1999, p. 62).

#### *Oportunidades externas potenciales*

Rápido crecimiento de mercado  
Las empresas rivales están satisfechas  
Necesidades y gustos cambiantes de los clientes  
Apertura de mercados extranjeros  
Contratiempos de los competidores  
Descubrimiento de nuevos usos del producto  
Prosperidad económica  
Desregulación  
Nuevas tecnologías  
Cambios demográficos  
Búsqueda de alianzas por parte de otras empresas  
Alto cambio de marcas  
Caída de las ventas de un producto sustituto  
Nuevo método de distribución

#### *Amenazas externas potenciales*

Entrada de nuevos competidores  
Introducción de nuevos productos sustitutos  
Declive del ciclo de vida del producto  
Necesidades y gustos cambiantes de los clientes  
Adopción de nuevas estrategias por parte de las empresas rivales  
Aumento de la regulación  
Recesión  
Nueva tecnología  
Cambios demográficos  
Barreras comerciales extranjeras  
Desempeño pobre de todas las empresas

sario conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las de sus competidores. Más específicamente, el análisis implica lo siguiente:

- Un esfuerzo considerable para segmentar el mercado de referencia. Esto es particularmente importante, porque la validez de las recomendaciones se ve condicionada por la elección inicial de la segmentación.
- Una recolección sistemática y cuidadosa de información detallada, que no existe normalmente como tal, y que necesita reconstruirse a través del chequeo cru-

zado (la calidad de los resultados también depende de la confiabilidad de esta información).

Este tipo de análisis no puede ser improvisado, y descansa particularmente en el apoyo de la dirección general. Una herramienta de tales características obviamente no es una panacea, pero tiene el mérito de subrayar algunos aspectos importantes de la gestión:

- Moderar la visión de muy corto plazo, al insistir en mantener un equilibrio entre las actividades inmediatamente rentables y las que preparan el futuro.

**TABLA 10.2** Ejemplo de análisis FODA: el hipermercado de grandes descuentos Aldi

Fortalezas	Debilidades
Simplicidad de las operaciones	Utilización de sistemas manuales
Eficiencia en costos	Surtido limitado, atractivo limitado
Precios fuertes	Productos perecederos con poco margen de calidad
Fuente de marcas privadas	Dependencia de cajeros muy bien entrenados
Márgenes de precio sobre otros minoristas	Experiencia no placentera
Entendimiento económico del negocio	
Altos fondos de la empresa madre	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Expandirse hacia otros mercados	Otros minoristas con surtido limitado que entienden el negocio y pueden operar mejor
Aumentar la penetración de mercado	
Continuar mejorando la calidad	
Aprovechar los mercados institucionales	
Mantenerse estrechamente ligados al posicionamiento de bajo costo	

Fuente: Coriolis Research.

- Alentar a la empresa a mantener en mente tanto el atractivo del mercado como el potencial competitivo.
- Establecer prioridades en materia de asignación de recursos humanos y financieros.
- Sugerir estrategias de desarrollo diferenciado por tipo de actividad.
- Crear un lenguaje común a través de la organización y fijar objetivos claros para reforzar la motivación y facilitar el control.

La principal debilidad de los métodos de análisis de cartera es que pueden dar una imagen del presente, o incluso del pasado reciente, y dedicar muy poco tiempo a evaluar los cambios futuros y las opciones estratégicas para lidiar con tales cambios. También existe el riesgo de tener una aplicación demasiado mecánica basada en estos métodos. Como ya se ha subrayado, los diferentes métodos pueden llevar a clasificaciones muy diferentes. Las herramientas aquí descritas deben verse más como guías para el razonamiento informado que como herramientas prescriptivas.

Estas matrices también pueden utilizarse en una perspectiva dinámica, por ejemplo, para comparar las

posiciones ocupadas actualmente en el mercado con las posiciones buscadas en el periodo siguiente. La matriz presentada en la figura 10.6 es útil a este respecto, porque nos permite analizar las posiciones competitivas cambiantes en cada unidad de actividad a través del tiempo (Hussey, 1978).

## Elección de una estrategia general

El primer paso en la elaboración de una estrategia de desarrollo es clarificar la naturaleza de la ventaja competitiva sostenible, que servirá como base para las acciones estratégicas y tácticas futuras. Vimos en el capítulo previo que una ventaja competitiva podía describirse en relación con dos aspectos (vea la figura 10.1): la productividad (ventaja de costo) y poder de mercado (ventaja en términos de máximo precio aceptable). El punto es saber cuál de estos dos aspectos es prioritario, dadas las características de la empresa, sus fortalezas y las de sus rivales. En otras palabras, ¿qué ventaja es “sostenible” en un mercado-producto dado? Este asunto puede examinarse desde dos perspectivas: dentro del marco de los mercados existentes y en el marco de los mercados futuros.

TABLA 10.3 Las 10 herramientas más utilizadas por las empresas relacionadas con tiempo y satisfacción

1993	1996	2000	2004	Satisfacción 2004
Declaración de la misión (88%)	Planificación estratégica (83%)	Planificación estratégica (76%)	Planificación estratégica (79%)	4.14*
Satisfacción del cliente (86%)	Declaración de la misión (82%)	Declaración de la misión (70%)	Administración de las relaciones con el cliente (75%)	3.91
Gestión de la calidad total (72%)	Monitoreo de la competencia (79%)	Benchmarking (69%)	Monitoreo de la competencia (73%)	3.98*
Perfil de la competencia (70%)	Satisfacción del cliente (79%)	Outsourcing (69%)	Outsourcing (73%)	3.89
Monitoreo de la competencia (70%)	Competencias claves (69%)	Satisfacción del cliente (60%)	Declaración de la misión (72%)	3.97*
Pago por rendimiento (70%)	Gestión de la calidad total (66%)	Estrategias de crecimiento (55%)	Competencias claves (65%)	3.87
Reingeniería (67%)	Reingeniería (65%)	Alianzas estratégicas (53%)	Alianzas estratégicas (63%)	3.97*
Alianzas estratégicas (62%)	Pago por rendimiento (63%)	Pago por rendimiento (52%)	Estrategias de crecimiento (62%)	3.95
Reducción de los ciclos (55%)	Alianzas estratégicas (61%)	Segmentación de los clientes (51%)	Reingeniería de procesos/ Gestión de la calidad total (61%)	3.91
Equipos autodirigidos (55%)	Estrategias de crecimiento (55%)	Competencias claves (48%)		3.90

Nota: \* Significativamente por encima de la media. Escala 1-5.

Fuente: Bain and Company (2005)

## Dos maneras de enfocar la estrategia

¿Qué es una estrategia? Pueden adoptarse dos visiones diferentes de estrategia, las cuales resultan más complementarias que opuestas. La primera posición, propuesta por M. Porter (1985, 1996), resulta relevante principalmente cuando el objetivo es apuntar a necesidades existentes o articuladas en mercados existentes; la segunda, propuesta

por G. Hamel y C. K. Prahalad (1994), se orienta más hacia necesidades latentes y mercados futuros.

### Competir por mercados existentes

Una primera visión consiste en seleccionar un mercado o un mercado-producto, donde la empresa quiere tener actividades, y en el cual tratará de diferenciarse de los

competidores directos, ya sea a través del desempeño de actividades diferentes a las de sus competidores, o de actividades similares desempeñadas de diferentes maneras (Porter, 1996). Identificar una ventaja competitiva estratégica sostenible requiere, entonces, un análisis de la estructura competitiva, y, más específicamente, responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores de éxito en un mercado-producto o segmento dados?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a esos factores?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los principales rivales con respecto a los mismos factores de éxito?

Esta búsqueda sistemática de una ventaja competitiva sostenible está en el centro de una estrategia de diferenciación.

## Competir por mercados futuros

La segunda visión de estrategia es más proactiva. El objetivo aquí es “construir la mejor base posible de interpretación del futuro (a través de la previsión) y a partir de allí desarrollar el poder de anticipación necesario para adaptarse de manera proactiva a la evolución del mercado” (Hamel y Prahalad, 1994, p. 73). La previsión de la industria ayuda a los directivos a responder tres asuntos críticos:

- Primero, ¿qué nuevos tipos de beneficios para los clientes deberíamos buscar proveer en 5, 10 y 15 años?

- Segundo, ¿qué nuevas competencias necesitaremos construir o adquirir para ofrecer estos beneficios a los clientes?
- Tercero, ¿cómo necesitaremos reconfigurar la interfase del cliente en los próximos años?

Esta visión de la estrategia es más proactiva, dado que el objetivo aquí es identificar, entender e influir en las fuerzas que dan forma al futuro de la industria. Como lo ilustran Hamel y Prahalad, la firma estadounidense Motorola tiene este tipo de visión (ilustración 10.1). Más que una estrategia de diferenciación consistente en ser mejores, más rápidos, más simples, más baratos, etc.; el objetivo aquí es más fundamental, y consiste en regenerar la estrategia base de la empresa, así como reinventar la industria.

Kim y Mauborgne (1997) han propuesto cinco recomendaciones en lo que denominan un desarrollo de estrategia de valor:

- Desafiar las condiciones inevitables de la industria.
- La competencia no es el punto de referencia.
- Centrarse en lo que la mayoría de los clientes valora.
- Preguntarnos que haríamos si estuviésemos empezando de nuevo.
- Pensar en términos de la solución total que los compradores buscan.

Para adoptar una estrategia de valor o innovación discontinua, es necesario crear soluciones a los problemas que los clientes ni siquiera saben que tienen. Descubrir nuevas soluciones significa ir más allá de las viejas soluciones y rediseñar las fronteras para crear nuevos mercados e industrias.

### ILUSTRACIÓN 10.1

#### La estrategia de valor de Motorola

Motorola sueña con un mundo en el que los números telefónicos sean asignados a las personas, más que a los lugares; donde pequeños artefactos manuales permitan a la gente mantenerse en contacto sin importar donde estén, y donde las nuevas comunicaciones puedan distribuir imágenes de video e información, así como señales de voz. Para que este mundo se vuelva realidad, Motorola sabe que debe fortalecer sus competencias en compre-

sión digital, en pantallas planas y en tecnologías de baterías. Motorola también sabe que para capturar una participación significativa de un mercado de consumo floreciente, deberá incrementar sustancialmente la familiaridad de su marca con los clientes de todo el mundo.

Fuente: Hamel y Prahalad (1994, p. 74).

## Estrategias básicas en los mercados existentes

Las estrategias básicas serán diferentes de acuerdo con el tipo de ventaja competitiva buscada, es decir, si se basan en la productividad, y por lo tanto en la ventaja en costos, o si descansan en un elemento de diferenciación, y se basan por lo tanto en un precio premium. Porter (1980, p. 35) sugiere que existen cuatro estrategias competitivas básicas frente a la competencia: el liderazgo en costos, la diferenciación, la estrategia del especialista o la especialización en costos (figura 10.7).

### Estrategia de liderazgo en costos

La primera estrategia básica se basa en la productividad y se relaciona generalmente con la existencia de un efecto de experiencia.

Esta estrategia implica una vigilancia minuciosa de *a)* los gastos de funcionamiento, *b)* las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos de experiencia, *c)* los costos de diseño del producto y *d)* la minimización de los costos de servicios, ventas, publicidad, etc. El bajo costo en relación con los competidores es la preocupación principal del total de la estrategia.

Contar con una ventaja en costo constituye una protección eficaz frente a las cuatro fuerzas competitivas (vea la figura 10.2):

- Respecto de sus competidores directos, la empresa se encuentra en una mejor posición para resistir una

posible guerra de precios, y aún obtener beneficios al mínimo nivel de precios de sus rivales.

- Los compradores fuertes sólo pueden disminuir los precios hasta el nivel del competidor más eficiente.
- Los bajos costos proporcionan una defensa frente a los proveedores poderosos, pues brinda más flexibilidad para lidiar con los aumentos de costos de insumos.
- Una posición de bajo costo proporciona barreras de entrada sustanciales en términos de economías de escala o ventajas de costos.
- Una posición de bajo costo frecuentemente coloca a la empresa en una posición favorable frente a los productos sustitutos (Porter, 1980, p. 36).

De esta manera, el liderazgo en costo protege a la empresa frente a las cinco fuerzas competitivas, porque las empresas menos eficientes son las primeras en sentir los efectos de la lucha competitiva.

### Diferenciación

El objetivo aquí es dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único. Lo que la empresa tiene que hacer es crear una situación de competencia monopolista en la cual se adueña de algún poder de mercado, en función del elemento distintivo (Chamberlin, 1933).

Hemos visto anteriormente que la diferenciación puede adoptar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, apariencia exterior, servicio al cliente, red

		Ventaja estratégica	
		Carácter único del producto percibido por los compradores	Costos bajos
Todo el sector industrial		Diferenciación	Liderazgo en costos
	Sólo un segmento particular	Especialista	Especialización en costos

FIGURA 10.7 Las cuatro estrategias básicas

Fuente: Porter (1980).

de comercialización, etc. La diferenciación, como el dominio de los costos, protege a la empresa de las cinco fuerzas competitivas, pero en un modo muy diferente:

- Respecto de sus competidores directos, la diferenciación permite a la empresa aislarse de la rivalidad competitiva determinada por la lealtad de marca y la menor sensibilidad hacia el precio. También aumenta la rentabilidad, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo.
- La lealtad de marca resultante, y la necesidad del competidor de superar la unicidad ofrecida, provee altas barreras de entrada.
- La alta rentabilidad aumenta la capacidad de la empresa para resistir los aumentos de costos impuestos por los proveedores poderosos.
- Finalmente, la empresa que se ha diferenciado por obtener la lealtad del cliente estará mejor posicionada frente a los productos sustitutos de sus competidores (Porter, 1980, p. 37).

La diferenciación exitosa permite a la empresa conseguir mayores beneficios que sus rivales debido a un precio más alto que el mercado está dispuesto a aceptar, más allá del hecho de que los costos son generalmente más altos. Este tipo de estrategia no siempre es compatible con una alta participación de mercado, dado que la mayoría de los compradores no están necesariamente preparados para pagar un precio más alto, aun reconociendo la superioridad del producto.

Las estrategias de diferenciación generalmente implican grandes inversiones en marketing operativo, particularmente en gastos de publicidad para informar al mercado acerca de las cualidades distintivas del producto.

### Estrategia del especialista

Una tercera estrategia consiste en concentrarse en las necesidades de un segmento particular, un grupo de compradores o un mercado geográfico, sin intentar cubrir todo el mercado. Se busca tomar un objetivo restringido y abastecerlo de manera más eficaz que los competidores, quienes se encuentran abasteciendo al mercado total.

Esto implica, la diferenciación o el liderazgo en costos, o en todo caso ambos, pero sólo frente a un objetivo particular.

Por ejemplo, un fabricante de pinturas puede decidir dirigirse sólo a los pintores profesionales, excluyendo al

público en general, a los fabricantes de autos y a la industria naviera. En la industria automotriz, Mercedes se dirige nada más al segmento alto de la gama, pero cubre ese segmento de manera más eficaz que otros fabricantes de automóviles que cuentan con una línea completa de modelos.

La estrategia del especialista siempre implica algunas limitaciones en la participación de mercado total alcanzable. Una estrategia enfocada puede darle a la empresa una gran participación de mercado en el segmento objetivo, pero puede limitarla en relación con el total del mercado.

### Riesgos asociados con las estrategias básicas

La elección de una estrategia frente a otra no es una decisión neutral, en el sentido de que implica diferentes tipos de riesgos y diferentes preocupaciones que son prioritarios dentro de la organización. La ilustración 10.2 resume los riesgos inherentes a cada estrategia básica. La implementación de estas estrategias involucra diferentes recursos y diferentes saber-hacer, que se detallan a continuación:

- Una estrategia de liderazgo en costos implica una inversión sostenible, un alto grado de competencia tecnológica, un control estricto de los costos de fabricación y de costos generales y maneja productos estandarizados para facilitar la producción.
- Una estrategia de diferenciación supone una capacidad de marketing importante, así como un avance tecnológico. La capacidad de analizar y anticipar tendencias en las necesidades del mercado juega un papel fundamental aquí. La coordinación interfuncional entre IyD, producción y marketing también es vital.
- Finalmente, una estrategia de especialista también asume las características previas frente al segmento objetivo.

### Evaluación de las oportunidades de crecimiento

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, ya sea en el crecimiento

## ILUSTRACIÓN 10.2

## Riesgos asociados con las estrategias básicas

*Riesgos del liderazgo en costos*

- Cambios tecnológicos que anulan las inversiones o el aprendizaje pasado.
- Aprendizaje de bajo costo de seguidores o nuevos competidores de la industria, obtenido a través de la imitación o de su capacidad para invertir en instalaciones vanguardistas.
- Imposibilidad de ver el cambio requerido por el mercado en el producto o en marketing, por centrar la atención en los costos.
- Inflación de costos que disminuye la capacidad de la empresa para mantener un diferencial de precio suficiente para superar las imágenes de marca de los competidores, u otros enfoques de diferenciación.

*Riesgos de la diferenciación*

- El diferencial en costos entre los competidores de bajo precio y la empresa diferenciada se vuelve demasiado grande para que la diferenciación pueda mantener la lealtad de marca. Los compradores sacrifican algunas de las características,

servicios o la imagen obtenida por la empresa a raíz de un ahorro significativo de costos.

- Caída de la necesidad de los compradores del factor diferencial; puede ocurrir cuando los compradores se vuelven más sofisticados.
- Las imitaciones disminuyen la diferenciación percibida, algo que comúnmente ocurre cuando el mercado madura.

*Riesgos del liderazgo especialista*

- El diferencial de costo entre la amplia gama de competidores y la empresa focalizada se amplía, lo cual elimina la ventaja de costos de servir a un objetivo pequeño y la diferenciación alcanzada por su orientación.
- Las diferencias entre los productos o servicios deseados entre el objetivo estratégico y el total del mercado menguan.
- Los competidores encuentran submercados dentro del objetivo estratégico y se descentraliza el segmento objetivo.

Fuente: Adaptado de Porter (1980, pp. 45-46).

de las ventas, de la participación de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El tamaño es un factor que influye en la vitalidad de la empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y la dirección. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento resulta necesario para poder sobrevivir a los ataques de los competidores, gracias a las economías de escala y los efectos de experiencia que genera.

Una empresa puede adoptar objetivos de crecimiento en tres niveles diferentes:

1. Un objetivo de crecimiento dentro del mercado de referencia en el cual opera; nos referiremos a este objetivo como de crecimiento intensivo.
2. Un objetivo de crecimiento dentro de la cadena de abastecimiento, a través de la expansión lateral, ha-

cia arriba o por debajo de su actividad básica; se trata de un crecimiento integrado.

3. Un objetivo de crecimiento basado en oportunidades por fuera del campo normal de actividades; este crecimiento es por diversificación.

Para cada uno de estos objetivos de crecimiento corresponde un número de estrategias posibles. Resulta interesante examinarlas brevemente.

### Crecimiento intensivo

Una estrategia de crecimiento intensivo es justificable cuando una empresa no ha explotado aún completamente las oportunidades ofrecidas por sus productos dentro de su mercado de referencia “natural” (vea la ilustración

10.3). Pueden adoptarse diferentes estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

### Estrategias de penetración de mercado

Una estrategia de penetración de mercado, denominada de crecimiento orgánico, consiste en tratar de aumentar o mantener las ventas de los productos actuales en los mercados existentes. Se abren diversas opciones.

1. *Desarrollo de la demanda primaria*: aumentar el tamaño del mercado total a través de la expansión de la demanda primaria, por ejemplo:

- ampliando la base de compradores al convertir a los no usuarios en usuarios (vea la ilustración 10.4),
- incrementando la frecuencia de compra entre los usuarios actuales,
- incrementando la cantidad promedio comprada por oportunidad de uso,
- identificando y promoviendo nuevos usos.

Debe notarse que esta estrategia puede beneficiar a todos los competidores, dado que influye en la demanda primaria más que en la demanda selectiva.

2. *Aumentar la participación de mercado*: aumentar las ventas atrayendo a compradores de las marcas rivales,

con gastos significativos en las variables de la mezcla de marketing, por ejemplo:

- mejorando el producto o servicio ofrecido,
- posicionando las marcas,
- aceptando reducciones sustanciales de precio,
- reforzando significativamente las redes de distribución y de servicio,
- aumentando los esfuerzos promocionales.

Esta estrategia, más agresiva, se observará principalmente en situaciones de mercado en las cuales la demanda primaria no es expansible una vez que alcanza su fase de madurez en el ciclo de vida del producto.

3. *Adquisición de mercados*: aumentar la participación de mercado sustancialmente a través de adquisiciones o por creación de asociaciones conjuntas (joint ventures), por ejemplo:

- compra de la empresa competidora para obtener su participación de mercado,
- creación de una asociación conjunta (joint venture) para controlar una participación de mercado significativa.

4. *Defensa de una posición de mercado*: defender la posición actual en el mercado (por ejemplo, relaciones con los clientes, redes de distribuidores, imagen, etc.) ajustando la mezcla de marketing, por ejemplo:

## ILUSTRACIÓN 10.3

### La compañía de Sopas Campbell estimula el consumo de sopa

Sopas Campbell notó que el consumo de sopa está aumentando nuevamente, hasta 3% en lo que va de este año fiscal (1999). Son buenas noticias para Campbell, que tiene una participación en el mercado estadounidense de alrededor de 80%, a pesar de algunas incursiones de marcas genéricas de supermercado en los últimos años. Las sopas representan cerca de la mitad del total de ingresos de Campbell [...] Campbell ha invertido fuertemente en desarrollar nuevos productos que puedan hacer más fácil para los consumidores el consumo de sopa. Entre los nuevos productos que la empresa espera lanzar a nivel nacional están: la sopa de tomates en botellas plásticas reutilizables, y sopas de

única porción aptas para microondas. Otros productos son: una sopa gourmet congelada presentada en bolsas pequeñas [...] La empresa también intenta vender más sopas a través de los restaurantes, cafeterías y comedores escolares. Campbell está probando una máquina dispensadora de sopa que funciona como una fuente de refrescos en las tiendas 7-11, así como otros productos de sopa con McDonald's y Subway. Algunos en la empresa hablan incluso de que algún día Campbell venderá sopa en los quioscos.

Fuente: Adaptado de *Wall Street Journal Europa*, 20 de mayo de 1999.

## ILUSTRACIÓN 10.4

## La nueva estrategia de Sony: de una empresa de "cajas" a una de tecnología de la información

Sony Corp. anunció el martes un cambio radical en la corporación, cuyo objetivo es cambiar en forma decisiva la identidad de la empresa: de ser un fabricante de productos electrónicos a un proveedor de servicios de redes digitales. El presidente de Sony, el señor Idei, anunció que el nuevo enfoque de Sony sería el negocio de las redes: esencialmente, el negocio de vincular a los consumidores con una variedad de servicios, ya sea a través de sus computadoras o de sus televisores. Debemos posibilitar a los clientes de Sony para que se vinculen directamente con nuestros productos y servicios, y asegurar que Sony pueda distribuir sus películas, música,

juegos y sus servicios y herramientas de finanzas personales directamente con sus clientes. En otras palabras, la empresa intenta proporcionar no sólo las computadoras y los televisores, con los cuales las personas pueden ver sus películas y escuchar su música, sino que también quiere fijar el conducto a través del cual lo reciben. En los últimos tres años, hemos realizado muchos esfuerzos para pasar de ser una empresa de "cajas" a transformarnos en una empresa de tecnología informática, declaró el señor Idei en una entrevista.

Fuente: Strom (1999).

- mejoras menores en el producto o servicio, o reposicionamiento,
- estrategia defensiva de precios,
- refuerzo de las redes de venta y de distribución,
- refuerzo o reorientación de las actividades de promoción.

5. *Racionalización del mercado*: modificar significativamente los mercados abastecidos para reducir costos y/o aumentar la eficacia del marketing, por ejemplo:

- concentrarse en segmentos más rentables,
- utilizar a los distribuidores más eficaces,
- limitar el número de clientes abastecidos, fijando exigencias de cantidades mínimas por pedido,
- abandono selectivo de los segmentos del mercado.

6. *Organización del mercado*: influir, utilizando prácticas legalmente aceptadas, en el nivel de la competencia dentro de la propia industria para permitir la viabilidad económica, por ejemplo:

- establecer reglas o directrices en las prácticas de la competencia con el apoyo de los poderes públicos,
- crear organizaciones profesionales, por ejemplo, para mejorar los sistemas de información de mercado,
- acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción.

Estas últimas tres estrategias tienen más carácter de tipo defensivo, ya que apuntan a mantener el nivel de penetración de mercado.

### Estrategias de desarrollo de mercados

Una estrategia de desarrollo del mercado se refiere al intento de la empresa de incrementar las ventas de los productos actuales al introducirlos en mercados nuevos o futuros. Este objetivo puede alcanzarse utilizando cuatro enfoques alternativos:

1. *Necesidades inarticuladas o latentes dentro de los clientes abastecidos*: proponer soluciones a las necesidades de los clientes aún no percibidas o expresadas. El objetivo aquí es llevar a los clientes hacia nuevos productos (como la fotografía digital), educarlos y crear un nuevo mercado a través de una estrategia de marketing proactiva.

2. *Nuevos segmentos del mercado*: alcanzar nuevos (no abastecidos) grupos de clientes dentro del mismo mercado geográfico, por ejemplo:

- introducir un producto industrial en el mercado de consumo o viceversa,
- vender el producto a otro grupo considerando la edad (caramelos a los adultos),
- vender el producto a otro sector industrial.

3. *Nuevos canales de distribución*: distribuir el producto a través de otro canal de distribución, complementario de los canales actuales, por ejemplo:

- adoptar un sistema de marketing directo para grupos específicos de clientes,
- distribuir los productos a través de máquinas expendedoras,
- desarrollar un sistema de franquicia paralelo a la red existente.

4. *Expansión geográfica*: hacia otras partes del país u otros países, por ejemplo:

- expedir los productos hacia mercados extranjeros descansando en los agentes locales o en una empresa de comercialización internacional independiente,
- crear una red de distribución exclusiva para manejar los negocios en el extranjero,
- adquirir una empresa extranjera en el mismo sector.

Las estrategias de desarrollo de mercado descansan fundamentalmente sobre el saber-hacer en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

### Estrategias de desarrollo de productos

Una estrategia de desarrollo de producto consiste en aumentar las ventas, desarrollando productos nuevos o mejorados que apunten a los mercados existentes. Existen diversas posibilidades:

1. *Innovaciones discontinuas*: lanzar un nuevo producto o servicio, que representa un cambio fundamental en los beneficios ofrecidos a los clientes y en el comportamiento necesario para utilizarlo. Los clientes, de algún modo, deben discontinuar sus patrones pasados para encajar los nuevos productos en sus vidas (por ejemplo, los teléfonos celulares y los servicios de banca automática).

2. *Adición de características*: añadir funciones o características a los productos existentes, con el objetivo de expandir el mercado, por ejemplo:

- incrementar la versatilidad de un producto añadiéndole funciones,
- añadir un valor emocional o social a un producto utilitario,
- mejorar la seguridad o el confort del producto.

3. *Ampliación de la gama de productos*: introducir nuevas variedades para aumentar la participación de mercado, por ejemplo:

- lanzando diferentes presentaciones en diferentes tamaños,
- lanzando diferentes categorías de productos bajo el paraguas del nombre de marca,
- aumentar el número de sabores, esencias, colores o composiciones,
- ofrecer el mismo producto en diferentes formas o modelos.

La estrategia de la extensión de la línea de productos puede llevar a una proliferación del producto y a cuestiones que tienen que ver con el canibalismo y los efectos de sinergias que deben atenderse explícitamente.

4. *Rejuvenecimiento de la línea de productos*: restaurar la competitividad total de los productos obsoletos o inadecuados, reemplazándolos con productos tecnológica o funcionalmente superiores, por ejemplo:

- desarrollar una nueva generación de productos más poderosos,
- lanzar nuevos modelos de los productos existentes dentro de una gama de productos “verdes” (ecológicamente amigables),
- mejorar los aspectos estéticos del producto.

5. *Mejora de la calidad del producto*: mejorar la manera en que un producto desempeña sus funciones como un conjunto de beneficios, por ejemplo:

- determinar el grupo de beneficios buscado por cada grupo de clientes,
- establecer estándares de calidad en cada dimensión del paquete de beneficios,
- establecer un programa de control total de la calidad.

6. *Adquisición de una gama de productos*: completar, mejorar o ampliar la gama de productos a través de medios externos, por ejemplo:

- adquirir una empresa con una línea de productos complementaria,
- acordar con los proveedores qué productos serán revendidos con la marca de la empresa,

- crear una asociación conjunta (*joint venture*) para el desarrollo y la producción de un nuevo producto.

7. *Racionalización de la línea de productos*: modificar la línea de productos para reducir los costos de producción o de distribución, por ejemplo:

- estandarización de la línea de productos y del empaque,
- abandono selectivo de productos marginales o no rentables,
- rediseño de los productos menores.

La palanca utilizada en las estrategias de desarrollo de productos es esencialmente de IyD. Estas estrategias son generalmente más costosas y riesgosas que las estrategias de desarrollo de mercado.

## Crecimiento integrador

Una estrategia de crecimiento integrador se justifica cuando una empresa puede aumentar la rentabilidad al controlar diferentes actividades de importancia estratégica dentro de la cadena de abastecimiento. Describe una variedad de acuerdos *make-or-buy* que las empresas usan para obtener un suministro rápido de materias primas estratégicas y un mercado rápido para colocar su producción. Se trata, por ejemplo, de asegurar la regularidad de unas fuentes de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o bien, de tener acceso a la información de una actividad para asegurar los mercados cautivos. Se establece una distinción entre integración hacia el origen, integración hacia adelante e integración horizontal.

### Estrategias de integración hacia atrás

Una estrategia de integración hacia atrás generalmente se guía por la preocupación de mantener o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica, ya sea de materias primas o materiales semiprocesados, componentes o servicios. En algunos casos, la integración hacia atrás resulta necesaria porque los proveedores no tienen los recursos o el *know-how* tecnológico para fabricar los componentes o materiales que le son indispensables a la empresa.

Otro objetivo puede ser lograr acceso a una tecnología clave que puede ser esencial para el éxito de la actividad. Por ejemplo, muchos fabricantes de computadoras

se han integrado hacia atrás en el diseño y la producción de semiconductores, con el objetivo de controlar esta actividad fundamental.

### Estrategias de integración hacia adelante

La motivación básica para implementar una estrategia de integración hacia adelante es controlar las salidas de los productos sin que la empresa se vea asfixiada. Para una empresa de bienes de consumo se tratará de controlar la distribución a través de franquicias o contratos exclusivos, o incluso crear sus propias redes de tiendas, tal como ocurre con Yves, Rocher o Bata. En los mercados industriales, el objetivo principal es asegurar el desarrollo de industrias de transformación e incorporación hacia adelante, que son las salidas naturales. Así es como algunas industrias de base participan activamente en la creación de empresas transformadoras intermediarias.

En algunos casos, la integración hacia adelante se realiza simplemente para contar con un mejor entendimiento de las necesidades de los compradores de productos manufacturados. La empresa crea, en este caso, una subsidiaria que juega el papel de unidad piloto y que busca entender los problemas de los usuarios con el objetivo de satisfacer sus necesidades de manera más eficaz. La adopción de una estrategia de “solución a un problema” generalmente implica alguna forma de integración hacia adelante. La nueva estrategia de desarrollo adoptada por Xerox nos provee un buen ejemplo de este tipo de estrategia de integración.

### Estrategias de integración horizontal

Una estrategia de integración horizontal tiene una perspectiva totalmente diferente. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores. Pueden existir varios argumentos: neutralizar un rival peligroso, alcanzar un volumen crítico que le permita poder beneficiarse de los efectos de escala y de líneas de productos complementarias, y tener acceso a redes de distribución o segmentos de mercado restringidos (vea la ilustración 10.5).

### Estrategias de crecimiento por diversificación

Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si la cadena de abastecimiento de la empresa presen-

## ILUSTRACIÓN 10.5

### Fujitsu y Siemens unen operaciones en Europa

Fujitsu Ltd., el gigante de computadoras japonés, y Siemens AG, el conglomerado electrónico alemán, anunciaron sus planes de crear el quinto fabricante de computadoras en el mundo al unir sus operaciones europeas. En los mercados de computadoras portátiles ultralivianas, servidores de internet y mainframes, la unión japonesa-alemana tiene como ambicioso objetivo incursionar en la industria global, dominada por los fabricantes de tecnología estadounidenses como Compaq Computer Corp. "Queremos terminar con la dominación de los vendedores de computadoras estadounidenses", declaró Judith Grindal, vocera de Fujitsu Compu-

ters (Europa) Ltd. [...] Con usuarios que actualmente tratan las computadoras personales como "cajas *commodities*", lo que mantiene los precios bajo presión continua, Siemens y Fujitsu necesitan una masa crítica de poder de compra, volumen de ventas y canales de marketing para competir. "El principal objetivo es contar con verdaderas economías de escala. Aunque Siemens ganó algo de participación de mercado en los últimos años, en una base mundial, su negocio de computadoras personales es claramente muy pequeño".

Fuente: Internacional Herald Tribune (1999).

ta pocas o ninguna perspectiva de crecimiento o rentabilidad. Esto puede ocurrir ya sea porque los competidores ocupan una posición poderosa, o porque el mercado de referencia está en declive. La diversificación implica entrar en nuevos mercados-producto. Este tipo de estrategia de crecimiento es mucho más arriesgada, debido a que el salto hacia lo desconocido es muy significativo. Es usual establecer una distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

#### Estrategia de diversificación concéntrica

En una estrategia de diversificación concéntrica, la empresa sale de su red industrial y comercial, y trata de agregar nuevas actividades, que están relacionadas con sus actividades actuales, tecnológica o comercialmente. El objetivo es beneficiarse de los efectos sinérgicos determinados por la complementariedad de las actividades, y expandir, de este modo, el mercado de referencia de la empresa.

Una estrategia de diversificación concéntrica (vea la ilustración 10.6) usualmente tiene como objetivos atraer nuevos grupos de compradores y expandir el mercado de referencia de la empresa.

#### Estrategia de diversificación pura

En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en nuevas actividades que no están relacionadas con

sus actividades tradicionales, ni tecnológica ni comercialmente. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos para rejuvenecer la cartera de productos. Hacia fines de 1978, por ejemplo, Volkswagen compró Triumph-Adler, que se especializa en informática y equipamiento de oficina, por esta misma razón.

Las estrategias de diversificación son, sin duda, las estrategias más riesgosas y complejas, porque llevan a la empresa hacia territorios desconocidos. Para ser exitosa, la diversificación requiere importantes recursos humanos y financieros. Drucker (1981, p. 16) considera que una diversificación exitosa requiere una base o unidad común, representada por mercados, tecnologías o procesos de producción comunes. Señala que sin una unidad base, la diversificación nunca funciona; los lazos financieros aislados son insuficientes. Otros especialistas de la gestión organizacional creen en la importancia de una cultura corporativa, o un estilo de gestión, que caracteriza a cada organización y que puede resultar eficaz en algunos campos y en otros no.

#### Lógicas de una estrategia de diversificación

Calori y Harvatopoulos (1988) estudiaron las lógicas de la diversificación en la industria francesa. Identificaron dos dimensiones. La primera se relaciona con la natura-

## ILUSTRACIÓN 10.6

## La estrategia de diversificación de Bic

Para un observador externo, la entrada de Bic en los mercados de encendedores y máquinas de afeitar desechables, podría considerarse como una estrategia de doble diversificación. En realidad, esto no es así. Bic define su negocio base como la distribución de productos masivos desechables de material plástico moldeado. La competencia base requerida es la misma que la de los lapiceros, encendedores o máquinas de afeitar desechables. El factor clave de éxito de estos productos reside

esencialmente en la tecnología (inyección plástica), la publicidad, los puntos de venta o promoción y la penetración en una amplia variedad de canales de distribución. Desde un punto de vista estratégico, todos estos productos pertenecen al mismo dominio de actividad, y han hecho que Bic signifique “barato, vida relajada, un producto simple y conveniente”.

Fuente: Strategor (1997, p. 154).

leza del objetivo estratégico: la diversificación puede ser defensiva (reemplazar una actividad en declive) u ofensiva (conquistar nuevas posiciones). La segunda dimensión implica los resultados esperados de la diversificación: los directivos pueden esperar un gran valor económico (crecimiento, rentabilidad) o, ante todo, una gran coherencia y complementariedad con sus actividades actuales (explotación del saber-hacer).

De la clasificación cruzada de estas dos dimensiones surgen cuatro lógicas de diversificación, como se muestra en la tabla 10.4.

1. *Expansión*, donde la empresa trata de reforzar su actividad (objetivo ofensivo) mientras obtiene una completa ventaja de su saber-hacer (coherencia). Este tipo de estrategia de diversificación la ha seguido, por ejemplo, Salomon, el líder mundial en la fijación de esquís, que entra al mercado de calzado de esquí, luego en el mercado de esquí de fondo y, más recientemente, en la fabricación de palos de golf y de esquí.

2. *Relevo*, que busca reemplazar una actividad en declive (objetivo defensivo) utilizando recursos humanos muy calificados (coherencia). Ésta fue la estrategia de Framatome a finales de los años setenta, cuando el mercado de las centrales nucleares comenzó a estrecharse.
3. *Despliegue*, una estrategia ofensiva que busca un elevado valor económico. Fue el caso de Taittinger, que se ha diversificado hacia la industria de la hotelería de lujo.
4. *Redespliegue*, cuya naturaleza es defensiva pero implica una búsqueda de un nuevo canal para el crecimiento. Esta estrategia fue seguida por Lafarge, que se unió con Coppée y entró en la biotecnología cuando se encontró con el declive en la industria de la construcción.

Otras dos lógicas básicas deben sumarse a estas estrategias básicas: la diversificación guiada por el deseo de mejora de la imagen (*la lógica de la imagen*), y la

TABLA 10.4 Lógicas de una estrategia de diferenciación

Tipo de objetivo	Tipo de resultado esperado	
	Coherencia	Valor económico
Ofensivo	Expansión (Salomon)	Despliegue (Taittinger)
Defensivo	Relevo (Framatome)	Repliegue (Lafarge)

Fuente: Calori y Harvatopoulos (1988).

diversificación guiada por el deseo de vigilar la evolución de una nueva tecnología prometedora (*la lógica de la ventana*).

### Diversificación estratégica basada en competencias claves

Una forma particular de diversificación se basa en los recursos o las competencias que una empresa considera fundamentales, y partes intrínsecas de su negocio base. Estas competencias claves pueden utilizarse en diferentes dominios de actividades, siempre que se respete el objetivo de la coherencia.

Como regla general, cualquier estrategia de diversificación exitosa se basa más o menos en las sinergias que surgen de la actividad principal de la empresa. La evaluación provisional de las competencias claves y las sinergias de talentos o conocimientos entre los dominios de actividad actuales y los contemplados, constituye un desafío crítico

en la estrategia de diversificación. El mayor riesgo es la sobrevaluación de la sinergia entre competencias de dos campos de la actividad, como en el caso FN descrito anteriormente, y el de Bic, que fracasó en el lanzamiento de frascos de perfume de bajo precio para el mercado joven.

Es importante que la dirección general defina claramente la lógica de la diversificación desde el inicio, ya que de esta lógica dependerá el criterio para evaluar y seleccionar las actividades potenciales. Las distintas estrategias de crecimiento reseñadas en este capítulo se resumen en la ilustración 10.7.

### Impacto de las innovaciones tecnológicas disruptivas

En el frente tecnológico, y en paralelo con la globalización, se observa convergencia de mercados disparada por innovaciones tecnológicas disruptivas, que rompen las

## ILUSTRACIÓN 10.7

### Estrategias de crecimiento alternativas

*Crecimiento intensivo: crecer dentro del mercado de referencia*

1. Estrategia de penetración: aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados existentes:
  - Desarrollo de la demanda primaria.
  - Aumento de la participación de mercado.
  - Adquisición de mercado.
  - Defensa de la posición de mercado.
  - Racionalización del mercado.
  - Organización del mercado.
2. Estrategia de desarrollo de mercado: aumentar las ventas de los productos existentes en nuevos mercados:
  - Apuntar a nuevos segmentos de mercado.
  - Adoptar nuevos canales de distribución.
  - Penetrar en nuevos mercados geográficos.
3. Estrategia de desarrollo de producto: aumentar las ventas en mercados existentes con productos nuevos o modificados:

- Agregar características al producto.
- Extender la gama de productos.
- Rejuvenecer la línea de productos.
- Mejorar la calidad del producto.
- Adquirir la gama de productos.
- Racionalizar la gama de productos.
- Desarrollar un nuevo producto.

*Crecimiento integrador: crecer en el seno de la filial industrial*

1. Estrategia de integración hacia el origen.
2. Estrategia de integración hacia adelante.
3. Estrategia de integración horizontal.

*Crecimiento por diversificación: crecer fuera de la filial industrial*

1. Diversificación concéntrica.
2. Diversificación pura.

Fuente: Morris (1988, p. 183).

fronteras tradicionales del mercado y cambian la definición tradicional de una industria (ilustración 10.8).

La digitalización, por ejemplo, elimina las fronteras entre la impresión, la fotografía, la televisión y los sistemas de procesamiento de imagen. La convergencia también se observa en la tecnología de la información, las telecomunicaciones, los sistemas bancarios y de seguros, la automatización de oficinas, etcétera.

Por innovaciones disruptivas entendemos una nueva forma de jugar el juego competitivo que *es a la vez diferente y está en conflicto con la manera tradicional* que han adoptado los líderes establecidos (Charitou y Markidès, 2003). Los ejemplos incluyen la banca por internet, los seguros directos, las aerolíneas de bajo costo, la venta de libros hecha desde el hogar, etc. Como resultado, los líderes de una variedad de industrias se hacían la misma pregunta: ¿deberíamos responder a estas innovaciones disruptivas, con el riesgo de dañar nuestro negocio base?

La convergencia lleva a las empresas a definir su mercado de referencia en términos de necesidades genera-

les, en lugar de hacerlo por sus tecnologías y productos, ya que las tecnologías están cambiando continuamente, mientras que las necesidades genéricas son estables. Como resultado, muchas empresas tienden a verse a sí mismas como una empresa de servicio, mientras que el producto físico es secundario, pero donde la misión de la empresa es proponer al cliente una solución a un problema y no únicamente el producto.

Es el caso, por ejemplo, de la empresa Automatic Systems, inicialmente fabricante de puertas y rejas metálicas, que ahora vende “sistemas de control de acceso”; de Nestlé, que además de vender su marca Nescafé, vende el sistema Nespresso; de IBM, que está vendiendo “soluciones computarizadas a los problemas de gestión”; de Microsoft, que vende el sistema Office; de Starbucks, que organiza la distribución de sus productos en una red de franquicias de cafeterías, etcétera.

El rápido desarrollo de la tecnología también tiene un fuerte impacto en las estrategias de innovación. Fre-

### ILUSTRACIÓN 10.8

#### Cómo mató internet a la industria telefónica

El término “tecnología disruptiva” es popular, pero se utiliza mal en general. Se refiere, no simplemente a una nueva tecnología inteligente, sino a aquella que mina a la tecnología existente, y que, por lo tanto, hace la vida imposible a muchos negocios que dependen de la manera existente de hacer las cosas [...]. Esta semana ha sido una fiesta la aparición de una nueva tecnología disruptiva, “VOIP” (*voice over internet protocol*), que promete ser aún más disruptiva y de un mayor beneficio para los consumidores, que las computadoras personales. La propuesta de VOIP es de Skype, una pequeña empresa cuyo software permite a las personas realizar llamadas gratuitas a otros usuarios de Skype en internet, y llamadas muy baratas a los teléfonos tradicionales, todo lo cual impone problemas para los poderosos operadores de las telecomunicaciones. El 12 de septiembre de 2005, eBay, el líder de ventas de subastas en línea, anunció que compraría Skype por \$2 600 millones de dólares, más \$1 600 adicionales si Skype alcanza ciertos objetivos de

rendimiento en los próximos años. [...] El alboroto causado por Skype en las últimas semanas ha resaltado la importancia del VOIP, y la enorme amenaza que impone a los poderosos operadores de las telecomunicaciones. Porque el surgimiento de Skype significa nada más y nada menos que la muerte de la industria telefónica tradicional, establecida hace un siglo. [...] “Creemos que nadie debería pagar por hacer llamadas telefónicas en el futuro, del mismo modo que nadie paga por enviar un correo electrónico”, dice el cofundador de Skype, Niklas Zennstrom. [...] Como siempre sucede con una tecnología disruptiva, los intereses que amenaza se dividen entre aquellos que están tratando de bloquear la nueva tecnología con la esperanza de simplemente hacerla desaparecer, y aquellos que se están moviendo para abrazarla aunque mine su propio negocio.

Fuente: Economist (2005).

cuentemente se hace una distinción entre una innovación orientada al mercado, es decir, aquella que directamente satisface necesidades observadas y articuladas, y una innovación orientada por la tecnología o la empresa, es decir, aquella que resulta de la investigación, la creatividad y las oportunidades tecnológicas, y las necesidades objetivo latentes.

1. En el primer caso, cuando las *innovaciones están orientadas al mercado*, las necesidades están expresadas y articuladas. El objetivo es encontrar deseos y satisfacerlos. La demanda primaria es latente y la tarea es desarrollar y estimar esta demanda latente a través del marketing operativo. Éste es un marketing estratégico de respuesta (vea la figura 1.2), el papel tradicional del marketing estratégico, que aún prevalece en las economías en desarrollo y crecimiento.
2. En la segunda situación de innovaciones orientadas por la tecnología o la empresa, los productos o servicios propuestos están por delante de las necesidades de mercado expresadas. Con las denominadas innovaciones discontinuas o disruptivas, las fronteras del mercado no están bien definidas, las necesidades no están articuladas, el entorno competitivo es borroso, y con frecuencia la innovación modifica los hábitos y las prácticas de mercado existentes. Por lo tanto, el asunto clave es saber si existe una necesidad en el mercado de la innovación orientada por la empresa.

En los países altamente industrializados, es esta segunda situación —que lleva al *marketing estratégico* proactivo (vea la figura 1.2)— la que tiende a prevalecer y a generar mayores oportunidades de crecimiento. El papel del marketing operativo es más complejo y riesgoso aquí, dado que debe crearse la demanda primaria.

Las características de las industrias de alta tecnología tienen implicaciones en los procesos de desarrollo del nuevo producto, como la velocidad y la flexibilidad en el desarrollo del producto, la estrecha cooperación con los clientes y el monitoreo sistemático del entorno tecnológico. Por lo tanto, en los mercados de alta tecnología, el marketing estratégico tiene un papel crucial, particularmente en la organización de una estructura interfuncional, como la interfase “IyD-Producción-Marketing”, para diseminar la cultura de orientación al mercado en toda la organización.

## Elección de una estrategia competitiva

Un elemento importante de una estrategia de crecimiento es la consideración explícita de la posición y el comportamiento de los competidores. La medición de la competitividad del negocio (capítulo 8) ayuda a evaluar la importancia de la ventaja competitiva de la empresa para compararla con la de sus rivales más peligrosos, y a identificar su comportamiento competitivo. La próxima tarea es desarrollar una estrategia basada en una evaluación realista de las fuerzas existentes, y de determinar los medios para alcanzar los objetivos fijados.

Kotler establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; su tipología se basa en el nivel de participación de mercado detentado y distingue las siguientes cuatro estrategias: de líder de mercado, de retardador del mercado, de seguidor del mercado y de especialista (Kotler, 1967/2006, p. 319).

### Estrategias del líder

En un mercado-producto, el líder del mercado es la empresa que tiene la posición dominante, y es reconocida como tal por sus rivales. El líder es frecuentemente un punto de referencia para los competidores, una referencia que las empresas rivales tratan de atacar, de imitar o de evitar. Los líderes de mercado más conocidos son: IBM, Procter & Gamble, Kodak, Benetton, Nestlé, L'Oréal, etc. Un líder de mercado puede considerar diferentes estrategias.

### Desarrollo de la demanda primaria

El líder del mercado es usualmente la empresa que más contribuye al crecimiento del mercado de referencia. La estrategia más natural que fluye de la responsabilidad del líder es expandir la demanda primaria a través de la búsqueda de nuevos usuarios, nuevos usos y mayor utilidad de sus productos. Actuando de esta manera, el líder del mercado contribuye a expandir el tamaño total del mercado, lo que resulta beneficioso para todos los competidores. Este tipo de estrategia normalmente se observa en las primeras etapas del ciclo de vida del producto, cuando la demanda total es expansible, y la tensión entre los rivales es baja, debido al alto potencial de crecimiento de la demanda total.

### Estrategias defensivas

Una segunda estrategia, abierta a una empresa con una amplia participación de mercado, es la estrategia defensiva: proteger la participación de mercado reduciendo la acción de sus rivales más peligrosos. Este tipo de estrategia la adopta frecuentemente la empresa innovadora que se ve atacada por las empresas imitadoras, una vez que el mercado se ha abierto.

Éste fue el caso de IBM en el mercado de las grandes computadoras, de Danone en el mercado de los productos frescos, de Coca-Cola en el mercado de las bebidas gaseosas, etc. Pueden adoptarse diversas estrategias defensivas:

- Innovación y avance tecnológico que desaliente a los competidores.
- Consolidación del mercado a través de la distribución intensiva y una política de línea completa que procure cubrir todos los segmentos.
- Confrontación directa mediante guerra de precios o campañas publicitarias.

Hemos visto este tipo de estrategias entre empresas tales como Hertz y Avis, Coca-Cola y Pepsi-Cola, y Kodak y Polaroid.

### Estrategias ofensivas

Una tercera posibilidad disponible para la empresa dominante es una estrategia ofensiva. El objetivo aquí es beneficiarse al máximo del efecto de experiencia, aumentando así la rentabilidad. Esta estrategia se basa en el supuesto de que la participación de mercado y la rentabilidad están relacionadas. En el capítulo anterior vimos que esta relación se observa principalmente en las industrias de volumen, donde la ventaja competitiva se basa en un liderazgo en costos. Su existencia también ha sido empíricamente establecida por los trabajos del PIMS (Buzzell *et al.*, 1975), y confirmada por Galbraith y Schendel (1983). Aunque aumentar la participación de mercado sea beneficioso para una empresa, siempre existe un límite más allá del cual el costo de cualquier incremento adicional se vuelve prohibitivo. Además, una posición excesivamente dominante también tiene el inconveniente de que atrae la atención de las autoridades públicas que se encargan de mantener condiciones equilibradas de competencia de mercado. Ésta es la tarea, por ejemplo, de la Comisión de la Competencia dentro de la Unión Europea, y de las le-

yes antimonopolio de Estados Unidos. Las empresas dominantes también son muy vulnerables a los ataques de las organizaciones de consumidores, que tienden a elegir los objetivos más visibles, tales como Nestlé en Suiza y Fiat y Montedison en Italia.

### Estrategia de desmarketing

Una estrategia abierta a la empresa dominante es reducir su participación de mercado para evitar las acusaciones de monopolio o cuasimonopolio. Existen varias posibilidades. Primero, puede utilizar el desmarketing para reducir el nivel de la demanda en algunos segmentos a través de un aumento de los precios, o reducir servicios o campañas publicitarias o promocionales. Otra estrategia es diversificarse hacia mercados-producto diferentes de aquellos en los que la empresa tiene una posición dominante. Finalmente, y en una perspectiva muy diferente, una última estrategia podría ser una estrategia de comunicación o de relaciones públicas con el objetivo de promocionar el papel social de la empresa frente a los diferentes públicos.

Por ejemplo, los distribuidores de productos alimenticios masivos, con una posición dominante en algunos mercados, gustan de ejercer su papel en la lucha contra la inflación a través de su política de precios y del lanzamiento a gran escala de “productos simplificados” que son entre 30 y 40% menos costosos que las marcas de fabricantes o distribuidores.

En algunos casos, las leyes antimonopolio pueden forzar a las empresas a reducirse.

### Estrategias del retador

Una empresa que no domina un mercado-producto puede elegir entre atacar al líder del mercado y ser su retador, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son, por lo tanto, estrategias agresivas, con un objetivo declarado de tomar la posición del líder.

El retador enfrenta dos asuntos: *a)* la elección del campo de batalla desde el cual atacar al líder y *b)* la evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.

En la elección del campo de batalla, quien desafía tiene dos posibilidades: el ataque frontal o el ataque lateral. El ataque frontal consiste en oponerse al competidor de

manera directa, utilizando sus propias armas, y sin intentar utilizar sus puntos débiles. Para ser exitoso, un ataque frontal requiere una relación de fuerzas muy a favor del atacante. En la estrategia militar, esta relación se fija normalmente de 3 a 1.

Por ejemplo, cuando en 1981 IBM atacó el mercado de las microcomputadoras con sus computadoras personales, sus herramientas de marketing, particularmente la publicidad, eran claramente muy superiores a las de Apple, Commodore y Tandy, que dominaban el mercado (*Business Week*, 25 de marzo de 1985). Dos años más tarde, IBM se había transformado en líder.

Los ataques laterales buscan confrontar al líder en una o varias dimensiones estratégicas en las cuales el competidor es débil o está mal preparado. Un ataque lateral puede, por ejemplo, dirigirse hacia una región o red de distribución donde el líder no está bien representado, o un segmento de mercado donde su producto no está bien adaptado. Una estrategia de retador clave es lanzar un ataque de precios sobre el líder: ofrecer el mismo producto a un precio mucho menor. Muchas empresas japonesas adoptan esta estrategia en los productos electrónicos o los automóviles (Kotler *et al.*, 1981).

Esta estrategia se vuelve aún más eficaz cuando un líder conserva una gran participación de mercado. Si el líder planifica aumentar su precio, deberá enfrentar grandes costos, mientras el retador, especialmente si es pequeño, sólo pierde un pequeño volumen (ilustración 10.9).

Los mayores productores europeos de acero han sufrido en reiteradas ocasiones los recortes de precios ofrecidos por las miniacerías italianas Bresciani. El mismo fenómeno se observa en el mercado de aceites con las empresas vendedoras de “saldos” como Seca, de Bélgica, Uno-X de Dinamarca y Conoco de Gran Bretaña, denote las empresas dominantes (BP, Exxon, Shell, etc.) tienen mucho más que perder en las guerras de precios.

Los ataques laterales o indirectos pueden adoptar varias formas. Hay una analogía directa con la estrategia militar y se pueden definir las estrategias como de sobordamiento, de cercamiento, de guerrilla, defensa móvil, etc. Para profundizar esta temática consulte a Kotler y Singh (1981), y Ries y Trout (1986).

Antes de comenzar un movimiento ofensivo, es esencial evaluar correctamente la capacidad de la empresa dominante para reaccionar y defenderse. Porter (1980, p. 68) sugiere utilizar los siguientes tres criterios:

## ILUSTRACIÓN 10.9

### Hp invade el reino de Kodak

Durante años, Hewlett-Packard se ha considerado a sí misma como un vendedor de impresoras y tinta, no de servicios de impresión. “Ya no —declaró Vyomesh Joshi, vicepresidente ejecutivo del grupo HP imagen e impresiones—. Estamos en el negocio de las impresiones”, dijo. Los consumidores estadounidenses imprimen sus fotos digitales en las tiendas más que en sus máquinas personales. Esta tendencia ha forzado a HP a transformarse para alcanzar a Kodak, que cuenta con más de 60 000 puestos en tiendas de Estados Unidos, como Walgreens, Wal-Mart y Rite-Aid. [...] Sin contar con sus propios puestos en tiendas, la empresa (HP) ha perdido una tajada de \$35 000 millones de dólares en ventas [...]. Al comenzar este mes, HP se está moviendo hacia este negocio, habiendo firmado con una cadena de tiendas estadounidenses, Long Drugs, para instalar puestos que imprimirán álbumes, carteles y calen-

darios. [...] Simple y sencillo, dice un analista del Citigroup Investment Research, “HP está intentando ser el próximo Kodak”. La competencia será sin dudas feroz. El servicio de fotografías en línea de Kodak Easy-Share es un líder en este campo. Pero Kodak no es conocida por su tecnología de impresiones, lo que le otorga una ventaja a HP [...]. Fuji, con alrededor de 30 000 puestos Aladdin en tiendas de Estados Unidos, ha anunciado recientemente que introducirá nuevos modelos para tiendas, denominados GetPix [...]. Pero, ¿serán suficientes las máquinas de bajo mantenimiento, que hacen impresiones más rápidas, para sobrepasar a Kodak que ha sido sinónimo de preservación de recuerdos para varias generaciones?

Fuente: Darlin (2006).

*Vulnerabilidad:* ¿a qué maniobras estratégicas, a qué actos gubernamentales, a qué acontecimientos, en el conjunto de la economía o en el sector, sería más vulnerable el competidor?

*Provocación:* ¿cuáles son las maniobras que amenazarían los objetivos de un competidor hasta tal punto que se viera obligado a responder, quisiera o no?

*Eficacia de las represalias:* ¿qué acciones podrían emprenderse que no provocaran una respuesta eficaz del competidor, aun cuando se esforzase en contrarrestarlas o en imitarlas?

El ideal es adoptar una estrategia en contra de la cual el competidor no pueda reaccionar en función a su situación actual o sus objetivos prioritarios.

Como hemos subrayado anteriormente, en los mercados estáticos o saturados la agresividad de una lucha competitiva tiende a intensificarse, ya que el objetivo principal se transforma en cómo contrarrestar las acciones de los rivales. El riesgo de una estrategia que se basa sólo en una guerra de marketing es que se dedica demasiada energía a sacar a los rivales de la competencia, con el riesgo de perder de vista el objetivo de satisfacer las necesidades de los compradores. Una empresa que se concentra exclusivamente en sus rivales tiende a adoptar un comportamiento reactivo que depende más de las acciones de los rivales que del desarrollo en las necesidades del mercado. Un equilibrio apropiado entre las dos orientaciones resulta, por lo tanto, esencial (Oxenfeld y Moore, 1978).

## Estrategias del seguidor

Como hemos visto anteriormente, un seguidor es un competidor con una modesta participación de mercado, que adopta un comportamiento adaptativo al alinearse con las decisiones de los competidores. En lugar de atacar al líder, estas empresas siguen una política de “coexistencia pacífica” al adoptar la misma actitud que el líder de mercado. Este comportamiento se observa principalmente en mercados oligopólicos donde las posibilidades de diferenciación son mínimas, y las elasticidades cruzadas respecto al precio son muy elevadas, de modo que a nadie le interesa comenzar una guerra competitiva que podría ser dañina para todos.

La adopción del comportamiento del seguidor no permite a la empresa tener una estrategia competitiva, sino todo lo contrario. El hecho de que la empresa tenga una

modesta participación de mercado refuerza la importancia de tener objetivos estratégicos bien definidos, los cuales se adaptan a su tamaño y a su ambición estratégica. Hamermesch *et al.*, (1978) analizan estrategias de pequeñas empresas y muestran que pueden superar la debilidad del tamaño y alcanzar desempeños a veces superiores a los rivales dominantes.

En otras palabras, no todas las empresas con baja participación de mercado en mercados de bajo crecimiento son necesariamente “perros”.

Hamermesch *et al.*, (1978, pp. 98-100) han descubierto cuatro características principales en las estrategias implementadas por las empresas rentables de escasa participación en el mercado.

*Segmentación creativa del mercado:* para ser exitosa, una empresa con baja participación de mercado debe competir en un número limitado de segmentos donde sus propias fuerzas serán más valoradas y donde los grandes competidores tengan menos probabilidades de competir.

*Uso eficiente de IyD:* las pequeñas empresas no pueden competir con las grandes en la investigación fundamental; IyD debe concentrarse fundamentalmente en la mejora de procesos que apunten a bajar los costos.

*Pensar en pequeño:* las empresas con baja participación de mercado se contentan con su pequeño tamaño y prestan mayor atención al rendimiento más que al crecimiento de las ventas o participación de mercado, y a la especialización por encima de la diversificación.

*Influencia del director ejecutivo:* la última característica de estas empresas es la gran influencia del director general.

Una estrategia de seguidor, por lo tanto, no implica la pasividad por parte del director general de la empresa, sino que más bien su preocupación por contar con una estrategia de crecimiento que no suscite represalias del líder.

## Estrategias del especialista

Un especialista se interesa por uno o pocos segmentos del mercado, pero no en su totalidad. El objetivo es ser un gran pez en un pequeño estanque antes que un pez pequeño en un gran estanque. Esta estrategia competitiva es una de las estrategias básicas que hemos explicado anteriormente, la estrategia de concentración. La clave de una estrategia orientada es la especialización en un nicho. Para que un nicho sea rentable y sustentable, son necesarias cinco características (Kotler, 1997, p. 335):

- un potencial de beneficio suficiente,
- potencial de crecimiento,
- ser poco atractivo para los rivales,
- mercado correspondiente a la competencia distintiva de la empresa,
- barrera de entrada sustentable.

Una empresa que busca un nicho debe enfrentar el problema de encontrar la característica o criterio sobre el cual construir su especialización. Este criterio puede relacionarse con un aspecto técnico del producto, con una cualidad distintiva particular o con cualquier elemento de la mezcla de marketing.

Desde ese punto de vista, es interesante referirse una vez más a Simon (1996a, b), ya citado en el capítulo anterior, quien ha analizado las estrategias adoptadas por

una muestra de 122 empresas (una mayoría de empresas alemanas), que son *a*) líderes mundiales o europeos en sus mercados de referencia, *b*) de pequeño o mediano tamaño, y *c*) poco familiares para el público en general. Las principales nueve lecciones se resumen en la ilustración 10.10.

## Estrategias de desarrollo internacional

En el capítulo 2 hemos subrayado que la internacionalización de la economía tiene como consecuencia que un creciente número de empresas operen en mercados donde la competencia es global. Como resultado, las estrategias de desarrollo internacional conciernen a todas las empre-

### ILUSTRACIÓN 10.10

#### Las nueve lecciones de los campeones escondidos

1. Fijarse una meta clara y ambiciosa. Idealmente una empresa debería luchar por ser la mejor y transformarse en el líder en su mercado.
2. Definir el mercado estrechamente, y, al hacerlo, incluir tanto las necesidades de los clientes como la tecnología. No aceptar la definición de mercado como algo dado, sino considerarlo como parte de la estrategia. Mantenerse orientado y concentrado. Evitar las distracciones.
3. Combinar un enfoque estrecho de mercado con una orientación global que involucre ventas y marketing a nivel mundial. Tratar tan directamente como sea posible con los clientes alrededor del mundo.
4. Estar cerca de los clientes tanto en el desempeño como en la interacción. Asegurarse que todas las funciones tengan contacto directo con el cliente. Adoptar una estrategia orientada al valor. Prestar atención directa a los clientes más demandantes.
5. Luchar por una innovación continua, tanto del producto como del proceso. La innovación debe estar orientada tanto a la tecnología como al cliente. Prestar igual atención a los recursos internos y a las competencias y a las oportunidades externas.
6. Crear una clara ventaja competitiva tanto en el producto como en el servicio. Defender ferocemente la posición competitiva de la empresa.
7. Confiar en las fuerzas propias. Mantener las competencias claves en la empresa, pero subcontratar. Recurrir al *outsourcing* en las actividades que no sean claves. Considerar la cooperación como un último recurso más que como una primera opción.
8. Tratar siempre de tener más trabajo que cabezas. Seleccionar rigurosamente a los empleados en esta primera etapa, y luego retenerlos en el largo plazo. Comunicarse de manera directa para motivar a las personas y utilizar la creatividad de los empleados en su máximo potencial.
9. Practicar el liderazgo que sea, a la vez, autoritario en lo fundamental y participativo en los detalles. Prestar máxima atención a la selección de los líderes. Lograr la armonía de persona y propósito, energía y perseverancia, y la habilidad de inspirar a los otros.

Fuente: Adaptado de Simon (1996).

sas, más allá de que participen activamente en mercados extranjeros o no. Examinaremos aquí las etapas del desarrollo internacional así como el razonamiento estratégico de una empresa que persigue una estrategia de desarrollo de marketing global.

## Pasos en la internacionalización de los mercados

El periodo hoy referido como los “dorados sesenta” (los años 1960-1970), corresponden al inicio de la internacionalización de los mercados, un proceso que continuó hasta los años noventa. A nivel europeo, la internacionalización tomó la forma de la creación del Mercado Común; a nivel mundial tomó la forma del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, siglas en inglés) y la progresiva liberalización del comercio resultante, el final de la Guerra Fría y la expansión del comercio entre Este y Oeste. Todos estos factores contribuyeron al ensanchamiento de los mercados, y, en general, a la intensificación de la competencia y la revalorización de las posiciones competitivas establecidas.

Varias etapas del desarrollo internacional se corresponden frecuentemente con formas específicas de organización a nivel internacional, que reflejan diferentes visiones del marketing internacional. Keegan (1989/2004), sugiere la siguiente tipología:

1. *Organización doméstica*: la empresa se centra en su mercado doméstico, y la exportación se ve como una actividad oportunista. Este tipo de organización se ubica con frecuencia en la etapa del “marketing pasivo”, descrita anteriormente.

2. *Organización internacional*: la internacionalización se hace presente de forma más activa, pero en esta etapa la orientación de la empresa todavía se concentra en el mercado doméstico, al que considera como el área primaria de oportunidad. La empresa *etnocéntrica*, de forma inconsciente, si no es que a veces consciente y explícita, opera bajo el supuesto de que los métodos, enfoques, personas, prácticas y valores del país de origen son superiores a cualquier otro en otro lugar del mundo. La estrategia de producto en esta etapa es una estrategia de “extensión del mercado”, es decir, de productos diseñados para el mercado del país de origen y “extendidos” hacia mercados del mundo.

3. *Organización multidoméstica*: después de un cierto periodo, la empresa descubre que la diferencia entre los

mercados demanda que adapte su marketing para poder ser exitosa. El foco de la empresa es ahora multinacional (como opuesto al país de origen), y su orientación es policéntrica. La orientación *policéntrica* se basa en el supuesto de que los mercados del mundo son tan diferentes y únicos que la manera de triunfar es adaptarse al aspecto diferenciador de cada mercado nacional. La estrategia de producto es la adaptación, lo que significa cambiar o adaptar los productos para que satisfagan las diferencias y las prácticas locales. Cada país se administra como si fuera enteramente independiente.

4. *Organización global o transnacional*: un mercado global es aquel que puede alcanzarse con el mismo acercamiento y mensaje base, y con el mismo producto básico. Tanto el producto como la publicidad y la promoción pueden requerir adaptación a los clientes y las prácticas locales. La orientación *geocéntrica* (o *regiocéntrica*) de la corporación global se basa en el supuesto de que los mercados del mundo son tanto similares como diferentes, y que es posible desarrollar una estrategia global que reconozca las similitudes y trascienda las diferencias nacionales, mientras se adapta a las diferencias locales. Esta última etapa es, hasta el momento, la que se está aplicando en el mundo y en particular en la economía europea, e implica cambios importantes en la lógica del marketing estratégico.

En las economías mundiales, este proceso de internacionalización tuvo lugar de los años 1960-2000. Este proceso también requiere un refuerzo de las capacidades de la empresa de entrar exitosamente en mercados mundiales.

## Objetivos del desarrollo internacional

El desarrollo internacional ya no está limitado a las grandes empresas. Muchas empresas pequeñas se ven forzadas a volverse internacionales con el objetivo de crecer o, simplemente, de sobrevivir. Los objetivos de una estrategia de desarrollo internacional pueden ser variados:

- Aumentar el mercado potencial, lo que las capacita para producir más y alcanzar mejores resultados gracias a las economías de escala. Para muchas actividades, el volumen crítico se encuentra a tal nivel que demanda un gran mercado potencial.
- Extender el ciclo de vida del producto al entrar en mercados que no se encuentran en la misma etapa

de desarrollo y que aún cuentan con una demanda total expansible, cuando en el mercado doméstico de la empresa exportadora ha alcanzado la fase de madurez.

- Diversificar el riesgo comercial, apoyándose en clientes de diferentes entornos económicos y que poseen las condiciones competitivas más favorables.
- Controlar la competencia a través de la diversificación de posiciones por un lado, y, por otro, vigilando las actividades de los competidores en otros mercados.
- Reducir los costos de las provisiones y la producción explotando las ventajas comparativas de los diferentes países.
- Explotar el exceso de la capacidad productiva exportando bienes a bajos precios.
- Alcanzar la diversificación geográfica entrando en nuevos mercados con productos existentes.
- Seguir a los clientes claves en el exterior para proveerlos en sus sitios externos.

El fenómeno de la globalización de los mercados, ya mencionada en el capítulo 2, debe añadirse también a estos objetivos básicos: tomar ventaja de la liberalización progresiva del comercio global.

## Formas de desarrollo internacional

La internacionalización de una empresa no ocurre de la noche a la mañana, sino que resulta de un proceso que puede subdividirse en seis niveles de internacionalización creciente (Leroy *et al.*, 1978).

1. La exportación es la modalidad más frecuente. Con regularidad, los primeros intentos de exportar resultan de una clara necesidad de despejar los excedentes de producción. Más tarde, las exportaciones se transformaron en una actividad regular, pero que se reconstituye cada año sin constituir un compromiso de mediano o largo plazo con los países extranjeros. Las relaciones son puramente comerciales.
2. La segunda etapa es la etapa contractual. Aquí la empresa busca acuerdos de mayor plazo, con el objetivo de estabilizar sus salidas, especialmente si su capacidad de producción se ha ajustado en términos del potencial para exportar. Por lo tanto, firmará contratos de largo plazo, ya sea con un importador, un distribuidor franquiciado o un fabricante autorizado si se trata de una empresa industrial.
3. Con el objetivo de controlar al socio extranjero, o de financiar su expansión, la empresa podrá invertir directamente su propio capital; se trata de la etapa asociativa que lleva a las empresas comerciales a producción en copropiedad.
4. Después de unos años, la participación puede volverse absoluta: la empresa posee 100% del capital de la subsidiaria extranjera. Esta etapa es de inversión directa en una subsidiaria con gestión controlada.
5. Gradualmente, la subsidiaria extranjera busca formas de desarrollo autónomo, utilizando financiamiento local, directivos nacionales y su propio programa de IyD, que es distinto del de la empresa madre. Ésta es la etapa de la autonomía de la subsidiaria. Si la empresa madre tiene muchas subsidiarias de este tipo, la subsidiaria se transforma en una empresa multinacional. Sería más apropiado utilizar el término “multidoméstico”, porque subraya el hecho de que cada una de estas empresas está más preocupada por su propio mercado interno, y de que las empresas del grupo coexisten independientemente la una de la otra.
6. La última etapa de desarrollo es la que se está desarrollando actualmente. Es la etapa de la empresa global que se dirige al mercado internacional como si fuera un mercado único. Este tipo de empresa se basa en la interdependencia de los mercados, y éstos no son, por lo tanto, administrados de forma independiente.

## RESUMEN

El análisis de la cartera de producto se diseña como una guía que ayuda al pensamiento estratégico en la empresa multiproducto, al evaluar cada actividad

en referencia a indicadores de atractivo y competitividad. La matriz crecimiento-participación tiene como mérito la simplicidad y la objetividad, pero

sus supuestos básicos son restrictivos y limitan el alcance de su aplicación. La matriz multicriterios tiene una mayor aplicación y flexibilidad, porque los indicadores utilizados son específicos de la empresa, pero el riesgo de subjetividad es más alto y el procedimiento es más demandante en términos de información disponible. En la elaboración de una estrategia de desarrollo, la empresa debe clarificar la naturaleza de su ventaja competitiva sustentable, lo que serviría como base para las acciones y las tácticas estratégicas futuras. Hay dos visiones de estrategia, una que es más relevante en los mercados existentes, y otra que se adapta mejor a los mercados futuros. Pueden adoptarse tres opciones básicas en los mercados existentes: liderazgo en costos, diferenciación o especialización. La elección de una estrategia básica no es neutral, sino que implica diferentes fuentes, saber-hacer y riesgos. En la evaluación de las oportunidades de crecimiento, los objetivos de crecimiento pueden considerarse en diferentes niveles: dentro del mercado de refe-

rencia (crecimiento intensivo), dentro de la cadena de abastecimiento (crecimiento integrador), o fuera del campo actual de actividad (diversificación). Para cada una de estas tres estrategias de desarrollo se abren varias opciones, que se deben explorar sistemáticamente en un ejercicio de pensamiento estratégico. Una estrategia de desarrollo debe tomar en cuenta, de manera explícita, las posiciones y comportamientos de los competidores, sobre la base de una evaluación realista de las fuerzas en juego. Pueden distinguirse cuatro tipos de estrategias competitivas: líder, retador, seguidor, o especialista. Como consecuencia de la globalización de la economía mundial, el desarrollo internacional ya no está limitado a las grandes empresas, y motivado por una variedad de objetivos estratégicos. La internacionalización de una empresa no ocurre de la noche a la mañana, sino que es el resultado de un proceso que puede subdividirse en diferentes etapas de participación internacional y en varias formas organizacionales.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. Un fabricante de componentes electrónicos tiene cinco unidades de negocios que se presentan en la tabla siguiente:

Unidades estratégicas de negocio	Ventas en unidades (millones)	Número de competidores	Ventas de los 3 competidores principales	Tasa de crecimiento de mercado (%)
A	1.0	7	1.4/1.4/1.0	15
B	3.2	18	3.2/3.2/2.0	20
C	3.8	12	3.8/3.0/2.5	7
D	6.5	5	6.5/1.6/1.4	4
E	0.7	9	3.0/2.5/2.0	4

- Utilizando la matriz crecimiento-participación BCG, evalúe la fuerza de la actual posición de la empresa y de su posición futura. ¿Qué estrategias de desarrollo debería considerar para mejorar la posición de cada una de sus unidades de negocio? Defina claramente las condiciones de aplicación de este método de análisis de cartera de productos.
2. ¿Cuáles son las debilidades de la matriz BCG de crecimiento-participación?
  3. Diseñe una matriz multiatributo para una de las siguientes empresas: Godiva International (chocolates), Haagen-Dazs (helados), Perrier (agua mineral).

4. ¿Qué estrategia de desarrollo recomendaría a una pequeña empresa que cuenta con un saber-hacer especializado y reconocido en el mercado internacional, pero que dispone de medios financieros limitados?
5. En Francia y Bélgica, el nivel de consumo de helados es mucho menor que en otros países europeos y que en Estados Unidos. Usted es el responsable de una marca de helados que es internacionalmente conocida; ¿Qué estrategia(s) de desarrollo consideraría para estos dos mercados?
6. Usted es responsable de preparar un programa de diversificación para una empresa que cuenta con un fuerte saber-hacer en el campo de la compra y transformación de frutas, y que posee una marca de mermeladas y conservas de fruta muy conocida. Proponga diferentes caminos para la diversificación y evalúe los riesgos y oportunidades.

## Bibliografía

---

- Abell, D.E. y Hammond, J.S. (1979), *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Andrews, K.R. (1971/1980/1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL, R.D. Irwin.
- Boston Consulting Group (1972), *Perspectives on Experience*, Boston, MA, The Boston Consulting Group.
- Boston Consulting Group (1998), *Perspectives on Strategy*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Buzzell, R.D., Gale, B.T. y Sultan, G.M. (1975), Market Share, a Key to Profitability, *Harvard Business Review*, 53, 1, pp. 97-106.
- Calori, R. y Harvatopoulos, Y. (1988), Diversification: les règles de conduite, *Harvard-L'Expansion*, 48, primavera, pp. 48-510.
- Chamberlin, E.H. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Charitou, D. y Markidés, C. (2003), Responses to Disruptive Strategic Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 54, 2, pp. 55-63.
- Damon, D. (2006), HP Invades Kodak's Kingdom, *International Herald Tribune*, febrero 24.
- Day, G.S. (1977), Diagnosing the Product Portfolio, *Journal of Marketing*, 41, 2, pp. 29-38.
- Drucker, P.F. (1981), The Five Rules of Successful Acquisition, *The Wall Street Journal*, 15, octubre, p. 16.
- Economist* (2005), How the Internet Killed the Phone Business, 17 septiembre, p. 11.
- Ferrel, O.C., Hartline, M.D., Lucas, G.H. y Luck, D. (1999), *Marketing Strategy*, Fort Worth, TX, The Dryden Press.
- Galbraith, C. y Schendel, D. (1983), An Empirical Analysis of Strategy Types, *Strategic Management Journal*, 4, 2, pp. 153-173.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994), *Competing For the Future*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Hammersch, R.G. (1986), Making Planning Strategic, *Harvard Business Review*, 64, 4, pp. 115-120.
- Hammersch, R.G., Anderson, M.J. y Harris, J.E. (1978), Strategies for Low Market Share Businesses, *Harvard Business Review*, 56, 3, pp. 95-102.
- Henderson, B.B. (1970), *The Product Portfolio*, Boston, MA, The Boston Consulting Group.
- Hussey, D.E. (1978), Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix, *Long Range Planning*, 11, 4, pp. 2-8.
- International Herald Tribune* (1999), Fujitsu and Siemens to Link Europe Operations, 18 junio.
- Keogan, W.J. (1989/2004), *Global Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 4a. ed.
- Kerin, R.A., Mahajan, V. y Varadarajan, P.R. (1990), *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, Boston, MA, Allyn and Bacon.
- Kim, W.C. y Mauborgne, R. (1997), Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, *Harvard Business Review*, 75, 1, pp. 102-112.
- Kotler, P. (1967/2006), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 12a. ed.

- Kotler, R y Singh, R. (1981), Marketing Warfare in the 1980s, *Journal of Business Strategy*, 1, 3, pp. 30-41.
- Leroy, G., Richard, G. y Sallenave, J.P. (1978), *La conquête des marchés exténeurs*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Oxenfeld, A.R. y Moore, W.L. (1978), Customer or Competitor: Which Guide Lines for Marketing? *Management Review*, 67, 8, pp. 43-48.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- (1985), *Competitive Advantage*, Nueva York, The Free Press.
- (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74, 6, noviembre-diciembre, pp. 61-710.
- Ries, A. y Troul, J. (1986), *Warfare Marketing*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Rigby, D. (1998/2005), *Management Tool Mania*, The Newsletter of Bain & Company, Benelux, octubre.
- Siddle, R. y Rigby, D. (2001), Which Management Tools are Most Popular? *European Business Forum*, 7, otoño.
- Simon, H. (1996a), *Hidden Champions*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Simon, H. (1996b), You Don't Have to be German to be a 'Hidden Champion', *Business Strategy Review*, 7, 2, pp. 1-13.
- Strategor (1997), *Stratégie, structure, decision, identité*, París, InterEditions, 3a. ed.
- Strom, S. (1999), Sony, in a Giant Overhaul, Sets Sights en Networking, *International Herald Tribune*, 9 de marzo.
- Wind, Y., Mahajan, V. y Swire, D.S. (1983), An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models, *Journal of Marketing*, 47, 2, pp. 89-99.

# PARTE 4

## Implementación del marketing operativo

### **Capítulo 11**

Decisiones sobre el lanzamiento de nuevos productos

### **Capítulo 12**

Gestión de la marca

### **Capítulo 13**

Decisiones de los canales de distribución

### **Capítulo 14**

Guerra de marcas en los mercados de bienes de consumo

### **Capítulo 15**

Decisiones de precio

### **Capítulo 16**

Decisiones de comunicación

### Parte 1: La función cambiante del marketing

Función del marketing en la empresa y en una economía social de mercado  
*Capítulo 1*

Gestión orientada al mercado  
*Capítulo 2*

### Parte 2: Comprender el comportamiento del consumidor

Análisis de las necesidades del cliente  
*Capítulo 3*

Comportamiento de compra del cliente  
*Capítulo 4*

Medición de la respuesta del cliente  
*Capítulo 5*

### Parte 3: Implementación del marketing estratégico

Análisis de la segmentación del mercado  
*Capítulo 6*

Análisis de la atractividad del mercado de referencia  
*Capítulo 7*

Análisis de la competitividad de la empresa  
*Capítulo 8*

Decisiones de posicionamiento y selección de los mercados objetivos  
*Capítulo 9*

Formulación de una estrategia de marketing  
*Capítulo 10*

### Parte 4: Implementación del marketing operativo

Decisiones sobre el lanzamiento de nuevos productos

*Capítulo 11*

Gestión de la marca

*Capítulo 12*

Decisiones de los canales de distribución

*Capítulo 13*

Guerra de marcas en los mercados de bienes de consumo  
*Capítulo 14*

Decisiones de precio

*Capítulo 15*

Decisiones de comunicación

*Capítulo 16*

### Parte 5: Implementación de la gestión orientada al mercado

Plan de marketing estratégico y operativo  
*Capítulo 17*

Valores y conceptos emergentes en la gestión orientada al mercado  
*Capítulo 18*

Casos de estudio

# Decisiones sobre el lanzamiento de nuevos productos



## Contenido

Función estratégica de las innovaciones	310	
Organización del proceso de desarrollo de un nuevo producto		312
Generación de ideas de nuevos productos	316	
Tamizado de ideas de nuevos productos	319	
Desarrollo del concepto del nuevo producto	319	
Análisis del negocio y programa de marketing	324	
Proceso de adopción del cliente	327	
Fijación del precio de los nuevos productos	329	
Evaluación del riesgo financiero	330	
Resumen	333	
Bibliografía	334	

## Objetivos del aprendizaje

**Después de leer este capítulo, usted será capaz de entender:**

- los componentes de la innovación;
- la distinción entre una innovación “impulsada por la demanda” y una innovación “impulsada por la tecnología”;
- los procedimientos organizacionales del proceso de desarrollo de nuevos productos;
- los métodos de generación de ideas;
- los métodos de tamizado de ideas;
- el análisis del proceso de adopción por parte del cliente;
- el concepto de cartera de proyectos.

## Introducción

El objetivo de este capítulo es analizar los conceptos y procedimientos que permiten a una empresa implementar una estrategia basada en el desarrollo de nuevos productos. En el corazón de toda estrategia de desarrollo están la reorganización, diversificación e innovación. En un entorno en constante cambio, la empresa debe reevaluar continuamente la estructura de su cartera de actividades, lo que implica decisiones sobre el abandono de productos, modificación de los existentes y el lanzamiento de nuevos productos. Estas decisiones son de suma importancia para la supervivencia de la empresa, y competen no sólo al departamento de marketing, sino también a otras áreas funcionales. En este capítulo examinaremos las maneras de establecer un diálogo entre las distintas áreas funcionales que participan en el desarrollo de un nuevo producto, con el objetivo de minimizar los riesgos en la estrategia durante el proceso de innovación.

## Función estratégica de las innovaciones

Las decisiones sobre nuevos productos son complejas y riesgosas, pero también de vital importancia para el desarrollo y la supervivencia de la empresa. La aceleración del cambio tecnológico ha reforzado esta importancia. En 1995, la porción de las ventas derivadas de los productos nuevos, o mejorados, comercializados dentro de los cinco años previos era, en promedio, de 45% (Page, 1993). Este porcentaje es aún más alto en los productos de alta tecnología, y tiende a incrementarse con el tiempo:

1976-1981:	33%
1981-1986:	40%
1986-1990:	42%
1990-1995:	45%

Los nuevos productos también tienen un impacto decisivo en los beneficios de la empresa. Un estudio realizado por la Product Development and Management Association (PDMA), indicó que:

En promedio, 23.2% de los beneficios en 1990 provenían de nuevos productos desarrollados internamente, introducidos durante los cinco años previos. Además, se esperaba que este porcentaje se incrementase 45.6% en los nuevos productos que se introdujeran entre 1990 y 1994 (Page, 1993, p. 285).

Un estudio estadounidense (1999) descubrió que la tasa total de rendimiento de algunas innovaciones exitosas, realizadas en los años setenta, fue en promedio, de

56%. Esta cifra se puede comparar con 16% de rendimiento promedio, que es la inversión de todos los negocios estadounidenses de los últimos 30 años (*Economist*, 1999).

La información presentada en la tabla 11.1 resulta interesante para evaluar la participación en el ingreso total generado por las innovaciones. Al examinar el primer resultado completo, observamos que en la EU15 (los 15 países que conformaron la Unión Europea hasta 2004), 10% de las empresas podían ser vistas como “muy innovadoras”, con más de la mitad de sus ingresos generados por productos o servicios nuevos o renovados, y 20% como empresas “no innovadoras”, es decir, con 0% de sus ingresos provenientes de las innovaciones. La comparación entre países muestra que esta proporción difiere entre los miembros de la Unión Europea, y refleja que Portugal, el Reino Unido y España tienen las proporciones más altas de empresas innovadoras, mientras que Bélgica, Grecia y Francia, las empresas menos innovadoras.

## Componentes de una innovación

De acuerdo con Barreyre (1980), una innovación puede subdividirse en tres elementos (vea la ilustración 11.1):

- Una *necesidad* que debe ser satisfecha o una función a ser cumplida.
- El *concepto* de un objeto o entidad para satisfacer la necesidad.
- Los *aportes* compuestos de un grupo de conocimientos existentes, así como de materiales y tecnologías

**TABLA 11.1 Innovación en Europa: porcentaje del ingreso proveniente de los nuevos productos o servicios introducidos durante los últimos dos años**

	Tamaño de la muestra	0%	1-5%	6-10%	11-20%	21-50%	51% o más
Alemania	286	14	15	17	16	16	11
Dinamarca	185	15	17	24	16	22	6
Irlanda	95	19	14	19	17	19	12
Italia	294	21	22	22	16	13	7
Suecia	172	21	24	21	13	10	11
Portugal	87	22	14	15	17	17	15
Austria	172	22	23	21	14	11	9
Finlandia	90	23	34	17	10	12	5
Reino Unido	282	23	13	20	14	16	14
España	287	23	15	11	19	19	13
Holanda	198	23	34	19	12	9	3
Luxemburgo	92	24	32	16	18	8	2
Francia	286	27	26	17	12	11	7
Grecia	94	32	21	15	12	13	8
Bélgica	188	34	20	20	11	8	7
EU15	2 849	20	22	18	15	14	10

Fuente: Innobarometer (2004, p. 7).

## ILUSTRACIÓN 11.1

### Componentes de una innovación: dos ejemplos

1. Aerosillas para esquí
  - La *necesidad*: evitar el largo y agotador proceso de trepar por las laderas nevadas.
  - El *concepto*: tracción a través de un cable desenganchable, con una silla.
  - La *tecnología*: mecánica.
2. El problema de las vibraciones aeronáuticas
  - La *necesidad*: eliminar las vibraciones que afectan al equipo electrónico de una aeronave.
  - El *concepto*: una especie de cobertura de malla.
  - La *tecnología*: tejido elástico de acero.

Fuente: Barreyre (1980).

disponibles, que permiten que el concepto se vuelva operativo.

Si consideramos la necesidad de escuchar música, la tecnología del vinilo (grabaciones de larga duración, LP) fue reemplazada sucesivamente por la cinta (el casete), el láser (el disco compacto, CD), y por la tecnología digital (el *iPod*). Tanto el concepto como la tecnología fueron innovadores.

El grado de riesgo asociado con una innovación dependerá, por lo tanto, de dos factores: *a*) el grado de originalidad y la complejidad del concepto, que determinará la receptividad del mercado y los costos de cambio para el usuario (*riesgo de mercado*), y *b*) el grado de innovación tecnológica del concepto, que determinará la viabilidad técnica de la innovación (*riesgo tecnológico*). A estos dos riesgos intrínsecos se agrega el grado de familiaridad que la empresa en sí misma tiene con el mercado y con la tecnología (*riesgo estratégico*).

Una verdadera innovación es un producto, servicio o concepto que trae una solución a los problemas de los consumidores, ya sea a través de una mejor solución que los productos existentes propuestos por la competencia, o que ofrece una función nueva o adicional.

## Innovación impulsada por el mercado en comparación con la innovación impulsada por la tecnología\*

Como ya hemos visto en el capítulo 1, debe distinguirse entre la innovación impulsada por el mercado, es decir, resultado de una observación directa de las necesidades; o “impulsada por la tecnología/el laboratorio”, es decir, resultado de una investigación fundamental y de las oportunidades tecnológicas.

Esta distinción es muy importante porque estas innovaciones implican diferentes estrategias de marketing: el *marketing estratégico reactivo* de una innovación proveniente del mercado (*¿es factible?*) y el *marketing estratégico proactivo u orientado a la oferta* de las innovaciones introducidas por la tecnología (*¿existe una necesidad?*).

Las innovaciones resultantes de la investigación tecnológica son frecuentemente disruptivas; cumplen con necesidades que no están explícitamente articuladas por los compradores potenciales, y se anticipan a la demanda del mercado al ser creadas por el marketing operativo. Por esto, estas innovaciones generalmente son más riesgosas. Resulta vital tener una fuerte orientación al mercado desde el inicio del proceso de desarrollo.

El proceso de IyD no vale nada por sí mismo; debe coordinarse con el mercado. Las empresas innovadoras no son necesariamente las que producen el mejor resultado tecnológico, sino las que saben qué se puede comercializar (Mansfield y Wagner, 1975).

Por lo tanto, aunque una estrategia de innovación proactiva debe incluir IyD, también debe tener una fuerte orientación al mercado, que resulta crítica para el desarrollo exitoso de los nuevos productos. Es decir, no existe oposición entre las estrategias “impulsadas por la tecnología” y aquellas “impulsadas por la demanda”: *las dos deben estar orientadas al mercado.*

## Organización del proceso de desarrollo de un nuevo producto

La información presentada en la sección anterior ilustra el alto riesgo que implica el lanzamiento de una nueva

actividad. Pero éste puede reducirse implementando un procedimiento sistemático de evaluación y desarrollo de nuevos productos. Los factores claves de éxito son aquellos que la empresa puede controlar. El propósito de esta sección es examinar los procedimientos y los métodos organizacionales que reducen el riesgo de fallar en el proceso de innovación. Para ello se debe organizar un diálogo sistemático y relevante dentro de la organización, entre las diferentes funciones implicadas: IyD, marketing, producción y finanzas. En una empresa orientada al mercado, el desarrollo de un nuevo producto es un esfuerzo interfuncional, que involucra a la organización entera.

Si es verdad que la dirección general tiene la decisión final sobre el lanzamiento de nuevos productos, es indispensable que una estructura organizacional, con responsabilidades específicas, maneje y coordine el proceso de innovación en su conjunto. Se pueden considerar distintas estructuras organizacionales. Muchas grandes empresas han creado nuevas funciones responsables de nuevos productos, o bien, establecido departamentos de nuevos productos, como Nestlé, Colgate Palmolive, Johnson & Johnson y General Foods.

## Estructuras de organizaciones interfuncionales

Una solución más flexible, disponible para todas las empresas independientemente de su tamaño, es la del comité de nuevos productos, o equipo *ad hoc*, que está a cargo de un proyecto específico.

1. *Comité de nuevos productos.* Se trata de un grupo permanente de personas, que se reúnen periódicamente, por ejemplo, una vez al mes. Está compuesto por individuos con diferentes funciones (por ejemplo IyD, operaciones, marketing, finanzas y recursos humanos). Idealmente, está presidido por el director general, cuya responsabilidad es organizar y gestionar el proceso de desarrollo de un nuevo producto, desde su concepción hasta su lanzamiento.

2. *Equipos ad hoc o equipos autoorganizados.* Se trata de grupos formados para el desarrollo de un proyecto específico (*task force*). Este grupo se compone de personas de varios departamentos, de los cuales son temporalmente separados, ya sea completa o parcialmente. Esto permite una mayor concentración en la creación de una nueva actividad.

\* Del inglés *market-pull versus technology-push innovations*.

**TABLA 11.2** Formas de organización utilizadas para desarrollar nuevos productos

Estructuras organizacionales	Porcentaje
Equipo interfuncional	76.2
Departamento de nuevos productos	30.2
Director de producto	30.2
Director de nuevos productos	25.9
Comité de nuevos productos	16.9
Equipo <i>ad hoc</i> ( <i>venture team</i> )	6.9

Fuente: Page (1993, p. 277).

El estudio de Page (1993) clarifica la evolución de las estructuras organizacionales que se utilizan en el desarrollo de nuevos productos. Fue el grupo interfuncional, tras ser interrogado sobre el modo de organización más utilizado en sus empresas, el que apareció como el más popular con 76% de las citas, mientras que el departamento de nuevos productos sólo obtuvo 30% (Page, 1993, p. 276).

No importa qué estructura organizacional se adopte, lo más importante es contar con una estructura abierta a las ideas de nuevas actividades. El objetivo es institucionalizar la preocupación por los nuevos productos dentro de la empresa, haciéndolo de manera flexible y favorable con un enfoque emprendedor en la solución de los problemas.

Las empresas innovadoras adoptan por lo general dos procesos: el proceso de desarrollo secuencial o paralelo.

## Proceso de desarrollo secuencial

El *proceso de desarrollo secuencial*, descrito por el estudio de Booz *et al.*, (1982), es aquel en el que el proyecto evoluciona paso a paso de una fase hacia la siguiente: el desarrollo y evaluación del concepto, análisis de viabilidad, desarrollo del prototipo, prueba de mercado y producción. En la figura 11.1 describimos el proceso en su totalidad.

Ya hemos visto las ventajas del enfoque secuencial. A pesar de que ayuda a reducir la tasa de fracaso de nuevos productos, también presenta algunas debilidades:

1. El proceso secuencial en sí mismo deja poco espacio para la integración, dado que cada especialista funcional pasa el proyecto al siguiente.
2. El paso a la siguiente fase se realiza sólo después de satisfacer todos los requisitos de la fase precedente.

Un cuello de botella dado en una fase puede demorar o incluso bloquear el proceso entero.

3. Además, el proceso de planificación del producto es lento y requiere de largos periodos. Evita errores, pero a altos costos en términos de tiempo.
4. Los cambios en el mercado, como la entrada de nuevos competidores y el riesgo de copia, resultan en que el producto llega demasiado tarde al mercado.

Los largos periodos pueden aumentar en vez de reducir el riesgo de fracaso. Esto cobrará mayor importancia en los productos de alta tecnología, donde la velocidad es un factor de éxito clave.

## Velocidad como estrategia

La filosofía básica del proceso de desarrollo secuencial es ir despacio, evitar el fracaso del producto y posponer los grandes gastos hasta que esté claro que el concepto del producto en estudio será un ganador. Schnaars (1998, pp. 168-170) menciona nueve razones para apoyar la visión de que la velocidad es una fuente de ventaja competitiva:

1. *La ventaja competitiva no es sustentable.* Se ha comprobado que en la mayoría de las empresas resulta muy difícil alcanzar una ventaja competitiva realmente sustentable. La velocidad como estrategia esquivó este problema al reemplazarlo con una respuesta rápida.
2. *Evitar la necesidad de predecir el futuro.* Las empresas acaban por preparar un futuro que nunca llega. Moverse rápidamente con el mercado, más que intentar adivinar en qué dirección se moverá, sustituye la predicción por la flexibilidad.
3. *La ley de los grandes números.* Un beneficio clave de introducir rápidamente los nuevos productos en el mercado, sin una excesiva investigación de mercado, se fundamenta en que es el mercado el que decide qué producto será exitoso y cuál fracasará.
4. *Beneficios provenientes de los nuevos productos.* Las empresas sin un flujo continuo de nuevos productos acaban por enfrentar el declive. La evidencia muestra que el beneficio proviene principalmente de los nuevos productos.
5. *Ciclos de vida más cortos.* El crecimiento de largo plazo ha sido reemplazado por una serie de modas pasajeras. Esto significa que las empresas deben lle-

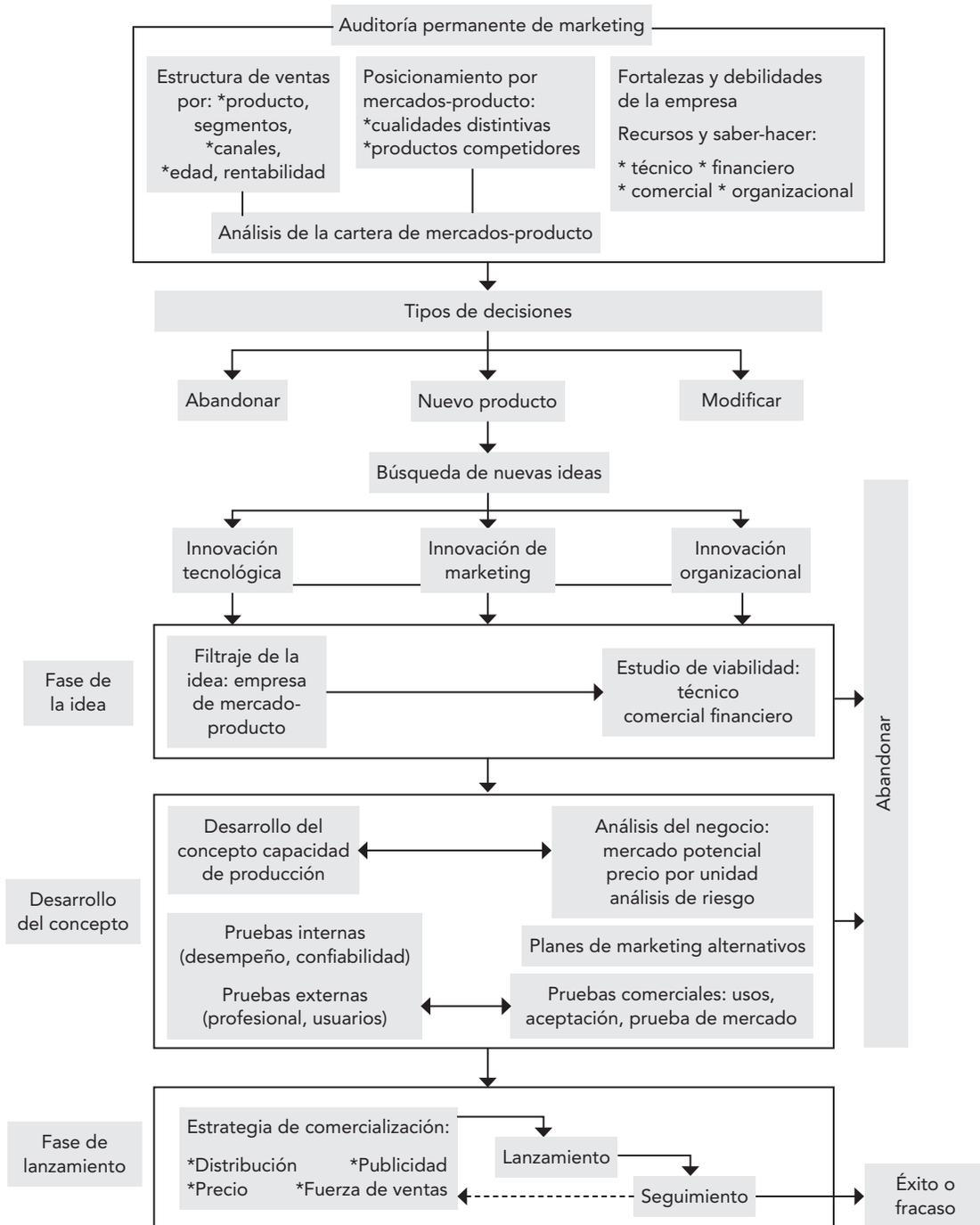


FIGURA 11.1 Proceso de desarrollo secuencial de nuevos productos

- gar al mercado antes de que pase el pico de la popularidad.
6. *Más competencia en mercados en crecimiento.* En el pasado, se suponía que los beneficios eran más altos en la fase de crecimiento del ciclo de vida del producto. Hoy, la mayoría de los mercados en crecimiento están llenos de competidores, y son intensamente competitivos.
  7. *Copia desenfrenada.* Los competidores a menudo copian las ideas de nuevos productos en las pruebas de mercado. Hoy la prueba extensa resulta imposible, ya que invitaría a demasiadas imitaciones.
  8. *Ganar espacio en anaquel de manera rápida.* Un creciente número de nuevos productos deben competir por un espacio en góndola o anaquel limitado. Esto significa que las empresas deben llegar rápidamente al mercado, o arriesgarse a perder los mejores puntos de venta.
  9. *Fomentar el sentido de la creatividad y la experimentación.* Una estrategia que se mueve rápido promueve una cultura de hacer e intentar más que una cultura de burócratas y papeleo. El proceso de desarrollo en paralelo trata de tomar lo mejor de los dos mundos, al combinar el análisis sistemático con la velocidad (Stalk, 1988).

## Proceso de desarrollo en paralelo

El *proceso de desarrollo en paralelo*, sugerido por Takeuchi y Nonaka (1986), acelera el proceso dependiendo de equipos de proyecto autoorganizados, cuyos miembros trabajan juntos desde el inicio hasta el final. Bajo este esquema organizacional, el proceso de desa-

rollo emerge de la interacción constante de un equipo multidisciplinario. Más que evolucionar de manera rígida, a través de etapas muy estructuradas, el proceso nace de las interacciones entre los miembros del equipo. Uno de los beneficios potenciales del proceso de desarrollo en paralelo es que existe una superposición de las tareas asumidas por diferentes departamentos.

Mientras que los ingenieros en diseño todavía están diseñando el producto, las personas de producción pueden intervenir para asegurarse de que el diseño es compatible con la economía de escala de la producción y, al mismo tiempo, la gente de marketing puede trabajar en la plataforma de posicionamiento para comunicar al mercado.

El proceso de desarrollo en paralelo se describe en la figura 11.2. Los méritos de esta estructura organizacional son importantes:

- El sistema facilita una mejor coordinación interfuncional, ya que cada función está asociada, y por lo tanto, afectada por el conjunto del proceso.
- Muchas actividades pueden organizarse de manera simultánea, lo cual acelera el proceso porque evita las idas y venidas entre las funciones.
- Se controla mejor cada actividad, porque cada una determina las otras actividades que dependen directamente de ella.
- Se alcanza un ahorro de tiempo sustancial, gracias a un trabajo más intensivo y a la mejora en la coordinación espontánea.

Este tipo de estructura organizacional promueve el trabajo en equipo, gracias a que acentúa las actividades multifuncionales. Para profundizar en este tema, consulte Larson y Gobeli (1988).

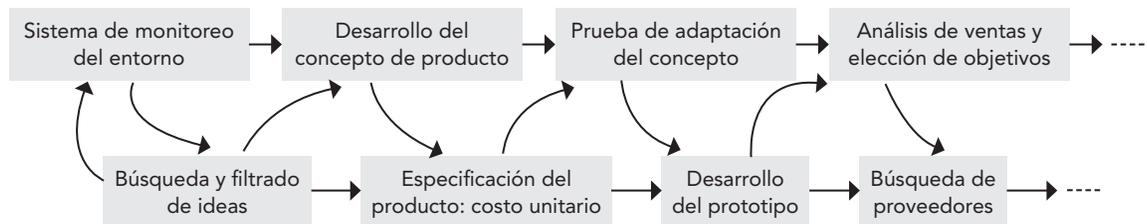


FIGURA 11.2 Desarrollo en paralelo de nuevos productos

## Generación de ideas de nuevos productos

Naturalmente, el proceso de desarrollo para la innovación comienza con la búsqueda de ideas de nuevos productos, en la dirección sugerida por la estrategia de desarrollo elegida. Algunas empresas adoptan un enfoque empírico para resolver este problema, confiando en un caudal espontáneo de ideas originadas en fuentes externas e internas. Sin embargo, la tasa de mortalidad de estas ideas es muy alta y, por lo tanto, es necesario alimentar las nuevas ideas de forma regular. Generalmente, las ideas, especialmente las buenas ideas, no ocurren por sí mismas: se necesita organización y estimulación para generarlas. Una empresa puede utilizar distintos métodos para recoger ideas. Estos métodos tratan de anticiparse a los cambios en las necesidades, no simplemente a responder a las demandas expresadas por el mercado. Una idea creativa no es otra cosa que una combinación inesperada de dos o más conceptos. La creatividad, por lo tanto, puede definirse como:

El ejercicio intelectual de vincular información en una forma impredecible, para producir una nueva combinación.

Los métodos de generación de ideas pueden agruparse en dos grandes categorías: *a*) métodos de análisis funcional, que analizan los productos con el objetivo de identificar posibles mejoras, y *b*) métodos para entrevistar a los clientes, ya sea de manera directa o indirecta, para detectar necesidades insatisfechas o problemas mal resueltos por los productos existentes.

### Métodos de análisis funcional

Los métodos de análisis funcional se apoyan en el análisis sistemático, bajo el supuesto de que los usuarios pueden proveer información útil sobre cómo podrían mejorarse o modificarse los productos.

1. *Análisis del problema/oportunidad.* Comienza con el cliente. Se vincula con el estudio del comportamiento del usuario para identificar los tipos de problemas que un usuario puede encontrar durante el uso del producto. Cada problema o dificultad evocada puede llevar a una nueva idea para mejorar o modificar el producto. Esta modificación se utiliza con frecuencia

en los estudios de mercado industriales con un panel de clientes usuarios.

2. *El método de inventario de características.* Este método tiene los mismos objetivos que el análisis del problema, pero en lugar de examinar cómo utiliza el producto el usuario, examina las características del producto en sí mismo. El método consiste en establecer un listado de las características principales y luego recombinarlas de tal forma que se cree alguna mejora. Osborn (1963) definió una lista de preguntas que intentan estimular las ideas para nuevos productos:

¿Puede utilizarse el producto de otra manera? ¿Qué otra cosa es parecida al producto y qué podemos aprender de esta comparación? ¿Cómo puede cambiarse el producto en su significado, función, estructura y patrón de uso? ¿Qué puede agregarse al producto? ¿Hacerlo más fuerte, largo, ancho, etc.? ¿Qué borrar? ¿Qué quitarle, cómo hacerlo más chico, más concentrado, más bajo, más corto, más liviano, etc.? (Osborn, 1963, pp. 286-287).

3. *Análisis morfológico.* Consiste en identificar las dimensiones estructurales más importantes de un producto y luego examinar la relación entre estas dimensiones para descubrir nuevas e interesantes combinaciones.

Supongamos que estamos estudiando un producto de limpieza. Las seis dimensiones estructurales claves son: el soporte del producto (cepillo, trapo, esponja, etc.), los ingredientes (alcohol, amoníaco, desinfectante, etc.), la superficie a limpiar (vidrio, alfombra, lavabos, paredes, autos, etc.), la sustancia a eliminar (grasa, polvo, sangre, pintura, etc.), la textura del producto (crema, polvo, sales, líquido, etc.) y el embalaje (caja, botella, aerosol, bolsa, etc.).

Las combinaciones de estas dimensiones se evalúan y consideran en términos de su valor potencial como nuevos productos.

Debemos agregar un último método para la generación de ideas, un método viejo pero muy eficaz: *la caja de sugerencias.* Puede resultar muy útil si se siguen ciertas reglas, particularmente dos: realizar un seguimiento rápido de las nuevas ideas propuestas y proveer un sistema completo de reconocimiento para motivar a los empleados.

Existen otros y variados métodos para la generación de ideas. El análisis sistemático de los productos competidores a través de la ingeniería inversa también se utiliza ampliamente. El objetivo más importante de la empresa

es mantener una cartera permanente de nuevas ideas, que sea lo suficientemente grande como para permitir que la empresa enfrente a sus competidores en un entorno donde la innovación esté omnipresente.

## Grupos creativos y “lluvias de ideas” (brainstorming)

Los métodos para estimular la creatividad pueden agruparse en dos categorías: métodos desestructurados y estructurados. *Los métodos desestructurados* se basan esencialmente en la imaginación y la intuición, se implementan con frecuencia en la forma de *grupos creativos*, y descansan sobre la hipótesis de que un grupo de individuos resulta más creativo que una persona que trabaja sola. Este supuesto se basa en el efecto sinérgico o de interacción entre los miembros del grupo.

*La lluvia o tormenta de ideas* es probablemente el método más popular, principalmente porque es fácil de organizar. El único objetivo de una sesión de este tipo es producir tantas ideas como sea posible. Se reúnen entre seis y diez participantes con diversos antecedentes y experiencias, tanto de dentro como de fuera de la empresa, y se les asigna el objetivo de generar el mayor número de ideas sobre un tema particular y de una manera espontánea. Las reglas principales que gobiernan una lluvia de ideas, de acuerdo con Osborn (1963, p. 156), son:

- No se permite evaluación de ningún tipo, porque la crítica y el juicio pueden hacer que las personas

defiendan sus ideas más que generar ideas nuevas y creativas.

- Se debe alentar a los participantes a que piensen en las ideas más “salvajes” posibles.
- Alentar un gran número de ideas.
- Alentar a los participantes a modificar o construir sobre las ideas de los otros, porque las modificaciones o combinaciones de las ideas previamente sugeridas con frecuencia llevan a ideas nuevas que son superiores a las que las han disparado.

Este tipo de ejercicio suele resultar muy eficaz; no es excepcional que un grupo común de personas genere más de 100 ideas durante una sesión de lluvia de ideas. Un método algo más estructurado es la *sinéctica* (*synectics* = unión de elementos diferentes y aparentemente ajenos entre sí) (Gordon, 1965).

La *sinéctica* es otro método de creatividad desarrollado por Gordon, que aborda el problema de manera indirecta. El supuesto es que los hábitos impiden el desarrollo de una visión realmente nueva de un problema realmente familiar (vea la ilustración 11.2).

Para un profesional cuyos reflejos y percepciones del entorno han sido moldeados por un mercado creciente y confirmados por el éxito, es muy difícil ver la oportunidad de hacer la misma cosa de manera diferente. El profesionalismo adquirido esconde la percepción de nuevas formas de operar. La adopción de una estrategia discontinua requiere nuevos reflejos y tomar distancia de las actividades tradicionales (Bijon, 1984, p. 104).

### ILUSTRACIÓN 11.2

#### Ejemplos seleccionados de errores de predicción

1895: Lord Kelvin, presidente de la Royal Society (Reino Unido): “Es imposible diseñar máquinas voladoras más pesadas que el aire.”

1899: Charles Duell, director de la Oficina de Patentes (EEUU): “Ya se ha inventado todo.”

1905: Grover Cleveland, presidente de Estados Unidos: “Las mujeres razonables nunca pedirán el derecho a votar.”

1920: Robert Millikan, premio Nobel de física: “El hombre nunca será capaz de explotar el poder atómico.”

1947: Thomas J. Watson Sr., presidente de IBM Corp.: “Creo que hay un mercado total para aproximadamente cinco computadoras.”

1977: Ken Olsen, director general de Digital Equipment Corp.: “¿Por qué querrían las personas tener una computadora en sus casas?”

Fuente: Citado por Branbandère (1998, pp. 99-107).

Para volverse creativo, muchas veces es necesario tomar cierta visión distante y hacer cierto “desvío creativo”, antes de volver al problema que se está estudiando. Una vez que el problema se presenta en contextos diferentes pero relacionados, uno puede descubrir analogías y proponer ideas más relevantes y creativas.

## Generación de nuevos productos a partir de las ideas de los clientes

Los métodos de generación de ideas presentados hasta ahora son en general fabricante-activos, es decir, el fabricante juega un papel activo (vea tabla 11.3). En los mercados industriales, Von Hippel (1978) ha demostrado que muchas veces la solicitud de un producto por parte de un cliente puede generar una idea para un nuevo producto, al menos en las situaciones en las que el cliente industrial está muy al tanto de la necesidad del nuevo producto.

En el sector de consumo, el papel del consumidor es esencialmente el de interlocutor, que “habla sólo cuando se le habla”. Es función del fabricante obtener información sobre necesidades articuladas o latentes de nuevos productos y desarrollar un nuevo producto en respuesta. En el sector industrial, muchas veces es función del cliente desarrollar la idea para un nuevo producto y seleccionar un proveedor capaz de realizar el producto. Tenemos aquí un *paradigma de cliente activo*.

En los mercados industriales (B2C), cualquier declaración de necesidad hecha por un cliente contiene información sobre lo que podría ser una solución en respuesta. Consideremos la siguiente declaración de necesidad de fabricación de la empresa X:

a) necesitamos beneficios más elevados en nuestra planta de semiconductores; b) lo podríamos obtener al aumentar las salidas c) lo que lograríamos alcanzar al librarnos

del cuello de botella en el paso D d) esto se puede lograr con el diseño y la instalación de nuevo equipamiento e) el cual tiene las siguientes especificaciones funcionales f) y debería construirse de acuerdo con este anteproyecto (Von Hippel, 1978, p. 41).

Esta declaración de necesidad ya contiene los elementos claves de la solución al problema buscada por quien sería el cliente. La empresa sólo necesita dar las instrucciones a su equipo de IyD y a las personas de fabricación para hacer el producto de acuerdo con las especificaciones que el cliente ha señalando de manera espontánea. Este ejemplo subraya la importancia de un diálogo sistemático con los clientes para generar ideas de nuevos productos.

En el campo de los bienes industriales, también hay muchos mercados en los que todos saben lo que el cliente quiere, pero es necesario el progreso de la tecnología antes de que pueda realizarse el producto deseado.

En las industrias de las computadoras, los plásticos y los semiconductores, todos saben que el cliente quiere más cálculos por segundo y por dólar en el negocio de las computadoras; todos saben que el cliente quiere plásticos que se degraden con menor velocidad en la luz solar; y todos saben que el cliente de semiconductores quiere más capacidad de memoria en un solo chip de silicio.

En estos sectores, no se necesita del pedido de un cliente para disparar un nuevo producto, sino sólo de un avance de la tecnología.

Los métodos de generación de ideas son numerosos y variados. Cooper (1993, p. 133) propone una lista de 25 métodos diferentes. Lo que es importante para la empresa es tener una *cartera permanente de ideas de nuevos productos* suficientemente diversificada para permitirle alcanzar el desafío de la competencia, en un entorno en el que la innovación es permanente y un factor de éxito clave para la supervivencia y el desarrollo.

TABLA 11.3 Búsqueda de ideas de nuevos productos industriales

Naturaleza de la necesidad del cliente	Capacidad de intervención del productor	
	Baja	Alta
Manifiesta	Iniciativa dominante del cliente	Iniciativa conjunta
Latente	Ninguno de los dos	Iniciativa dominante del fabricante

Fuente: Von Hippel (1978).

## Tamizado de ideas de nuevos productos

El objetivo de la segunda etapa del proceso de desarrollo es revisar las ideas generadas con el objetivo de eliminar las que sean incompatibles con los recursos o los objetivos de la empresa, o que simplemente resulten poco atractivas. El objetivo es reconocer y desechar las ideas no factibles tan pronto como sea posible. Ésta es, por lo tanto, una fase de evaluación, que presupone la existencia de un criterio de elección. La meta de este tamizado no es realizar un análisis en profundidad, sino más bien hacer una evaluación interna rápida y poco costosa sobre qué proyectos merecen mayor estudio y cuáles deberían ser abandonados. Por lo tanto, aún no es un estudio de viabilidad, sino simplemente una evaluación preliminar.

Típicamente, el comité del nuevo producto está en una mejor posición para realizar el tamizado. Un método simple y eficaz es la *red o parrilla de evaluación*, que tiene los siguientes principios básicos:

- Un inventario exhaustivo de los factores claves de éxito en cada área funcional: marketing, finanzas, operaciones e IyD.
- Cada factor o grupo de factores se sopesa para reflejar su importancia relativa.
- Cada idea de un nuevo producto se evalúa según cada factor clave de éxito por los jueces del comité del nuevo producto.
- Se calcula un índice de atractivo o desempeño.

Este procedimiento asegura que todos los factores importantes se consideren sistemática y ecuanimemente, y que los objetivos y limitaciones de la empresa también se hayan considerado.

Cuando se computa el índice de desempeño, es preferible adoptar un método conjunto y no un simple procedimiento de promedio (enfoque compensatorio). El método conjunto no resulta en un puntaje global, pero ayuda a identificar ideas, que son o no compatibles con los objetivos y recursos de la empresa. El enfoque conjunto presupone que se ha especificado un nivel mínimo y un nivel máximo de desempeño para cada proyecto. Sólo se retienen las ideas que satisfagan este umbral.

En la literatura del marketing existen muchas redes de evaluación estándar, las más conocidas de las cuales

son las de O'Meara (1961) y la de Steele (1988). Tales listados proveen una guía útil para evaluar las ideas. Es deseable que una red de evaluación se diseñe a la medida y se adapte a las necesidades propias de la empresa. Dependerá del comité del nuevo producto establecer una estructura acorde, que refleje los objetivos de la empresa y sus factores situacionales únicos. La figura 11.3 muestra una red de evaluación utilizada en una empresa de bienes de consumo para evaluar la viabilidad de las ideas de nuevos productos. Se han sido desarrollado redes similares para las otras funciones: IyD, operaciones y finanzas.

Cooper (1993, vea el apéndice C) también ha desarrollado una red de diagnóstico y tamizado. El cuestionario comprende 30 preguntas que deben contestar varios jueces que evalúan el proyecto en cada criterio, en una escala de 10 puntos, y que expresan su grado de confianza en su propia evaluación, también en una escala de 10 puntos. El perfil del proyecto luego se evalúa y compara con los perfiles observados de cientos de proyectos, que pertenecen al banco de datos del *NewProd*.

El modelo de estimulación otorga una probabilidad de éxito y también analiza los puntos fuertes y débiles del proyecto.

## Desarrollo del concepto del nuevo producto

En esta etapa del proceso de desarrollo nos movemos de las “ideas de producto” hacia los “conceptos de productos”. Las ideas que han sobrevivido a la fase de tamizado se definen ahora en términos más elaborados.

### Desarrollo del concepto de producto

Un concepto de producto puede, entonces, definirse como:

Una descripción escrita de las características físicas y perceptivas del producto y del “paquete de beneficios” (la promesa) que representa para un grupo o grupos objetivo de potenciales compradores.

Esto es más que una descripción tecnológica del producto, porque subraya los beneficios del producto para el usuario potencial. La definición del concepto de producto resalta la noción de un producto como un paquete de be-

Idea de nuevo producto \_\_\_\_\_

Puntaje \_\_\_\_\_

Indicadores de atractivo	Puntajes				Criterio no pertinente
	<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Débil</i>	<i>Muy débil</i>	
1. Tendencia del mercado	Emergente	Creciente	Estable	Declive	
2. Duración de la vida del producto	10 años +	5-10 años	3-5 años	2-3 años	
3. Velocidad de la difusión	Muy rápida	Rápida	Lenta	Muy lenta	
4. Tamaño del mercado (volumen)	> 10 000 T	5 000-10 000 T	1 000-5 000 T	1 000 T	
5. Tamaño del mercado (valor)	1 000 millones	500-1 000 millones	100-500 millones	> 100 millones	
6. Necesidades de los consumidores	Necesidad no encontrada	Necesidad pobremente encontrada	Necesidad bien encontrada	Necesidad muy bien encontrada	
7. Receptividad de la distribución	Entusiasta	Positiva	Reservada	Reacia	
8. Apoyo publicitario requerido	Apoyo débil	Apoyo importante	Apoyo importante	Apoyo fuerte	
9. Accesibilidad del mercado	Muy fácil	Fácil	Difícil	Muy difícil	

Indicadores de competitividad	Puntajes				Criterio no pertinente
	<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Débil</i>	<i>Muy débil</i>	
1. Atractivo del producto	Muy alto	Alto	Moderado	Débil	
2. Cualidades distintivas	Exclusividad	Calidad distintiva superior	Calidad distintiva débil	Productos genéricos ( <i>me too</i> )	
3. Fuerza de la competencia	Muy débil	Débil	Alta	Muy alta	
4. Duración de la exclusividad	> 3 años	1-3 años	- 1 año	- 6 meses	
5. Compatibilidad con los nuevos productos	Muy buena	Buena	Débil	Muy débil	
6. Nivel de precio	Precio más bajo	Apenas más bajo	Igual precio	Precio más alto	
7. Compatibilidad con la red de distribución existente	Totalmente compatible	Fácilmente compatible	Compatible pero difícil	Nueva red	
8. Capacidad de la fuerza de venta	Muy buena	Buena	Débil	Muy débil	
9. Nivel de la calidad del producto	Claramente superior	Superior	Igual	Inferior	

FIGURA 11.3 Ejemplo de una red de evaluación preliminar

Fuente: Los autores.

neficios. Al definir el concepto, una empresa se ve forzada a ser explícita en sus opciones estratégicas y su objetivo de mercado. Una definición clara y precisa del concepto del producto resulta importante en varios aspectos:

- La definición del concepto describe el *posicionamiento buscado* para el producto y, por lo tanto, define los medios necesarios para alcanzar el posicionamiento esperado.
- El concepto del producto es una especie de *manual de especificaciones* para IyD, que se encarga de examinar la viabilidad técnica del producto.
- La descripción de la promesa del producto sirve como un *resumen informativo* para la agencia publicitaria que está a cargo de comunicar la identidad del nuevo producto y sus características al mercado.

De este modo, el concepto del producto define el mercado-producto de referencia, o segmento, en el cual el futuro producto debe ser posicionado. Cuatro preguntas vienen a la mente:

1. ¿Cuáles son los atributos o características del producto ante los cuales los clientes potenciales reaccionan favorablemente?
2. ¿Cómo se perciben los productos competidores con respecto a estos atributos?
3. Considerando las expectativas del segmento objetivo y las posiciones mantenidas por la competencia, ¿qué nicho podría ocupar el nuevo producto?
4. ¿Cuál es el programa de marketing operativo más eficaz para alcanzar el posicionamiento deseado?

Las respuestas a estas preguntas presuponen la existencia de un análisis detallado de segmentación de mercado, que permite cuantificar el tamaño del mercado potencial.

## Diseño de un producto “verde”

La sensibilidad hacia el entorno es hoy una obligación para el éxito en los negocios; la empresa responsable debe valorar la implicación ambiental de un nuevo producto, no sólo en la fase de desarrollo del concepto, sino en cada etapa del ciclo de vida del producto, es decir, “de la cuna a la tumba”, como ya se explicó en el capítulo 2 de este libro. Hay varias oportunidades para perfeccionar los productos existentes o desarrollar nuevos productos que puedan satisfacer los imperativos del entorno y las

expectativas de los clientes. Estas oportunidades deben ser consideradas de manera proactiva, desde el inicio del proceso de desarrollo. En la ilustración 11.3 se presentan ideas para la acción (Ottman, 1993).

Al adoptar un concepto de producto verde, la empresa debe ser cuidadosa y probar sus credenciales ambientales en términos científicos, y en relación con el ciclo de vida del producto en su totalidad. Esto no siempre es fácil, porque “verde” es *relativo* y porque existen muchas incertidumbres sobre el impacto ecológico de los productos y las materias primas.

## Prueba del concepto de producto

La prueba del concepto representa la primera inversión, además del tiempo de gestión, que una empresa debe hacer en el proceso de desarrollo. Éste consiste en presentar una descripción del concepto del nuevo producto a un grupo adecuado de usuarios objetivos para medir el grado de aceptación.

La descripción del concepto del producto puede hacerse en una de dos formas: neutral, esto es, sin “venta”; o, a través de un simulacro de publicidad, que presenta el concepto como si fuera un producto realmente existente. El primero es más fácil de realizar, ya que evita las debilidades del elemento creativo inevitable e incontrolable inherente a la publicidad. La ventaja de la publicidad, sin embargo, es que reproduce de forma más precisa la atmósfera de compra de un futuro producto y, por lo tanto, es más realista. Las siguientes descripciones ilustran respectivamente una forma “neutral” y una forma “publicitaria” de prueba de concepto de una cobertura de postres.

Presentamos una nueva cobertura de postres hecha de frutas y presentada en aerosol, en cuatro sabores: frutilla, cereza, durazno y arándanos. Puede utilizarse en tortas, budines y postres helados.

Presentamos una nueva y deliciosa cobertura de postres, en una práctica presentación en aerosol. Estas nuevas coberturas realzarán el sabor de los postres que sirve a su familia. Su elección entre cuatro sabores —frutilla, cereza, durazno y arándanos— realmente embellecerá todos sus postres, incluyendo tortas, budines y postres helados.

Se reúnen entre veinte y cincuenta personas con perfiles socio-demográficos variados para evaluar el grado de aceptación del concepto. Se les muestra diapositivas o videos sobre el nuevo concepto y se les pide que reaccio-

**ILUSTRACIÓN 11.3****Concepto del producto verde: ideas para la acción**

- Reducir las materias primas y los empaques.
- Eliminar o alivianar el empaque.
- Desarrollar productos más concentrados.
- Utilizar empaques a granel o en grandes tamaños.
- Desarrollar productos multiuso.
- Utilizar contenedores reciclados.
- Conservar los recursos naturales, hábitat y especies en peligro.
- Hacer productos con mayor eficiencia energética.
- Maximizar la seguridad del consumidor y el entorno.
- Hacer productos más durables.
- Hacer productos y empaques reciclables o recargables.
- Diseñar productos para la fabricación, el reciclado y la reparación.
- Recuperar los productos para su reciclado.
- Hacer productos y empaques seguros para los basureros e incineradoras.
- Hacer productos biodegradables.

*Fuente:* Ottman, (1993).

nen a ellos con preguntas similares a las que se presentan en la sección “Cómo implementar el marketing 11.1”.

Obviamente, las preguntas claves de esa sección son las que tienen que ver con la intención de compra (pregunta 5). Un puntaje de intenciones positivas (por ejemplo respuestas de tipo “definitivamente lo compraría” y “probablemente lo compraría” agrupadas) que sume menos de 60% se considera en general insuficiente, al menos en el campo de los bienes de consumo.

## Valor predictivo de las intenciones de compra

Los resultados de la prueba de concepto deben interpretarse con cuidado, especialmente cuando el concepto es nuevo. Se les pide a los consumidores que expresen sus intereses sobre un producto que nunca han visto ni utilizado, por lo que en general no son capaces de juzgar si les gustaría o no. Muchos productos, que recibieron puntajes mediocres durante la fase de la prueba de concepto, resultaron éxitos rotundos. Al mismo tiempo, se han evitado costosos fracasos utilizando este tipo de prueba.

Medir las intenciones de compra no es siempre el mejor indicio del grado de convicción de las personas entrevistadas sobre la capacidad del nuevo producto para solucionar problemas o satisfacer necesidades. En una

situación de este tipo de prueba, las personas pueden expresar su deseo de comprar un producto nuevo sólo por simple curiosidad, por voluntad de mantenerse a la moda con la última innovación o por necesidad de variar. A la luz de esto, los puntajes tienden a sobreestimar el verdadero grado de aceptación.

Con el objetivo de tratar este problema, Tauber (1973) sugiere utilizar los resultados de la prueba de concepto

**CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 11.1****Preguntas claves en una prueba de concepto**

1. ¿Son los beneficios claros y creíbles?
2. ¿Considera que el producto soluciona un problema o satisface una necesidad?
3. ¿Satisfacen otros productos con frecuencia esta necesidad?
4. ¿Resulta razonable el precio en relación con el valor?
5. ¿Usted (definitivamente, probablemente, probablemente no, definitivamente no) compraría el producto?
6. ¿Quién usaría este producto y con cuánta frecuencia?

*Fuente:* Kotler (1967/2006).

basada en las mediciones de necesidades percibidas, y también como interés de compra. En un experimento sobre ocho conceptos de nuevos productos, Tauber observa que, virtualmente, todas las personas que declaraban que un producto solucionaba un problema o satisfacía una necesidad tenían una intención positiva de comprar el nuevo producto, mientras que un número considerable de personas que expresaron interés de compra no creían que el producto solucionaba un problema o satisfacía alguna necesidad. Esta observación sugiere que la intención exagerada de compra puede responder sólo a quienes tienen curiosidad de probar pero con poca expectativa de adoptar el producto. Por lo tanto, basar las decisiones sobre los nuevos productos en la información sobre la intención de compra podría resultar engañoso en la predicción de un verdadero grado de adopción del producto para uso regular.

Una manera más confiable de estimar el grado de adopción de un nuevo producto para uso regular consistiría en basar la decisión en el porcentaje de gente que da una respuesta afirmativa a ambas preguntas, es decir, *tienen la intención de comprar y están convencidos de que el nuevo producto soluciona un problema o satisface una necesidad*. Los grados de intención de compra ajustados de la tabla 11.4 ilustran este argumento. El rango o nivel de ocho conceptos de productos es significativamente diferente del rango observado para la intención de compra positiva.

## Uso del análisis conjunto

Pueden utilizarse enfoques más elaborados para la prueba de conceptos, incluyendo el enfoque conjunto, que ha sido exitosamente utilizado en los últimos años (Green y Srinivasan, 1978). El valor distintivo del análisis conjunto es que permite medir el impacto de las características claves del concepto de producto sobre las preferencias de producto, información que no se revela a través de una reacción general al concepto. Los principios básicos de este método fueron descritos en el capítulo 5, y se ha presentado también un ejemplo en el capítulo 6.

En la prueba del concepto, el análisis conjunto ayuda a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la *utilidad parcial o valor* que un grupo objetivo da a las diferentes características del concepto de producto?
- ¿Cuál es la *importancia relativa* de cada característica del producto?
- ¿Qué tipo de *balance* están dispuestos a hacer los compradores potenciales entre dos o más características del producto?
- ¿Cuál sería la *división de preferencias* respecto de los diferentes conceptos de producto, cada uno representando un conjunto de características?

La información recogida constituye simples clasificaciones de preferencias para varias combinaciones de conceptos. Cada concepto conforma una diferente variedad de características. Esta información sobre preferencias se somete a uno de los algoritmos del análisis conjunto; el resultado es de utilidad relativa a cada componente del concepto de producto y a cada participante individual.

Los resultados del análisis conjunto proveen al analista de mercado cuatro resultados útiles:

- La identificación del *mejor concepto*, es decir, la combinación de los componentes del concepto con mayor utilidad entre todas las combinaciones posibles.
- Información sobre cuál será la *utilidad o inutilidad* de cualquier cambio en las características del concepto. Esto permite una selección de los balances más atractivos entre los componentes del concepto.
- Información sobre la *importancia relativa* de cada componente.
- La posibilidad de construir *segmentos* basados en la similitud entre las reacciones de las personas a los conceptos de la prueba.

Con base en estos resultados, pueden desarrollarse diferentes escenarios, y estimarse la división esperada de resultados para cada caso.

Los problemas que surgen en la prueba de conceptos son, con frecuencia, menos sutiles en los mercados industriales, ya que las necesidades de los clientes industriales están definidas más claramente. Además, las personas que responden son profesionales, y el análisis de balance es una manera más natural de pensar. El análisis conjunto tiene muchas aplicaciones dentro de los mercados industriales.

## Un ejemplo de la prueba de concepto

Para ilustrar la contribución del análisis conjunto, examinemos el siguiente ejemplo. El producto estudiado es un ae-

rosol para el cabello, que apunta al mercado brasileño y se define en términos de las siguientes cinco características:

- **Diseño:** se consideran dos diseños: el existente y uno nuevo.
- **Promesa del producto:** “aerosol de estilizado”, “aerosol para el cabello extra fuerte”, o “aerosol de fijación”.
- **Precio:** se consideran tres niveles de precio: 109, 129 y 149 reales.
- **Rango del producto:** el producto puede ser ofrecido solo o incluido en un paquete que incluya un gel, una espuma (mousse) y una crema de estilizado.
- **Marca:** la marca puede ser A, B o C.

Estas variables dan un total de 108 combinaciones de nuevos conceptos de producto ( $2 \times 3 \times 3 \times 2 \times 3$ ). Utilizar un diseño factorial fraccionado puede reducir el número de conceptos a ser examinado a 18. Se retiene toda la información pertinente sobre cada una de las características, pero la información sobre las interacciones de las órdenes mayores a dos se pierde. Para estimar las utilidades parciales, se lleva a cabo un análisis de regresión, utilizando variables binarias (0, 1), para describir la presencia o ausencia de las características del producto en cada nivel. La figura 11.4 muestra las curvas de utilidad promedio obtenidas de las muestras examinadas.

Los resultados muestran que los consumidores son muy sensibles al nombre de la marca y que prefieren notablemente la marca B antes que otras marcas. También muestran que la elasticidad del precio es de 0.81. El nuevo diseño también se prefiere claramente al diseño anterior. Con respecto a la declaración del producto,

pareciera existir muy poca sensibilidad de parte de las personas entrevistadas, quienes probablemente no entendieron bien esta promesa (Rochet, 1987). Estos resultados son útiles para desarrollar escenarios alternativos de lanzamiento, y para obtener una estimación del grado de adopción del nuevo producto.

## Análisis del negocio y programa de marketing

Una vez que se ha desarrollado el concepto del producto y aceptado por la dirección general, le corresponde al departamento de marketing cuantificar la oportunidad de mercado y desarrollar programas de marketing alternativos. Esto implica la estimación de las ventas y determinar los objetivos de penetración de mercado con diferentes presupuestos de marketing. Debe evaluarse la viabilidad económica del nuevo producto y el riesgo de la nueva operación dentro del horizonte de tiempo elegido.

## Previsión de volumen de ventas

El primer problema que debe examinarse (condicionante del resto del análisis), es la estimación del volumen de ventas de los próximos tres años. Dadas las estimaciones del total de ventas potenciales en el segmento objetivo, ¿cuál sería el volumen de ventas esperado o la participación de mercado del nuevo producto bajo diferentes supuestos relativos al tamaño de los esfuerzos de marketing? Se pueden utilizar diferentes métodos para dirigir

**TABLA 11.4** Comparación de las tasas de intención de compra en bruto y corregidas

Conceptos de nuevos productos	A	B	C	D	E	F	G	H
Intenciones en bruto								
Porcentaje de entrevistados con intenciones de compra positivas	71	62	60	60	51	46	44	22
Intenciones corregidas								
Porcentaje de entrevistados con intenciones positivas y convencidos de la novedad del producto	45	37	18	19	27	37	10	19
Grado de convencimiento								
Porcentaje de entrevistados convencidos dentro del grupo con intenciones positivas	63	59	50	31	53	79	26	86

Fuente: Tauber (1973).

esta pregunta: métodos subjetivos, estudios de viabilidad y métodos basados en una prueba de mercado.

*Métodos subjetivos:* descansan sobre el sistema de información de marketing de la empresa, pero también sobre la experiencia, el juicio y la información acumulada de forma informal dentro de la empresa. Este conocimiento acumulado se basa en la historia de ventas de productos similares, la fuerza de ventas y la comparación con los productos competidores, etcétera.

*Estudios de viabilidad:* juntan la información faltante en el campo a través de la entrevista directa de los clientes potenciales, los distribuidores, los minoristas, etc. Los puntajes de intención de compra se recogen y utilizan para estimar el volumen de ventas.

*Pruebas de mercado:* permiten observar el comportamiento del cliente en el mundo real. Pueden estimarse los índices de prueba del producto y los índices de repe-

tición de compra, y utilizarlos para proyecciones tempranas de ventas. Las alternativas a las pruebas de mercado son las pruebas de uso en los hogares, breves pruebas en paneles, experimentos de laboratorio y la introducción regional.

Estos tres grupos de métodos no son exclusivos y pueden utilizarse de forma conjunta cuando la incertidumbre y el grado de novedad para la empresa sean altos. Más allá del enfoque adoptado, el departamento de marketing necesita plantear un objetivo de ingreso por ventas y estimar si las ventas serán lo suficientemente altas para generar un beneficio aceptable.

### Patrones típicos de ventas

El patrón de ventas del nuevo producto diferirá a través del tiempo si se trata de un producto de equipamien-

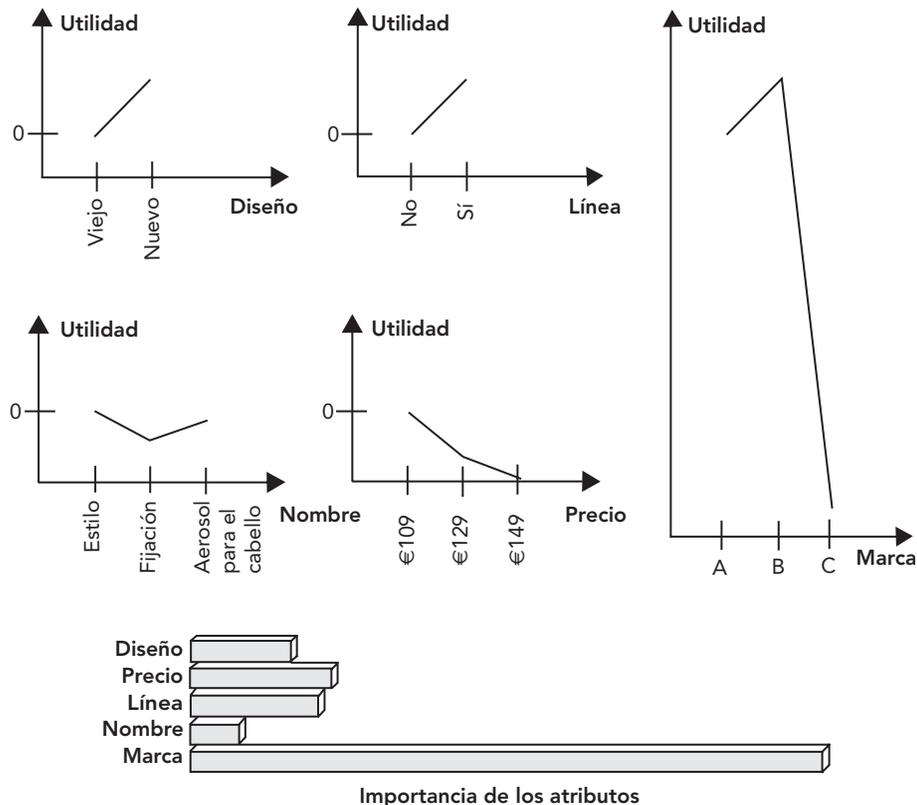


FIGURA 11.4 Un ejemplo de los resultados aportados por el análisis conjunto: aerosol para el cabello

Fuente: Rochet (1987).

to que no se compra más de una vez, un bien durable cuya compra es renovable o un producto de compra repetida.

- En caso de los *productos comprados una sola vez*, la curva de ventas esperada aumenta de manera sostenida, alcanza su pico y luego decrece progresivamente al ritmo al que disminuye el número de compradores potenciales. De esta manera, la tasa de ocupación de mercado es la variable clave.
- En el caso de los *bienes durables*, el total de la demanda puede subdividirse en dos partes: el primer equipamiento y la demanda de sustitución. La demanda del primer equipamiento está determinada por el tiempo y las variables de ingreso, mientras que la demanda de sustitución está determinada por la rapidez en que un producto se vuelve obsoleto, ya sea por razones técnicas, económicas o de estilo.
- Las compras de los *productos de compra repetida* puede dividirse en dos categorías: la primera compra y la recompra. El número de las primeras compras aumenta de manera inicial, y luego disminuye a medida que la mayoría de los compradores potenciales hayan probado el producto. Las recompras tendrán lugar si el producto alcanza los restos de un grupo de compradores, que eventualmente se transformarán en compradores leales, y haciendo la curva del total de ventas asintótica. Para esta categoría de productos, el número de recompras es el mejor indicador de la satisfacción del mercado.

Los patrones típicos de las ventas de primera compra y compra repetidas se describe en la figura 11.5.

### Utilización de datos de un panel de consumidores

En el caso de los productos de compra frecuente, puede utilizarse el teorema de Parfitt y Collins (1968) para descomponer la participación de mercado y generar proyecciones sobre la tendencia de la cuota de mercado de un nuevo producto. Estas mediciones se obtienen normalmente de un panel de consumidores. La participación de mercado puede subdividirse en tres componentes distintivos:

1. La *tasa de penetración* de una marca se define como el porcentaje acumulado de compradores que han

realizado la compra en un momento  $t$ . Esta tasa es creciente en la etapa de lanzamiento, y luego tiende a estabilizarse rápidamente, a medida que el número de primeros compradores disminuye.

2. Los compradores que han probado el producto se reflejan en la *tasa de recompra* como la proporción del total de compras en el campo del producto. Luego de un cierto número de compras, la tasa de recompra va alcanzando un estado de equilibrio.
3. La *tasa de intensidad*, o índice de cantidad, compara la tasa de cantidades compradas de la marca estudiada con las cantidades promedios compradas dentro de la categoría del producto. Aquí puede realizarse una distinción entre grandes compradores, pequeños compradores y compradores promedio (por volumen) en el campo del producto.

La expectativa de participación de mercado se calcula al multiplicar estas tres variables.

Supongamos que la tasa estimada de compra de prueba es de 34% y que la tasa de recompra es de alrededor de 25%. Si las cantidades de compra promedio son las mismas de la marca y de la categoría de producto, la participación de mercado esperada será:

$$34\% \times 25\% \times 1.00 = 8.5\%$$

En los casos de mercados segmentados, se calculan las participaciones de mercado esperadas de cada grupo. Por ejemplo, la tasa de intensidad puede variar de acuerdo con el tipo de comprador: puede alcanzar el 1.20 para los grandes compradores y el 0.80 para los pequeños. En cada uno de estos casos, la participación de mercado será de alrededor de 10.2% y 6.8%, respectivamente.

Este tipo de proyección de participación del mercado puede formularse rápidamente después de los primeros meses del lanzamiento de un nuevo producto. Este método también permite medir el impacto que la publicidad y las actividades promocionales tienen en la participación de mercado. Para profundizar sobre este tema, vea el artículo de Parfitt y Collins (1968).

Ningún método puede estimar con certeza las futuras ventas, por lo que resulta útil tomar un abanico de estimaciones, que comprenda las ventas mínimas y máximas, con el objeto de poder evaluar el riesgo implicado en el lanzamiento del nuevo producto.

## Proceso de adopción del cliente

El diseño del plan de lanzamiento de un nuevo producto, para ser efectivo, debe basarse en un buen entendimiento del proceso de adopción de la innovación, seguido por el grupo de clientes objetivo. En general, el proceso de adopción puede describirse como una secuencia de pasos (vea la tabla 11.5) seguida por el cliente potencial, desde la fase de descubrimiento de la innovación hasta su posible adopción o rechazo.

Este proceso de adopción descrito por Rogers (1962/1995) y por Robertson (1971) es muy similar al proceso de aprendizaje descrito en el capítulo 4 y también al modelo de Lavidge y Steiner (1961), utilizado comúnmente en el análisis de la eficacia publicitaria. Como se muestra en la tabla 11.5, este proceso de adopción puede subdividirse en seis fases:

1. *Conocimiento*: el cliente potencial sabe de la existencia del producto; aquí la publicidad informativa y la comunicación boca a boca juegan una función importante.

2. *Comprensión*: se basa en el conocimiento y representa la concepción del cliente sobre qué es el producto y qué funciones puede desempeñar.

3. *Actitud*: como se ha explicado en el capítulo 5, se entiende por actitud la predisposición por parte del individuo a evaluar un objeto de su entorno de manera favorable o desfavorable. Las principales fuentes de influencia son: la publicidad, los distribuidores y los recomendadores.

4. *Convicción*: el individuo desarrolla una actitud favorable, se convence de la superioridad del producto y a partir de esa compra se da el curso de acción apropiado.

5. *Prueba*: el individuo utiliza el producto en una escala limitada, estimulado por una promoción o la entrega de muestras gratis.

6. *Adopción*: el cliente acepta el producto y repite la compra y/o el uso. El proceso de adopción se completa y es la calidad intrínseca del producto la que determinará el nivel de satisfacción.

Por lo tanto, en el diseño de un plan de lanzamiento resulta importante seleccionar los tipos de instrumentos de marketing que mejor se adaptarán a cada etapa, y monitorear el progreso de cada grupo objetivo a lo largo del proceso de adopción.

## Duración del proceso de difusión

La velocidad de la difusión se dará según el tipo de innovación. Se han encontrado cinco características que afectan la velocidad de la difusión (Rogers, 1962/1995, p. 208):

*Ventaja relativa*: el grado de mejora que la innovación representa sobre las alternativas existentes (superioridad del fax sobre el télex).

*Complejidad*: la dificultad inherente asociada con la nueva idea o producto. Si los niveles de complejidad son muy altos, pueden encarecer el producto en términos de costos de aprendizaje (computadoras personales).

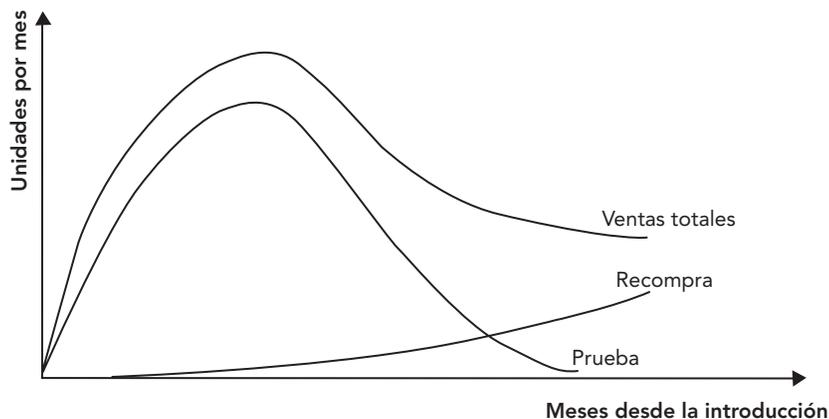


FIGURA 11.5 Curvas de ventas típicas para ventas de repetición y prueba

**Compatibilidad:** depende de lo bien que se ajusta la innovación a las prácticas ya existentes de los usuarios potenciales. Si los clientes tienen que modificar sus patrones de uso previos, existen costos de transferencia, y la velocidad de difusión será, por lo tanto, más lenta. Por el contrario, si el producto es totalmente compatible con el uso previo, la adopción será muy rápida (la pasta dental con flúor contra el cepillo dental).

**Comunicabilidad:** la facilidad con la cual la esencia de la innovación puede transmitirse a los usuarios potenciales. Algunos beneficios tienen un alto grado de visibilidad y algunos productos se prestan a una buena demostración de uso, tales como los automóviles, los teléfonos, las videocaseteras, los teléfonos celulares o móviles, etc. Por el contrario, las innovaciones con beneficios de largo plazo (como los cuidados de salud) son más difíciles de promocionar y, por lo tanto, se difunden más lentamente.

**Posibilidad de prueba:** capacidad por parte de la innovación de probarse en una pequeña escala de manera previa a la compra, reduciendo así los costos de adopción.

Otro factor que también determina la velocidad de la difusión es: el grado de incertidumbre de la innovación en sí misma, particularmente en el caso de las innovaciones discontinuas (Frambach, 1995). Pueden existir tres fuentes de incertidumbre:

- Incertidumbre relativa a la realidad de los beneficios prometidos, particularmente cuando se esperan en el largo plazo.

- Incertidumbre relativa a los costos de adopción (resistencia al cambio) asociados a la implementación de la innovación en la vida del consumidor o en la organización.
- Incertidumbre relativa al ritmo de la innovación en sí misma, y a la extensión del ciclo de vida del producto.

El análisis de estos factores previos al lanzamiento de una innovación resulta útil para evaluar correctamente la duración de la fase introductoria, y también para diseñar el programa de comunicación más apropiado.

### Categorías de usuarios

Rogers (1962/1995, p. 5) define el proceso de difusión como la manera en la cual las nuevas ideas, productos o prácticas se propagan a través de una cultura o (en términos del marketing) a través del mercado objetivo. Rogers propuso clasificar a los usuarios en relación con el tiempo de adopción, en cinco tipos, posicionados desde los que adoptan primero la innovación hasta los que se ubican últimos en la fase de adopción (vea la figura 11.6).

El supuesto básico es que el número de personas que cae en cada categoría se aproximará a una distribución normal:

**Innovadores (2.5%):** los que realizan la compra de la innovación de forma muy temprana; son independientes, aventureros y están dispuestos a probar nuevas ideas con

**TABLA 11.5** Proceso de adopción de una innovación

Etapas del proceso	Jerarquía de los efectos (Lavidge y Steiner, 1961)	Proceso de adopción (Robertson, 1971)
Nivel cognitivo	Conciencia	Conocimiento
	↓	↓
Nivel afectivo	Conocimiento	Comprensión
	↓	↓
	Vínculo	Actitud
Nivel conductual	↓	↓
	Preferencia	Convicción
	↓	↓
	Convicción	Prueba
	↓	↓
	Compra	Adopción
	↓	
	Lealtad/Olvido	

Fuentes: Lavidge y Steiner (1961) y Robertson (1971).

un cierto riesgo. Representan una proporción pequeña del mercado.

*Usuarios tempranos* (13.5%): un número mayor compuesto por líderes de opinión en su grupo social. Adoptan nuevas ideas rápidamente, pero con prudencia.

*Mayoría temprana* (34%): adoptan las nuevas ideas antes que la persona promedio pero necesitan información y no son líderes.

*Mayoría tardía* (34%): son escépticos; adoptan una innovación luego de que la mayoría de las personas la han probado.

*Rezagados* (16%): son tradicionalistas, desconfiados y resistentes a los cambios.

Esta categorización sigue aproximadamente una distribución normal, y su distribución acumulada toma la forma de una curva de difusión en forma de S.

## Fijación del precio de los nuevos productos

Cuanto más distintivo sea un producto y mayor solución innovadora brinde a la satisfacción de una necesidad, más sensible será al precio. El precio es una elección fundamental de la cual depende el éxito comercial y financiero de la operación. Una vez que la empresa ha analizado los costos, la demanda y la competencia, debe elegir entre dos estrategias opuestas: *a*) una estrategia de precio inicial alto para desnatar el sector más alto del mercado, y *b*) una estrategia de bajo precio al inicio con el objeto de alcanzar una penetración rápida y fuerte del mercado.

## Estrategia de precios de desnatao

Esta estrategia consiste en vender el producto a un precio elevado, limitándolo según el valor más elevado de la curva de demanda. Esto asegurará ingresos significativos luego del lanzamiento. Hay muchas consideraciones que apoyan esta estrategia, pero deben cumplirse ciertas condiciones para que sea exitosa (Dean, 1950):

- Cuando hay razones para creer que el ciclo de vida del producto será corto, o cuando se espera que la competencia copie y lance al mercado un producto similar en el futuro inmediato, podría recomendarse una estrategia de desnatao de precios porque una estrategia de precio bajo haría que la innovación no fuera rentable.
- Cuando un producto es tan innovador que se espera que el mercado madure lentamente, y el comprador no tiene elementos para compararlo con otros productos, la demanda es inelástica. Resulta tentador explotar esta situación estableciendo un precio alto, y luego reajustarlo progresivamente a medida que el mercado madura.
- Lanzar un producto a un precio alto es una manera de segmentar el mercado. Los segmentos tienen diferentes elasticidades de precios: un precio alto no afecta a los clientes que son insensibles al precio, y con progresivas reducciones de precio, la empresa va alcanzando a segmentos más elásticos. Ésta es una forma de precio discriminando temporalmente.
- Cuando la demanda es demasiado difícil de evaluar, resulta riesgoso anticipar qué tipo de crecimiento de

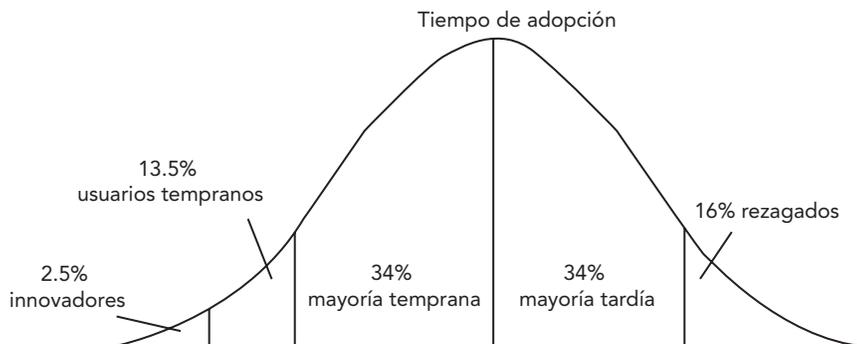


FIGURA 11.6 Categorización de los usuarios, basada en el tiempo relativo de la adopción

Fuente: Rogers (1962/1995).

demanda o de reducción de costos puede resultar de un precio bajo. Particularmente, cuando el proceso de fabricación aún no se ha estabilizado y es probable que los costos se estén subestimando.

Para ser eficaz, la introducción de un nuevo producto requiere de grandes gastos en publicidad y promoción. Cuando la empresa no tiene los medios financieros necesarios para una introducción exitosa, una manera de generar los recursos es establecer precios altos.

La estrategia de desnatado de precios es, definitivamente, una estrategia cautelosa, más financiera que comercial. Su mayor ventaja es que deja la puerta abierta para un reajuste de precios progresivo, dependiendo de cómo se desarrollen el mercado y la competencia. Desde un punto de vista comercial, siempre es más fácil recortar un precio que aumentarlo. La importancia de la estrategia reside principalmente en su aspecto financiero: una parte del capital invertido se libera rápidamente para utilizarse en una actividad alternativa.

### Estrategia de precios de penetración

Por el contrario, la estrategia de penetración consiste en establecer precios bajos para captar una mayor participación de mercado desde el principio. Asume la adopción de un sistema de distribución intensivo, el uso de publicidad masiva para desarrollar la receptividad del mercado y, especialmente, una capacidad de producción adecuada desde el principio. En este caso, la perspectiva es más comercial que financiera. Deben prevalecer las siguientes condiciones generales para justificar la utilización de esta estrategia:

- La demanda debe ser elástica al precio durante toda la curva de demanda; no existen segmentos superiores que deban priorizarse, y la única estrategia posible es dirigirse a la totalidad del mercado a un precio lo suficientemente bajo para satisfacer el mayor número posible.
- Es posible alcanzar menores costos unitarios a través de un aumento significativo de los volúmenes, ya sea por las economías de escala o por el potencial efecto de experiencia.
- Inmediatamente después de su introducción, el nuevo producto se ve amenazado por una competencia fuerte. Esta amenaza de nuevos competidores resulta una razón muy poderosa para adoptar precios bajos.

La estrategia de penetración se utiliza aquí para desalentar a los competidores a entrar en el mercado. Los precios bajos actúan como barreras de entrada muy eficientes, como hemos visto en el capítulo 8.

- El segmento más elevado del mercado ya se ha satisfecho; en este caso, la política de penetración es la única válida para desarrollar el mercado.
- Los compradores potenciales pueden integrar fácilmente el producto a su consumo o producción; los costos de transferencias implicados en la adopción del producto, más que su precio, son relativamente bajos y, por lo tanto, se puede desarrollar un mercado masivo de forma rápida.

Una estrategia de precios de penetración es, por lo tanto, más riesgosa que una estrategia de desnatado. Si la empresa planifica que el nuevo producto resulte rentable en el largo plazo, puede enfrentar una situación en la que los nuevos competidores utilicen nuevas técnicas de producción, con lo que obtendrán una ventaja de costos sobre la empresa innovadora.

### Evaluación del riesgo financiero

El lanzamiento de un nuevo producto es un proceso de decisión estratégica, que involucra a cada función dentro de la empresa, y no sólo a la función de marketing. El éxito de este proceso depende ampliamente en una buena coordinación de cada función involucrada. Por otra parte, el factor tiempo es importante, y puede modificar la rentabilidad del nuevo producto. Para asegurarse una buena coordinación, la empresa debe disponer de herramientas analíticas para monitorear el proceso de desarrollo paso a paso y evaluar su conformidad con los objetivos de rentabilidad y tiempo.

En cada lanzamiento de producto, es importante determinar tan precisamente como sea posible, cuándo se supone que ocurrirá la eliminación del riesgo. Existen tres niveles de riesgo, identificados en la figura 11.7.

1. El *simple punto de equilibrio (break-even point)*, el momento en el que la nueva actividad deja la zona de pérdidas y entra en la zona de ganancias.
2. El *punto neutro de equilibrio global*, cuando el valor presente de todos los recibos cubre el valor presente del total de gastos. La empresa ha recuperado la distribución de su capital.

3. El *punto de adquisición del capital*, el punto donde la nueva actividad genera un superávit financiero que permite las reinversiones para prolongar la vida económica de la actividad, y para apoyar el desarrollo de otro negocio dentro de la empresa.

De manera ideal, el punto de adquisición de capital debería alcanzarse antes de la fase de madurez del ciclo de vida del producto, para permitir que la empresa se reorganice progresivamente, antes de que la presión de la competencia comience a erosionar los márgenes de beneficios. Estos tres criterios determinarán, finalmente, la viabilidad económica del proyecto. Para ser operativos, estos criterios deben verse desde una perspectiva dinámica.

¿Cómo procedemos a seleccionar proyectos prioritarios cuando los recursos financieros son limitados, las oportunidades son abundantes, pero los riesgos son distintos entre un proyecto y otro? Hay una vasta literatura en el campo de cómo se presupuesta el capital, pero los métodos propuestos son estrictamente financieros, cuantitativamente orientados y no consideran el criterio cualitativo, que muchas veces es muy importante para

evaluar la atractividad de un proyecto particular. Además, requieren de información financiera precisa, que no siempre está disponible en la etapa de evaluación del proyecto.

Un indicador financiero crudo pero útil es el índice de recuperación de la inversión (en años), que responde la pregunta sobre cuándo recuperaremos nuestro dinero. Este índice se calcula como sigue:

$$\text{Recuperación de la inversión} = \frac{\text{Costos de desarrollo y comercialización}}{(\text{Ventas anuales (\$/año)}) \cdot (\% \text{ margen en bruto})}$$

Este criterio es simple, fácil de entender y se basa en información que usualmente está disponible en la etapa de evaluación. El recíproco de este índice da una estimación cruda del rendimiento como porcentaje. El valor presente neto (VPN) o el flujo de efectivo descontado (FED) y la tasa interna de rendimiento (TIR) son métodos alternativos y más rigurosos.

Con frecuencia, resulta útil añadir explícitamente un factor de riesgo, e indicadores cualitativos similares a los utilizados en la matriz de tamizado (vea la figura 11.3).

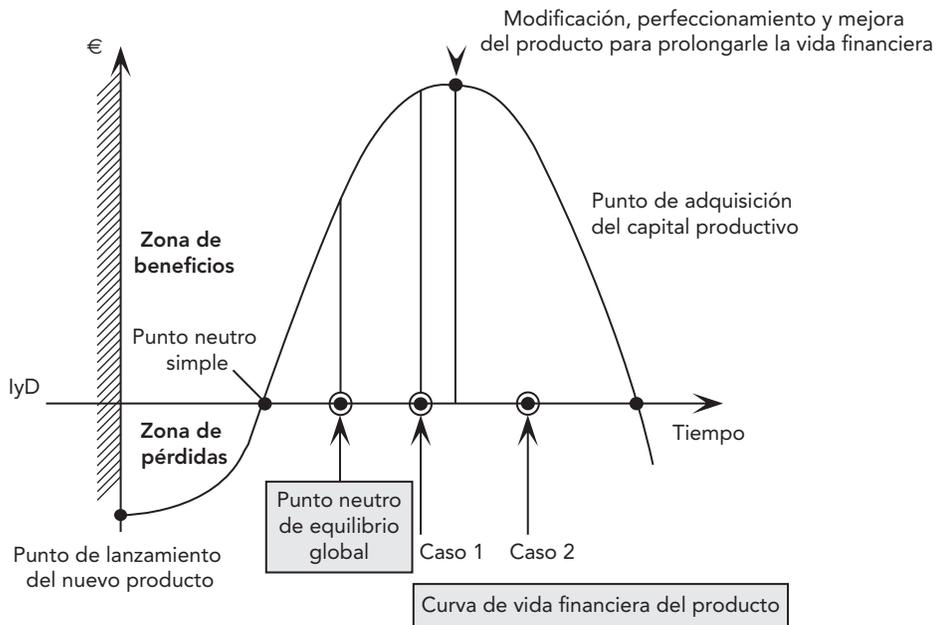


FIGURA 11.7 Evaluación del riesgo financiero de un nuevo producto

Fuente: Daudé (1980).

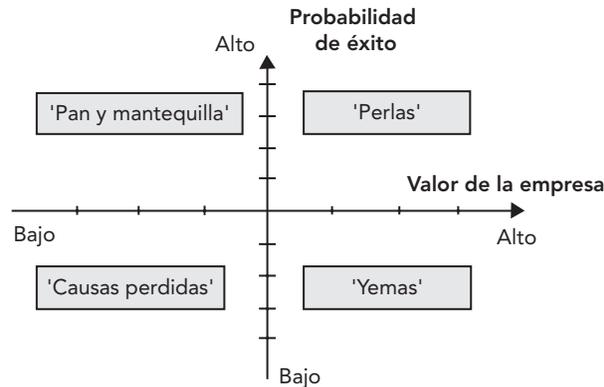


FIGURA 11.8 Análisis del portafolios de conceptos de nuevos proyectos

Fuente: Cooper (1993).

Tendremos, entonces, una nueva matriz de evaluación similar a la presentada en la figura 11.8. En esta matriz, se evalúan los proyectos a través de dos dimensiones:

- La primera dimensión horizontal mide *el valor de cada proyecto para la empresa*, utilizando un índice compuesto basado en indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejan el valor del proyecto para la empresa.
- Una segunda dimensión vertical mide la *probabilidad de éxito tecnológico y/o comercial* de cada proyecto tal como lo evalúa la dirección general luego de la fase de investigación o desarrollo.

Tenemos, así, una matriz bidimensional compuesta de cuatro cuadrantes, donde cada proyecto está representado por una burbuja que denota el tamaño de los recursos que deben dedicarse a cada proyecto.

- En el cuadrante superior derecho están las *perlas*, es decir, los proyectos que tienen un alto valor para la empresa y una alta probabilidad de éxito.
- En el cuadrante inferior derecho están las *yemas* o *perlas potenciales*, proyectos muy atractivos para la empresa, pero que aún tienen baja probabilidad de éxito.
- En el cuadrante superior izquierdo se sitúan los proyectos que tienen buena probabilidad de éxito, con bajo

riesgo, pero que no representan más que un atractivo menor para la empresa: los *pan y mantequilla*.

- En el cuadrante inferior izquierdo se sitúan los *casos perdidos*, es decir, los proyectos que tienen una baja probabilidad de éxito y son de poco interés para la empresa.

La matriz de análisis de la cartera de proyectos se utiliza durante el ejercicio de planificación de presupuestos anual para identificar los proyectos prioritarios.

Algunas reglas decisorias deben ser:

- distribuir los recursos priorizando el desarrollo y lanzamiento de los proyectos *Perla*,
- invertir en algunos proyectos *Yemas* para reforzar su competitividad, a través de una profundización de los estudios y los análisis preliminares, y mejorar la calidad del concepto,
- reducir el número de proyectos *Pan y mantequilla*, que con frecuencia absorben demasiado tiempo y recursos,
- eliminar de la cartera los proyectos *Causas perdidas*.

Este tipo de análisis de la cartera de proyectos también resulta útil para ayudar a la empresa a concentrar los esfuerzos de IyD hacia los nuevos proyectos.

## RESUMEN

El proceso de desarrollo del nuevo producto consta de tres etapas: a) la etapa de la idea (generación y tamizado de la idea), b) la etapa del concepto (desarrollo del concepto, prueba del concepto, análisis del negocio) y c) la etapa de lanzamiento. En las empresas orientadas al mercado este proceso tiende a ser más una secuencia paralela que un proceso de desarrollo secuencial, que tiene por objeto asegurar una mejor coordinación interfuncional. La etapa del desarrollo del concepto es crucial para

incorporar la orientación al mercado abiertamente, y también para adoptar un enfoque minucioso hacia los productos verdes. En el análisis del negocio, debe evaluarse la viabilidad económica del nuevo producto en una perspectiva dinámica bajo los programas de marketing alternativos y el riesgo del nuevo emprendimiento. La empresa orientada al mercado trata de tener una cartera de proyectos permanentemente balanceada, una herramienta útil para identificar los proyectos prioritarios.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

- Realice un análisis morfológico de uno de los siguientes tres productos: sillas de oficina, una freidora eléctrica y un sistema de encuadernación de documentos.
- Usted es responsable del lanzamiento de un nuevo dispositivo electrónico para el rebobinado automático de videos, a través de un sistema de códigos (del tipo *Show-View*). Prepare una descripción escrita del concepto del producto a) para comunicarla en un informe para la agencia de publicidad, b) para utilizarla en una prueba de concepto de producto dentro de una muestra de amas de casa dueñas de video-grabadoras y pertenecientes al grupo que tiene 40 años o más.
- ¿Existe un acuerdo general de que la estrategia del desarrollo conjunto entre I+D y el marketing estratégico tendrá posibilidades de aumentar la productividad de la inversión de I+D? ¿Cómo promocionaría estos esfuerzos conjuntos?
- Dé tres ejemplos de productos nuevos para el mundo. Muestre los componentes claves de estas innovaciones y el tipo de riesgo que enfrentará la empresa innovadora.
- En su opinión, ¿cuáles son las ventajas y desventajas del enfoque paralelo y el enfoque secuencial en la organización del proceso de desarrollo de un nuevo producto?
- La agencia de viajes CVC ha desarrollado diferentes conceptos turísticos utilizando estas tres características (actividad, sitio y precio), cada uno en tres niveles. Estos conceptos de servicios se han examinado dentro de tres segmentos de clientes potenciales: jóvenes, familias y mayores. A través del análisis conjunto se identificó lo siguiente:

Características		Segmentos		
		Jóvenes	Familias	Mayores
Actividad	Cultura	+0.10	-0.20	+0.20
	Deportes	+0.30	-0.10	-0.20
	Esparcimiento	-0.40	+0.30	0
Precios	\$2 000	+0.50	+0.40	+0.30
	\$4 000	-0.10	-0.10	-0.10
	\$5 000	-0.40	-0.30	-0.20
Sitios	Mar	+0.10	+0.50	-0.30
	Montaña	+0.10	+0.10	-0.10
	Ciudades	-0.20	-0.20	+0.40

Analice la sensibilidad de cada segmento a las distintas características de servicio. ¿Qué servicio turístico propondría prioritariamente a cada segmento? ¿Sería posible desarrollar un concepto de servicio adecuado para los tres segmentos?

## Bibliografía

---

- Barreyre, P.Y. (1980), *Typologie des innovations*, *Revue Française de Gestion*, enero-febrero, pp. 9-15.
- Bijon, C. (1984), *La stratégie de rupture*, *Harvard L'expansion*, otoño, pp. 98-104.
- Booz, Allen, y Hamilton (1982), *New Product Management for the 1980s*, Nueva York.
- Cooper, R.G. (1993), *Winning at New Products*, Reading, MA, Addison-Wesley, 2a. ed.
- Daudé, B. (1980), *Analyse de la maîtrise des risques*, *Revue Française de Gestion*, enero-febrero, pp. 38-48.
- De Brabandère, L. (1998), *Le management des idées*, París, Dunod.
- Dean, J. (1950), *Pricing Policies for New Products*, *Harvard Business Review*, 28, 6, pp. 28-36.
- Economist* (1999), 20 febrero.
- European Commission (2004), *Flash Innobarometer*, Bruselas, septiembre.
- Frambach, R.T. (1995), *Diffusion of Innovations in Business-to-Business Markets*, in *Product Development*, Bruce, M. y Biemans, W.G. (eds), Nueva York, John Wiley & Sons.
- Gordon, J.J. (1965), *Stimulation des facultés créatrices dans les groupes de recherche synectique*, París, Hommes et Techniques.
- Green, P.E. y Srinivasan, V. (1978), *Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook*, *Journal of Consumer Research*, 5, 2, pp. 103-123.
- Flash Eurobarometer 144 (2004), *Innobarometer. A Survey Organised in 2003 by the Directorate General Enterprise*, Bruselas, European Commission.
- Kotler, P. (1997/2005) *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 9a. ed.
- Larson, E.W. y Gobeli, D.H. (1988), *Organizing for Product Development Projects*, *Journal of Product Innovation Management*, 5, 3, pp. 180-190.
- Lavidge, R.J. y Steiner, G.A. (1961), *A Model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness*, *Journal of Marketing*, 25, octubre, pp. 59-62.
- Mansfield, E. y Wagner, S. (1975), *Organizational and Strategic Factors Associated with Probabilities of Success in Industrial R&D*, *Journal of Business*, 48, 2, pp. 179-198.
- O'Meara, J.T. (1961), *Selecting Profitable Products*, *Harvard Business Review*, 39, 1, pp. 110-118.
- Osborn, A.F. (1963), *Applied imagination*, Nueva York, Charles Scribner's Sons, 3a. ed.
- Ottman, J.A. (1993), *Green Marketing*, Lincolnwood, IL, NTC Business Books.
- Page, A.L. (1993), *Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms*, *Journal of Product Innovation Management*, 10, 4, pp. 273-290.
- Parfitt, J.M. y Collins, J.K. (1968), *Use of Consumer Panels for Brand Share Prediction*, *Journal of Marketing Research*, 5, 2, pp. 131-145.
- Robertson, T.S. (1971), *Innovative Behavior and Communication*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston.
- Rochet, L. (1987), *Diagnostic stratégique du potentiel d'extension d'une marque de laque*, Louvain-la-Neuve, Institut d'Administration et de Gestion.
- Rogers, E.M. (1962/1995), *Diffusion of Innovations*, Nueva York, The Free Press, 4a. ed.
- Schnaars, S.P. (1998), *Marketing Strategy: Customers and Competition*, Nueva York, The Free Press, 2a. ed.
- Stalk, G. (1988). *Time — The Next Source of Competitive Advantage*, *Harvard Business Review*, 66, 4, pp. 41-51.
- Steele, L.W. (1988), *Selecting R&D Programs and Objectives*, *Research & Technology Management*, marzo-abril, pp. 17-36.
- Takeuchi, H. y Nonaka, I. (1986), *The New Product Development Game*, *Harvard Business Review*, 64, 1, pp. 137-146.
- Tauber, E.M. (1973), *Reduce New Product Failures: Measure Needs as well as Purchase Interest*, *Journal of Marketing*, 37, 3, pp. 61-70.
- Von Hippel, E. (1978), *Successful Industrial Products from Customer Ideas*, *Journal of Marketing*, 42, 1, pp. 39-49.

# Gestión de la marca

# 12

## Contenido

Función estratégica del desarrollo de marcas	336
Producto de marca como un conjunto de atributos	338
Funciones de la marca	340
Conceptos claves en la gestión de marca	345
Construcción de una marca exitosa	348
Estrategias de desarrollo de marcas internacionales	354
Resumen	360
Bibliografía	361

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- la importancia creciente de las marcas para los consumidores y las empresas;
- las funciones de las marcas, tanto para el cliente como para el fabricante;
- los conceptos de identidad de marca, imagen de marca y capital de marca;
- las ventajas y los riesgos de la extensión y de la fusión de marcas (*co-branding*);
- la utilidad de la gestión de una cartera de marcas;
- los métodos de evaluación de marca.

## Introducción

La gestión de marca ha cobrado importancia, tanto para los académicos como para el agente de marketing. El objetivo de este capítulo es, en primer lugar, describir las razones de la creciente importancia de las marcas en las empresas o para los clientes. Definiremos los alcances del concepto de marca y examinaremos también sus funciones desde el punto de vista del fabricante y del cliente. Asimismo, en este capítulo, se reseñarán tres conceptos esenciales: la identidad de marca, la imagen de marca y el capital de marca. Después nos centraremos en las estrategias de marca. Primero identificaremos cómo se crea una marca, desde el momento de la creación de la identidad de marca hasta la selección del nombre y el logo. Igualmente examinaremos cuáles son las estrategias claves disponibles para desarrollar una estrategia de cobertura de marca, en particular, las estrategias de extensión y de internacionalización de marca. Finalmente, reseñaremos la gestión de la cartera de marcas y las herramientas que sirven para evaluar el valor de la marca.

## Función estratégica del desarrollo de marcas

Desde hace muchos años las marcas se han considerado como activos estratégicos claves en la industria de los bienes masivos. Empresas como Procter & Gamble, Unilever, l'Oréal o Nestlé fueron las primeras en concentrarse en la gestión de marca. En la actualidad, la mayoría de las marcas conocidas en el mundo, después de haber pasado por procesos de fusiones y adquisiciones, forman parte de muy pocas multinacionales de bienes masivos. Las empresas de servicios también han desarrollado marcas fuertes en bancos (UBS, HSBC, Banamex, ITAU), líneas aéreas (British Airways, Singapore Airlines, TAM), correo expreso (DHL, Federal Express), tarjetas de crédito (Visa, Master Card) o en internet (Yahoo, Google, Amazon).

Incluso las empresas industriales o B2B han comenzado a utilizar, con éxito, estrategias de desarrollo de marca. Un buen ejemplo es el de la marca Intel, creada antes de la expiración de la patente, que muestra el éxito del “desarrollo de marca de un componente” (*component branding*); éste consiste en la creación de un valor agregado en un producto cuando se vislumbra la ventaja competitiva del producto final en uno de sus componentes. La marca Intel está posicionada actualmente entre las cinco líderes del mundo en términos de su valor. Otros ejemplos de marcas exitosas son Goretex y Lycra; algunas empresas industriales tales como Arcelor o Total también están desplegando estrategias de desarrollo de

marca para mejorar la percepción de su imagen corporativa entre sus usuarios finales. Finalmente, un último ejemplo es el desarrollo de las marcas en el sector alimentario, un gran éxito en Europa durante los últimos años (vea el capítulo 13).

### ¿Qué es una marca?

De acuerdo con la definición dada por la American Marketing Association:

Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, que busca identificar los bienes y servicios de un vendedor, o un grupo de vendedores, y diferenciarlos de los de sus competidores.

Como se ilustra en la figura 4.5 (vea el capítulo 4), un producto de marca está formado por un conjunto de atributos tangibles e intangibles, el servicio base más los servicios periféricos, necesarios o añadidos, y por un conjunto de asociaciones mentales. Entendemos por asociaciones mentales a los beneficios intangibles tales como la personalidad, los atributos emocionales o simbólicos registrados en la mente del consumidor que forman lo que Kapferer (2004) denomina la *identidad de marca*.

La fortaleza de una marca como Mercedes no puede entenderse refiriéndonos únicamente a sus beneficios tangibles de calidad y solidez, sino que alcanza elementos tales como la personalidad de marca (seria, soberbia, fría), país de origen (Alemania) o beneficios emocionales (realización social).

Algunas marcas se diferencian principalmente con referencia a los beneficios tangibles: Volvo (seguridad), Mo Proper (remoción de la grasa), Bang and Olufsen (diseño), mientras que otras basan sus diferencias en beneficios intangibles (Lancôme, Chanel o Gucci). Sin embargo, todas las marcas fuertes se registran en la mente de los consumidores como *un conjunto de fuertes asociaciones racionales y emocionales*. En este capítulo tomaremos en cuenta la función e importancia de las asociaciones mentales, o atributos intangibles.

Las marcas están presentes en todos lados. Existen porque generan confianza, la cual se basa en una relación cercana que construyen con los clientes a lo largo de los años. Encontramos marcas principalmente en las categorías de producto cuya percepción del riesgo es alta. Cuanto más alto es el riesgo percibido, más significativa será la función de la marca en minimizarlo. Como explicamos en el capítulo 4, existen muchos tipos de riesgos: el rendimiento o la seguridad, y también riesgos sociales o psicológicos.

En vista de la importancia que las marcas tienen para los clientes, las empresas y los mercados financieros, deben gestionarse de manera cuidadosa, desarrollarse e incluso nutrirse para asegurar un desarrollo a largo plazo y, en consecuencia, el desempeño de la empresa a largo plazo. Procter & Gamble fue la primera empresa en crear el concepto de “gestión de marca” en la década de 1930. Como se estudió en el capítulo 1 de este libro, la empresa cuenta con un gerente responsable de desarrollar la marca, que es un minidirector general. Desde entonces, muchas empresas que tienen marcas fuertes han adoptado el sistema de gestión de marca.

## Importancia de las marcas

Hacia fines de la década de 1980, las empresas se dieron cuenta de que la adquisición de marcas se estaba volviendo más importante que la adquisición de plantas, trabajadores o cualquier otro activo tangible. Las marcas empezaron a considerarse como un activo real, que daba una fuerte ventaja competitiva. No sólo eran barreras de entrada difíciles de enfrentar para la competencia, sino que también representaban una fuente de mayores rendimientos. Generaban ingresos regulares gracias al alto grado de lealtad de los clientes. Para los mercados financieros, era la mejor garantía de aumento

de valor que tenían los accionistas. Esto explica la oleada de fusiones y adquisiciones que se dieron a mediados de la década de 1980, exclusivamente motivadas por el deseo de adquirir marcas fuertes. En este contexto, fue clave para que las empresas multinacionales adquirieran marcas poderosas, posiblemente ocasionando que las marcas internacionales se transformaran en líderes globales. Muchas marcas fueron compradas a precios elevados. Perrier, por ejemplo, fue adquirida por Nestlé en 2 400 millones de euros. La tendencia es aún la misma, como indica la compra de Rolls Royce por parte de BMW.

BMW adquirió el nombre de Rolls Royce por más de 40 millones de libras esterlinas. Resulta interesante que BMW sólo haya podido adquirir el derecho a utilizar el nombre y explotar el famoso logo de “espíritu de éxtasis”, pero no comprar las plantas y el conocimiento de los trabajadores calificados de Rolls Royce. Sintieron que la marca era tan fuerte que no tuvieron problemas en invertir otros 65 millones de libras para construir una planta y contratar nuevos trabajadores.

Coca-Cola también ha intentado comprar durante varios años la conocida marca francesa de gaseosas, Orangina, que finalmente fue adquirida por su rival, Cadbury Schweppes (estaba dispuesta a pagar más de 800 millones de euros). De esta manera se puede explicar la reciente adquisición de Gillette y Duracell por parte de P&G en 2005, con la que la trasnacional acrecentó su cartera de marcas.

Algunas marcas continúan siendo compras potenciales muy atractivas para algunas empresas.

El conocido líder europeo en cosmética, Nivéa (Beiersdorf de Alemania), se considera un activo tan valioso que dos empresas multinacionales (P&G y l’Oréal) han estado peleando durante años para adquirirla, sin éxito hasta ahora.

Las marcas también son importantes para los consumidores. Hoy en día resulta difícil encontrar categorías de productos donde los productos no tengan marca. Las marcas están en todas partes, no sólo en la moda, la indumentaria o los perfumes, sino también en los servicios, los productos de alta tecnología y en internet, a pesar de algunas reacciones negativas en contra de las ventajas que dan las marcas en la vida de los consumidores.

## Producto de marca como un conjunto de atributos

Una marca es percibida por un comprador potencial como un conjunto de atributos y de asociaciones mentales, las cuales, juntas, formarán los elementos distintivos de la identidad de marca. La composición de este conjunto, la importancia relativa y la presencia percibida de los atributos contribuirá a influir en la “decisión de compra” de los compradores potenciales.

Los diferentes elementos del modelo conceptual de marca se presentan en la tabla 12.1. La integración de estos elementos lleva a una medición del valor percibido de la marca por parte de un cliente específico, la cual puede interpretarse como un indicador de la probabilidad de su compra.

### Características objetivas

Conocemos con el nombre de características objetivas a los antecedentes de los atributos tangibles e intangibles, es decir, aquellas características técnicas que generan los atributos o beneficios buscados y que constituyen el perfil técnico de la marca. En general, se requieren varias características para producir el beneficio buscado. Los clientes potenciales no prestan demasiada atención a

las características objetivas, pues están más interesados en los beneficios generados, excepto cuando esas características objetivas sirven para reforzar el prestigio o la credibilidad de la marca.

### Atributos

Entendemos por *atributo* la ventaja o beneficio buscado por el cliente, que, a su vez, lo utiliza como criterio de selección. Los clientes generalmente consideran varios atributos al evaluar la marca, los cuales pueden ser funcionales y tangibles (potencia, confort, etc.), pero también pueden ser intangibles (confianza, fiabilidad, etc.). La evaluación global de la marca requiere un proceso que integre las valoraciones específicas de cada atributo.

Un atributo es una variable susceptible de tener diferentes valores o niveles (discretos o continuos), que miden el grado de presencia del atributo en la marca. Cada marca constituye un conjunto específico de atributos, dado que éstos están presentes en diferentes niveles en cada conjunto.

Los atributos se pueden clasificar tomando en cuenta su impacto en la satisfacción del cliente. Con base en el diagrama de Kano, presentado en la figura 12.1, se pueden reconocer tres tipos de atributos:

1. *Atributos básicos*. Éstos son los factores que un producto “debe poseer” para ser aceptado por los clien-

TABLA 12.1 Modelo del producto de marca como un conjunto de atributos

Características objetivas	Atributos tangibles e intangibles	Evaluación de los atributos			Utilidad total
		Importancia	Rendimiento	Utilidades parciales	
$C_1$	$A_1$	$W_1$	$X_1$	$u_1$	$U$
$C_2$	$A_2$	$W_2$	$X_2$	$u_2$	
...	...	...	...	...	
$C_n$	$A_n$	$W_n$	$X_n$	$u_n$	
Realidad	Conjunto de atributos	Prioridades	Percepciones	Valores	
Descripción técnica	Investigación de calidad	Escala proporcional	Escala de intervalos	Modelo de integración	

Fuente: Lambin (1989).

tes. Éstos apenas los notan, pero si no existen en el producto se quejan (por ejemplo, los aparatos de televisión en los hoteles). Estos atributos básicos también se denominan factores de umbral (vea la curva #1 en la figura 12.1), porque a niveles más altos proveen beneficios decrecientes en términos de satisfacción del cliente (por ejemplo, un mayor número de ceniceros en un automóvil).

2. *Atributos de rendimiento.* Agregan satisfacción al cliente cuando se aumenta su presencia en el producto. Las mejoras en la economía de los combustibles caen dentro de esta categoría. De forma similar, en la industria de los microprocesadores, el mayor cálculo por segundo; en la industria de plásticos, la menor degradación bajo la luz del sol, etc. En lo que concierne al cliente, no existe efecto de saturación. Estos atributos proveen amplias oportunidades para la diferenciación de valor. Por lo general, los clientes comparan precios para obtener el máximo de los atributos de rendimiento.
3. *Atributos excitantes.* Son beneficios inesperados y muy apreciados. Si no se ofrecen, no incrementan la insatisfacción, pero si se ofrecen, dan una mayor satisfacción (vea la curva # 3 en la figura 12.1). Son atributos “agradables de tener”.

Si estos atributos excitantes son tangibles, tienden a tener poca vida, ya que los imita rápidamente la competencia,

lo que destruye el efecto de la emoción. De tal forma se pueden dar asociaciones mentales, generadas por el prestigio de la marca o por su posicionamiento, que formarán parte de la identidad de la marca. Dichas asociaciones mentales son particularmente importantes en los mercados industriales.

### Importancia de los atributos

Los atributos que hemos detallado no tienen la misma importancia en cada uno de los clientes potenciales: la importancia que cada individuo le otorga revela su sistema de valores y la prioridad que le concede a cada beneficio buscado, dado que cada cliente potencial deberá hacer su propio balance entre los diferentes beneficios.

Todo individuo razonable desea obtener lo máximo por lo mínimo: no sólo el mejor servicio y rendimiento sino también el menor precio posible y una entrega rápida, por ejemplo. Dado que estas expectativas, generalmente son incompatibles, se induce a los clientes potenciales a realizar un balance y decidir cuáles son, realmente, los beneficios más importantes.

Conocer cuáles son las prioridades de los diferentes segmentos del mercado permite que la empresa diseñe diferentes conceptos de marca apuntando a segmento(s) específico(s) y respete la diversidad de las necesidades de los clientes.

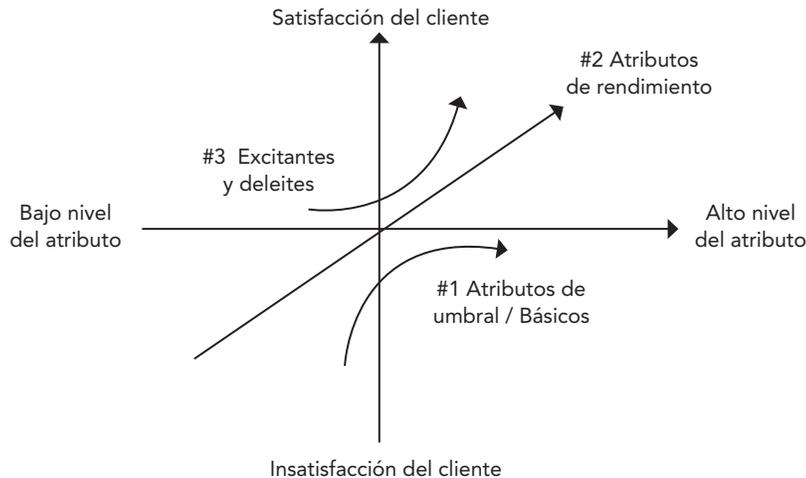


FIGURA 12.1 Diagrama de Kano

Fuente: Walden (1993).

Los estudios de investigación de mercado han demostrado que los individuos, al menos cuando se los confronta con necesidades articuladas, son perfectamente capaces de conceptualizar y comunicar sus preferencias en una encuesta. Esto mismo pasa, por supuesto, con las organizaciones.

## Desempeño: el grado de presencia del atributo percibido

Un atributo particular puede ser percibido de manera importante por un individuo, pero no ser percibido por este individuo como una característica esencial de cierta marca en particular. Los puntajes de importancia deben, por lo tanto, complementarse con puntajes que revelen su grado de presencia percibido en cada atributo.

Los consumidores tienen ideas preconcebidas y percepciones relativas a los atributos de rendimiento de marca que se basan en la experiencia pasada, en la comunicación boca a boca, en información objetiva, o, simplemente, en la publicidad. Aunque no necesariamente se corresponden con la realidad de la marca, son componentes de la imagen de marca y, por lo tanto, una realidad para la empresa. Estas percepciones pueden medirse mediante la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa.

Para identificar una marca, los consumidores utilizan no sólo el nombre de la marca, sino también otras características observables, como el empaque, el diseño, el logo, los colores, el aroma, etc. Estas características externas son parte del capital de marca, ya que las utilizan los clientes potenciales para evaluar la presencia de los atributos de desempeño y emotivos, así como para clasificar a las marcas de acuerdo con el tipo de promesa que representan.

## Valor de un atributo particular

El valor de un atributo específico lo determina la conjunción de dos factores: su puntaje de importancia y su puntaje de grado, en cuanto a su presencia percibida. Este valor se demuestra a través de la utilidad parcial del atributo, es decir, los valores subjetivos asociados a cada nivel de atributo. La utilidad total de la marca, para un individuo en particular, surge de la suma (o del producto) de todas las utilidades parciales. Esto supone la

utilización de un modelo integrador. Los modelos más utilizados son el compensatorio y el aditivo (Fishbein, 1967):

- El compensatorio se da cuando un puntaje bajo en un atributo particular puede compensarlo un puntaje alto de otro atributo.
- El aditivo asume que los individuos evalúan mentalmente la utilidad total, simplemente haciendo la suma de las utilidades parciales. Esto implica la falta de interacción entre los atributos.

Pueden utilizarse otros modelos de integración, en particular, modelos no compensatorios, que deberían usarse cuando los consumidores tiendan a privilegiar algunos atributos sobre otros (modelo disyuntivo), por ejemplo la seguridad, o cuando se esperan valores mínimos en el grado de presencia de algunos atributos (modelo conjunto).

La utilidad total medida revela la actitud de un individuo particular frente a una marca, y, por lo tanto, es un buen indicador de su probabilidad de compra. Esta información tiene gran valor para diseñar una estrategia de desarrollo de marca. Pueden considerarse varias opciones, tales como:

- agregar atributos de rendimiento, o atributos emotivos, que actualmente no estén presentes en la marca;
- aumentar el grado de presencia de atributos claves;
- comunicar mejor los atributos claves presentes en la marca pero ignorados por el mercado.

## Funciones de la marca

La marca juega una función importante en una economía de mercado, no sólo para el cliente sino también para el productor. A continuación examinaremos, por separado, las funciones de la marca en los mercados de consumo y en los mercados industriales.

### Funciones de la marca en los mercados de consumo

Pueden identificarse cinco funciones distintas del uso directo por el cliente, y cuatro funciones de importancia estratégica para la empresa.

1. *Función de punto de referencia.* El comprador potencial percibe el nombre de una marca como un mensaje que brinda un paquete específico de atributos, tanto tangibles como intangibles; luego utiliza esta información para guiar su elección, dadas las necesidades o la situación de consumo que enfrenta. En internet, la función de punto de referencia es particularmente importante.

En este sentido, la marca es una *señal* que se da a los compradores potenciales para que puedan identificar, a un costo monetario y emocional percibidas, el conjunto de soluciones existentes para sus problemas. Al estructurar la oferta, la función de punto de referencia de la marca contribuye a la transparencia del mercado, un servicio particularmente útil en las economías industrializadas en las que proliferan las marcas.

2. *Función de simplificación de la decisión.* La marca es un modo simple y práctico de memorizar las características del producto y de poner un nombre a un surtido específico de beneficios. Fácil de memorizar y de reconocer, hace posible el *comportamiento rutinario de compra*, lo cual reduce el tiempo invertido en comprar, que a menudo es una tarea percibida cada vez más como aburrida por aquellos compradores atraídos por actividades más estimulantes. De forma similar, el publicista que ha promocionado una promesa al mercado puede simplemente volver a publicitar el nombre de la marca o su logo. De este modo, desde una perspectiva semiológica, se resalta la importancia de la marca, logo, color, señal, etcétera.
3. *Función de garantía.* Una marca es una firma que identifica al productor y crea una responsabilidad de largo plazo, dado que el dueño de la marca se compromete a dar un nivel de calidad constante y específico. Una marca representa un pacto entre el dueño de la marca y el consumidor. Cuanto más conocida es la marca, está más vinculada al pacto, ya que el productor no puede permitirse engañar a su base de clientes, y minar el capital acumulado por la marca. La ficción de los “productos genéricos” sin nombres de marca, muy populares antes, ha disparado fuertes reacciones negativas por parte de los consumidores, quienes reclaman su derecho a que el origen del producto esté claramente identificado.
4. *Función de personalización.* La diversidad de gustos y preferencias es central en una economía de

mercado. Para satisfacer esta diversidad, las empresas lanzan al mercado productos diferenciados, no sólo en atributos tangibles, sino también intangibles, tales como emoción, estética, imagen social, etc. Las marcas dan a los consumidores la oportunidad de reclamar sus diferencias, de demostrar su originalidad y de expresar su personalidad a través de sus elecciones. Vista desde esta perspectiva, la marca es una herramienta de comunicación social que otorga a los consumidores la posibilidad de privilegiar ciertos atributos en sus elecciones, comunicando así sus sistemas de valores.

5. *Función de generadora de placer.* En las sociedades prósperas, las necesidades básicas de los consumidores están ampliamente satisfechas, y la necesidad de novedad, cambio, sorpresa y estimulación se vuelve vital. Como hemos visto en el capítulo 6, la necesidad de tener experiencias variadas, de vivir diferentes estilos de vida; la posibilidad de probar nuevos productos y de tener nuevas fuentes de satisfacción forman un tema de gran importancia en estas sociedades. Marcas tales como Swatch, Club Med, McDonald, Cartier, Coca-Cola, contribuyen a la realización de estas necesidades a través de sus políticas de desarrollo de marca.

## Funciones de la marca para el productor en los mercados industriales

A las cinco funciones esencialmente útiles para el consumidor que hemos identificado antes, deben agregarse otras funciones de la marca que resultan críticas para la estrategia competitiva de largo plazo de la empresa.

1. *Una herramienta de posicionamiento.* Es la misma función de punto de referencia que describimos anteriormente, pero vista desde el lado del dueño de la marca. Una marca otorga la oportunidad de posicionar su oferta frente a la competencia, de expresar su diferencia y de declarar sus características distintivas. Esta función de posicionamiento es muy importante para la comunicación publicitaria, particularmente en los mercados donde se autoriza la publicidad comparativa. Vista desde esta perspectiva, la marca es un arma competitiva, que contribuye a aumentar la transparencia del mercado. ¿Es necesario repetir que

## ILUSTRACIÓN 12.1

## Historia de algunas marcas

La necesidad de asociar un nuevo producto con el nombre de una marca ha implicado en sus inicios el uso del nombre de la empresa o de su fundador. Cinzano es uno de los nombres más antiguos: hacia 1757, Carlo Stefano Cinzano y Giovanni Giacomo Cinzano destilaban la bebida que aún lleva su nombre en una fábrica cerca de Turín. Entre las marcas nacidas durante el último siglo, algunas

permanecen vivas y sanas: Nestlé (la leche en polvo de Henri Nestlé, 1867), Maggi (sopas de Jules Maggi, 1883), Levi's (de Levi Strauss & Co., 1856), las galletitas de Mr. Lefèvre, y el aperitivo de anís de Pernod (1850). Hoy, la marca es una parte de nuestro entorno diario.

Fuente: De Maricourt (1997, p. 687).

este proceso de emulación competitiva sigue siendo la mejor protección de los consumidores contra el abuso de poder?

2. *Función de comunicación.* La marca tiene una importancia estratégica entre los fabricantes, ya que permite a las empresas comunicarse de forma directa con los consumidores finales, más allá de las acciones de los intermediarios. Este vínculo comunicativo es vital para la supervivencia de muchos de los comercios líderes a nivel mundial. Sin las marcas, tales fabricantes quedarían a merced de las grandes cadenas de minoristas cuya influencia y poder han crecido demasiado durante los últimos diez años.
3. *Función de protección.* Los derechos de propiedad (marcas registradas, patentes, derechos de autor) protegen el nombre de la marca de las imitaciones y falsificaciones. La empresa puede llevar a cabo acciones legales por la violación de patentes o marcas registradas con el objeto de establecer sus derechos de propiedad intelectual. El dueño de una marca puede registrar la marca en varias categorías de producto de acuerdo con una clasificación internacional. De este modo, tiene un título legal que le permite enfrentar cualquier imitación fraudulenta o falsificación. Un procedimiento centralizado (tal como la Convención de Madrid) facilita el registro a nivel internacional, pero sólo a partir de 1993 el concepto de marca de la Comunidad Europea se ha establecido con reglas comunes de derecho de propiedad (De Maricourt, 1997, p. 693). Esta función de protección de la marca es particularmente importante hoy en día, tomando en cuenta la propia estrategia de copia adoptada por algunas grandes cadenas de minoristas en Francia y en el Reino Unido (vea Kapferer, 1995), lo que también ocurre con algunos fabricantes asentados en Latinoamérica o Asia.
4. *Función de capitalización.* La marca y, en particular, la imagen de marca, sirve para captar no sólo las inversiones hechas en publicidad, sino también el capital de satisfacción generado por ésta. Muchas marcas tienen más de 100 años de existencia (vea la ilustración 12.1). Para la empresa, constituyen un activo valioso, un capital intangible resultado de muchos años de inversiones en publicidad. Las marcas, por lo tanto, introducen estabilidad al negocio: permiten planificar e invertir desde una perspectiva de largo plazo.
5. *Función de lealtad.* La existencia de la marca permite crear una relación con los clientes en la que ellos pueden desear comprar cierta marca. Así, contar con un grupo de clientes leales es vital para el desarrollo de largo plazo de la marca.
6. *Función de barrera de entrada.* Como resultado de las funciones previstas, las marcas crean una verdadera *barrera de entrada* para los competidores. No sólo se benefician de un grupo de clientes leales, sino que también gozan de un alto conocimiento y una imagen fuerte. A cualquier nuevo competidor le resultaría extremadamente costoso invertir con el objeto de alcanzar niveles similares de imagen y conocimiento. Estas barreras de entrada son, en verdad, financiadas y vinculadas con las economías de escala de las cuales las marcas fuertes pueden beneficiarse. Marcas tales como Coca-Cola y Pepsi-Cola han creado verdaderas barreras de entrada. Es casi imposible que alguna marca lance una bebida de cola y com-

pita con ellas. Le costaría una fortuna alcanzar los mismos niveles de conocimiento y sería incluso casi imposible, cualquiera que sea la inversión, construir una imagen tan fuerte.

## Funciones de la marca en los mercados industriales

En general, las funciones que cumplen las marcas industriales son similares a las descritas en las marcas comerciales, con la excepción de la función generadora de placer. Como demuestra Malaval (1998/2001) existen diferencias como resultado de dos características específicas de las marcas industriales: la comprabilidad y la visibilidad de la marca.

- La *comprabilidad* de la marca puede definirse como la posibilidad del público en general de comprar, o no comprar, el bien industrial como un producto separado, y no sólo como una parte incorporada a un producto terminado. El consumidor individual, por ejemplo, no puede comprar un microprocesador Intel, o una protección Air-bag. Otros bienes industriales, sin embargo, pueden adquirirse visitando a los distribuidores especializados.
- La *visibilidad* de la marca que pueda tener el público en general estará determinada por la posibilidad de que el consumidor conozca la marca industrial, ya sea a través del contacto físico directo con la marca o a través de la comunicación. Existen diferentes niveles de visibilidad: al momento de la compra, durante su utilización, durante su desecho, o bien, la inexistencia de visibilidad. Dependiendo de la situación, deberán adaptarse las funciones y el modo de comunicación de los bienes industriales de manera acorde.

En el caso de los clientes directos, son particularmente relevantes dos funciones de las marcas industriales: la primera está vinculada con las funciones de seguridad y garantía; la segunda, con la función de las marcas proveedoras para el cliente.

### Función de trazabilidad

Una marca tiene una función de punto de referencia, como una señal, una firma y una garantía que le otorga al cliente una doble seguridad: en primer lugar, la certeza

respecto de la fuente y autenticidad del producto; en segundo lugar, la certeza de que, en caso de una deficiencia en el producto, se puede recurrir al proveedor.

La función de trazabilidad se refiere a la posibilidad de rastrear el producto incorporado e identificar los componentes del producto terminado. En caso de problemas de calidad, la empresa fabricante-cliente tiene la posibilidad de asegurarse, así como de asegurar a sus propios clientes, con lo cual la responsabilidad del proveedor está garantizada, y se puede demostrar fácilmente, con el objeto de obtener una reparación o compensación. Por lo tanto, la trazabilidad es la respuesta que otorga el proveedor a las expectativas de garantía del cliente. Para el centro de compra y el comprador, la marca del proveedor contribuye a reducir el riesgo percibido, en particular cuando la marca es fuerte y muy conocida en el mercado.

### Funciones de facilitación

Más allá de las funciones tradicionales de una marca, las empresas industriales tienen expectativas específicas respecto de sus proveedores. Malaval (1998 y 2001) ha analizado las expectativas y los miedos de una amplia muestra de empresas industriales.

Las expectativas positivas pueden reagruparse en cuatro categorías, que presentamos en orden de importancia decreciente:

1. Facilitar el *proceso de producción*, es decir, la capacidad de la marca proveedora de mejorar el proceso de fabricación del cliente, a través de un mejor control de calidad o de un mejor mantenimiento.
2. Facilitar la *innovación* es la capacidad de la marca proveedora de mejorar el diseño de los productos finales de sus clientes.
3. Facilitar el *marketing operativo*, es decir, la capacidad de dar un argumento comercial o un perfil distintivo gracias a la reputación de la marca proveedora.
4. Facilitar el *proceso de toma de decisiones*, es decir, la capacidad de facilitar la aceptación del cambio y de nuevos materiales, y de obtener de manera rápida un consenso con el centro de compra de la empresa.

La expectativa más importante se refiere a la asociación técnica. Los compradores son, en general, más sensibles a facilitación del proceso de compra, mientras

que el personal de marketing tiene grandes expectativas respecto del impacto comercial de la marca componente.

### Los miedos frente a las marcas proveedoras fuertes

Malaval (1998/2001) también ha estudiado los principales riesgos asociados con la adopción de marcas proveedoras fuertes. En orden decreciente de importancia, los principales miedos son:

1. El riesgo de un *precio demasiado alto*, justificado por la inversión en comunicación hecha por la marca.
2. El riesgo de *dependencia* frente a la marca proveedora, es decir, la dificultad de cambiar de proveedor por las elecciones técnicas hechas y por el posible impacto de la marca proveedora en el consumidor final.
3. El riesgo de una *influencia e impacto demasiado fuerte* de la marca proveedora en la organización interna de la empresa.
4. El riesgo de una *actitud de arrogancia* por parte del personal de la empresa proveedora que desestabilice el balance de poder.

Lógicamente, el riesgo del precio excesivo es el que se percibe como más importante.

#### ILUSTRACIÓN 12.2

##### Ejemplos de marcas industriales fuertes

Industria de la construcción: Acova, Grohe, Isover, Lafarge, Llegrand, Somfy, Technal, Villeroy & Boch.

Industria de empaques: Ato, BSN, Combibloc, Elopak, Mead Emballages, PLM, Saint Gobain Emballages, Tetra Pak.

Industria de autopartes: Bertand Faure, Bosch, Michelin, Sommer Allibert, Valeo.

Industria textil: DMC, Dorlastan, Gore-Tex, Lycra, Rhovyl, Tactel, Tergal, Woolmark.

Fuente: Malaval (1998/2000).

### El desafío de las marcas proveedoras invisibles

Las funciones de las marcas proveedoras que hemos descrito hasta ahora son principalmente instrumentales frente a los compradores directos, es decir, compradores profesionales, no el público en general. Dado que muchas marcas proveedoras no pueden comprarlas los consumidores finales (no son visibles al público en general) se trata de marcas generalmente desconocidas, con algunas excepciones como Gore-Tex, Lycra, Rhodyl o Tetra Pak.

Durante los últimos años se observa un creciente número de empresas industriales que adoptan estrategias de comunicación orientadas al público en general, y no sólo a los profesionales. Puede explicarse esta evolución con las siguientes consideraciones:

- El deseo de las firmas industriales de diferenciar sus ofertas, muchas veces percibidas como productos básicos (*commodities*) o materias primas sin valor agregado.
- La necesidad de explicar “el cómo y el porqué” de productos sofisticados, en particular, en los sectores de alta tecnología.
- La preocupación por comunicar la identidad del proveedor, con el objeto de aumentar su conocimiento y reputación entre los profesionales y el público en general.
- El objetivo de saltar a los clientes directos incitando a los clientes finales a demandar la marca proveedora en el producto final, para reducir la presión sobre los precios.
- La preocupación por certificar un producto durante y después de su utilización, basado en la garantía y los compromisos asumidos respecto de los servicios posventa.
- El objetivo de satisfacer las expectativas de los clientes finales, quienes, mejor informados y más profesionales, desean contar con información más detallada y con una garantía.

Algunas marcas proveedoras exitosas en esta estrategia de comunicación son Intel y Gore-Tex, entre otras (vea la ilustración 12.2). No daríamos una información completa si no mencionamos el rápido desarrollo de las marcas privadas en el mercado de consumo. Este punto será desarrollado más en detalle en el próximo capítulo.

## Conceptos claves en la gestión de marca

El desarrollo de marcas no sólo se refiere a la imagen o la comunicación. Las marcas fuertes no se construyen de manera artificial, sino que se basan en un producto o servicio sobresaliente y luchan por mantenerse en los mejores lugares.

Si los conceptos de producto siguen un cierto ciclo de vida y mueren un buen día, una marca puede vivir siempre si está bien administrada.

El director general de Procter and Gamble cita como ejemplo la marca Tide, lanzada en 1947, y que estaba aún en etapa de crecimiento en 1976. En realidad, el producto fue modificado 55 veces en sus 29 años de existencia para adaptarse a los cambios del mercado, incluyendo los hábitos de consumo, las características de los lavarropas, las nuevas tejidos, etc. (citado por Day, 1981, p. 61). Esta marca aún sigue en el mercado.

## Posicionamiento de marca

Una vez que ha segmentado el mercado de referencia, la empresa decide cubrir, por prioridades, uno o varios segmentos y “posicionar” su oferta (marca) de un modo a la vez consistente con las expectativas de los clientes potenciales, y diferente respecto de la oferta de la competencia. Esto consiste en otorgarle una “raison d’être” (razón de ser) al producto.

Como se explicó en el capítulo 9 (vea la sección “La definición del posicionamiento” del capítulo 9), la em-

presa toma la decisión de posicionamiento al inicio del desarrollo de la marca, basada en un profundo análisis del mercado, los consumidores y los competidores, que puede resumirse en las siguientes cuatro preguntas:

- ¿Una marca para qué? Se refiere a la promesa de la marca y al beneficio del cliente.
- ¿Una marca para quién? Se refiere al segmento objetivo.
- ¿Una marca para cuándo? Se refiere a la situación de uso o consumo.
- ¿Una marca contra quiénes? Se refiere a los competidores directos.

Ésta es la plataforma del éxito de la marca. En el sector de bienes de consumo masivo, cuando la competencia era menos intensa que hoy en día, era común basar el posicionamiento de la marca en la proposición única de venta de la marca (PUV), es decir, en la unicidad o exclusividad del beneficio ofrecido por la marca. Hoy en día no resulta tan sencillo encontrar una PUV sustentable, debido a la proliferación de los productos genéricos en el mercado. Además, la PUV tradicional tiende a centrarse sólo en los atributos tangibles de las marcas, pero no otorga información suficiente sobre la personalidad de la marca, o su país de origen (algunos autores traducen PUV como personalidad única de venta). Ésta es también la razón por la cual se creó el concepto de identidad de marca a fines de la década de 1980 (Kapferer, 1991, 2004).

## Identidad de marca

La identidad de marca es un concepto cercano al posicionamiento de marca, pero es más completo, porque comu-

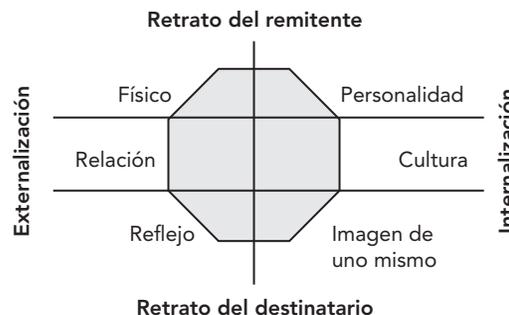


FIGURA 12.2 Prisma de identidad de marca

Fuente: Kapferer (2004, p. 107).

nica otros elementos sobre la marca que son estratégicamente importantes para su desarrollo.

¿Cómo distinguir entre Coca-Cola y Pepsi-Cola, entre Hertz y Avis, entre Google y Yahoo? El posicionamiento de estas marcas se da de forma similar, pero sus personalidades pueden ser muy diferentes.

Kapferer (1991/2004) ha desarrollado el “prisma de identidad de marca” (figura 12.2), en que define la identidad de la marca en términos de seis facetas:

1. Física: los atributos tangibles de la marca.
2. Personalidad: la marca también tiene cierta personalidad que puede ser descrita y medida por rasgos de personalidad humanos.
3. Cultura: el conjunto de valores sobre los cuales está construida la marca.
4. Relación: estilo de la relación creada con los consumidores.
5. Reflejo: el modo en que los consumidores que utilizan la marca quisieran ser vistos.
6. Imagen de uno mismo: la imagen que las personas tienen de sí mismas cuando utilizan la marca.

Por ejemplo, la identidad del automóvil deportivo Porsche en Francia (Variot, 1985) puede describirse como sigue:

1. Física: rendimiento.
2. Personalidad: perfeccionista.
3. Cultura: tecnología alemana.
4. Relación: personal, más que orientado a la familia.
5. Imagen del comprador: el automóvil de los ganadores.
6. Imagen de uno mismo: superarse día a día.

El concepto de identidad de marca se utiliza para diseñar mensajes publicitarios. Este enfoque publicitario es muy demandante porque requiere una gran coherencia en la expresión. La razón es que la forma, el estilo y el tono resultan más importantes que la sustancia en la construcción de la imagen. Algunos buenos ejemplos de este enfoque creativo son las campañas publicitarias lanzadas por Perrier en Europa occidental.

## Imagen de marca

El posicionamiento y la identidad de marca son conceptos del fabricante. Han sido creados por el vendedor y

no deben confundirse con la imagen de marca (la tabla 12.2 da un ejemplo de identidad de marca). La imagen de marca es la percepción de la identidad de la marca en la mente de los consumidores. Pueden existir grandes diferencias entre la identidad y la imagen de una marca. La imagen de marca puede definirse como:

El conjunto de representaciones mentales, tanto cognitivas como afectivas, que una persona o un grupo de personas tiene frente a una marca o una empresa.

Un buen entendimiento de la imagen de marca y de estas fortalezas y debilidades percibidas es un prerrequisito indispensable para la definición de cualquier estrategia y plataforma de comunicación. Al respecto, resulta útil hacer una distinción entre tres niveles de análisis de imagen de marca:

1. La *imagen percibida*, es decir, cómo las personas ven y perciben la marca: una *perspectiva desde afuera hacia adentro* basada en entrevistas de campo dentro del mercado o segmento de referencia.
2. La *imagen real* o la realidad de la marca. La *perspectiva desde adentro hacia adentro*, basada en las fortalezas y debilidades identificadas por la empresa a través de la auditoría interna.
3. La *imagen deseada* (su identidad) o la forma en que la gestión de marca desea que la marca sea percibida por el segmento objetivo como resultado de una decisión de posicionamiento o identidad de marca.

Claramente, pueden existir importantes diferencias entre estos tres niveles de medición de la imagen, y puede necesitarse cierta reconciliación entre ellos:

- Puede existir una diferencia entre la imagen real y la imagen percibida, en un sentido positivo o negativo.
- Si la diferencia es a favor de la marca, la comunicación cumple una función importante en el proceso de reconciliación; en el caso opuesto, debe revisarse el concepto de marca.
- También puede existir una diferencia entre la imagen deseada y la realidad de la marca, es decir, su saber-hacer, su calidad, o su comunicación; aquí es la credibilidad de la estrategia de posicionamiento la que cumple un rol fundamental.

Este último problema es particularmente agudo en las empresas de servicios donde el personal de contacto contribuye de manera directa a la imagen percibida de

la empresa. El marketing interno juega aquí una función fundamental.

Para medir la imagen percibida, el análisis debe basarse en los tres niveles de respuesta del mercado, que se vieron brevemente en el capítulo 9 (vea la tabla 9.1), utilizando sucesivamente indicadores de las respuestas cognitivas, afectivas y de comportamiento o conductuales.

## Concepto de capital de marca

En los últimos años el capital de marca se ha vuelto uno de los conceptos más calientes entre los profesionales y los investigadores académicos (Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1992), aunque los economistas han adoptado el concepto desde hace ya varios años (Nerlove y Arrow, 1962). Se utilizan actualmente dos definiciones:

Ampliamente entendido, el capital de marca se refiere al capital acumulado por una marca y resultado de las actividades de marketing pasadas. (Nerlove y Arrow, 1960.)

Y, de manera alterna, la definición que establece que:

Un consumidor percibe un capital de marca como el “valor agregado” al producto o servicio funcional, asociándolo con el nombre de la marca (Aaker, 1991).

En ambas enunciaciones el concepto se refiere a la fortaleza de la marca, que puede variar ampliamente entre las diferentes marcas y que es determinado por su co-

nocimiento, la calidad percibida de su personalidad, su liderazgo y el valor de sus acciones.

La idea era encontrar un concepto que resumiera las fortalezas de una marca. El concepto de capital de marca se creó porque la información tradicional, tal como la participación de mercado o volumen vendido no resultaban satisfactorias para reflejar el valor de una marca, y porque no tomaban en cuenta las asociaciones que existían en la mente de los consumidores (ilustración 12.3).

El concepto tiene dos caras. Por un lado, otorga una definición financiera del capital de marca para evaluar el valor “financiero” (*capital financiero de marca*). Para el analista financiero y las empresas es especialmente importante evaluar este activo estratégico de la empresa. Por otro lado, cubre el valor de la marca desde el punto de vista del cliente, es decir, *el capital de marca basado en el cliente* como un conjunto de asociaciones hechas por los clientes y generadoras de fortalezas de la marca (figura 12.3).

Feldwick (1996) sugiere tomar en cuenta tres significados distintos pero, a su vez, complementarios:

1. El conjunto de percepciones, asociaciones o creencias, tanto cognitivas como afectivas, que el cliente tiene sobre una marca, lo que tradicionalmente se denominaba *imagen de marca*.
2. La fortaleza del *apego del cliente a una marca*, revelada por el precio elevado que los clientes están dispuestos a pagar.

**TABLA 12.2** Identidad de la marca Levi's

Atributos y beneficios	Asociaciones
Atributos relacionados con el producto	Jean azul, tejido ajustable de algodón, con botones, dos parches con diseños de caballos y dos bolsillos pequeños.
Imagen del usuario	Occidental, estadounidense, obrero, trabajador, tradicional, fuerte, rudo y masculino.
Imagen de uso	Apropiado para los trabajos al aire libre y salidas informales.
Personalidad de la marca	Honesto, clásico, contemporáneo, accesible, independiente y universal.
Beneficios experienciales	Sentimiento de confianza y seguridad en uno mismo.
Beneficios simbólicos	Ajuste cómodo y relajante.
Beneficios funcionales	Alta calidad, duradero.

Fuente: Citado por Keller (1998/2004).

**ILUSTRACIÓN 12.3****Ventajas de precios de las marcas más fuertes**

Con objeto de estimar lo importantes que son las marcas para los clientes durante el proceso de compra, McKinsey (1996) examinó 27 casos de estudio, basados en más de 5 000 entrevistas a clientes en Estados Unidos, Europa y Asia. En promedio, los precios de las marcas más fuertes, en términos de importancia de la marca detrás de la decisión de compra, fueron 19% más elevados que los correspondientes a las marcas más débiles. En relación con las marcas de segunda línea, las marcas líderes tenían en promedio un precio 5% mayor.

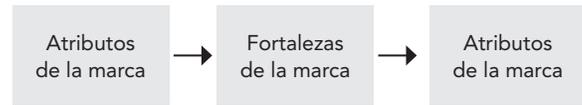
Fuente: Court et al. (1996, p. 178).

3. El valor total de una marca como un *activo separado*, cuando es vendido o incluido en una hoja de balance.

Estos tres significados están vinculados y la cadena causal sería: 1. atributos de la marca; 2. fortalezas de la marca; 3. valor de la marca. Los atributos de la marca influyen en lo que denominamos las fortalezas de la marca que elevan al valor financiero de la marca en el mercado. La tabla 12.3 señala el valor financiero de algunas marcas selectas.

## Construcción de una marca exitosa

Las decisiones de desarrollo de marca están en la interfase entre el marketing estratégico y el operativo. Desarrollar una marca es “des-comoditizar” los productos, es decir, personalizarlos. El desarrollo de marca puede verse como un iceberg. La parte visible del iceberg muestra el nombre de la marca, su publicidad y su logo. Pero la marca sólo puede tener éxito si sus bases están sólidamente constituidas. En la parte oculta del iceberg debe existir un departamento eficaz de ID, una fabricación y logística confiables, una apropiada selección del segmento objetivo y un posicionamiento de marca creativo. Estos elementos son esenciales para el éxito de la marca.



**FIGURA 12.3** Secuencia de capital de marca

Fuente: Feldwick (1996).

## Arquitectura de la marca

La arquitectura de la marca es la manera en que las marcas, dentro de la cartera de la compañía, están relacionadas y diferenciadas entre ellas (vea la figura 12.4). La arquitectura debería especificar las funciones de la marca y la naturaleza de las relaciones entre las marcas. Siguiendo a Aaker y a Joachimsthaler (2000), identificamos tres estrategias generales de nombramiento de marcas:

1. Una *estrategia de marca monolítica (branded house)*: Las empresas como Nivea, Virgin, Sony, Adidas y Mercedes-Benz eligen utilizar un solo nombre (el nombre de la empresa o de una marca “maestra”) a través de todas las actividades, y este nombre es por el que lo conocen todas las partes interesadas. La ventaja es minimizar la comunicación y soportar los costos, ya que todos los productos llevan el mismo nombre y se benefician del conocimiento y la imagen de la “marca maestra”, que se utiliza como una marca “sombrija”. Una única marca comunicada a través de los productos y a través del tiempo es mucho más fácil de recordar. Un descriptor funcional acompaña a la marca maestra para describir la oferta (Capital GE, Desodorante Nivea, Música Virgin, etc.) El riesgo de esta estrategia es el efecto de dilución de la marca si los productos son muy diferentes o no rinden al mismo nivel. Además, no permite muchas identidades diferentes cuando se apunta a diferentes mercados-productos.
2. *Estrategia de arquitectura multimarca (house of brands)*. En el extremo opuesto, empresas como Unilever y Procter & Gamble se han concentrado en submarcas individuales. Unilever solía operar 1 400 marcas con muy poca conexión entre sí, y hoy en día opera aún 400 marcas diferentes. Esta diversificación otorga a la empresa la posibilidad de cubrir el mismo mercado con diferentes marcas o apuntar a segmentos específicos. Cada marca es independiente y no hay vínculo alguno con la empresa. Si hay un

**TABLA 12.3 Evaluación de marcas europeas selectivas**

Marcas	Países	Valor (\$ b)	Marcas	Países	Valor (\$ b)
Nokia (5)	Finlandia	35.04	BP (74)	Reino Unido	3.25
Mercedes (12)	Alemania	21.73	Shell (77)	Reino Unido/Holanda	2.84
BMW (22)	Alemania	13.86	Moët & Chandon (79)	Francia	2.43
Nescafé (23)	Suiza	13.25	Heineken (82)	Holanda	2.27
Volkswagen (35)	Alemania	7.34	Nivéa (87)	Alemania	1.78
Louis Vuitton (38)	Francia	7.05	Johnnie Walker (89)	Reino Unido	1.65
SAP (43)	Alemania	6.31	Armani (91)	Italia	1.49
Ikéa (46)	Suecia	6.01	Absolut (93)	Suecia	1.38
Gucci (50)	Italia	5.36	Guinness (94)	Reino Unido	1.36
Reuters (52)	Reino Unido	5.24	Financial Times (95)	Reino Unido	1.31
Philips (55)	Holanda	4.90	Carlsberg (96)	Dinamarca	1.08
Chanel (61)	Francia	4.27	Siemens (98)	Alemania	1.03
Rolex (69)	Suiza	3.70	Swatch (99)	Suiza	1.00
Adidas (70)	Alemania	3.65	Benetton (100)	Italia	1.00

Leyenda: (n) = Posición en las 100 marcas globales.

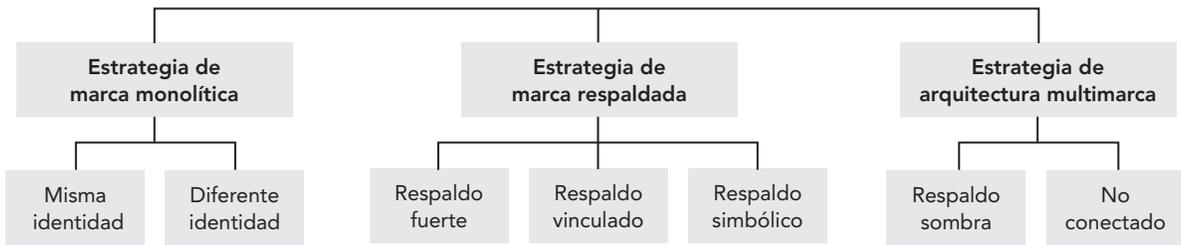
Fuente: *Business Week* (2001), 6 de agosto.

problema con la calidad de una marca en particular, no afectará a los otros productos ni a la reputación de la empresa. Otra ventaja es que evita cualquier asociación con la marca que sea incompatible con alguno de los productos ofrecidos. Por ejemplo, Volkswagen afectaría negativamente las imágenes de Porsche y de Audi si sus marcas fueran asociadas. Sin embargo, es una estrategia costosa porque cada marca debe ser apoyada individualmente.

3. *Estrategia de marca respaldada (endorsed brands)*. Las marcas aquí también son independientes, pero son apoyadas por la marca de la empresa. Algunos ejemplos de respaldo fuerte son: Kit-Kat, por Nestlé; Polo, por Ralph Lauren, o Lycra, por DuPont. Otro tipo de respaldo es el *nombre vinculado*, como Nestea, Nescafé, Nesquick, de la empresa Nestlé, o como las series de HP Jet: Laserjet, DeskJet, OfficeJet, Inkjet. Un nombre vinculado provee el beneficio de un

nombre separado sin tener que establecer un segundo nombre desde cero. Un tipo de respaldo más débil es el *respaldo simbólico*, que toma la forma de un logo o una etiqueta de garantía. Es una manera de apoyar a las marcas aún no muy establecidas, proveyéndoles credibilidad. Finalmente, en un *respaldo sombra*, la marca no está conectada visiblemente con la marca madre, pero muchos consumidores conocen el vínculo. Dos ejemplos son Lexus, de Toyota, y Dockers, de Levi Strauss. El respaldo reduce los costos de marketing.

Las *submarcas* están conectadas a una marca maestra (o marca paraguas o sombrilla) que aumenta o modifica las asociaciones de la marca maestra. Por ejemplo, Sony Walkman. Una función común de una submarca es extender la marca maestra hacia un nuevo segmento. Es más que un descriptor funcional; tiene una función de



**FIGURA 12.4** Arquitectura de la marca

Fuente: Adaptado de Aaker y Joachimsthaler (2000).

copiloto, como Gillette Sensor, por ejemplo, o Porsche Carrera.

## Selección del nombre y el logo de la marca

Encontrar el nombre correcto es importante porque ayudará a comunicar los beneficios de la marca y su personalidad. Este nombre debe ajustarse a la identidad de la marca: si se supone que la marca tiene una personalidad dinámica o divertida, el nombre de la marca debe elegirse de manera acorde.

Debe tenerse en cuenta cierto criterio en la selección del nombre: debe ser simple y fácil de memorizar, para facilitar el recuerdo de la marca y el reconocimiento en la mente de los consumidores. Debe ser internacional, para alcanzar el desafío de la globalización, y no debe ser demasiado descriptivo ni demasiado general, para evitar el riesgo de ser fácilmente copiado por la competencia, especialmente por las marcas privadas.

Sólo recientemente las empresas farmacéuticas se han dado cuenta que no vendían productos sino marcas, y que no necesariamente debían nombrar sus productos en referencia al nombre de la molécula general. Las marcas fuertes como Viagra y xxxx han sido exitosas en la creación de sus propias personalidades.

El logo es la bandera de la marca. Ciertas marcas son tan fuertes que sólo son reconocidas por sus logos. Algunos buenos ejemplos son: Nike, Mercedes, Ferrari, Lacoste. También pueden servir como identificadores algunas personas o animales simbólicos, como el muñeco “Bibendum” de Michelin, Mr Proper, el caballo de Ferrari, el elefante de Cote-d’Or. Las empresas se inclinan por

dar más importancia a sus símbolos como una manera de cultivar su identidad de marca cultural.

## Características de las marcas exitosas

Peter Doyle ha identificado cinco características principales que poseen las marcas exitosas y que pueden resumirse como sigue (Doyle, 1994/2003):

*Un producto de calidad.* La experiencia satisfactoria en el uso es el determinante más importante del éxito de una marca. La calidad o calidad sostenible es el requisito número uno. Si la calidad de una marca se deteriora, los clientes cambiarán a las marcas de la competencia, y el posicionamiento de la marca se verá minado.

*Ser el primero en el mercado.* El innovador no es necesariamente exitoso, pero ser el primero facilita la penetración del mercado. Es más fácil ocupar una posición en la mente de los consumidores cuando la marca no tiene competidores, y llegar al mercado con una propuesta innovadora.

*Posicionamiento único.* Si la marca no es innovadora, debe tener un concepto de posicionamiento único que diferenciará a la marca de las marcas competidoras: el caso de Swatch en el mercado de relojes tradicionales es un buen ejemplo.

*Programa de comunicación fuerte.* Para que una marca sea exitosa necesita de un apoyo fuerte en publicidad, ventas y promoción, así puede comunicar la proposición de la marca, y crear la identidad de la misma.

*Tiempo y consistencia.* Construir una marca fuerte lleva tiempo, y se requiere de inversión para mantener, rejuvenecer y/o reposicionar la marca en un entorno cambiante.

La tabla 12.4 describe los diez rasgos más importantes de las marcas exitosas.

**TABLA 12.4** Los diez rasgos más importantes de las marcas exitosas

1. La marca sobresale al otorgar los beneficios que los clientes realmente desean.
2. La marca permanece relevante.
3. La estrategia de precio se basa en las percepciones de valor de los consumidores.
4. La marca está adecuadamente posicionada.
5. La marca es consistente.
6. La cartera y la jerarquía de marcas tienen sentido.
7. La marca hace uso de, y coordina un repertorio completo de actividades de marketing para construir el capital de marca.
8. El gerente de marca entiende lo que la marca significa para los consumidores.
9. Se le otorga a la marca el apoyo propicio, y ese apoyo es sostenido en el largo plazo.
10. La empresa monitorea fuentes de capital de marca.

Fuente: Keller (2000).

## Ciclos de vida de las marcas

En la figura 12.5 se describe el perfil típico del ciclo de vida de la marca. Caron (1996) estudió la evolución histórica de más de mil marcas, y ha identificado cinco fases en el ciclo de vida típico de la marca (vea ilustración 12.4).

El perfil del ciclo es muy similar al descrito por Hinkle (1966) en el sector alimentario y el sector de cosméticos de Estados Unidos.

Resulta claro que el ciclo de vida de una marca está esencialmente determinado por factores bajo el control de la empresa: la estrategia de marketing adoptada y la cantidad de esfuerzo que se le dedica.

## Extensión de marca y estrategias de estiramiento

Al apuntar a diferentes segmentos de consumidores, la empresa puede utilizar el mismo nombre o nombres distintos.

1. *Una estrategia de extensión* implica la utilización de un nombre de marca que está exitosamente establecido en un segmento para entrar en otro segmento dentro del mismo mercado. Por ejemplo, el nombre de la marca de la crema facial Nivea ha sido utilizado por Beiersdorf para cubrir otras necesidades del mercado cosmético.

2. *Una estrategia de estiramiento* implica transferir el nombre exitoso de la marca a mercados distintos. Es, por ejemplo, la estrategia adoptada por Canon para moverse del mercado de las cámaras hacia el de las copadoras, impresoras, etcétera.

Las empresas han utilizado las estrategias de extensión y estiramiento de marca con bastante frecuencia en los últimos años. La idea es beneficiarse de forma directa del conocimiento y la imagen de una marca fuerte utilizando el mismo nombre de marca para lanzar nuevos productos en diferentes categorías. Ésta es la estrategia de marca “paraguas” que se explicó en la sección previa. Si antes era lo común en las empresas de bienes lujosos extender su nombre a diferentes categorías de productos, hoy se utiliza esta estrategia en muchos sectores diferentes del mercado.

El rápido desarrollo de la extensión de marcas se explica por el alto costo de introducir nuevas marcas en los mercados, y de apoyarlas con la publicidad necesaria. La cuestión clave es evaluar cuánto puede estirarse una marca sin correr riesgos, como el de diluir la imagen de la marca madre, o reducir las posibilidades de éxito de los nuevos productos si la imagen de la marca no encaja en el nuevo concepto de la marca.

Por ejemplo, Levi's, que ha construido una marca brillante en jeans, intentó lanzar al mercado una variedad de trajes de alta calidad para hombres de clase media, bajo el mismo nombre de marca. La extensión de la marca

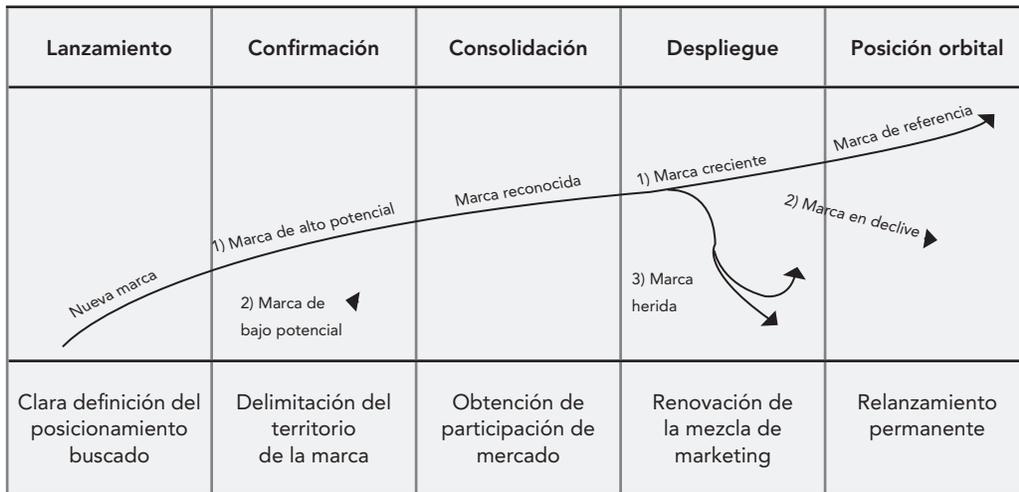


FIGURA 12.5 Ciclo de vida típico

Fuente: Caron (1996).

## ILUSTRACIÓN 12.4

## Ciclo de vida de la marca

Caron (1996) reporta que Carré Noir ha estudiado la estrategia en una muestra de 1 000 marcas y ha podido observar que el ciclo de vida típico de una marca comprende en total cinco etapas. En alrededor de 85% de los casos estudiados, el ciclo de vida de la marca se limitó a dos o cuatro.

1. **Lanzamiento.** Más de un millón de marcas son registradas cada año en el mundo. Por ejemplo, en 1995, de la cantidad total de marcas registradas, 61 583 lo fueron en Francia. En la etapa del lanzamiento una nueva marca se concentra en sus esfuerzos de marketing para reclamar su identidad.
2. **Confirmación.** Una vez que se ha ido el efecto de la moda, las ventas de las marcas con bajo potencial caen, y son quitadas de los centros de compras de los distribuidores. Las marcas sobrevivientes delimitan su territorio de marca.
3. **Consolidación.** Las marcas reconocidas deben reafirmar su ambición estratégica nacional y/o internacional, declarar su diferencia, mejorar su grado de distribución, etc. El objetivo es "mantener" y aumentar su participación de mercado.

4. **Despliegue.** Gracias a la renovación continua de su mezcla de marketing para alcanzar los cambios del mercado, las marcas en expansión se despliegan nuevamente y conquistan nuevas clases de consumidores. Algunas no encuentran ideas rejuvenecedoras para reinventarse a sí mismas y declinan. Otras tienen accidentes.
5. **Posición orbital.** La marca está completamente a cargo. Rica por su experiencia acumulada, consolidada por su éxito, por su reputación y por su estatus entre su base de clientes, la marca ha alcanzado la órbita más alta. Para mantener esa posición, la marca deberá crear continuamente su propio estilo y lenguaje, que será asimilado por sus clientes.

Aun en esta etapa final, la marca sigue bajo amenaza; la difícil trayectoria de desarrollo de las cinco etapas (vea figura 12.5) pareciera ser un verdadero camino de combate.

Fuente: Adaptado de Caron Gérard (1996).

fracasó porque el nuevo objetivo de mercado no podía despegarse de la asociación de esta marca con los jeans informales (citado por Doyle, 1996, p. 176).

La decisión entre la extensión de marca y nombres de marcas individuales debería guiarse por la similitud de la ventaja competitiva y del segmento de mercado objetivo, tal como se ilustra en la figura 12.6.

- Si la marca atrae al mismo segmento objetivo y tiene la misma ventaja competitiva, entonces una estrategia pura de extensión de marca es segura y consistente. Sería, por ejemplo, el caso de Nivéa en el mercado de cosméticos.
- Si la ventaja competitiva es la misma, pero los mercados objetivos son diferentes, la marca puede extenderse pero de tal manera que dé una señal al segmento objetivo. Por ejemplo, tanto el Mercedes-200 como el Mercedes-500 basan su ventaja competitiva en la calidad, pero el Mercedes-500, al ser más costoso, apunta al segmento con conciencia de prestigio.
- Si la empresa tiene diferentes ventajas competitivas pero apunta al mismo segmento, podría utilizar el mismo nombre de marca, o de la empresa.
- Finalmente, si tanto el objetivo como las ventajas competitivas son diferentes, utilizar un único nombre de marca sería la estrategia más apropiada (Doyle, 1996/2000).

Segmento de mercado objetivo	Diferente	<p><b>Extensión de marca calificada</b></p> <p>ejemplo Mercedes 200 Mercedes 500</p>	<p><b>Nombre de marca única</b></p> <p>ejemplo Lexus Pampers</p>
	Similar	<p><b>Extensión de marca pura</b></p> <p>ejemplo Nivéa</p>	<p><b>Nombre separado con diferencia de campaña</b></p> <p>ejemplo Hojuelas de maíz Kellogg arroz inflado de Kellogg</p>
		Similar	Diferente
		Ventaja competitiva	

FIGURA 12.6 Estrategias de extensión de marca

Fuente: Adaptado de Doyle (1994/2003).

## Estrategias de fusión de marcas (co-branding)

La fusión de marcas consiste en realizar una alianza entre dos marcas para lanzar un nuevo producto o promoción (vea la ilustración 12.5). Puede constituir un modo de desarrollar el negocio. El valor de la fusión de marcas puede ser, en primer lugar, beneficiarse del conocimiento de ambas marcas y ampliar el mercado objetivo al beneficiarse con los consumidores de la otra marca. Por otro lado, es una estrategia que también permite, en algunos casos, acceder más rápidamente a nuevos mercados a través de las redes de distribución de la marca fusionada. Cuando dos marcas líderes se asocian, puede reforzarse la lealtad de la marca, porque ambas marcas son muy confiables. También permite facilitar la ventaja tecnológica u otro tipo de saber-hacer de uno de los socios, de la misma manera reduce el costo de desarrollar la nueva iniciativa, porque los costos son compartidos por ambas firmas.

Sin embargo, la fusión de marcas también tiene límites. Existe el riesgo de que el nuevo producto pueda canibalizar uno de los productos existentes (por ejemplo, Yolka). Es importante asegurarse que ambas marcas son igualmente fuertes para que ambas puedan beneficiarse del trato. No tendría ningún sentido que una marca fuerte se asocie con una marca menos conocida. Los socios también necesitan tener en cuenta la dificultad de evaluar los beneficios que necesitarán compartirse después del lanzamiento. Existen dos tipos de fusiones de marcas:

1. *La fusión de marcas estratégica* representa asociaciones de largo plazo e inversiones relativamente grandes por parte de ambos socios: Swatch y Mercedes (Smart), Douwe Egberts y Philips (Senseo), Nestlé y Krupps (Nespresso).
2. *La fusión de marcas táctica* representa alianzas de corto plazo que por lo general representan tratos promocionales. Implican inversiones relativamente bajas por parte de ambos socios, y se centran más en las actividades de comunicación que en las iniciativas de productos, por ejemplo, Procter & Gamble y Fisher Price.

Nestlé y Coca-Cola crearon juntas la empresa Beverage Partners Worldwide para lanzar al mercado bebidas basadas en diferentes tipos de té. Explotaría el saber-hacer de Nestlé en ese tipo de productos de la red comercial de Coca-Cola.

## Estrategias de desarrollo de marcas internacionales

Como hemos visto en el capítulo 2, en el contexto actual de la globalización, las empresas han concentrado sus esfuerzos en el desarrollo de marcas internacionales. Como resultado, se han reestructurado las carteras de marcas internacionales y se han eliminado muchas marcas locales exitosas.

Por ejemplo, Unilever está finalizando su proceso de eliminación de 1 200 marcas de su cartera, para concentrarse sólo en 400. P&G ha mantenido 300 marcas, luego de haber vendido muchas marcas locales. L'Oréal ha construido su éxito sobre 16 marcas alrededor del mundo. Nestlé ha priorizado sus seis marcas estratégicas alrededor del mundo, incluyendo Nescafé y Buitoni, y Mars ha estado invirtiendo desde hace muchos años en nombres de marcas globales.

Las marcas locales fuertes se han eliminado de las carteras de marcas multinacionales, esencialmente no porque no representen franquicias de marcas fuertes a nivel local, sino más bien porque sus volúmenes de ventas relativas no permiten economías de escala.

En Europa, hacia finales de la década de 1990, Procter & Gamble estaba pensando seriamente en eliminar el detergente líder en Italia, conocido como Dash, a pesar de que la marca era una institución nacional y muy rentable en Italia. La motivación de la empresa en ese momento era que la marca Dash les creaba muchas complejidades de costo, donde Ariel era el líder europeo.

## Ventajas de las marcas internacionales y las globales

Resulta claro que las marcas internacionales y las marcas globales presentan importantes ventajas para la empresa al permitir generar fuertes economías de escala. Es bien conocido que una marca globalizada puede generar significativas reducciones de costos en todas las áreas de negocio, incluyendo ID, fabricación y logística. Moverse hacia una sola marca global también reduce significativamente los costos de empaque y comunicación. Otra ventaja es el desarrollo de una única imagen de marca en los diferentes países. La velocidad que ofrecen las marcas internacionales en el lanzamiento de nuevas iniciativas de producto también resulta importante para las empresas. También pueden lanzar nuevas iniciativas de producto en la industria de bienes masivos a escala regional o global dentro de lapsos de 12 a 18 meses. Otra ventaja es la posibilidad de apoyar cualquier marca global con grandes presupuestos en el área de comunicación. Esto resulta especialmente importante hoy en el contexto de los altos costos de publicidad y medios masivos.

## Ventajas de las marcas locales

Las marcas locales también presentan algunas ventajas interesantes, que no siempre se destacan. Las marcas locales representan muchos años de inversiones en marketing. Son muy conocidas en sus mercados, y con frecuencia crean fuertes relaciones con los consumidores locales a través de los años. En Europa, todavía hay más marcas locales que internacionales, aunque la

### ILUSTRACIÓN 12.5

#### Ejemplo: fusión de las marcas Philips y Nivéa

Philips es un fuerte partidario de la fusión de marcas para mejorar su imagen entre los consumidores finales. Ha realizado varias asociaciones durante los últimos años con Beiersdorf (Nivéa), Douwe Egberts (Senseo), Procter & Gamble e Inbev. En su fusión con Nivéa, crearon juntos la afeitadora Philishave Cool Skin, una nueva afeitadora eléctrica con dispensador de Nivéa. La fusión tenía sentido porque

ambas marcas eran líderes en sus respectivos mercados. Se identificaron muchas ventajas en esta asociación: la posibilidad de atraer a nuevos usuarios, y de entrar en nuevos canales de distribución a los que no habían tenido acceso hasta entonces, refuerzo de sus respectivas imágenes de marca, apoyo publicitario combinado, así como costos de lanzamiento compartidos.

tendencia sea que la proporción de las marcas locales disminuya. Aunque las industrias como la automotriz, de computadoras y los negocios de alta tecnología son muy conocidas por sus marcas internacionales fuertes, muchos sectores todavía se caracterizan por tener muchas marcas locales.

En la industria petrolera de Alemania, British Petroleum (BP) adquirió al líder local Aral, y decidió, en vistas de su fuerte capital de marca, mantener el nombre de marca local. En Francia, las marcas de whisky líderes no son las conocidas J&B o Johnny Walter, sino las marcas locales Label 5, Clan Campbell y William Peel. En la República Checa, Danone no tuvo éxito en imponer su marca “Lu” en el mercado, y ha tenido que usar la marca local franquiciada “Opavia” para desarrollar su negocio. En Bélgica, el líder en el mercado del agua mineral es la marca local Spa, con una participación de mercado muy por encima del líder internacional Evian. (Schuiling y Kapferer, 2004).

Las ventajas de las marcas locales son:

*Las marcas locales ofrecen una mejor respuesta a las necesidades locales.* Se puede diseñar una marca local para que responda a las necesidades específicas del mercado local. El producto de marca local tiene flexibilidad para ser desarrollado de manera tal que suministre una respuesta genuina a una necesidad particular de los consumidores locales. Tales marcas locales pueden facilitar no sólo un producto único, sino que también pueden seleccionar su posicionamiento y generar una campaña publicitaria que refleje su conocimiento local.

*Las marcas locales también pueden ser más flexibles en el precio.* Pueden ofrecer el precio que está alineado con la fortaleza de la marca. Tal flexibilidad puede llevar a incrementar los beneficios cuando los precios pueden fijarse en un nivel más alto.

*Una marca local también puede utilizarse para responder a la competencia local o internacional, o incluso para luchar contra las marcas minoristas.* Una marca local puede reubicarse y la mezcla de marketing puede adaptarse de manera acorde. Por el contrario, la estrategia de marketing para una marca internacional debe seguir una estrategia de marketing predefinida a nivel regional o global.

Las marcas locales también ofrecen la posibilidad de un mayor equilibrio en la cartera de marcas, y, en consecuencia, un mayor balance del riesgo sobre las bases glo-

bales. Una cartera internacional compuesta por marcas internacionales y marcas globales puede ser muy poderosa, pero también representa riesgos. Un problema que surge con una de estas megamarcas en un país particular puede tener un impacto negativo a nivel global.

## Impacto en las estrategias de posicionamiento internacional

Con mucha frecuencia, el debate globalización frente a personalización, se presenta en términos de “todo o nada”. En realidad, existen soluciones intermedias, y la verdadera cuestión es saber cómo reconciliar los dos enfoques. Apoyamos la visión de que el desarrollo de marca y el posicionamiento son dos decisiones independientes, que pueden ocurrir en una variedad de combinaciones, como muestra la tabla 12.5.

### Marca y posicionamiento global

En la *estrategia #1*, tanto los nombres de las marcas como el posicionamiento están globalizados. Esta situación tenderá a prevalecer en un entorno global, donde las fuerzas globales son fuertes y las fuerzas locales, débiles.

Los ejemplos clásicos de esta estrategia son Marlboro, Coca-Cola, Gillette Sensor, Sony Walkman, McDonald, Levi's, Gucci, Pampers, etcétera.

Estas marcas genuinamente globales ofrecen los mismos beneficios (tangibles e intangibles) a los consumidores, que los valoran en todos los países: Coca-Cola, por la comodidad y la atracción de la imaginería de la juventud estadounidense; Sony, por la atracción de “música en movimiento”; Hermes, por la moda y el romance. Estos beneficios pueden ser innovaciones difíciles de copiar, como en el caso de Pampers o (iPod) cámaras digitales Sony, o beneficios emocionales tales como Dunhill o Cartier.

Un tipo de posicionamiento, especialmente fuerte, para ser explotado a nivel global implica estereotipos nacionales: la calidad alemana en los autos, por ejemplo, o el estilo y el romance francés en los perfumes, o el conservadurismo inglés en los trajes para hombres, o la juventud y diversión estadounidense en la comida rápida.

Procter & Gamble pareciera haber adoptado esta política respecto de los nombres de marcas, ya que 70%

de sus ingresos proviene de marcas vendidas alrededor de todo el mundo, por ejemplo, Oil of Olay, Ariel, Pampers, Clearasil y Vicks. Una excepción es el champú de P&G Wash & Go, vendido en 60 países diferentes, pero bajo seis nombres de marca distintos. Sin embargo, el concepto de “dos en uno” es el mismo en cada mercado. También existen pequeñas variaciones en las expresiones publicitarias. Este último ejemplo ilustra el hecho de que jamás será posible una globalización completa.

### Marca global y posicionamiento local

La *estrategia #2* globaliza los nombres de las marcas pero localiza la estrategia de posicionamiento. Esta situación probablemente prevalecerá en los entornos transnacionales, donde tanto las fuerzas locales como las fuerzas globales son fuertes.

Algunos ejemplos de esta estrategia son: Bacardi y los camiones Volvo, y también en un menor nivel, por P&G con el champú Wash & Go. Estas empresas utilizan el mismo nombre de marca alrededor del mundo pero los temas y/o las expresiones de sus posicionamientos se ajustan a la medida de cada país.

En situaciones en las que la estandarización de la marca tiende a ser alta, la publicidad localizada le da a la empresa la posibilidad de tener en cuenta la cultura y la sensibilidad local, y posicionar la marca en el mercado local.

### Marca local y posicionamiento global armónico

La *estrategia #3* armoniza el posicionamiento de la marca, pero mantiene nombres de marca locales. Ésta es una estrategia que adoptan las empresas europeas, tales

como Unilever y Kraft, ya que han desarrollado su cartera de marcas a través de adquisiciones. Los directivos de Unilever, por ejemplo, parecen creer (Fraser, 1990), que siempre que los valores claves de la marca puedan armonizarse, el nombre no importa mucho. Unilever mantiene una política de armonización con cambios de nombres.

Salvo que el nombre original no tenga sentido, sería muy peligroso abandonarlo. Los nombres construidos a lo largo de los años son una parte esencial del capital de marca (Fraser, 1990).

Ésta es la justificación del enfoque llevado a cabo con un suavizante para ropa de Unilever denominado Cajoline en Francia, Coccolino en Italia, Kuschelweich en Alemania, Mimosin en España y Snuggle en Estados Unidos. Aunque el nombre es diferente en cada país, sugiere “una mimosa suavidad” en todas partes. Y los beneficios del producto siempre los presenta un osito de peluche, un símbolo universal de suavidad. Lejos de representar una desventaja, los diferentes nombres mantienen a la marca más cerca del corazón de los consumidores locales.

El enfoque “mismo posicionamiento-nombre diferente” también ha sido utilizado en los bocaditos de pescado de Unilever. El famoso capitán de los mares aparece en los comerciales publicitarios alrededor de toda Europa, aunque se lo conozca tanto como Birds Eye, Findus o Iglo. Todo lo que tiene que hacer es cambiar su gorro y hablar los distintos idiomas en cada país, lo que significa grandes ahorros en la producción de los comerciales de televisión.

Kraft General Food también se las arregla para combinar un marketing centralizado en Europa con una sen-

**TABLA 12.5** Distintas estrategias de desarrollo de marca y posicionamiento internacional

Nombre de la marca	Posicionamiento internacional	
	Global	Local
Mismo nombre de marca	Estrategia #1: Marca y posicionamiento locales	Estrategia #2: Marca global y posicionamiento local
Distintos nombres de marca	Estrategia #3: Marca local y posicionamiento global armónico	Estrategia #4: Marca y posicionamiento locales

Fuente: Adaptado de Sandler y Shani (1992).

sibilidad de marca local. Por ejemplo, no lanza al mercado una marca multinacional de café molido, sino que es dueña de una docena de marcas de café molido en varios países europeos, donde es el líder indiscutido.

Por el modo en que ha crecido la marca, principalmente a través de adquisiciones, controlamos muchas marcas locales. En algún momento hubo un esfuerzo de Klaus Jacobs, el propietario anterior de Jacobs Suchard (empresa comprada por General Foods), de internacionalizar esas marcas. Pero la dirección de la empresa, desalentada por los costos de tal alineamiento, reconoció el gigantesco desperdicio que significaba matar tales marcas locales, ricas en capital y herencia. (Subramanian, 1993.)

Ésta es una actitud muy diferente a la adoptada por Mars, que llevó las cosas demasiado lejos al invertir grandes sumas en los cambios de nombres de marcas exitosas: Twix por Raider, Snickers por Maratón, Whiskas por Kal-Kan. Demasiada centralización lleva, naturalmente, a la estandarización.

En Europa, el concepto dominante pareciera ser “marca local, posicionamiento global armonizado”, como una forma de manejar la diversidad europea. Para los estadounidenses, por el contrario, el concepto natural pareciera ser “marca y posicionamiento global”.

### Marca y posicionamiento local

La *estrategia #4* se adopta en entornos donde las fuerzas locales son fuertes y las fuerzas globales, débiles. En general, se considera que esta situación prevalece en el sector alimentario, donde los gustos, sabores y colores son factores importantes.

Esta estrategia de completa descentralización pareciera resultar más y más difícil de mantener para una empresa internacional, porque *la velocidad y la escala* son, y serán, factores más y más cruciales para el éxito en el mercado europeo integrado.

“Estábamos en problemas al competir con empresas como P&G, porque necesitábamos velocidad y escala, y no las teníamos cuando debíamos ir a los 16 o 17 países”, explica Alfred Jung, uno de los primeros directivos europeos de Lever (Dalgic, 1992).

En Unilever, pueden existir dos tipos de diferencias: *a*) el mismo producto pero diferentes nombres de marcas o *b*) mismo nombre de marca pero diferentes productos.

El té gasificado Iced se vende bajo el nombre de Liptonic en Francia, Lipton Ice Tea en Bélgica y Lipton Ice en el Reino Unido. Por otro lado, el mismo Lipton Ice Tea se presenta con gas y sin gas en Francia. De manera similar, Calvé es una mayonesa salada en Bélgica y una mayonesa dulce en Holanda.

Está claro que con el desarrollo de las compras interfronterizas, la diversidad de los nombres y el contenido de las marcas resultan muy confusos para el consumidor y, por lo tanto, se requiere de cierto tipo de estandarización. En el contexto europeo, la palabra *armonización* de las políticas de desarrollo de marcas más que de “estandarización” resulta posiblemente más apropiada.

### Gestión de la cartera de marcas

No sólo resulta necesario crear y gestionar una marca; también es esencial que la empresa gestione de manera exitosa una *cartera de marcas*. Muchas empresas poseen muchas marcas y la relación entre ellas debe gestionarse de una forma lógica dentro de la cartera de marcas (vea la tabla 12.7 para ejemplos). Las adquisiciones muchas veces dejan a las empresas con muchas más marcas de las que pueden manejar de manera rentable. Llevar un control más estricto de los recursos obliga a las empresas a llevar un control más estricto de la composición de su cartera de marcas. Hay una serie de cuestiones que deben atenderse:

- ¿Cómo se relacionan las marcas con la marca corporativa?
- ¿Qué derivan las marcas de la marca madre? ¿Y qué le otorgan?
- ¿Qué función tiene cada marca dentro de la cartera?
- ¿Están suficientemente diferenciadas las marcas y las submarcas?
- ¿Entiende el cliente estas diferencias?
- ¿La arquitectura total de la cartera de marcas es mayor que la suma de sus partes?

Éste es un tema complejo y muchas veces una cuestión controvertida para las personas de marketing. Para poder gestionar una cartera de marcas de manera adecuada, es esencial seguir los siguientes pasos:

*Cada marca debe tener una función clara dentro de la cartera*

Por ejemplo, en Europa, Ariel apunta a las amas de casa más exigentes, que buscan un rendimiento de limpieza superior; Bonux apunta a las amas de casa que buscan hacer valer su dinero; Dreft apunta a las amas de casa que quieren cuidar sus prendas; y Vizir es para las amas de casa que buscan simplicidad y rapidez. Cada marca se posiciona sobre un beneficio distintivo.

*Cada marca debe recibir el nivel adecuado de recursos de la empresa (financieros, de ventas, de ID)*

Por ejemplo, L'Oreal ha tomado decisiones claras en el modo en el que gestiona sus innovaciones y da prioridad a sus marcas. En primer lugar, darán las mejores innovaciones a las marcas *premium* distribuidas en los canales selectivos, tales como Lancôme, y luego se los darán a L'Oreal en los supermercados, en una etapa posterior.

*La empresa debe saber claramente qué marca construir, qué marca eliminar y qué marca extender o incluso adquirir*

Para esto, la marca debe saber qué segmentos de mercado quiere cubrir de manera prioritaria. Un directivo con responsabilidad sobre la cartera sólo puede lograrlo en los niveles más altos de la organización. La cartera de marcas ideal tendría las siguientes características:

- Encaja en la visión y el destino futuro de la empresa.
- Prioriza los segmentos y mercados claves.
- Cubre de manera eficiente los segmentos prioritarios.
- Elimina de manera despiadada las marcas que no encajan.
- Cubre las diferencias a través de nuevas marcas, o marcas extendidas y adquisiciones.

Para alcanzar estos objetivos resultan muy útiles las técnicas de análisis de cartera reseñadas en el capítulo 10, en particular la matriz multicriterios. En la figura 12.7 se presenta un ejemplo de una cartera de marcas en el sector alimentario.

En la tabla 12.6 se presentan indicadores de atractivo de mercado y de competitividad (fortalezas de marca), junto con un conjunto de puntajes de cada indicador, propuestos por Davidson (1997). Como ya hemos subrayado en el capítulo 10, este tipo de análisis cuantificado es un dispositivo gráfico útil para comparar las posiciones competitivas de las marcas sobre criterios comunes y para guiar las prioridades en materia de inversiones estratégicas. Se pueden obtener respuestas a las siguientes preguntas:

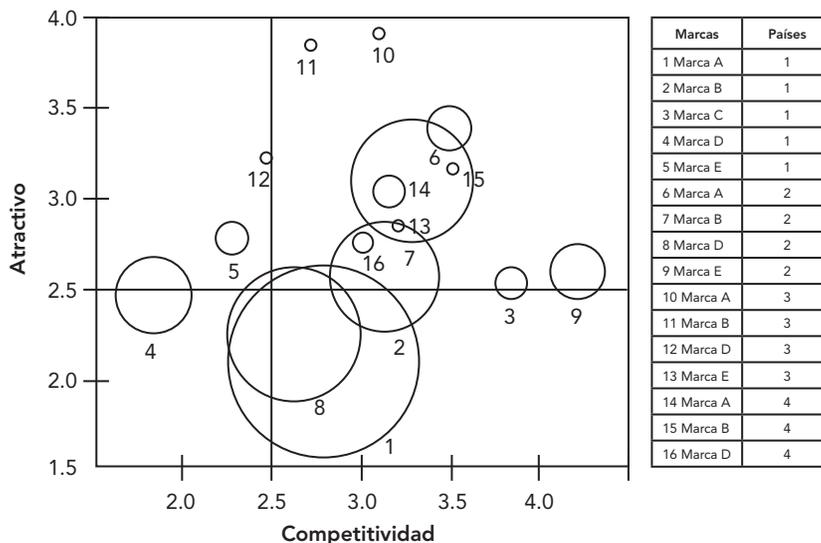


FIGURA 12.7 Ejemplo de una matriz de marcas multicriterio

Fuente: Industria.

TABLA 12.6 Ejemplo de evaluación de cartera de marcas

Atractivo de mercado		Fortalezas de la marca	
Hoja de resultados	Puntaje máximo	Hoja de resultados	Puntaje máximo
Tamaño del mercado	8	Beneficios de la marca	12
Tasa de crecimiento del mercado	15	Valor relativo para el consumidor	15
Rentabilidad	20	Participación relativa de la marca	9
Tendencias de precios	10	Posición en el sector de la marca	7
Intensidad de la competencia	10	Nivel de ventas y tendencia	7
Riesgo de fracaso	6	Diferenciación	12
Oportunidad de diferenciarse	10	Fuerza distributiva	7
Segmentación	9	Record en innovación	6
Estructura de ingresos	12	Extensibilidad	10
		Conocimiento y lealtad	7
		Apoyo de inversiones (publicidad e ID)	8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Davidson (1997).

TABLA 12.7 Ejemplo de la proliferación de marcas

Colgate Palmolive	Crest
Colgate	Crest
Colgate 2 x 1	Crest Doble Acción Blanqueadora
Colgate Peróxido	Crest Multi-cuidado
Colgate Max Fresh	Crest Cuidado Profundo
Colgate Dientes Sensibles	Crest Protección Antisarro
Colgate Simplemente Blanco	Crest Blanco Vívido
Colgate Blanco Brillante	Crest Blanqueadora
Colgate Blanco Total	Crest Expresión Blanqueadora
Colgate Protección Anticaries	Crest Extra Blanqueadora
Colgate Protección Antisarro	Crest Efectos Rejuvenecedores
Colgate Total	Crest Protección Anticaries
Colgate para Chicos	Crest para Chicos
(2 en 1 para niños, Colgate Barbie, Pistas Azules, etc.)	

Fuente: Fuentes publicadas.

- ¿Sobre qué bases debe invertirse en las marcas para el crecimiento futuro?
- ¿Quiénes deberían mantenerse como jugadores locales y cuáles deberían entrar en la arena global? Y si debieran, ¿cómo?
- ¿Qué puede extenderse?
- ¿Qué debería eliminarse?

El análisis de la cartera también permite evitar grandes errores de gestión de la cartera, de los cuales el mayor es permitir que cada marca se maneje de manera aislada, porque lo que puede ser beneficioso para una marca, puede ser nocivo para la cartera. A continuación, los principales errores:

- Demasiadas marcas en demasiados segmentos; pueden existir demasiadas marcas en relación con las necesidades de los consumidores, el espacio de los minoristas y la capacidad de promoción de la marca.
- Duplicación y superposición.
- Diferencias entre los segmentos de mercado prioritarios.
- Ineficiencias en las operaciones y la cadena de abastecimiento.
- Asignación de recursos difusa, y por lo tanto, inefectiva.

La utilización de un árbol genealógico también puede resultar útil (Aaker, 2004) para evaluar la estructura de la cartera.

## RESUMEN

Una marca es percibida por un cliente potencial como un conjunto de atributos y asociaciones mentales, las cuales, tomadas en su conjunto, formarán los elementos distintivos de la identidad de marca. La composición de este conjunto, la importancia relativa y la presencia percibida de los atributos contribuirán a influir en la decisión de compra de los potenciales clientes. Las marcas están hoy en día presentes en todas partes. Existen porque generan confianza basada en una relación cercana que las marcas han construido a lo largo de los años con los consumidores.

La marca juega una función importante en la economía de mercado, no sólo para los clientes, sino también para el productor. En este capítulo se examinan las funciones de las marcas en los mercados de consumo y en los mercados industriales. Una vez que ha decidido cubrir prioritariamente uno o varios segmentos, la empresa debe "posicionar" su oferta (marca) de un modo que sea, por un lado, consistente con las expectativas de los potenciales clientes, y por el otro, diferente de las ofertas de los competidores.

Consiste en darle una "raison d'être" (razón de ser) al producto. Kapferer (1991/2004) ha desarrollado el "prisma de identidad de marca", que define la identidad de marca en términos de seis factores. Los conceptos del fabricante son el posicionamiento de marca y la identidad de marca, que el vendedor ha creado, y no deberían confundirse con la imagen de marca. La imagen de marca es la percepción de la identidad de marca

en la mente de los consumidores. En ambas definiciones, el concepto se refiere a la fortaleza de la marca, que puede variar ampliamente entre las diferentes marcas y que está determinada por su conocimiento, la calidad de la personalidad percibida, el liderazgo y el valor de la acción. El concepto de capital de marca se creó para resumir las fortalezas de una marca, porque los conceptos tradicionales como la participación de mercado o el volumen de ventas no resultaban satisfactorios para reflejar el valor de una marca, y porque no tomaban en cuenta las asociaciones existentes en las mentes de los consumidores. La arquitectura de marca refleja el modo en que están relacionadas las diferentes marcas que forman parte de la cartera de una empresa, y el modo en que se diferencian entre ellas. La arquitectura debería especificar las funciones de las marcas y la naturaleza de las relaciones entre ellas. Las empresas han utilizado estrategias de extensión/estiramiento con bastante frecuencia en los últimos años. La idea es beneficiarse de manera directa del conocimiento y la imagen de una marca fuerte ya existente, utilizando el mismo nombre de marca para lanzar nuevos productos en diferentes categorías. Está claro que las marcas internacionales y globales presentan muchas ventajas importantes para la empresa, por ejemplo, permiten generar economías de escala fuertes. Además, se sabe que una marca globalizada puede generar reducciones significativas en los costos de varias áreas, incluyendo ID, fabricación y logística.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. Seleccione marcas de bienes de consumo conocidas, y dé ejemplos de los atributos básicos, los atributos de rendimiento y los atributos emotivos.
2. ¿Qué es la lealtad de marca? Contraste la lealtad de marca conductual y la lealtad de marca actitudinal. ¿Cómo se relacionan estos conceptos?
3. Compare las funciones de una marca en los mercados de consumo y los mercados industriales. ¿Cuáles son las principales similitudes y las diferencias?
4. ¿Cuáles son las diferencias entre la identidad de marca, el posicionamiento de marca y la imagen de marca?
5. Nestlé decidió fusionarse con Krupp para desarrollar el sistema Nespresso. ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos de esta estrategia? ¿Qué criterios deberían utilizarse para seleccionar al socio?
6. Dos marcas se encuentran compitiendo en el mismo mercado de referencia. La marca A tiene una tasa de lealtad de 80% y una tasa de atractivo de 30%. Las participaciones de mercado son: 30% para la marca A y 70% para la marca B. ¿Cuáles son las participaciones de mercado de equilibrio de estas dos marcas si las tasas de lealtad y de atractivo permanecen iguales? ¿Qué haría usted si fuese el gerente de la marca B?
7. Compare cuatro marcas de computadoras personales utilizando cuatro atributos (A, B, C y D), que tienen las siguientes tasas determinantes: 0.40 / 0.30 / 0.20 / 0.10. El puntaje obtenido por las marcas (en una escala de 10 puntos) en los cuatro atributos son: A = 10/8/6/4; B = 8/9/8/3; C = 6/8/10/5; D = 4/3/7/8. Compute el puntaje de utilidad total para cada marca utilizando esta información. Compare e interprete los resultados.

## Bibliografía

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, Nueva York, The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996), *Managing Strong Brands*, Nueva York, The Free Press.
- Aaker, D.A. (2004), *Brand Portfolio Strategy*, Nueva York, Free Press.
- Aaker, D.A. y Joachimsthaler, E. (2000), *Brand Leadership*, Nueva York, The Free Press.
- Business Week (online)* (2005) Top 100 Global Brand Scoreboard.
- Caron, G. (1996), Le devenir des marques, *Futuribles*, Février, pp. 27-42.
- Court, D., Freeling, A., Leiter, M. y Parsons, A. (1996), Uncovering the Value of Brands, *The McKinsey Quarterly*, 4, pp. 176-178.
- Dalgic, T. (1992), Euromarketing: Charting the Map for Globalization, *International Marketing Review*, 9, 5, pp. 31-42.
- Davidson, H. (1997), *Even More Offensive Marketing*, Londres, Penguin Books.
- Day, G.S. (1981), Product Life Cycle's Analysis and Applications, *Journal of Marketing*, 45, 4, pp. 60-67.
- De Maricourt, R. (ed.) (1997), *Marketing Européen: Stratégies et Actions*, Paris, Publi-Union.
- Doyle, P. (1994/2003), *Marketing Management and Strategy*, Nueva York, Prentice-Hall, 1a. y 2a. ed.
- Feldwick, P. (1996), What is Brand Equity Anyway, and How do You Measure it? *Journal of Market Research Society*, 38, 2 de abril, pp. 85-104.
- Fishbein, M. (1957), Attitudes and Prediction of Behaviour, en *Readings in Attitude Theory and Measurement*, Fishbein, M. (ed.), Nueva York, John Wiley and Sons, pp. 477-492.

- Fraser, I. (1990), Now Only the Name's Not the Same, *Eurobusiness*, abril, pp. 22-25.
- Hinkle, J. (1966), *Life Cycles*, Nueva York, Nielsen Cy.
- Kapferer, J.N. (1991), *Les Marques Capital de l'entreprise*, París, Editions d'Organisation.
- Kapferer, J.N. (1992/2004), *La marque capital de l'entreprise*, París, Editions d'Organisation.
- Kapferer, J.N. (2004), *The New Strategic Brand Management*, Londres, Kogan Page.
- Kapferer, J.N. y Thoenig, J.C. (1989), *La marque*, París, Ediscience International.
- Keller, K.L. (1998/2004), *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1a. y 2a. eds.
- Keller, K.L. (2000), The Brand Report Card, *Harvard Business Review*, 78, 1, pp. 147-157.
- Lambin, J.J. (1989), La marque et le comportement de choix de l'acheteur, en *La marque*, Kapferer, J.N. and Thoenig, J.C. (eds.), París, Ediscience International.
- Macrae, C. (1996), *The Brand Chartering Handbook*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Malaval, P.H. (1998/2001), *Strategy and Management of Industrial Brands, Business te Business, Products & Services*, Kluwer Academic Publishers.
- Nerlove, M. y Arrow, K. (1962), Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions, *Economica*, 29, pp. 131-145.
- Sandler, D.M. y Shani, D. (1992), Brand Globally but Advertise Locally, an Empirical Investigation, *International Marketing Review*, 9, 4, pp. 18-31.
- Schuiling, I. y Kapferer, J.N. (2004), Real Differences between Local and Internartional Brands: Strategic Implications for International Marketers, *Journal of International Marketing*, 12, 4, pp. 97-112.
- Sheppard, A. (1995), Adding Brand Value, in *Brand Power*, Stobart, P. (ed.), Londres, The MacMillan Press Ltd., pp. 85-110.
- Stobart, P. (ed.) (1995), *Brand Power*, Londres, The MacMillan Press Ltd.
- Subramanian, D. (1993), In Search el Eurobrands, *Media & Marketing*, pp. 22-23.
- Variot, J.F. (1985), *L'identité de marque*, Paris, Institut de recherches el d'études publicitaires, Journées d'études de l'IREP, junio.
- Walden, D. (1993), Kano's Methods for Understanding Customer defined Quality: Introduction to Kano's Methods, *Center for Quality Management Journal*, 2, 4, Fall.

# Decisiones de los canales de distribución

# 13

## Contenido

Función económica de los canales de distribución	364
Alternativas de diseño de canales	367
Factores que afectan la estructura del canal	372
Sistemas verticales de marketing	374
Estrategias de cobertura del mercado	375
Estrategias de comunicación en el canal	380
Análisis de los costos de distribución	382
Resumen	386
Bibliografía	387

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- el papel y las funciones ejercidas por los canales de distribución en una economía de mercado;
- por qué las empresas utilizan canales de distribución y cuáles son las tareas de los diferentes actores en estos canales;
- las principales configuraciones de un canal de distribución y analizar la estructura de costos de cada canal posible;
- la cobertura de las diferentes estrategias de cobertura y comunicación disponibles para el fabricante;
- el papel emergente de las marcas propias en los mercados de bienes de consumo;
- las estrategias alternativas de entrada a mercados extranjeros disponibles para una empresa internacional.

## Introducción

En la mayoría de los mercados, la distancia física y psicológica entre los productores y los usuarios finales es tal que el uso de intermediarios es necesario para asegurar un encuentro eficiente entre los segmentos de la oferta y la demanda. La necesidad de un canal de distribución para comercializar un producto parte de la imposibilidad del fabricante de asumir, a un costo razonable, todas las tareas y las funciones que suponen las relaciones de intercambio. Por otro lado, el uso de intermediarios implica una pérdida de control de ciertas funciones en el proceso de distribución de la empresa, ya que se subcontratan actividades que, en principio, podrían ser asumidas por la gestión del marketing. Entonces, desde el punto de vista de la empresa, las decisiones de distribución son críticas, porque implican desarrollar la estructura del canal para que sea compatible con la estrategia de la empresa y con las necesidades del segmento objetivo. El diseño de una estructura del canal es una decisión estratégica clave, que no resulta fácil de tomar ni de modificar una vez que se ha establecido.

## Función económica de los canales de distribución

Un canal de distribución es la estructura formada por socios interdependientes que participan en el proceso de hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el uso o consumo de los consumidores o usuarios industriales. Estos socios son: los productores, los intermediarios y los usuarios finales. Los canales de distribución son estructuras organizadas que desempeñan las tareas necesarias para facilitar las transacciones de intercambio (figura 13.1). Su función en una economía de mercado es reducir las distancias que existen entre los fabricantes y los usuarios finales, haciendo que los bienes estén disponibles donde y cuando se necesiten bajo los términos apropiados de comercialización. Las funciones de los canales de distribución consisten en crear utilidades de lugar, tiempo y estado que constituyen el valor agregado de la distribución.

## Funciones de la distribución

Los canales de distribución desempeñan muchas funciones en beneficio del productor, del consumidor o de ambos. Para los productores, los canales de distribución desempeñan siete funciones diferentes:

1. *Transportar*: hacer que los bienes estén disponibles en lugares cercanos a los consumidores o usuarios industriales.

2. *Fraccionar*: poner los productos en porciones y condiciones que corresponden a las necesidades de clientes y usuarios.
3. *Almacenar*: hacer que los bienes estén disponibles en el momento del consumo, reduciendo así la necesidad del fabricante de almacenar sus productos en los almacenes de la empresa.
4. *Surtir*: constituir una selección de bienes especializados o complementarios adaptados a ciertas condiciones de consumo o uso.
5. *Contactar*: establecer relaciones personalizadas con los clientes, que son a la vez numerosos y dispersos.
6. *Informar*: recoger y diseminar información acerca de las necesidades del mercado, de los productos y los términos de la comercialización.
7. *Promocionar*: promocionar los productos a través de publicidad y promociones organizadas en los puntos de venta.

Además de estas funciones básicas, los intermediarios también proveen servicios como el crédito financiero, garantías, entregas, reparaciones, mantenimiento, etc. La función principal de los canales de distribución es eliminar las disparidades entre la oferta y la demanda.

## Flujos de distribución

El ejercicio de estas tareas da lugar a flujos de distribución entre los socios del proceso de intercambio. Algunos de estos flujos están orientados hacia adelante de la red (de propiedad, físico y promoción), otros hacia atrás

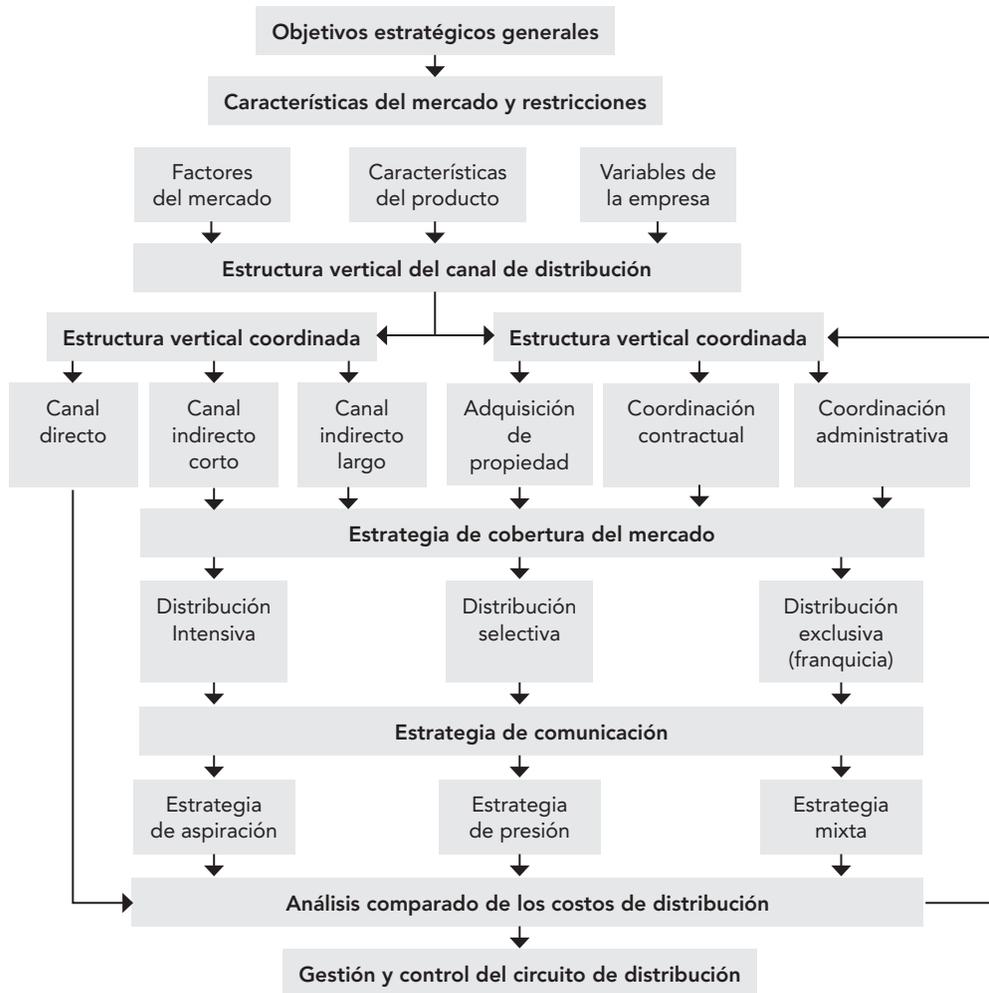


FIGURA 13.1. Decisiones del canal de distribución

Fuente: Los autores.

(pedidos y financieros) y otros más se vinculan en ambos sentidos (información). Los cinco flujos principales son:

1. *Flujo de título de propiedad*: el traspaso de la propiedad legal del producto de un nivel a otro del canal de distribución.
2. *Flujo físico*: los movimientos sucesivos del producto físico que va desde el productor hasta el consumidor final.
3. *Flujo de pedidos*: las órdenes colocadas por los intermediarios en el canal de distribución y dirigidas a los fabricantes.
4. *Flujo financiero*: los pagos sucesivos realizados por los compradores a los vendedores a través de las instituciones financieras.
5. *Flujo de información*: la disseminación de información al mercado o al productor por iniciativa del productor o de los intermediarios.

La cuestión clave en el diseño de un canal de distribución no consiste en examinar si sus funciones y flujos son necesarios, sino conocer quién los lleva a cabo. Estas funciones y la gestión de estos flujos de distribución pueden ser compartidas entre los socios del canal. El problema es decidir quién podría desempeñar estas funciones económicas de manera más eficiente: el productor, el intermediario o el consumidor.

### Razones de ser de los intermediarios

Las funciones de distribución no pueden eliminarse, pero pueden ser asumidas por otros miembros del canal con mayor eficiencia. Las innovaciones en los canales de distribución reflejan ampliamente el descubrimiento de formas más eficientes de gestionar estas funciones o flujos económicos. Varias fuentes de eficiencia permiten a los intermediarios desempeñar las funciones de distribución a un costo menor que el del propio productor. Esto es evidente al referirnos a los bienes de consumo, distribuidos entre consumidores geográficamente dispersos.

### Eficiencia en los contactos

La complejidad del proceso de cambio crece considerablemente con el aumento de participantes. Como muestra la figura 13.2, el número de contactos necesarios para asegurar el encuentro entre productores y consumidores

es mucho más elevado en un sistema de intercambio descentralizado que en un sistema centralizado. En esta misma figura se muestra que, dados tres fabricantes y cinco minoristas que compran sus bienes, el número de contactos indispensables es de 15. Si el fabricante vende a estos minoristas a través de un mayorista, el número necesario de contactos se reduce a ocho. De este modo, un sistema centralizado que emplee intermediarios resulta más eficiente que un sistema descentralizado de intercambio, porque reduce el número de transacciones requeridas para asegurar el encuentro entre la oferta y los distintos segmentos de la demanda.

### Economías de escala

Al agrupar los productos de diversos fabricantes, los intermediarios pueden desempeñar una o más tareas de distribución con mayor eficiencia que los fabricantes. Por ejemplo, un mayorista puede distribuir los costos de su representante de ventas sobre varios fabricantes, y así desempeñar la función de venta a un costo menor por fabricante que si cada empresa pagase su propio representante de ventas por separado.

### Reducción de las disparidades de funcionamiento

Los mayoristas y minoristas permiten que los fabricantes y sus compradores operen en una escala más eficiente al comprar grandes volúmenes de bienes de los fabricantes,

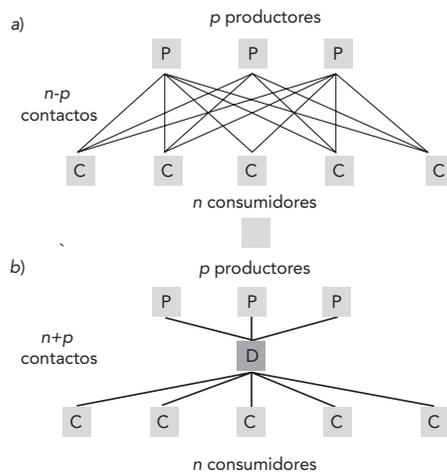


FIGURA 13.2 Eficiencia en los contactos de distribución: a) distribución sin intermediarios; b) distribución con intermediario

almacenarlos y fraccionarlos al volumen preferido por el consumidor. En lugar de tener que producir pequeñas partidas para adaptarse a los pedidos de los consumidores, el fabricante puede alcanzar economías de escala. De igual forma, sus clientes pueden comprar pequeñas cantidades sin tener su capital atado a grandes inventarios.

Si una organización en particular es responsable de dos funciones separadas (por ejemplo, fabricación y distribución), con diferentes niveles de funcionamiento óptimo, existe el riesgo de que una de las dos funciones, o incluso ambas, operen por debajo del nivel óptimo. Esto puede ocasionar que los costos sean más elevados y, en consecuencia, se deban aumentar los precios. Cuando se subcontratan algunas funciones a intermediarios, los costos y los precios del productor serán más bajos.

### Mejor surtido

A nivel del fabricante, el surtido de bienes producidos está determinado principalmente por consideraciones tecnológicas, mientras que el surtido de bienes que los consumidores desean lo dicta la situación de uso. En general, los consumidores desean una cantidad limitada de una gran variedad de bienes. La función de los intermediarios es adquirir un amplio surtido y ofrecer a los consumidores una gran variedad de productos de una sola fuente en una única transacción. Esto reduce el tiempo y el esfuerzo que éstos deben invertir para encontrar los bienes que necesitan. La misma economía de esfuerzo existe también del lado del fabricante. Por ejemplo, un fabricante de una línea limitada de productos de computación podría abrir sus propios puntos de venta sólo si desease acumular una amplia variedad de otros productos que habitualmente se venden en este tipo de puntos. En general, los mayoristas de productos de computación pueden desempeñar esta función de manera más eficiente que los fabricantes individuales.

### Mejores servicios

El intermediario está cerca de los consumidores finales y, por lo tanto, entiende mucho mejor sus necesidades y deseos, pero también adapta el surtido a las situaciones locales. Sin embargo, la eficiencia superior de los intermediarios en un sistema de mercado no es absoluta. Un intermediario particular sobrevivirá en un canal de distribución siempre que las otras partes del canal consideren que no existe una manera más eficiente de desempeñar

esta función. Así, la cuestión de quién debería desempeñar las distintas funciones de distribución reside en la eficiencia relativa.

## Alternativas de diseño de canales

El diseño de la estructura de un canal de distribución implica decisiones relacionadas con las responsabilidades que deberán asumir los diferentes participantes en el proceso de intercambio. Desde el punto de vista del fabricante, la primera decisión consiste en si se subcontratan o no ciertas tareas de distribución y, si lo hacen, hasta qué punto subcontratar y bajo qué condiciones comerciales.

### Diferentes tipos de intermediarios

Existen cuatro grandes categorías de intermediarios que una empresa puede incluir en la red distributiva de su producto: mayoristas, minoristas, agentes y sociedades comerciales de servicios.

#### Mayoristas

Estos intermediarios venden principalmente a otros revendedores, tales como minoristas o clientes institucionales (hoteles, restaurantes), más que a los consumidores individuales. Compran bienes que almacenan y pueden abastecer una rápida provisión de productos en el momento en que se ordenan, porque usualmente se localizan más cerca de los clientes y los fabricantes. El caso de los mayoristas en la industria farmacéutica descrito en la ilustración 13.1 puede ser un buen ejemplo.

Compran en grandes cantidades a los fabricantes y revenden en pequeñas cantidades a los minoristas. Los mayoristas generalmente cuentan con un abastecimiento de productos complementarios, dado que tratan con diversos proveedores. En la industria alimentaria, los mayoristas se han enfrentado a la competencia de la distribución integrada, que practica el marketing directo o que asume la función de los mayoristas. En estos casos, los mayoristas reaccionaron creando cadenas voluntarias de minoristas con los sistemas de franquicias y un sistema de venta en libre servicio ofrecido a los minoristas.

Existen dos tipos de mayoristas: las tiendas mayoristas en régimen de autoservicio, que operan de manera similar a los almacenes y donde se vende comida y bebidas, sobre

todo a los minoristas tradicionales y a los hoteles, restaurantes y servicios de banquetes. Los clientes seleccionan y llevan sus compras por sí mismos. Los mayoristas de entrega, por el contrario, reparten sus mercancías desde los almacenes hasta sus clientes, que generalmente son operadores de mediano o gran tamaño. Los mayoristas de entrega son particularmente numerosos, pues abastecen 50-60% del mercado en todos los países. Los puntos de venta de los mayoristas con régimen de autoservicio abastecen 10-20%, y otros intermediarios, como los hipermercados y unos pocos proveedores de comida abastecen el resto. Los mayoristas juegan una función importante en los mercados europeos, tal como se ilustra en la tabla 13.1.

### Minoristas

Los minoristas venden bienes y servicios en forma directa a los consumidores para su uso personal. Toman posesión de los bienes que transportan, y como compensación tienen el margen entre lo que pagan por los productos y el precio que cargan a sus clientes. Existen varios esquemas para clasificar a los minoristas. Una clasificación tradicional hace una distinción entre tres tipos de minoristas independientes: los minoristas de alimentación general, los minoristas especializados y los minoristas artesanos (carniceros y panaderos).

También se pueden clasificar de acuerdo con el nivel de servicio que proveen (autoservicio o servicio completo), o de acuerdo con su método de operaciones (margen

reducido/gran rotación o margen elevado/rotación lenta). Los minoristas que operan según el principio de “margen reducido/rotación elevada” compiten principalmente sobre la base del precio bajo, mientras que los minoristas de margen elevado/débil rotación se concentran en el surtido único, bienes de especialidad, servicios y puntos de venta de imagen prestigiosa. El número de especialistas independientes ha disminuido, debido principalmente al desarrollo de la distribución integrada.

### Distribución integrada

Desde principios de siglo se han observado cambios profundos en el sector de la distribución. Aquí resumiremos esta evolución:

- La primera revolución se remonta a 1852, con el establecimiento en París del primer gran almacén. Los principios innovadores fueron el amplio surtido, la *mark up* menor (margen de ganancia para el distribuidor), la entrada libre sin obligación de compra, la presentación de los productos y el etiquetado de los precios. Los grandes almacenes más conocidos hoy en día son Harrods, en Londres; las Galerías Lafayette, en París; Macy's, en Nueva York; La Renascente en Milán, etcétera.
- La siguiente generación de tiendas fueron las cadenas de tiendas de marca o especializadas ubicadas en los centros de compra suburbanos cercanos a los consumidores. Su funcionamiento se basa en las economías

## ILUSTRACIÓN 13.1

### Los mayoristas en la industria farmacéutica

- ¿Cómo pueden responder los 350 laboratorios y 250 proveedores de productos parafarmacéuticos de forma casi inmediata a las necesidades de 22 000 farmacias francesas, sabiendo que cada día venden 12 millones de productos para la salud?
- Algunas empresas se han especializado en esta tarea, y han dividido el territorio francés en una red de almacenes, depósitos que permiten hacer frente a la demanda. Como resultado, hoy en día estos almacenes distribuyen 81% de los productos médicos. El restante 19% se distribu-

ye en forma directa a los hospitales (12%), o a las farmacias (7%).

- Dos veces al día, las farmacias pasan sus pedidos a través de teletransmisores, para que puedan ser entregados por la tarde del mismo día, antes de la salida de clase de los estudiantes, o al día siguiente por la mañana, antes de la apertura de las tiendas. El personal tiene menos de dos horas para gestionar los pedidos.

Fuente: *Le Monde*, 16 de marzo de 1993.

**TABLA 13.1 Fragmentación mayorista en Europa**

Tipos de bienes	Francia	Alemania	Italia	España
Carne	700	2 000	3 645	5 229
Pescado	900	130	2 451	8 161
Frutas y vegetales	1 250	2 000	11 913	9 622
Comidas congeladas	420	800	783	na
Bebidas	4 500	3 600	6 019	6 276
Comida deshidratada	1 100	2 800	16 059	12 213

Fuente: Castrillo et al. (2003).

de escala gracias a las grandes cantidades compradas y el surtido limitado.

- Les siguió el almacén popular, que vendía bienes a bajos precios, aceptando márgenes más bajos, trabajando con volúmenes mayores y ofreciendo servicios mínimos (por ejemplo, Prisunic en Francia y en Bélgica).
- La cuarta revolución fue la de los supermercados, un concepto basado en operaciones de autoservicio y diseñados para satisfacer todas las necesidades de los clientes en comida, artículos de limpieza y de mantenimiento. Desde el concepto de “parada única de compra”, los supermercados han evolucionado hacia tiendas más grandes, los hipermercados o supertiemdas, como Carrefour, Wal-Mart.

El concepto del supermercado ha sido muy exitoso en Europa, en particular en el sector de productos masivos. Esta fórmula de venta se apoya en seis reglas de gestión:

1. Un surtido concentrado en los artículos más demandados, con el fin de facilitar las compras multiartículo y la rápida rotación de las existencias.
2. Un precio de compra reducido, gracias al alto volumen comprado y al gran poder de negociación frente a los proveedores.
3. Una tasa de margen reducido y precios de venta bajos.
4. Una política promocional dinámica, para estimular el tráfico hacia el almacén.
5. Las economías de escala en la distribución física (en el transporte, el mantenimiento y el embalaje).

6. Plazos de pagos largos (típicamente 90 días) para los productos usualmente vendidos dentro de los 15 días, lo que permite generar importantes ingresos financieros.

Esta fórmula de venta le ha dado una ventaja competitiva sustancial a los distribuidores integrados sobre los comerciantes independientes, situación que está cambiando hoy en día, debido principalmente a la aparición de nuevas necesidades de los consumidores y al dinamismo renovado del comercio independiente.

### Los nuevos hipermercados de descuentos

La quinta revolución en la venta masiva se está produciendo ahora, con una nueva generación de comerciantes: los hipermercados de descuentos (*hard discounters*), liderados en Europa occidental por los distribuidores alemanes Aldi y Lidl, y en América por Sam’s Club y Costco. Es un sistema de comercio caracterizado por la adopción permanente de precios bajos, gracias a un control sistemático de costos y a políticas de servicio limitado.

Las principales características del comercio de descuento, a veces denominado de marketing mínimo, como se observa en una típica tienda Aldi, son las siguientes:

- un tamaño limitado de tienda: mientras que en el Reino Unido el tamaño promedio es de entre 3 000 y 7 000 pies cuadrados, en Francia es de 662 metros cuadrados (LSA, 1998);
- una gama limitada a 600 líneas de productos, con una oferta única por categoría de producto, presentada generalmente en cajas contenedoras;

- aproximadamente 70% de los productos es de marca propia, o al menos de una marca con una calificación de “embalado exclusivamente para Aldi”;
- los precios apuntan a ser de 20 de 25% más bajos que el promedio;
- un número limitado (cuatro o cinco) de vendedores multifuncionales;
- los cajeros memorizan los precios y no tienen puntos de venta electrónicos (*electronic point of sale*);
- se aceptan únicamente pagos en efectivo, no se aceptan tarjetas de crédito;
- se cobran las bolsas de plástico para llevar los productos comprados, y son, por lo general, recicladas de cines o almacenes.

De acuerdo con una encuesta publicada por LSA (1998), el comercio de descuentos sigue manteniéndose en buen estado en Francia, con más de 2 000 unidades en 1998 y una creciente participación de mercado del 6-7%, liderados por los gigantes alemanes Lidl y Aldi, seguidos por Leader Price y ED Le Marché Discount. El crecimiento de los hipermercados de descuentos también es significativo en el Reino Unido, con Aldi y Rewe (Penny) de Alemania, y Netto, de Dinamarca. Las dos cadenas de descuentos del Reino Unido, Kwik Save y Lo Cost, dominan el mercado.

### Agentes

Se trata de intermediarios funcionales que no adquieren la propiedad del producto, pero que negocian las ventas o compras de los mismos por cuenta de los clientes o un mandatario. Son compensados bajo la forma de comisiones sobre ventas o compras. Son personas físicas o sociedades comerciales independientes (*freelance*), que representan a una empresa o a una organización cliente. Los tipos comunes de esta clase de intermediarios incluyen a las sociedades importadoras o exportadoras, los corredores y los distribuidores industriales. Estos últimos trabajan, en general, para varias empresas y representan productos que no compiten en un territorio o país determinado.

### Sociedades de servicios

Las sociedades de servicios son sociedades comerciales que asisten a las empresas en las funciones de distribución o en las funciones de compra y venta y de transferencias de posesión. Para la empresa, se trata de subcontratistas que

ejercen ciertas tareas de distribución en razón de su especialización o de su experiencia. Entre estas sociedades comerciales se encuentran las sociedades de transporte y de almacenamiento, las agencias de publicidad, las agencias de investigación de mercado, los intermediarios financieros, las compañías de seguros, etc. Estas agencias intervienen en un canal de marketing basado en la demanda, y son remuneradas por comisiones o por honorarios fijos.

En un canal de distribución participa un gran número de instituciones. La estructura de una red de distribución estará esencialmente determinada por el reparto de las tareas entre estos intermediarios, los fabricantes y los consumidores-compradores.

### Cybermediarios

Con el desarrollo del comercio electrónico (*e-commerce*), han surgido nuevos tipos de intermediarios que desempeñan funciones claves para facilitar los intercambios, reducir los costos de llevar a cabo las transacciones de ventas y mejorar la recepción de las necesidades de los clientes. Sus funciones son:

*Agrupación.* La demanda de compradores agrupada en un solo intermediario, o la agrupación de varios proveedores en un solo distribuidor, son alternativas a una situación en la que cada comprador debe encontrar una fuente directa de bienes y cada productor debe vender los productos directamente a clientes individuales. Este proceso de agrupación reduce los costos de las transacciones y favorece las economías de escala.

*Confianza.* Los intermediarios también ofrecen garantía y protegen a los compradores (o vendedores) de las acciones oportunistas o de la manipulación. Esta función es particularmente importante en el mundo anónimo del comercio electrónico, donde los mecanismos para garantizar la confianza en el comerciante, la confidencialidad y la seguridad no están completamente establecidos.

*Simplificación.* Transferir información a un mercado descentralizado puede resultar costoso, porque cada participante debe buscar e intercambiar información con otros agentes económicos. Un agente puede acelerar este proceso. Los intermediarios también pueden acelerar los intercambios ofreciendo servicios asociados, tales como los arreglos financieros y administrativos.

*Contactar.* Los intermediarios cuentan con varias formas de encontrar compradores y viceversa. Pueden administrar bases de datos, focalizando los esfuerzos de

los clientes sobre las preferencias de los proveedores y brindándoles información selecta.

Conforme continúe el desarrollo del comercio electrónico, estas nuevas funciones intermedias crecerán en importancia y sofisticación (Jallat y Capek, 2001).

### Configuraciones de un canal de distribución

Los canales de distribución se pueden describir por el número de niveles de intermediación que separan al fabricante del consumidor final. La figura 13.3 muestra los distintos diseños de canales que comúnmente se utilizan para distribuir los bienes de consumo o industriales. Puede distinguirse entre los sistemas de distribución directa e indirecta:

- En un *sistema de distribución directa*, el fabricante vende directamente al consumidor final. No existe ningún intermediario. Esta estructura se denomina también sistema de marketing directo.
- En un *sistema de distribución indirecta* participan uno o varios intermediarios, acercando el producto al comprador final. Un sistema indirecto se denomina “corto” o “largo” dependiendo del número de niveles intermedios.

En el campo de bienes de consumo, los canales de distribución tienden a ser largos, e intervienen varios intermediarios, por lo general mayoristas y minoristas. En los mercados industriales, los canales suelen ser más cortos, en particular cuando los compradores son grandes y están bien identificados. Desde el punto de vista del fabricante, cuanto más largo es el canal, más difícil resulta controlarlo.

En la mayoría de las situaciones de mercado, las empresas utilizan múltiples canales para llegar a sus segmentos objetivos, ya sea crear un clima de igualdad entre distribuidores, o por la inquietud de complementariedad con el objeto de conseguir grupos de compradores distintos que tengan hábitos de compra diferentes. Por ejemplo, muchas empresas industriales utilizan distribuidores para vender y abastecer a las cuentas pequeñas, y su propia fuerza de venta para manejar las cuentas grandes.

### Tipos de competencia entre distribuidores

En una red de distribución pueden existir distintos tipos de competencia entre distribuidores, como se muestra en la figura 13.4.

*Competencia horizontal.* El mismo tipo de intermediarios compite en el mismo nivel de la red.



FIGURA 13.3 Estructuras de un típico canal de distribución vertical

Fuente: Los autores.

*Competencia horizontal intertipo.* Diferentes tipos de intermediarios compiten en el mismo nivel de la red (autoservicio o servicio completo).

*Competencia vertical.* Intermediarios situados en diferentes niveles de una red de distribución compiten entre ellos; por ejemplo, los minoristas integran la función de los mayoristas o viceversa.

*Competencia entre redes de distribución.* Redes enteras compiten entre ellas como unidades. Por ejemplo, la competencia entre la distribución indirecta a través de mayoristas y minoristas, y el marketing directo a través del correo directo.

La distribución ha experimentado muchos cambios en los últimos 30 años que contribuyeron a reforzar la lucha competitiva entre los intermediarios. El crecimiento de los sistemas de marketing vertical ilustra esta evolución.

## Factores que afectan la estructura del canal

La elección del diseño de un canal de distribución específico está ampliamente determinada por un conjunto de limitaciones relativas al mercado y a factores de comportamiento del comprador, así como a las características del producto y de la empresa. Estos factores y sus implicaciones en la configuración del canal se describen en la tabla 13.2.

El número de compradores potenciales determina el tamaño del mercado. Una regla heurística muy general acerca de tamaño del mercado relativo a la estructura del canal es: si el mercado es grande, es más factible que se necesiten intermediarios. Por el contrario, si el mercado es pequeño, la empresa tendrá más posibilidades de evitar el uso de intermediarios y asumir la mayoría de las tareas de distribución. Asimismo, cuanto más disperso sea el mercado geográficamente, más difícil y costosa será la distribución. Cuanto más disperso esté el mercado, habrá más probabilidades de utilizar intermediarios, debido a los altos costos que intervienen en una adecuada provisión de servicios a muchos clientes dispersos.

Los patrones de comportamiento de compra también influyen en la estructura del canal. Si los clientes compran generalmente en pequeñas cantidades y si la demanda es muy estacional, lo más apropiado será un canal largo en el que intervengan varios intermediarios.

## Características del producto

Las características del producto también determinan la estructura del canal. Los canales deben ser tan cortos como sea posible para los productos muy perecederos. Los productos pesados y voluminosos tienen costos de manipulación y traslado muy elevados, y la empresa debe minimizarlos haciendo entrega por camión o contenedor completo a un número reducido de destinos; la estructura del canal también debe ser corta.

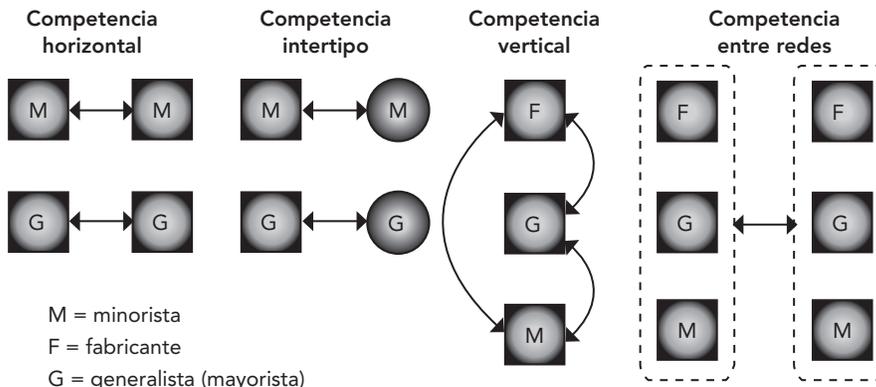


FIGURA 13.4 Tipos de competencia entre distribuidores

Fuente: Palamountain (1955).

TABLA 13.2 Factores que afectan la estructura del canal

Factores influyentes	Estructura del canal			Comentarios
	Directa	Indirecta corta	Indirecta larga	
Factores de mercado				
Gran número de compradores		**	***	
Alta dispersión geográfica		**	***	
Compras en grandes cantidades	***			
Compra muy estacional		**	***	
Características del producto				
Productos perecederos	***			
Productos complejos	***	**		
Novedad del producto	***			
Productos pesados y voluminosos	***	**	***	
Poco valor por unidad		**	***	
Características de la empresa				
Gran capacidad financiera	***	**		
Surtido completo	***	**		
Búsqueda de control elevado	***	**		

Las redes cortas también son deseables para los productos de gran complejidad técnica, que requieren amplios servicios de posventa y asistencia durante el uso. De forma similar, para los productos innovadores, que requieren una promoción intensa en la etapa introductoria de su ciclo de vida, un canal más corto facilitará el desarrollo y control de las actividades de promoción que apuntan a crear aceptación del producto en el mercado. Las estructuras de canales largos son más adecuadas, por otro lado, cuando los productos son muy estandarizados y cuando tienen bajo valor por unidad. En este último caso, muchos otros productos, manejados por los intermediarios, pueden compartir los costos de la distribución.

Por ejemplo, sería difícil imaginar las ventas de los paquetes de papas fritas solamente a través de la Compañía Smiths, ya que los costos de distribución serían prohibitivos. Sólo compartiendo los costos con una gran variedad de productos referenciados por los mayoristas y los minoristas es posible vender un paquete de papas fritas a €1.20.

La elección de un canal por parte de un fabricante también está influida por la extensión de su línea de pro-

ductos. El fabricante especializado en un solo producto puede usar intermediarios mayoristas, mientras que podría recurrir directamente a los minoristas si fabricase varios productos que pudieran combinarse en una gran escala. Un minorista, en general, no comprará un contenedor entero de lavavajillas, pero sí un contenedor de una variedad de electrodomésticos.

### Características de la empresa

Las variables claves aquí son el tamaño y la capacidad financiera del producto. Las grandes empresas en general cuentan con recursos financieros cuantiosos y, en consecuencia, pueden asumir varias tareas de distribución de forma directa, reduciendo así la dependencia en los intermediarios. Algunas actividades de distribución, como el transporte y el almacenado, implican costos fijos. Las grandes empresas tienen mayor capacidad para afrontar estos costos. Por otro lado, el uso de intermediarios implica un costo, que es proporcional al volumen de actividad, dado que su compensación se realiza bajo la forma de comisiones sobre el ingreso de ventas reales. Ésta es

la razón por la cual las pequeñas empresas recurren voluntariamente a los intermediarios. En algunos casos, la producción total se vende bajo la marca de un gran distribuidor. La desventaja de este arreglo es que el productor está completamente a merced de su único minorista.

Hay otras consideraciones importantes. Por ejemplo, la falta de conocimientos de marketing para asegurar tareas de distribución puede forzar a la empresa a utilizar los servicios de intermediarios. Esto ocurre con frecuencia cuando la empresa está penetrando en mercados nuevos o extranjeros. También, las empresas de alta tecnología, construidas sobre las habilidades ingenieriles de gestión, con frecuencia dependen mucho de los distribuidores para realizar las tareas de marketing. Un fabricante puede establecer un canal tan corto como le sea posible simplemente porque quiere controlar la distribución de

su producto, aunque el costo de un canal más directo sea más elevado.

## Sistemas verticales de marketing

Si la estructura del canal seleccionado es indirecta, debe alcanzarse cierto grado de cooperación y coordinación entre los participantes del canal (vea la ilustración 13.2). Pueden existir dos formas de organización: las estructuras verticales convencionales y las estructuras verticales coordinadas.

- En una *estructura vertical convencional* cada nivel del canal se comporta de manera independiente, como una entidad económica separada que busca

### ILUSTRACIÓN 13.2

#### Formas de cooperación entre revendedores

**Cooperativas de minoristas.** Grupos de minoristas independientes que forman su propia organización cooperativa. Generalmente acuerdan concentrar sus compras formando sus propias operaciones mayoristas. En muchos casos, también se comprometen en la publicidad, promoción y programas de marketing compartidos.

**Cadenas voluntarias de mayoristas patrocinados.** Los mayoristas organizan voluntariamente cadenas para que los minoristas independientes firmen contratos en los cuales acuerdan estandarizar sus prácticas de ventas y comprar una cierta proporción de sus inventarios al ellos. Esto otorga al mayorista un mayor poder de compra en sus tratos con los fabricantes. Algunas cadenas voluntarias también tienen una marca de tiendas en común.

**Sistemas de franquicias.** La franquicia es la forma de cooperación entre distintas empresas en la que un proveedor (el franquiciante) garantiza a un comerciante (el franquiciatario) el derecho de vender productos a cambio de algún tipo de consideración, como puede ser un porcentaje sobre el total de las ventas. El primero ayuda con el equipamiento, el amueblado, los locales, el saber-hacer en la gestión y la asistencia en marketing. El segundo

debe aceptar cooperar de acuerdo con las reglas del franquiciador.

**Reposición (rack jobbing).** Los reposidores realizan funciones de compra y almacenaje para los minoristas. El impulso de productos que tienen ciclos de vida cortos (por ejemplo los juguetes, los libros, los discos) pueden realizarlo los reposidores para evitar a los minoristas el inconveniente de tener que lidiar con productos que les son poco familiares. Mantienen físicamente los bienes reponiendo las góndolas, reparando los exhibidores y manteniendo los registros de inventarios. Los minoristas únicamente deben acondicionar el lugar. Así, un servicio limitado de mayorista opera sobre las bases de remesas. El minorista recibe remuneración por algún tipo de porcentaje sobre las ventas.

**Venta mayorista en régimen de autoservicio.** Se trata de mayoristas con servicios limitados que venden a clientes que pagan en efectivo y pagan un extra por la entrega de los productos. El intermediario usualmente maneja una línea de productos limitada, por ejemplo, verduras, materiales de construcción, suministros eléctricos o suministros de oficina.

Fuente: Los autores.

maximizar su propia ganancia, incluso si lo hace a expensas del rendimiento general del canal de distribución. Éste es el modo tradicional en el que trabaja una red de distribución, donde ningún miembro del canal tiene control sobre los otros.

- En una *estructura vertical coordinada*, las partes del proceso de intercambio coordinan una parte o el conjunto de sus funciones, comportándose como socios, con el objetivo de aumentar su poder de negociación y de alcanzar economías de explotación y máximo impacto de mercado. En este tipo de organización vertical, un miembro del canal toma la iniciativa de la coordinación, ya sea el mayorista o el minorista.

Se distinguen varias formas de coordinación vertical en los canales de distribución: los sistemas integrados, los sistemas controlados y los sistemas contractuales.

### Sistemas de marketing vertical integrados

En un sistema integrado de marketing vertical corporativo, una empresa en particular alcanza la coordinación y el control a través de la propiedad de la corporación. La empresa que es dueña y operadora de las otras unidades del canal puede ser un fabricante, un mayorista o un minorista. Empresas como Bata, en el mercado del calzado, y Rodier, en el mercado de la confección, poseen y gestionan directamente sus propios puntos de venta. Sin embargo, no siempre el fabricante controla el sistema del canal hacia una mayor integración. La integración hacia abajo ocurre cuando un minorista o un mayorista asumen la propiedad de instituciones que normalmente los preceden en el canal. Sears en Estados Unidos, por ejemplo, y Marks & Spencer en el Reino Unido tienen intereses en muchos de sus proveedores.

### Sistemas de marketing verticales contractuales

En una estructura vertical contractual, empresas independientes que operan en diferentes niveles del canal coordinan sus actividades a través de contratos legales que definen con precisión los derechos y obligaciones de cada socio. Los tres tipos básicos de sistemas contractuales son: las cooperativas de minoristas, las cadenas voluntarias, patrocinadas por un mayorista, y los sistemas de franquicia. Los sistemas de franquicias se han expandido

en los últimos años. Este sistema contractual se analizará en la siguiente sección.

### Sistemas de marketing verticales controlados

En este tercer sistema, las empresas que participan en el canal coordinan sus actividades a través de la guía informal o influencia de uno de los miembros del canal (y no a través de la propiedad o de arreglos contractuales). La empresa líder, generalmente el fabricante, basa su influencia en la reputación de la marca o de la empresa, o en la potencia de su organización comercial. Las empresas como L'Oréal, en la industria de cosméticos, y Procter & Gamble, en la industria de detergentes, son buenos ejemplos de empresas que han alcanzado exitosamente esta forma de cooperación.

Las estructuras verticales coordinadas se han convertido en el modo dominante de distribución en el campo del marketing de consumo durante los últimos 20 años. Pueden ser vistas como una nueva forma de competencia (la competencia vertical, que opone varios sistemas de distribución en un mismo producto mercado, es decir, los minoristas contra los mayoristas, los fabricantes contra los mayoristas, etc.). Los sistemas de marketing vertical ayudan a eliminar las fuentes de conflicto que existen en las estructuras verticales convencionales, y aumentan el impacto de mercado de sus actividades.

## Estrategias de cobertura del mercado

Si la decisión del productor es utilizar intermediarios para organizar la distribución de sus productos, la empresa debe decidir luego sobre la cantidad de intermediarios que utilizará en cada nivel del canal para alcanzar el objetivo de penetración de mercado. Existen tres estrategias básicas de cobertura de mercado:

- Hollywood distribuye sus gomas de mascar en todos los sitios donde le sea posible: en las tiendas de alimentos, en los estancos, en las farmacias, a través de máquinas expendedoras, etcétera.
- Pierre Cardin distribuye sus vestidos y trajes femeninos en tiendas especializadas, cuidadosamente selec-

cionadas, y se asegura de estar presente en las tiendas más elegantes.

- El Grupo Volkswagen Audi distribuye sus autos a través de concesionarios exclusivos; a cada concesionario le asegura un territorio exclusivo y no se autoriza a ningún otro distribuidor representar la marca.

Hollywood practica una estrategia de distribución *intensiva*, Cardin una distribución *selectiva* y el Grupo Volkswagen Audi una estrategia *exclusiva*. La mejor estrategia para un producto dado depende de la naturaleza del producto en sí mismo, del objetivo que se persiga y de la situación competitiva.

## Tipología de los productos de consumo

En el campo de los productos de consumo, la elección de una estrategia de cobertura en particular está determinada sobre todo por los hábitos de compra asociados con los consumidores de los productos distribuidos. Los bienes de consumo caen dentro de cuatro subgrupos: los productos de compra corriente, los productos de compra reflexiva, los productos de especialidad y los productos no buscados. Los hábitos de compra asociados con estos productos varían fundamentalmente en las cantidades y el tipo de esfuerzo que los consumidores ejercen para comprarlos.

### Productos de compra corriente

Los productos de compra corriente se adquieren con el mínimo esfuerzo posible, con frecuencia en pocas cantidades. Aquí hay un comportamiento de compra rutinario. Estos productos pueden, a su vez, subdividirse en productos de primera necesidad, productos de compra impulsiva y productos de urgencia:

- *Productos de primera necesidad*: se compran de forma regular e incluyen en su mayoría productos alimenticios. La fidelidad a la marca facilita la compra rutinaria, y los productos deben ser prevenidos, por ejemplo, a través de la publicidad repetitiva.
- *Productos de compra impulsiva*: se adquieren sin planificación alguna (papas fritas, revistas, dulces, etc.). Estos productos deben estar disponibles en muchos sitios; el embalaje y la presentación en los puntos de venta son importantes para su venta.
- *Productos de urgencia*: son los que se compran en el momento en que una necesidad urgente e inesperada

se presenta. Se compran de forma inmediata y, por lo tanto, deben estar disponibles en muchos puntos de venta.

Para estas tres categorías de productos, la empresa prácticamente no tiene alternativas. Requieren una cobertura de mercado intensiva. Si la marca no se encuentra en el punto de venta, los consumidores comprarán cualquier otra marca, y la ocasión de venta se perderá.

### Productos de compra reflexiva

Son los productos de alto riesgo percibido. Para estos productos, los consumidores están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en recorrer tiendas y comparar alternativas tales como la calidad, el precio, el estilo, las características, etc. Algunos ejemplos son: los aparatos electrodomésticos, los muebles, la ropa, etc., todos productos costosos y adquiridos con poca frecuencia. Los compradores potenciales visitan varias tiendas antes de tomar una decisión, y el personal de venta cumple un rol fundamental en la provisión de información y consejo.

Para los productos de compra reflexiva no se requiere la cobertura máxima del mercado; una distribución selectiva será más apropiada, ya que la cooperación del minorista es indispensable.

### Productos de especialidad

Son productos con características únicas, y suficientemente importantes para que los consumidores realicen un esfuerzo especial para descubrirlos. Algunos ejemplos son: marcas específicas, productos de moda, comidas exóticas, ropa de lujo, equipamiento sofisticado de fotografía, etc. Al pensar en estos productos, los compradores potenciales no realizan comparaciones entre marcas; saben exactamente lo que quieren y buscan activamente el punto de venta donde el producto o la marca deseada están disponibles. Para los productos de especialidad, los minoristas son particularmente importantes; por este motivo, las empresas de tales productos tienden a limitar su distribución para lograr un fuerte apoyo de los minoristas. Un sistema de distribución selectivo o exclusivo son las mejores opciones para el productor.

### Productos no buscados

Son productos que los consumidores no conocen, o que conocen pero en los que no tienen interés espontáneo de

compra. Algunos ejemplos son: los productos sofisticados de regulación de la temperatura o de la contaminación, los seguros de vida, las enciclopedias, etc. Se requieren esfuerzos importantes para posicionar estos productos. La cooperación de los intermediarios es indispensable, o la empresa debe adoptar un sistema de marketing directo.

En la elección de una estrategia de cobertura de mercado deben considerarse otros factores. Como regla general, los sistemas de distribución selectiva o exclusiva implican un alto nivel de cooperación entre los distribuidores, una reducción de los costos de distribución para el proveedor y un mayor control sobre las operaciones de venta. Por otro lado, en ambos casos hay una limitación voluntaria de la disponibilidad del producto. Por eso, los compradores potenciales tendrán que buscar activamente el producto. La empresa deberá, por lo tanto, mantener un buen equilibrio entre los beneficios y las desventajas de cada sistema de distribución.

## Distribución intensiva

En un sistema de distribución intensiva, la empresa busca el máximo número posible de minoristas para distribuir su producto, la mayor cantidad de puntos de ventas para asegurarse la máxima cobertura del mercado y la más alta exposición de la marca. Esta estrategia es apropiada para los productos de compra corriente, las materias primas básicas y los servicios sencillos. Las ventajas de la distribución intensiva son la maximización de la disponibilidad del producto y también que proporciona una cuota de mercado importante, debido a la elevada exposición de la marca. Sin embargo, hay importantes desventajas o riesgos asociados a esta estrategia:

- El ingreso de ventas generado por los distintos minoristas varía considerablemente, mientras el costo de contacto sigue siendo el mismo en cada intermediario. Si la empresa recibe muchas órdenes de una red intensiva de pequeños minoristas, los costos de distribución (el procesamiento de las órdenes y el transporte) pueden volverse extremadamente altos y minar la rentabilidad general.
- Cuando el producto tiene una distribución intensiva en puntos de venta múltiples y muy diversos, se vuelve muy difícil para la empresa controlar su estrategia de marketing: los descuentos de precios, la reducción de la calidad del servicio y la falta de

cooperación por parte de los mayoristas son prácticas difíciles de prevenir.

- Resulta difícil conciliar la distribución intensiva con una estrategia de construcción de marca e incluso con una estrategia de posicionamiento específica, debido a la falta de control sobre la red de distribución.

Por estos motivos, las empresas orientadas al mercado se ven inducidas a adoptar un sistema de distribución más selectivo, una vez que se han alcanzado los objetivos de conciencia de marca.

## Distribución selectiva

En un sistema de distribución selectiva, el productor utiliza un número de distribuidores inferior al número de distribuidores disponibles en un área geográfica específica. Es una estrategia apropiada para los productos de compra reflexiva, que los clientes adquieren con poca frecuencia y que comparan en precios y características.

La distribución selectiva también puede ser resultado de un elevado porcentaje de minoristas que rechazan incluir el producto en su surtido. Para tener una distribución selectiva, la empresa debe decidir el criterio sobre el cual seleccionará a sus intermediarios. Se utilizan comúnmente varios criterios:

- *El tamaño del distribuidor*, medido a través de su cifra de ventas, constituye el criterio más popular. En la mayoría de los mercados, un pequeño número de distribuidores adquiere una cuota significativa del total de ventas. En el sector alimentario, por ejemplo, la tasa de concentración es muy elevada en Suiza, en el Reino Unido y Bélgica, donde los primeros cinco distribuidores representan 82, 53 y 52%, respectivamente, del total de ventas (Nielsen, 2006). En estas condiciones, resulta lógicamente poco rentable contactar a todos los distribuidores.
- *La calidad del servicio* prestado también es un criterio importante. Se les paga a los intermediarios para desempeñar un cierto número de funciones bien definidas, y algunos comerciantes o minoristas son más eficientes que otros.
- *La competencia técnica* del distribuidor y la disponibilidad de equipamiento actualizado, principalmente para productos complejos donde el servicio posventa es importante, es un tercer criterio importante.

Al adoptar un sistema de distribución selectivo, la empresa acuerda voluntariamente limitar la disponibilidad de su producto con el objetivo de reducir los costos de distribución y lograr una mayor cooperación de parte de los intermediarios. Esta cooperación puede adoptar varias formas:

- participación en el presupuesto de promoción y publicidad;
- aceptar nuevos productos o productos no buscados que requieren un mayor esfuerzo de venta;
- mantener un nivel mínimo de existencias;
- transferir información hacia el fabricante;
- proveer mejores servicios a los clientes.

El mayor riesgo de un sistema de distribución selectivo es tener una insuficiente cobertura de mercado. El productor debe asegurarse que el consumidor o el usuario final sea capaz de identificar fácilmente a los distribuidores, de lo contrario la disponibilidad reducida conduce a pérdidas de oportunidades de venta importantes. Puede suceder que la empresa no tenga alternativa, y se vea forzada a mantener un cierto nivel de selectividad en la red de distribución, por ejemplo:

- el minorista aceptará un nuevo producto, que aún no ha probado ser exitoso, sólo si recibe un derecho exclusivo de manejar el producto en su territorio;
- si el surtido es amplio porque el consumidor debe ser capaz de elegir entre distintas formas del producto (diseño, color, tamaño), la selectividad será necesaria, ya que de otro modo la cifra de ventas será demasiado baja para motivar al minorista;
- si el servicio posventa implica una capacitación prolongada y costosa de la fuerza de venta, la selectividad será necesaria para reducir los costos.

Si la empresa decide adoptar un sistema de distribución selectiva, es importante tener presente que esta decisión implica la adopción de un canal de distribución indirecta corto. Es muy poco probable que los mayoristas acepten voluntariamente limitar su campo de operación para alcanzar simplemente los objetivos del productor.

## Distribución exclusiva y sistemas de franquicia

En un sistema de distribución exclusivo, el fabricante descansa en el minorista o en el comerciante para distri-

buir su producto dentro de un territorio geográfico determinado. A cambio, el comerciante exclusivo acepta no vender ninguna marca competidora dentro de la misma categoría de producto.

La distribución exclusiva resulta útil cuando una empresa quiere diferenciar su producto sobre las bases de una alta calidad, el prestigio o la excelencia en el servicio al cliente. La cooperación cercana con los comerciantes exclusivos facilita la implementación de los programas de servicio al cliente. Las ventajas y desventajas de una distribución exclusiva son las mismas que en una distribución selectiva, pero ampliadas. Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia.

La franquicia es un sistema de marketing contractual, verticalmente integrado, que se refiere a un método exhaustivo de distribución de bienes y servicios. Implica una relación continua y contractual en la cual el franquiciante concede el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según unas normas definidas y bajo una enseña o marca dada. De este modo, el franquiciatario acuerda pagar una cuota inicial, más las regalías calculadas sobre la cifra de ventas por el derecho de utilizar un producto o servicio de marca muy conocida, y por recibir asistencia y servicios continuos de parte del franquiciante. De hecho, el franquiciante está comprando el éxito probado por el franquiciatario.

### Tipos de franquicias

El franquiciante puede ocupar cualquier posición dentro del canal; hay, por lo tanto, cuatro tipos básicos de franquicias:

1. La *franquicia fabricante-minorista* se ejemplifica con los concesionarios de automóviles y con las gasolineras. Singer en Estados Unidos, Pingouin e Yves Rocher en Francia son buenos ejemplos de esta clase de franquicia.
2. La *franquicia fabricante-mayorista* se ejemplifica con las empresas de bebidas gaseosas tales como Coca-Cola y 7-Up, que venden el concentrado a mayoristas franquiciados, quienes, a su vez, efectúan la mezcla, embotellan y la venden y distribuyen a los minoristas.
3. La *franquicia mayorista-minorista* se ejemplifica en Rexall Drug Stores, Christianssens en juguetes y Unic y Disco en el sector alimentario.

4. La franquicia *sociedad de servicio-distribuidor* se ejemplifica con Avis, Hertz, McDonald's, Midas y Holiday Inn.

Las franquicias de más rápido crecimiento operan en el sector de servicios profesionales, comida rápida, restaurantes, alquiler de automóviles y camiones, así como en los servicios de mantenimiento de oficinas.

### Características de una buena franquicia

Una buena franquicia debe ser, ante todo, un éxito probado y transmisible, que pueda ser replicado en otro territorio o ambiente. De acuerdo con Sallenave (1979, p. 11), una buena franquicia debe:

- estar relacionada con la distribución de un producto o servicio de alta calidad;
- satisfacer una necesidad o deseo universal que no se limite a ningún país ni región específicos;
- ser un éxito probado en las unidades piloto que tiene el franquiciante y que sirven como modelo para otros franquiciatarios;
- asegurar la completa transferencia del saber-hacer y proveer el entrenamiento al franquiciatario en los métodos de cómo hacer negocios y en modos de gestión;
- ofrecer al franquiciatario servicio inicial y continuo para obtener una aceptación de mercado inmediata, y para mejorar los modos de gestión;
- tener un sistema de reporte e información regular que permita el monitoreo eficaz del desempeño y la recolección de información de mercado;
- especificar las cuotas iniciales de franquicia y las regalías basadas en el valor bruto del volumen de ventas del franquiciatario (generalmente 5%);
- involucrar al franquiciatario en la gestión y el desarrollo del sistema de la franquicia;
- especificar las disposiciones legales de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de recompra de la misma.

Los sistemas de franquicia constituyen una alternativa viable frente a los sistemas verticales convencionales o controlados. En un sistema de franquicia los fondos son provistos por los franquiciatarios, que invierten en las tiendas y el equipamiento. Desde el punto de vista del franquiciante, el establecimiento de una red de franquicias le permite alcanzar la rápida distribución de sus productos o servicios sin comprometer grandes sumas

y mantener el control del sistema a través de acuerdos contractuales.

John Y. Brown, presidente de la Kentucky Fried Chicken Corporation, ha declarado que su empresa hubiera necesitado invertir 450 millones de dólares para establecer sus primeras 2 700 tiendas si hubieran sido propias. Simplemente, la empresa no disponía de esta suma durante las etapas iniciales de su expansión buscada; sin embargo, el uso de capital aportado por los franquiciatarios hizo que esta expansión fuera posible (McGuire, 1971, p. 7).

Por lo tanto, un sistema de franquicia es un sistema de marketing integrado controlado por el franquiciante pero financiado por los franquiciatarios. Una franquicia exitosa es una sociedad en la cual los intereses mutuos de ambas partes son muy interdependientes.

### Beneficios del franquiciador

Las motivaciones que llevan al franquiciante a crear y desarrollar un sistema de franquicias son:

- Adquirir fondos sin diluir el control del sistema de marketing.
- Mantener una alta flexibilidad en el uso del capital utilizado para el desarrollo del sistema.
- Evitar los gastos fijos asociados con la distribución por almacenes o unidades propias.
- Cooperar con los hombres de negocios independientes, los franquiciatarios, quienes por lo general están más motivados a trabajar más para desarrollar sus mercados que los empleados asalariados.
- Cooperar con los hombres de negocios locales que han sido aceptados y que ya son parte de la comunidad local en los países extranjeros.
- Desarrollar nuevas fuentes de ingresos basadas en el saber-hacer y la experiencia comercial existente.
- Alcanzar desarrollos de ventas más rápidos, gracias al efecto bola de nieve, generado por la franquicia de una idea exitosa.
- Beneficiarse de las economías de escala con el desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciantes aportan a sus franquiciatarios una ayuda inicial y continua (McGuire, 1971). Los servicios iniciales incluyen: estudios de mercado y de localización de la tienda franquiciada; diseño y concepción de la decoración del punto de venta; asistencia en la nego-

ciación del alquiler, consejos financieros y manuales de operaciones; programas de entrenamiento de la gestión y de los empleados. Los servicios continuos incluyen: supervisión de campo, materiales de promoción, reentrenamiento de la gestión y de los empleados, inspecciones de calidad, publicidad a nivel nacional, compras centralizadas, información y guía de mercado, auditorías contables y financieras, seguros agrupados.

El sistema de franquicia está presente en casi todos los sectores de actividad, y la cifra de ventas total realizada ha aumentado considerablemente en la última década.

### Beneficios de los franquiciados

Desde la perspectiva del franquiciatario potencial, el atractivo más importante es beneficiarse de la reputación de calidad y la imagen corporativa del franquiciante. La franquicia tiene muchos otros atractivos que explican el éxito de estos contratos de distribución:

- Las franquicias permiten que un individuo pueda entrar a un negocio que sería prohibitivamente costoso si lo intentase por cuenta propia.
- El monto de incertidumbre se reduce, dado que la idea del negocio ha sido exitosamente probada.
- Los servicios extensivos provistos por el franquiciante, tanto los iniciales como los continuos, reducen los riesgos operativos.
- La franquicia otorga un mayor poder de compra, acceso a mejores lugares y apoyo de la publicidad a nivel nacional.
- Se posibilita la introducción de nuevos productos y el rejuvenecimiento constante de la cartera de productos.
- Se provee asistencia gerencial en marketing y finanzas.
- Se les da la oportunidad a los individuos para que puedan operar como hombres de negocios independientes dentro de una gran organización.

La franquicia es una organización muy flexible, por lo que existen muchas variables. Para que el acuerdo sea exitoso deben cumplirse tres reglas básicas:

- La voluntad de trabajar como socios.
- El derecho a un control mutuo.
- El valor de la fórmula del negocio.

Esta última condición es crucial. Los sistemas de franquicias sólo funcionarán si la fórmula de negocio es un éxito probado. No será nunca una solución para la em-

presa declararse a sí misma como franquiciante si no existe una fórmula de negocio probada.

## Estrategias de comunicación en el canal

Obtener apoyo y cooperación de los intermediarios independientes es un factor clave de éxito en la implementación de los objetivos de marketing de la empresa. Para obtener esta cooperación, la empresa puede adoptar dos estrategias de comunicación muy diferentes: una estrategia de *presión* o una estrategia de *aspiración*. La tercera alternativa es una combinación de ambas.

### Estrategias de presión (push)

En una estrategia de comunicación de presión, la mayor parte del esfuerzo de marketing se concentra en las iniciativas dirigidas a los mayoristas y los minoristas para inducirlos a cooperar con la empresa, a referenciar la marca, a mantener un nivel mínimo de existencias, a mostrar los productos y darles suficiente visibilidad en sus anaqueles. El objetivo es obtener la cooperación voluntaria ofreciendo términos comerciales atractivos, es decir, grandes márgenes, descuentos por cantidad, publicidad local o en tiendas, subvenciones promocionales, distribución de muestras gratuitas en las tiendas, etc. Aquí, la venta y la comunicación personal son los instrumentos de marketing claves. El papel de los representantes de ventas y de los promotores será particularmente importante. La tabla 13.3 lista una variedad de iniciativas que la empresa puede utilizar para aumentar la motivación de los miembros del canal.

Resulta imprescindible un programa de iniciativas para obtener el apoyo de los intermediarios. Cuanto mayor es su poder de negociación, más difícil será para la empresa obtener su apoyo. En los mercados donde la distribución está muy concentrada, es el intermediario el que impone las condiciones al fabricante. El riesgo de una estrategia de presión exclusiva es la ausencia de un poder equilibrante y la dependencia de la empresa en el intermediario, que controla el acceso al mercado.

La única alternativa para la empresa es adoptar un sistema de marketing directo que evada completamente a los intermediarios. Es una operación costosa, porque to-

das las tareas de distribución debe asumirlas la empresa. Los desarrollos recientes en las tecnologías de comunicación presentan, no obstante, nuevas oportunidades.

### Estrategias de aspiración (*pull*)

Cuando se adopta una estrategia de aspiración, el fabricante enfoca sus esfuerzos de comunicación en el usuario final, evadiendo a los intermediarios e intentando construir una demanda directamente entre los clientes potenciales del segmento objetivo. El objetivo de comunicación es crear una demanda de cliente y una lealtad de marca fuerte entre los consumidores, para poder arrastrar la marca a través del canal de distribución, forzando a los intermediarios a comercializarla para satisfacer la demanda de los consumidores.

Para alcanzar estos objetivos, el fabricante deberá invertir la mayor proporción de su presupuesto de comunicación en publicidad en medios masivos, promociones, y esfuerzos de marketing que apunten a ganar las preferencias de los consumidores finales.

Si la política de marca es exitosa, el fabricante tiene el poder de influir en los participantes del canal e inducirlos a comercializar la marca, dado que se pueden alcanzar volúmenes sustanciales de venta. El objetivo estratégico es neutralizar el poder de negociación del intermediario, que podría bloquear el acceso al mercado.

Procter & Gamble adopta, en general, una estrategia de presión en las estrategias de lanzamiento de sus nuevos productos. Sin embargo, la campaña publicitaria comienza únicamente cuando la nueva marca ha alcanzado casi 100% de distribución entre los minoristas. Ello demuestra que un resultado tal no es esperado más que cuando los representantes de Procter & Gamble pueden mostrar a los minoristas los planes de las campañas publicitarias que se realizarán. De este modo, los minoristas demuestran interés en cooperar con la empresa.

Las estrategias de aspiración implican en general grandes recursos financieros para cubrir los costos de las campañas publicitarias de imagen de marca. Estos costos se fijan por encima de los gastos, mientras los costos de una estrategia de presión son proporcionales al volumen

**TABLA 13.3 Incentivos para motivar a los miembros del canal**

Objetivos buscados	Ejemplos de incentivos utilizados
Aumento de las compras y mantenimiento de grandes existencias	Grandes márgenes, territorios exclusivos, promociones, descuentos por cantidad, ventajas de recompra, productos gratuitos, programas de reposición de anaqueles.
Aumento de los esfuerzos de las fuerzas de ventas	Entrenamiento en ventas, materiales instructivos, programas de incentivos para las fuerzas de ventas de los miembros del canal.
Aumento de los esfuerzos promocionales locales: Publicidad local	Publicidad cooperativa, presupuesto de publicidad, publicidad en prensa, radio y televisión para uso local.
Aumento del espacio de exhibición en la tienda	Presupuestos promocionales ligados al espacio acordado para los productos.
Promoción en tiendas	Materiales de exhibición y carteles, demostraciones en tiendas, distribución de muestras gratuitas en tiendas.
Mejora del servicio al cliente	Programas de servicio y entrenamiento, materiales instructivos, grandes márgenes para los nuevos productos, cobertura de los costos generados por el servicio de garantía.

Fuente: Boyd y Walker (1990).

**TABLA 13.4** Definiciones de los márgenes de distribución

**Objetivos buscados**

Margen del distribuidor:

Margen del distribuidor = Precio de venta – Costo de compra

$$D = P - C$$

Porcentaje del margen del distribuidor

“Descuento”

$$D^* = \frac{P - C}{P}$$

“Comisión”

$$D^o = \frac{P - C}{C}$$

**Reglas de transformación**

$$D^* = \frac{D^o}{1 + D^o}$$

$$D^o = \frac{D^*}{1 - D^*}$$

Ejemplos de “descuentos” contra “comisiones”

Descuento (%)	Descuento (%)
50	100
33	50
30	42.86
25	33.33
20	25

■ **Determinación del precio minorista**

Si el costo de compra es de €90 y el descuento de 25%, el precio de venta minorista será: €90/(1 – 25%) = €90/75 = €120

Dado que 25% de descuento es el equivalente a 33.33% de comisión, también tenemos €90 x (1 + 33.33%) = €90 x 1.3333 = €120

■ **Determinación del costo de compra**

Si el precio de venta es de €120 y el descuento de 25%, el costo de compra es €120 x (1 – 25%) = €120 x 75% = €90

Dado que 25% de descuento es el equivalente a 33.33% de comisión, también tenemos €120 / (1 + 33.33%) = €120/1.3333 = €90.

Fuente: Los autores.

y, por lo tanto, más fáciles de afrontar, particularmente por parte de una empresa pequeña.

De hecho, la estrategia de aspiración deber ser vista como una *inversión a largo plazo*. El objetivo de una empresa es crear un capital de buena voluntad, equidad de marca, alrededor del nombre de la empresa o de la marca. Una imagen de marca fuerte es un activo para la empresa y resulta el mejor argumento para obtener el apoyo y la cooperación de los intermediarios.

En la práctica, estas dos estrategias de comunicación se utilizan de manera complementaria, y resulta difícil imaginar una situación de mercado donde no se utilizarán incentivos para motivar a los intermediarios. Con el desarrollo de la especialización del marketing, y el aumento de los costos de la fuerza de venta, la tendencia entre las empresas orientadas al mercado es reforzar las políticas de marca y las estrategias de comunicación de aspiración. Como el costo promedio de una llamada realizada a un cliente por una persona de ventas sigue aumentando, aumenta la tendencia hacia la selección de medios masivos y, por lo tanto, hacia la disminución del costo unitario por contacto a través de la publicidad.

## Análisis de los costos de distribución

El costo de distribución se mide por la diferencia entre el precio de venta al usuario final y el costo unitario pagado al productor por el primer comprador. Por lo tanto, el margen de distribución mide el valor agregado aportado por el canal de distribución. Si participan varios intermediarios en el proceso de distribución, el margen de distribución es igual a la suma de los márgenes de los diferentes distribuidores. El margen de un distribuidor particular es igual a la diferencia entre el precio de venta y su costo de compra. Las dos definiciones coinciden cuando hay un solo intermediario en el canal.

## Los márgenes de distribución

Un margen de distribución se expresa habitualmente como un porcentaje. Esto resulta confuso algunas veces, dado que el porcentaje del margen puede computarse sobre las bases del costo de compra (C) o sobre las bases del precio de venta (V). El margen de distribución (D) es referido, por lo tanto, como una “comisión” o como

un “descuento”. En la tabla 13.4 se presentan las reglas de conversión.

Supongamos que un minorista compra un producto a £10 y lo vende a un precio de £20, es decir, con un margen de £10. ¿Cuál es el porcentaje de margen del minorista? En relación al precio de venta será:

$$£10/£20 \times 100 = 50\%$$

En relación al precio de compra:

$$£10/£10 \times 100 = 100\%$$

Los márgenes de distribución están habitualmente determinados sobre las bases del precio de venta, pero las prácticas varían según las empresas y las industrias.

Los márgenes de distribución están determinados por la posición ocupada por el intermediario en el canal y la remuneración por la función ejercida. En algunos casos, el intermediario se beneficia de varios márgenes, como se ilustra en la tabla 13.5. El problema del fabricante que debe proponer un precio de lista, es decir, el precio final sugerido para el producto, es más complejo, dado que el número de intermediarios entre el productor y el consumidor final aumenta.

## El precio de lista en comparación con los precios de facturación y precios de bolsillo

Los márgenes de distribución suelen ser sólo una parte del margen de comercialización total, y quienes supervisan los precios con frecuencia se enfocan en los precios de las facturas, que están fácilmente disponibles, pero la historia real va mucho más allá. Debe realizarse una distinción entre *precio de lista*, *precio de facturación*, *precio de bolsillo* y *margen de bolsillo*.

- El *precio de lista* es un precio estándar publicado en la tarifa o lista de precios de la empresa.
- El *precio de facturación* es el precio de lista luego del descuento de las “*fugas con facturación*”, que deben ser consideradas además de los descuentos estándar del distribuidor, como el descuento especial al distribuidor, el descuento al consumidor final y la promoción “con factura”.
- El *precio de bolsillo* es el precio de facturación luego de la deducción de las “*fugas sin factura*”, como los descuentos por pago en efectivo, el costo de mantener cuentas pendientes, los descuentos por publicidad cooperativa, los reembolsos basados en el volumen

**TABLA 13.5** Desarrollo de una estructura de precio

- Los márgenes de distribución dependen del lugar ocupado en el canal y representan el pago por el desempeño de ciertas tareas de distribución.
- Los precios se presupuestan habitualmente a los distribuidores como una serie de cifras que dependen del número de tareas desempeñadas.
- En el caso de un canal largo, se tendrá por ejemplo:

“30, 10, 5 y 2/10, neto 30”

Las tres primeras cifras representan los descuentos sucesivos sobre el precio de lista:

- 30% como margen funcional por la posición que el minorista ocupa en la cadena;
- 10% como compensación por ejercer la función de almacenamiento, habitualmente ejercida por el mayorista;
- 5% como margen proporcional por los esfuerzos del minorista para promocionar el producto a través de la publicidad local;
- 2/10: como descuento en efectivo, 2%, como recompensa por pago de una factura dentro de los 10 días;
- Neto 30: el periodo de crédito; si el pago no se realiza dentro de los 10 días, la factura total debe pagarse completamente dentro de los 30 días.

total anual del distribuidor, los programas promocionales sin factura y los gastos de flete.

En un caso reportado por McKinsey (Marn *et al.*, 2003), el *precio de factura* y el *precio de bolsillo* eran respectivamente de 67.2% y de 50.9% del precio de lista, incluyendo 16.3% en reducciones de ingresos que no aparecen en las facturas (figura 13.5).

Para las empresas que ofrecen productos personalizados, soluciones únicas de embalaje o formas únicas de apoyo logístico o técnico, el costo de estos servicios deberían sustraerse del precio de bolsillo para identificar el *margen de bolsillo*, la verdadera medida de la rentabilidad. En otro caso, también reportado por McKinsey, los costos de servicios específicos de cliente promediaban 17% del precio de lista, dejando un margen de bolsillo de 28%, a ser comparado con el margen bruto estándar de 45%.

### Comparación entre los costos de distribución

El margen de distribución remunera las funciones y tareas de la distribución asumidas por los intermediarios en el canal. Si algunas de estas tareas de distribución las

asume directamente el productor, también deberá asumir él mismo su organización y su costo implícito. Para ilustrarlo, la tabla 13.6 muestra una comparación entre dos canales de distribución indirectos: un canal indirecto “largo” que involucra a dos intermediarios, los mayoristas y los minoristas, y un canal indirecto “corto” que involucra sólo a minoristas, siendo asumida la función del mayorista por el fabricante.

En el *canal indirecto largo*, muchas de las funciones físicas de distribución (almacenamiento y transporte) las asumen los mayoristas y los costos de distribuciones son ampliamente proporcionales al nivel de actividad y cubiertos por el margen de mayoristas y de minoristas. El fabricante puede contentarse con un departamento comercial encargado de la administración de ventas y limitado a las relaciones con los mayoristas. La parte de los gastos finos del fabricante es aquí muy reducida. En este tipo de organización de marketing vertical convencional, sin embargo, el productor depende de la buena voluntad de los distribuidores y sólo cuenta con un control limitado sobre la organización de las ventas. Para compensar esta debilidad, el productor puede crear su propia fuerza de ventas para estimular las ventas en el nivel de los minoristas y la preferencia por la marca entre los usuarios

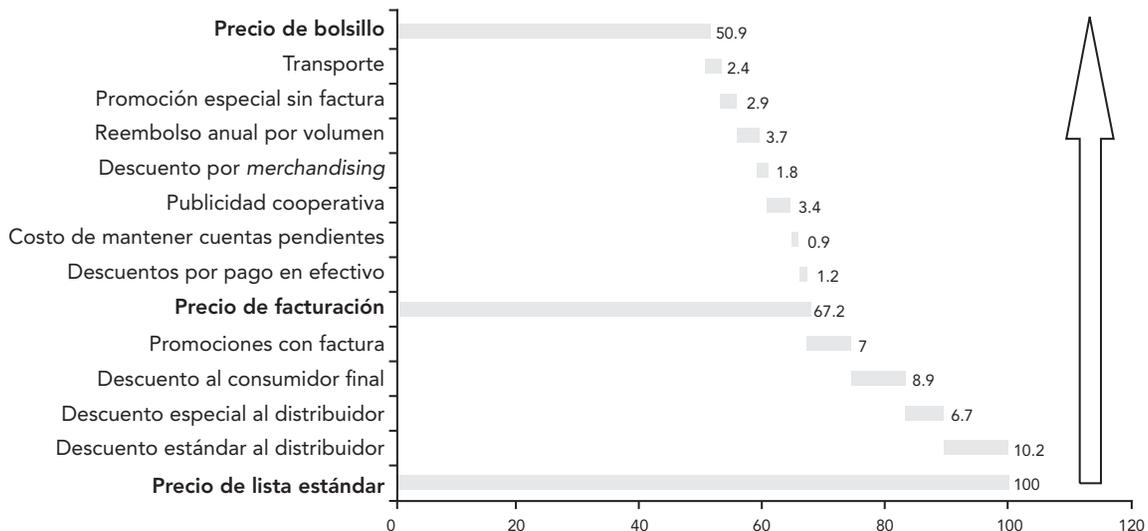


FIGURA 13.5 Desde el precio de lista hasta el precio de bolsillo

Fuente: Marn *et al.* (2003).

TABLA 13.6 Comparación del costo de dos canales de distribución

Tarea de distribución	Canal indirecto largo		Canal indirecto corto	
	Costo	Comentarios	Costo	Comentarios
Transporte		P → M: a cargo de P: más caro M → m a cargo de m: menos caro A cargo del M y del m: surtido más completo Almacenes: a cargo del M	—	P → almacenes: a cargo del P menos caro
Surtido	Cubierto por el margen de los mayoristas 16% de la C. V. del productor	Existencias: a cargo del M	—	Almacenes m a cargo del m más caro
Almacenamiento		Clientes: a cargo del M	€750 000	A cargo del m: riesgo del surtido menos completo
Contactos		A cargo del M: riesgo de inercia	2.5% de la C. V. 1.25% de la C. V.	7 almacenes (menos numerosos) 4 rotaciones año (tasa 10%)
Información	2.5% de la C. V.	Estrategia de presión sobre M y m	€500 000	Pago a 45 días (10%)
Administración de ventas	€30 000	Sobre todo a cargo del M, equipo pequeño	1.5% de la C. V.	25 vendedores a €20 000 más dinámico (estrategia de presión)
Costo total	€30 000 + 18.5% de la C. V.	Costo proporcional del nivel de actividad	€1 450 000 + 1 450 000 + 5.25% de la C.V.	La partida de gastos fijos es importante

Nota: P = productor; m = minorista; M = mayorista; C. V. = cifra de ventas

Fuente: Los autores.

finales, a través de una estrategia de comunicación de aspiración.

Si examinamos ahora el costo estructural del *canal indirecto corto*, se observa que los costos fijos son la parte principal del total de los costos de distribución. Esto significa que el productor debe afrontar los costos de las funciones físicas de distribución y organizar una red de almacenes y una administración de ventas mucho más importante. Los costos financieros provocados por la gestión de las existencias y de las cuentas de clientes son asumidos completamente por el productor, como así también la función de venta.

Al adoptar una estrategia de distribución selectiva, la empresa debe contactar a 2 500 minoristas como mínimo una vez por mes. Un representante de ventas puede realizar en promedio 4.8 llamadas por día durante 250 días laborales por año. La fuerza de ventas requerida es, por lo tanto, de 25 representantes de ventas para alcanzar el objetivo de cobertura del mercado.

Por lo tanto, adoptar un canal de distribución indirecto corto implica un riesgo financiero mayor para el productor. Sin embargo, los beneficios de esta estrategia son tener un mejor control de la organización comercial y poseer un contacto más cercano con los usuarios finales.

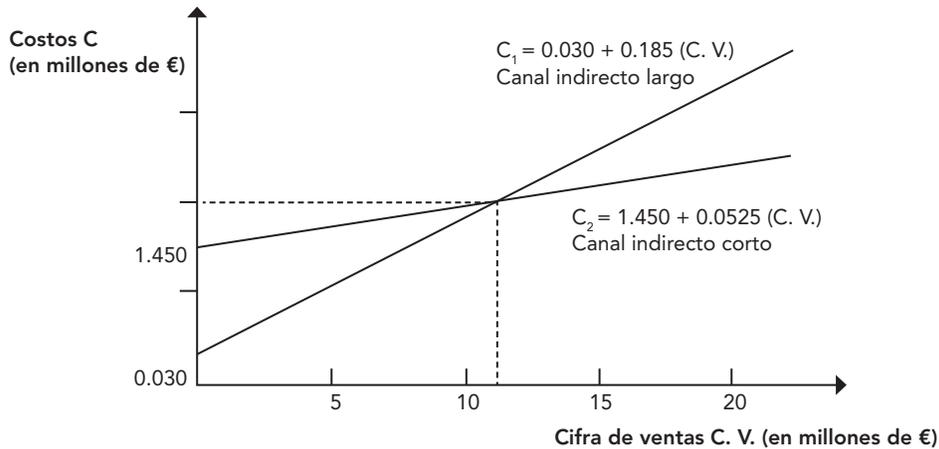


FIGURA 13.6 Comparación de las funciones de costos de dos canales de distribución

Fuente: Los autores.

Las dos ecuaciones de costos se comparan en la figura 13.6.

En general, las expectativas de la cifra de venta no son las mismas para cada canal de distribución. La tasa de rentabilidad de cada canal será determinado de la siguiente manera:

$$R = \frac{\text{Cifra de venta} - \text{Costo de distribución}}{\text{Costo de distribución}}$$

donde  $R$  es una estimación de la tasa de rentabilidad esperada cuando se toma en consideración el conjunto de los costos soportados por cada canal. Este indicador cuantitativo debe interpretarse con mucho cuidado, y a la luz de la consideración de factores más cualitativos que se explicó anteriormente.

## RESUMEN

Los canales de distribución son estructuras organizadas que ejercen las tareas necesarias para facilitar las transacciones de intercambio. Las funciones de los canales de distribución consisten en la creación de utilidades de tiempo, espacio y estado que constituyen el valor agregado de la distribución. Los distribuidores (mayoristas, minoristas, agentes, corredores de bolsa) se necesitan porque los fabricantes no tienen la capacidad de asumir, por sí mismos, y a un precio razonable, todas las tareas involucradas en un proceso de intercambio libre y competitivo. Los canales de distribución pueden caracterizarse por el número de niveles intermedios que separan al proveedor del consumidor final. La selección de un diseño de canal particular

está determinada por factores relacionados con el mercado, el comportamiento de compra y las características de la empresa. Cuando la estructura del canal es indirecta, debe alcanzarse cierto nivel de cooperación y coordinación entre los participantes del sistema de marketing vertical. Con respecto al número de intermediarios necesarios, hay tres estrategias de cobertura de mercado posibles: la distribución intensiva, selectiva o exclusiva. La distribución exclusiva, a través del sistema de franquicias, es un sistema popular presente en casi todos los campos de negocios. Los márgenes de distribución remuneran las funciones de distribución y las tareas ejercidas por los intermediarios en el canal.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. Usted es el responsable de organizar la distribución de un nuevo compuesto químico que va a utilizarse para el mantenimiento del agua en las albercas. Sugiera alternativas de canales de distribución a considerar para alcanzar a los diferentes grupos de clientes potenciales, y describa las funciones a ejercer por el productor y el o los distribuidor/es en cada alternativa.
2. "Los intermediarios son parásitos". Esta acusación la han hecho muchos, y en particular los marxistas. Refiriéndose a un sistema de economía de mercado, ¿cómo reaccionaría usted frente a esta acusación?
3. Los chocolates Godiva se venden de manera exclusiva a través de tiendas franquiciadas o propias. La empresa desea mantener el posicionamiento de los chocolates Godiva como un producto de lujo. ¿Qué cambios en la estrategia de distribución podrían contemplar sus directivos para aumentar la cuota de mercado de Godiva?
4. Un proveedor otorga un descuento promocional de 5% a un distribuidor que ya recibe 7% de descuento por cantidad. El precio de lista es de €4. Calcule el precio de compra del distribuidor con 7% de descuento por cantidad y luego con 5% de descuento promocional.
5. El precio de compra de un distribuidor, antes de impuestos, es de €120. Para esta categoría de producto, el impuesto al valor agregado es de 20.5% y el margen de distribución antes de impuestos es de 30%. ¿Cuál será el precio de venta para este producto?

## Bibliografía

- Boyd, H.N. y Walker, O.C. Jr (1990), *Marketing Management. A Strategic Approach*, Homewood, IL, R.D. Irwin.
- Business Week* (1998), E-Shop Till You Drop, 9 de febrero, pp. 14-15.
- Castillo, J., Martínez, J.M. y Messner, D. (2003), A Wholesale Shift in European Groceries, *The McKinsey Quarterly*, 1, pp. 67-77.
- Céspedes, F.V. y Smith, H.F. (1993), Database Marketing: New Rules for Policy y Practice, *Sloan Management Review*, 34, 4, pp. 7-22.
- Glémet, F. y Mira, R. (1993a), The Brand Leader's Dilemma, *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 3-15.
- Glémet, F. y Mira, R. (1993b), Solving The Brand Dilemma, *The McKinsey Quarterly*, 4, pp. 87-98.
- Jallat, F. y Capek, M.J. (2001), Disintermediation in Question: New Economy, New Networks, New Middlemen, *Business Horizons*, 44, 2, pp. 55-60.
- Kotler, P. (1997/2005), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Kuttner, R. (1998), The Net: A Market Too Perfect for Profits, *Business Week*, 11 de mayo, p. 13.
- Libre Service Actualités (LSA)* (1996), L'Europe des achats: le nouveau pactole, 29 de febrero, pp. 26-30.
- LSA* (1998), Le hard discount en Pleine for me, 1571, 12 de febrero, pp. 28-31.
- Marn, M.V., Roegner, E.V. y Zawada, C.C. (2003), The Power of Pricing, *The McKinsey Quarterly*, 1, pp. 27-39.
- McGuire, E.P. (1971), *Franchised Distribution*, Nueva York, The Conference Board, Report 523.
- Monroe, K.B. (1979), *Pricing: Making Profitable Decisions*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Nielsen (2006), L'univers alimentaire en Belgique, Bélgica, A.C. Nielsen.
- Palamountain, J.C. (1955), *The Politics of Distribution*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Quelch, J.A. y Takeuchi, H. (1981), Non-store Marketing: Fast Track or Slow?, *Harvard Business Review*, 59, 4, pp. 75-84.
- Sallenave, J.P. (1979), *Expansion de votre commerce par le franchisage*, Montreal, Gobierno de Québec, Ministerio de Comercio y Turismo.
- Sheth, J.N., Banwari, M. y Newman, B.I. (1999), *Customer Behavior and Beyond*, Fort Worth, Tx, The Dryden Press.
- Vandaele, M. (1998), *Commerce et industries: le nouveau partenariat*, París, Librairie Vuibert.



# Guerra de marcas en los mercados de bienes de consumo

# 14

## Contenido

El versátil sector de la distribución	390
Estrategias de diferenciación del minorista	394
Opciones estratégicas de las marcas del fabricante	398
Resumen	401
Bibliografía	402

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- el poder emergente de los distribuidores;
- el comportamiento del consumidor como un pequeño comprador;
- el concepto de almacén multiatributos;
- las estrategias de marcas del distribuidor en los mercados de bienes de consumo;
- las estrategias de posicionamiento de un punto de venta;
- las opciones defensivas que puede adoptar el fabricante.

## Introducción

En el mundo se ha producido un cambio significativo los últimos diez años: el creciente poder de los vendedores minoristas. De ser intermediarios pasivos dentro del canal, han pasado a ser agentes de marketing activos, que han desarrollado nuevos conceptos de tiendas y marcas propias diseñadas para segmentos bien definidos. Estos minoristas ahora compiten de forma directa con las marcas de los fabricantes; tienen el poder de determinar las condiciones con sus proveedores y de quitar sus marcas de los anaqueles si no son líderes en su categoría de producto. En este capítulo, después de repasar cuáles han sido los cambios en el sector de las ventas al menudeo, revisaremos las estrategias de diferenciación que pueden adoptar los minoristas y, en particular, sus estrategias de marcas propias. Luego tomaremos el punto de vista de los fabricantes y analizaremos las opciones estratégicas, defensivas y ofensivas, que pueden adoptar.

### El versátil sector de la distribución

En los mercados de consumo, los minoristas son hoy en día actores irremplazables que participan constructivamente en el proceso de globalización. En estos mercados, estar orientado al cliente no es suficiente; la empresa debe *dirigirse al distribuidor* para evitar el riesgo de ser dejada de lado y diseñar programas de marketing orientados a los minoristas basada en un profundo entendimiento de sus necesidades generales, tales como una imagen de tienda deseada, un correcto cumplimiento de las órdenes de compra, protección de la competencia indebida, etcétera.

### El poder de los distribuidores

Numerosos factores (que se describen a continuación) explican el desplazamiento del poder que va desde los fabricantes hasta los minoristas:

1. El *alto nivel de concentración* de los minoristas, específicamente en el sector de productos de consumo masivo rápido. En diversos países puede observarse que los tres minoristas líderes tienen 50% de la participación de mercado.
2. La adopción de sofisticadas *políticas de marcas propias* de los minoristas que apuntan a segmentos desatendidos por los fabricantes (en el extremo inferior del mercado) y el crecimiento de las marcas propias, con una cuota de mercado que llega a 42% en Suiza, 30% en Gran Bretaña y más de 15% en otros seis países europeos.
3. Muchos minoristas están adoptando estrategias de rápida internacionalización, por ejemplo Wal-Mart en el Reino Unido, Carrefour en América Latina y Japón, Delhaize en Europa del Este, Estados Unidos y Asia, Ikea en el mundo y, más recientemente en Rusia y Malasia, la holandesa Ahold, la alemana Aldi, la británica Tesco, etc. (vea la tabla 14.1).
4. El surgimiento de una nueva generación de vendedores al menudeo, los *hipermercados de descuentos*, que, con los grandes almacenes, cargan los precios bajos a sus propias marcas mientras quitan las marcas de sus proveedores de los anaqueles.

El resultado es la profunda transformación de los mercados de consumo y la modificación del equilibrio de poder entre los fabricantes y los detallistas. Hoy en día, marcas poderosas como Coca-Cola y Nestlé necesitan más de los grandes minoristas que éstos de ellas, aun si se considera que el comercio electrónico crea nuevas oportunidades para los fabricantes, ya que pueden contraatacar y evadir a los intermediarios tradicionales.

La competencia vertical reduce el poder de mercado de las grandes marcas internacionales, facilita la adaptación a las necesidades locales y estimula la competencia de precios, como se puede ver en el éxito de las marcas propias.

Durante la década de 1990 se produjeron cambios significativos en la forma en que los detallistas, y en particular los grandes vendedores al menudeo, percibieron sus funciones en el proceso de intercambio. Tradicionalmente, los minoristas han limitado su función al de un intermediario que actúa entre productores y consumido-

res, y que desempeña simplemente las tareas físicas de distribución al lograr que las cosas estén disponibles para los consumidores en las condiciones, lugar y tiempo que éstos lo requieran. De esta función relativamente pasiva, los intermediarios han pasado a un estado activo, innovador y a la vez dominador, para modificar así el equilibrio de poder entre fabricantes y detallistas.

Esta evolución coincide con importantes cambios en el entorno sociocultural de las economías prósperas, que han inducido a los detallistas a dar una mayor importancia al marketing estratégico y a redefinir su función económica en una perspectiva más orientada a la preocupación de adaptación de las expectativas de los consumidores. De una orientación tradicional de “venta en la tienda”, los detallistas ahora descubren el marketing estratégico y se alejan de la filosofía de negocios en la cual la función del marketing se reducía a la distribución física y a la política de compras.

## Principales cambios en el entorno del detallista

Los principales cambios en el macroentorno se describieron en el capítulo 2. En muchos países, la distribución

se transformó en una industria madura. Varios indicadores apoyan esta observación:

- Manteniéndose a ritmo con el crecimiento de la economía, la industria de las ventas al menudeo ha experimentado un crecimiento cero o mínimo durante muchos años, particularmente en el sector alimentario. La cuota de mercado de las grandes cadenas al menudeo se ha estancado e incluso está declinando en algunos mercados.
- La proliferación de minoristas ha generado una sobrecapacidad; y hoy en día un minorista debe enfrentarse a una multitud de competidores, no sólo en el sector alimentario, sino también en sectores tales como la ropa, los electrodomésticos y hasta en las más nuevas categorías de productos, como las computadoras de hogar.
- La competencia es intensa y se basa casi exclusivamente en el precio de la mayoría de los productos de marca. En casi todas las categorías de productos, los consumidores compran exactamente el mismo producto o marca que pueden adquirir en las tiendas de descuento a un precio de oferta, o en una tienda de descuento a su precio normal.

TABLA 14.1 Los 15 distribuidores líderes en 2006

Posicionamiento	País de origen	Empresa	Cifra de ventas en el 2003 (en USA\$ millones)	Número de países en los cuales opera
1	Estados Unidos	Wal-Mart	256 329	10
2	Francia	Carrefour	79 796	30
3	Estados Unidos	Home Depot	64 816	4
4	Alemania	Metro	60 503	28
5	Estados Unidos	Kroger	53 791	1
6	Reino Unido	Tesco	51 535	12
7	Estados Unidos	Target	46 781	1
8	Holanda	Ahold	44 584	21
9	Estados Unidos	Costco	41 693	8
10	Alemania	Aldi Einkauf	40 060	12
11	Alemania	Rewe	38 931	13
12	Francia	Intermarché	37 472	7
13	Estados Unidos	Sears	36 372	3
14	Estados Unidos	Safeway, Inc.	35 553	3
15	Estados Unidos	Albertsons	35 436	1

Fuente: Deloitte (2006).

■ En muchos países se observa un alto nivel de concentración entre los grandes distribuidores. La figura 14.1 muestra las tasas de concentración entre los tres distribuidores líderes del sector alimentario en Europa. Tales distribuidores tienen un considerable poder de compra (y de negociación), reforzado recientemente por la creación de juntas de compra regionales.

Todas estas características (madurez, sobrecapacidad, concentración y competencia por precios), que son típicas de los mercados de productos *commodities*, sugieren que la industria al menudeo también se ha transformado en un *commodity*. De todos modos, esta conclusión debe clasificarse por país y por categoría de producto. Varios factores explican esta evolución.

■ Durante la década de 1960, el desarrollo de las políticas de marcas de los fabricantes se volvió protagónica en cada vez más categorías de productos, y, en esta medida, los detallistas comenzaron a promoverlas. Por lo tanto, la presencia de una marca en el surtido de un detallista transformó el criterio determinante al elegir un punto de venta particular. En este proceso, los minoristas renunciaron al marketing y al posicionamiento en sus tiendas, responsabilidades de los fabricantes.

■ Esta situación ha estimulado el desarrollo de tiendas de descuento, que venden marcas muy conocidas de manera exclusiva, a precios muy reducidos y con mínimos servicios. En 2004, los hipermercados de descuento poseían 16.6% de la cuota de mercado en Europa occidental, mientras que en 1991 tal participación se reducía a 9.4% (A. C. Nielsen, 2006b) (vea la figura 14.2).

■ La proliferación de marcas apenas diferenciadas y la adopción de estrategias de distribución intensivas por parte de los fabricantes, ha contribuido también a reducir la diferenciación de los puntos de ventas, ya que la mayoría de las tiendas cuenta con el mismo surtido de marcas.

■ Alguna vez los minoristas tuvieron la mayor responsabilidad del servicio posventa, por lo que elegir un distribuidor era importante cuando se adquirían productos tales como electrodomésticos o productos electrónicos. Ahora los consumidores pueden contar con el servicio posventa de la mayoría de los productos independientemente del detallista. Por lo tanto, esta antigua diferenciación entre los puntos de ventas también está disminuyendo.

■ La falta de servicio al cliente de los minoristas por razones de productividad conduce a una autogeneración importante de servicios de los consumido-

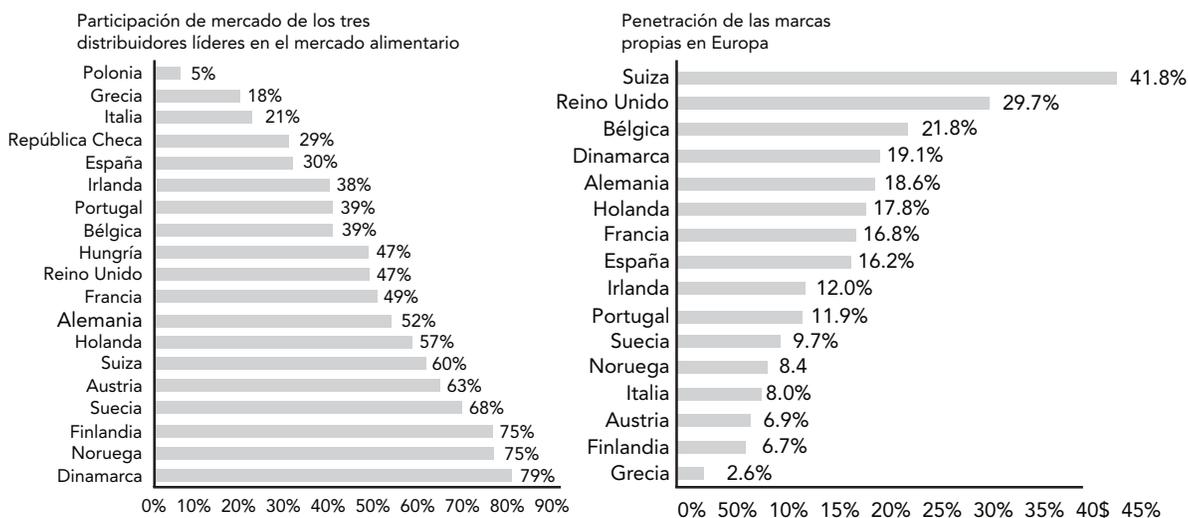


FIGURA 14.1 El creciente poder de los grandes distribuidores alimentarios

Fuente: IHT, 23-24 de agosto de 2003, y Ernst y Young y A. C. Nielsen 1999, p. 32.

res, que aumenta, de hecho, el “precio global” de la distribución masiva.

- Finalmente, el desarrollo espectacular de las tarjetas de crédito también contribuye a minar la lealtad al punto de venta. Los consumidores ya no eligen una tienda porque allí se les ofrece la concesión de un crédito: las tarjetas bancarias permiten a los clientes comprar cualquier producto prácticamente en cualquier parte.

Todos estos factores han contribuido a reducir la diferenciación de los puntos de venta y la lealtad hacia ellos, a eliminar el concepto de comprar por placer y a modificar el comportamiento de compra del consumidor, particularmente en las amas de casa trabajadoras, que se ven atraídas por actividades más gratificantes y estimulantes.

## Cambios en los comportamientos de compra

Los consumidores se comportan de manera diferente en la actualidad, no sólo por los cambios sociales y demográficos descritos anteriormente, sino también porque son más educados y profesionales en sus decisiones de compra. Como ya hemos dicho en el capítulo 2, uno de

los mayores cambios es la aparición del *comprador informado*. Ser un comprador informado implica varias capacidades:

- Estar informado acerca de los productos que uno desea comprar y ser capaz de comparar y elegir independientemente de la marca, la publicidad, la tienda y las recomendaciones del vendedor. Significa encontrar el mayor valor del dinero.
- Ser capaz de distinguir entre las características del producto y los beneficios y servicios aportados por el punto de venta que aumentan el valor del producto. El comprador informado distingue entre lo que es inherente al producto y, por lo tanto, puede obtenerlo en cualquier lugar que desee, y sabe lo que un punto de venta en particular agrega a la compra. Rutinariamente, comparan puntos de venta y marcas sobre estas bases.
- Ser capaz de reconocer que las marcas se han vuelto muy similares. No elegirá necesariamente una marca conocida sobre otra menos conocida simplemente porque le es familiar o por su imagen. El producto debe también ser visto como portador de un valor superior.
- Por otro lado, para muchos consumidores, y para un número cada vez más elevado de productos, la actividad de comprar ya no se ve como divertida o recrea-

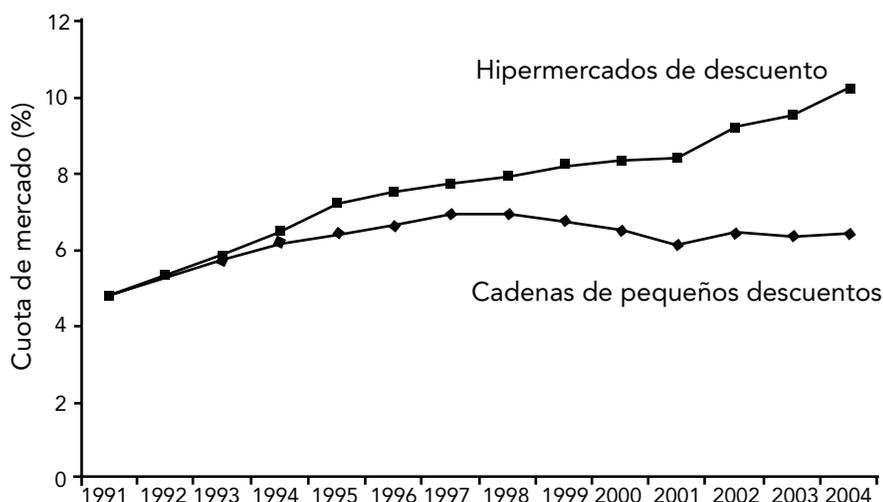


FIGURA 14.2 Evolución de los hipermercados de descuento en Europa occidental

Fuente: A. C. Nielsen (2006).

tiva, sino como una tarea tediosa que se desempeña tan económica y eficientemente como sea posible. En su búsqueda de valor, un número creciente de consumidores buscan no sólo una buena mercancía sino también ahorrar dinero y esfuerzo.

De acuerdo con la última “Encuesta global de opinión del consumidor en línea” de A. C. Nielsen (A. C. Nielsen, 2006a), la mitad de las personas que compra por internet está de acuerdo en que la globalización ha mejorado considerablemente sus vidas, al brindarles acceso a noticias y entretenimientos internacionales, permitirles la adquisición de bienes y servicios, que son los mismos en cualquier parte del mundo, así como derribar las diferencias culturales y crear mayores oportunidades laborales.

## Estrategias de diferenciación del minorista

Frente a estos cambios, el detallista tuvo que revisar su posicionamiento estratégico tradicional para redefinir su concepto de punto de venta y adoptar un posicionamiento que dé valor a los consumidores. La adopción de una estrategia de diferenciación del punto de venta se transformó en una necesidad en un mercado donde la venta al menudeo se ha transformado en un producto *commodity*. Por eso, los conceptos de marketing estratégico desarrollados para el marketing de productos pueden ser aplicados de forma directa al marketing al menudeo.

### Concepto de tienda multiatributo

Desde el punto de vista del consumidor, el concepto del punto de venta puede verse como un paquete de beneficios, y el concepto de producto multiatributos, descrito en el capítulo 3, resulta útil aquí para ayudar a diseñar el concepto de tienda. Se pueden identificar seis características o atributos diferentes en una tienda, los cuales constituyen otras tantas variables de acción del minorista:

**Localización.** Define la cobertura territorial o área de comercialización dentro de la cual se desarrollan las relaciones económicas. Las alternativas son: localización central, comunal, suburbana o centros de compras regional.

**Surtido.** El número de líneas de productos que se venderán, lo que implica decisiones sobre la amplitud del

surtido (mucho o poca) y la profundidad de éste (mucho o poca) de cada línea de producto.

**Precio.** El nivel general de precios (márgenes brutos altos o bajos) y el uso de los precios de reclamos, precios de descuento y precios promocionales.

**Servicios.** La extensión de la mezcla de servicios. Puede hacerse una distinción entre los servicios de precompra (órdenes telefónicas, horas de compra, probadores, etc.), los servicios de poscompra (entrega, modificaciones, envoltorios, etc.) y los servicios complementarios (crédito, restaurantes, guardería, agencias de viajes, etc.). Sobre este tema, consulte a Maricourt (1988).

**Tiempo.** El tiempo requerido para el “viaje de compras”. La proximidad es un factor clave, pero también lo son los horarios de apertura y cierre, la accesibilidad, la facilidad de identificación de los productos, la compra rápida y la ausencia de colas en las cajas.

**Atmósfera.** El diseño de la tienda, y también la luz, el espacio, la ambientación musical, su apariencia y la decoración del interior, etcétera.

Los consumidores utilizan estos atributos del punto de venta cuando comparan tiendas. Dependerá del detallista definir un concepto de tienda basado en alguna combinación innovadora de estos atributos, que constituya un paquete de beneficios diferenciados de la competencia. Un buen ejemplo de estrategia de segmentación de punto de venta es el del minorista inglés Tesco, como se muestra en la ilustración 14.1.

## Estrategias de posicionamiento de un punto de venta

Las estrategias de posicionamiento consideradas por el detallista varían según el tipo de sector en el que opera. Los puntos de venta pueden clasificarse de acuerdo con dos dimensiones: el nivel de margen bruto (alto o bajo) y el tipo de beneficio buscado por el consumidor (funcional o simbólico). Tenemos entonces un mapa de dos dimensiones, que se muestra en la figura 14.3, y que describe cuatro estrategias de posicionamiento diferentes,

1. Entre los productos funcionales de margen elevado (cuadrante superior izquierdo), tenemos a las *tiendas de especialidades*, con un surtido especializado o seleccionado de alimentos o productos audiovisuales de alta estima, como computadoras, herramientas, etcétera.

## ILUSTRACIÓN 14.1

## Estrategia de segmentación de mercado de Tesco

Segmentos de mercado	Marcas	Estrategia	
Calidad superior (24%)	Comida de especialidades (19%)	TESCO <i>El mejor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se dirige directamente a Mark &amp; Spencer</li> <li>■ Productos de calidad y precio muy superiores</li> <li>■ Limitado a productos de alto valor agregado</li> </ul>
	Salud (17%)	TESCO <i>Orgánico</i>	
Categoría media (53%)	Tradicional (15%)	TESCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La misma calidad que las marcas de fabricantes</li> <li>■ Ser la marca elegida</li> <li>■ Incrementar los márgenes contra marca</li> </ul>
	Mayoritario (24%)	TESCO + TESCO Niños	
	Comodidad (9%)	TESCO + TESCO Vida saludable	
Menores recursos (23%)	Sensibilidad hacia el precio (16%)	TESCO + Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apunta a nichos especiales</li> <li>■ Renombra "comida sana" como "vivir sano" para extenderse a otros rubros además de la comida</li> </ul>

2. Entre los productos funcionales de margen bajo, están los productos alimenticios básicos que se venden en los supermercados e hipermercados, los muebles de bajo precio (Ikea), los centros de productos para "hágalo usted mismo", los productos audiovisuales de bajo precio, etcétera.
3. Los productos simbólicos con altos márgenes se venden a través de puntos de venta de prestigio, como las tiendas de moda (Benetton, Rodier), y también incluyen las joyas, los relojes, etcétera.
4. Los productos simbólicos vendidos a bajo precio se distribuyen en establecimientos de descuento que

venden a bajo precio las grandes marcas de contenido simbólico elevado.

El vendedor al menudeo puede adoptar tres estrategias de posicionamiento básico: la diferenciación por surtido de productos, por servicio y personalidad, y por liderazgo de precios.

1. Una *estrategia de diferenciación por producto* se basa en ofrecer productos que son intrínsecamente diferentes, por ejemplo, marcas distintas o estilos diferentes de aquellos que se encuentran en la misma categoría de producto ofrecidos en otros puntos de venta.

2. Una estrategia de *servicio y personalización* ofrece productos que son intrínsecamente similares a los ofrecidos por los competidores, pero agrega servicios y personalidad para diferenciar el punto de venta.
3. Una *estrategia de diferenciación por precio* implica ofrecer los mismos productos que los consumidores a precios menores.

El minorista puede contemplar diferentes estrategias de posicionamiento, ya que dispone de numerosas variables de acción. Por lo tanto, puede elaborar e implementar un plan de marketing estratégico a través de un programa de acción congruente con los objetivos elegidos para obtener una ventaja competitiva sustentable sobre la competencia.

### Desarrollo de las marcas de los minoristas

Durante la última década, los grandes detallistas han implementado con éxito distintas estrategias de diferenciación que se basan en el desarrollo de marcas propias. En Bélgica, por ejemplo, la participación de mercado de las marcas propias aumentó de 11.4% en 1983 a 19.8% en 1992 (Nielsen, 1997). Las cuotas de mercado de las marcas propias en otros países se presentan en la figura 14.1. Este desarrollo coincide con el aumento del poder de mercado de los grandes detallistas, gracias a tres grupos de factores:

- la creación de poderosos centros de compra a nivel mundial, lo cual ha contribuido a un aumento sustancial del poder de negociación de los grandes detallistas.
- la centralización de la logística y el almacenamiento, lo que ha creado una barrera física entre el proveedor y el supermercado local.
- la generalización de los sistemas de lectura óptica, un sistema computarizado para registrar las ventas en las cajas de pago de los puntos de venta, lo que da al detallista información instantánea sobre cada producto vendido.

Como resultado de estos cambios tecnológicos, se observa un cambio en el equilibrio de poder entre los proveedores y los detallistas.

Este aumento de su poder de mercado ha inducido a los detallistas a desarrollar sus propias políticas de marca para poder mejorar su rentabilidad. Esta estrategia de marcas propias se remonta a más de 20 años atrás, pero recientemente ha ganado una nueva dimensión. Algunos ejemplos de marcas propias son:

*Marcas del detallista.* La propuesta aquí es lograr el mismo desempeño que las marcas de fabricantes, pero a precios más moderados. Los ejemplos típicos son Delhaize, St Michael de Mark & Spencer, Casino, Great Value de Wal-Mart. El nombre de la marca es el de la cadena, y se utiliza como una manera de extender la imagen de la tienda.

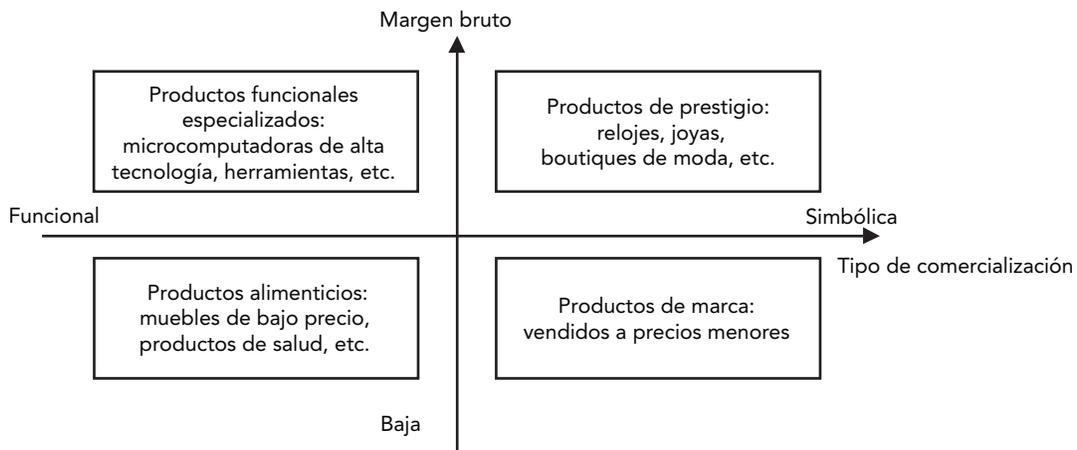


FIGURA 14.3 Análisis del posicionamiento de un vendedor detallista

Fuente: Wortzel (1987).

*Marcas propias.* Los productos son poco sofisticados, y se presentan en empaques simples a precios más bajos, y sin nombre de marca. La gama blanca de GB en Bélgica pertenece típicamente a esta categoría.

*Contramarcas.* Se presentan como marcas normales pero se distribuyen exclusivamente en las tiendas de la cadena. Muchas cadenas de distribución venden contramarcas tales como Beaumont en Monoprix, O'Lacy en Asko y Saint Goustain y Chabrior en Intermarché.

*Mejores precios.* Su papel es responder a la invasión de los grandes hipermercados de descuento, como Aldi. El nombre de la tienda no se menciona.

Debe notarse que el desarrollo de las marcas del detallista (vea la figura 14.1) ha sido estimulado por el crecimiento de las *marcas de mejor precio*, y por el dinamismo de los grandes hipermercados de descuentos tales como Aldi y Lidl (Alemania) y Kwik-Save (Reino Unido), que operan a través de almacenes de depósito.

Esta ofensiva de marcas propias ha sido fructífera y, como consecuencia, ha decrecido notablemente la lealtad a las marcas de los fabricantes, y los proveedores se ven forzados a reducir su diferencial de precio.

Pareciera, sin embargo, que en Francia y en el Reino Unido las marcas propias se estancaron en el nivel que actualmente tienen. En una encuesta realizada en Francia por LSA (mayo, 1997), sólo 24% de los consumidores entrevistados estaban a favor de una extensión del rango de marcas propias en sus tiendas habituales, y 70% se oponía; en 1995 se observó un resultado similar.

## Objetivos estratégicos de los distribuidores

Las estrategias de marketing de los vendedores minoristas tienden a volverse más sofisticadas. No se limitan simplemente a imitar los productos existentes, sino a desarrollar nuevos conceptos de productos que apuntan a segmentos de mercado bien definidos, y luego los producen fabricantes internacionales especializados en marcas propias. Los distribuidores pueden perseguir tres objetivos con las marcas propias:

- reducir el poder de los fabricantes al disminuir su volumen y sus franquicias de marca, y eliminar a los pequeños competidores;

- aumentar los márgenes de la categoría, dado que las marcas propias pueden otorgar márgenes de 5-10 puntos por encima de las marcas de los fabricantes;
- proveer un producto diferencial para construir la imagen del distribuidor;

Este último objetivo está ganando importancia en la actualidad entre los detallistas más sofisticados y dinámicos.

Como se ilustra en la figura 14.4, el vendedor al menudeo puede adoptar diferentes estrategias de posicionamiento precio/calidad;

*Misma calidad, más barato.* Es la estrategia más adoptada por las marcas del detallista: proponer un nivel de calidad similar al ofrecido por las marcas líderes del mercado, pero a un precio 15-20% menor.

*Menor calidad, más barato.* Esta estrategia se basa en las contramarcas o en las marcas propias: proponer un nivel menor de calidad en empaques simplificados a 30-40% menos que los precios empleados por las marcas de fabricantes.

*Mayor calidad, mismo precio.* Proponer un nivel de calidad más alto que las marcas de fabricantes al mismo precio. Sainsbury, en el Reino Unido, adopta esta estrategia de posicionamiento para un cierto número de categorías de producto, al utilizar contramarcas que se encuentran exclusivamente en las tiendas Sainsbury.

*Mayor calidad, mayor precio.* Una estrategia menos frecuente, adoptada por los distribuidores que apuntan al segmento superior del mercado, con productos caseros o artesanías.

Como resultado de estas estrategias agresivas de precio de marca, existe una presión general sobre los precios. Dentro de las grandes cadenas de supermercado, existen tres tipos de marcas dentro de la misma categoría de producto:

- *Marcas de fabricantes*, y preferentemente las marcas líderes en la categoría (las marcas A), que se apoyan en grandes campañas publicitarias y actividades promocionales.
- *Marcas propias, de tienda o marcas bandera* (las marcas B), creadas por los detallistas para mejorar la rentabilidad y construir su imagen de marca.
- *Mejores precios* (las marcas C), que se utilizan como “luchadores de precio” para frenar a los grandes hipermercados de descuento al ofrecer una alternativa a los consumidores.

En esta batalla competitiva, los fabricantes más débiles son los primeros en ser eliminados de los supermercados.

## Opciones estratégicas de las marcas del fabricante

Como hemos explicado en el capítulo 1 (vea el apartado 1.3.3 del capítulo 1), en la economía global, el equilibrio de poder entre los dos actores claves del mercado, los fabricantes y los distribuidores, evoluciona continuamente y modifica la naturaleza de sus relaciones, moviéndose desde un modelo de negocios dominado por el fabricante (vea la figura 1.6) hacia un modelo dominado por el distribuidor (vea la figura 1.7). En este nuevo contexto, el fabricante debe decidir qué estrategia defensiva deberá adoptar.

### Cuatro opciones estratégicas

¿Cuáles son las estrategias de defensa de los fabricantes de marcas para el consumidor frente al creciente poder

de los grandes supermercados al menudeo? Existen cuatro opciones estratégicas básicas:

*Estrategia de aspiración.* Para promocionar un producto innovador (único), o una marca bien diferenciada, a través de una segmentación creativa y publicidad masiva que apunte a los consumidores del sector más alto, con el objetivo de inducir a los distribuidores a incluir estas marcas en sus surtidos.

*Marketing directo.* Para eludir a los vendedores minoristas se adopta una estrategia de marketing “sin tiendas”, donde las compras se realizan y se reciben en casa.

*Subcontratar el marketing operativo.* Concentrarse en ID y la fabricación, y dejar la función del marketing operativo a un grupo bien diversificado de distribuidores.

*Comercialización en los puntos de venta (trade marketing).* Ver a los distribuidores como compradores intermediarios y designar un programa de marketing orientado al detallista.

En el siguiente apartado daremos cuenta de las opciones estratégicas disponibles de una marca de fabricante a través de una estrategia de aspiración y del *trade marketing*.

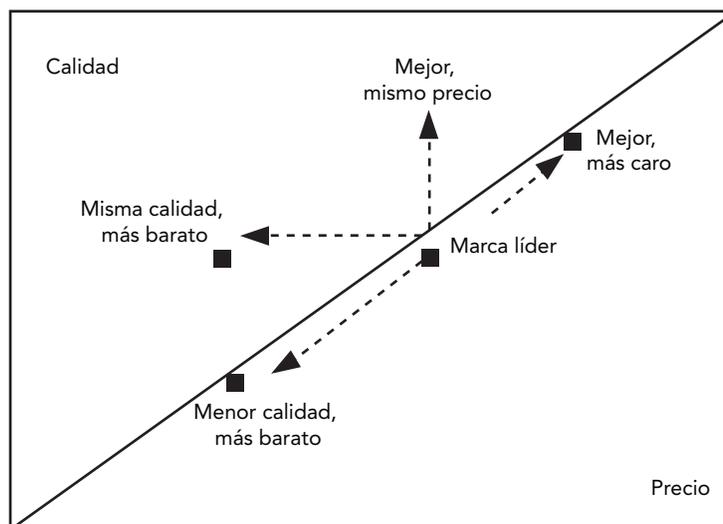


FIGURA 14.4 Tasas de precio/calidad de las marcas del vendedor minorista

Fuente: Los autores.

## Opciones alternativas en una estrategia de aspiración

Desde el punto de vista del fabricante, la situación ideal es contar con una marca bien diferenciada, apoyada por una fuerte inversión publicitaria y demandada por los consumidores. En esta situación de dominio, el distribuidor está cautivo y se ve forzado a incluir la marca en su surtido. Pero, no es factible que tal situación prevalezca de manera indefinida, e incluso los grandes fabricantes pueden verse amenazados por las marcas de los distribuidores, tal como ilustra la historia de éxito de la Classic Cola de Sainsbury contra la poderosa Coca-Cola.

La Classic Cola, una marca propia de Cott Corporation de J. Sainsbury en el Reino Unido, se lanzó a un precio 28% menor que la Coca-Cola. Hoy, la Classic Cola representa 65% del total de ventas de las bebidas de cola a través de Sainsbury y 15% del mercado de bebidas de cola del Reino Unido.

Una vez que se enfrenta al desafío de la marca propia, ¿cómo debería reaccionar la marca del fabricante? Hoch (1996) sugiere cuatro movimientos estratégicos que una marca puede hacer para mejorar su posición competitiva

(vea la figura 14.5). Estas opciones no necesariamente deben ser mutuamente excluyentes o exhaustivas.

1. *Esperar y no hacer nada.* En los mercados caracterizados por una alta volatilidad y fluctuación, puede ser imprudente que un fabricante reaccione rápida y agresivamente.
2. *Aumentar la distancia de las marcas propias.* Los movimientos de distanciamiento pueden consistir en “dar más por el mismo dinero” o “productos nuevos y mejorados”. No implica necesariamente extender la línea de productos, lo cual con frecuencia tiende a diluir más que a enriquecer la marca central.
3. *Reducir la diferencia de precio.* La evidencia empírica demuestra que las pequeñas diferencias de precio aumentaron las ventas unitarias de las marcas de fabricantes frente a las marcas de distribuidores. Como los consumidores parecen más dispuestos a buscar una mejor calidad, los cambios en los precios de las marcas de fabricantes afectan más a las marcas de distribuidores que lo que afectan estos cambios de las marcas de los distribuidores a las ventas de las marcas de fabricantes.
4. *Formular una estrategia de productos de imitación (“me too” products).* Aquí existen dos opciones

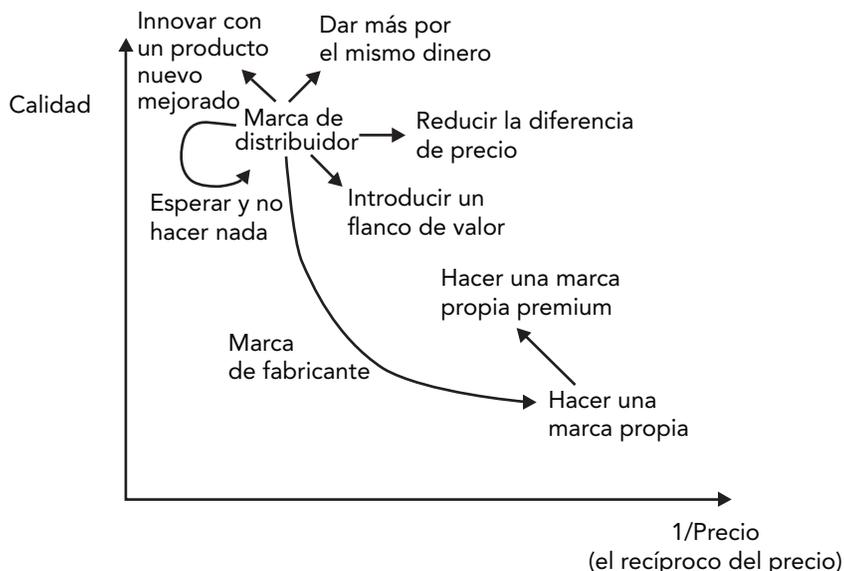


FIGURA 14.5 Opciones estratégicas para las marcas de fabricantes

Fuente: Hoch (1996).

posibles. Introducir un “flanco de valor” ofreciendo un producto de menor precio y posiblemente menor calidad para eliminar a la marca propia. El riesgo aquí es canibalizar las ventas acumuladas actualmente por las marcas *premium* de fabricantes. En otra estrategia, los fabricantes pueden elegir fabricar marcas propias directamente para el distribuidor.

Respecto a esta última estrategia, Quelch y Harding (1996, p. 103) sugieren que las posibilidades de fabricación de las marcas propias parecen con frecuencia rentables para los fabricantes, porque son evaluadas sobre la base de un costo marginal incremental. Si la fabricación de las marcas propias fuese evaluada sobre la base de un costo total más que incremental, en muchos casos parecería mucho menos rentable. Toda empresa que

considere producir marcas propias debería responder las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es la contribución real de los productos de marca propia?
- b) ¿Qué costos fijos son atribuibles a la producción de la marca privada?
- c) ¿Cuánto canibalizarán los productos de marca propia los productos tradicionales de la marca?

### Comercialización en los puntos de venta (*trade marketing*)

La comercialización en los puntos de venta o *trade marketing* consiste simplemente en la aplicación del concepto de marketing a los distribuidores, que ya no son vistos

#### ILUSTRACIÓN 14.2

##### IIE Y RAE: Dos herramientas importantes del *trade marketing*

###### *IIE: Intercambio de información electrónica*

El sistema de intercambio de información entre los proveedores y los revendedores es cada vez más popular en todo el mundo. Su principio es simple: establecer una conexión directa que mantiene unidas las computadoras de los socios comerciales a través de líneas telefónicas para intercambiar información. Una vez establecida, esta conexión facilita y acelera la comunicación dentro de la cadena y genera ahorros sustanciales. Uno de los beneficios del IIE es la reducción del tiempo para el registro de las órdenes. Si el registro de las órdenes en 500 tiendas generalmente requiere 12 horas, 10 minutos son suficientes con el IIE. Esta operación es seguida por un control que toma dos horas para validar las órdenes. El IIE también contribuye a reducir los costos de ejecución de una orden, desde su inicio hasta su transmisión: es de tres FF con IIE contra 17 FF con un apoyo magnético y 54 FF para un documento en papel. El IIE crea un nuevo modo de gestión: el del comercio en tiempo real.

*RAE: Respuesta de almacenado eficiente* La RAE puede definirse como un socio logístico que pro-

pone un intercambio de información a través del IIE. Esta comunicación entre los fabricantes y los revendedores se maneja a través de flujos de existencias con el objetivo de aumentar la productividad en cada nivel de la cadena logística. Estos ahorros en costos son luego compartidos entre los socios del canal. Los principales objetivos son:

- producir y vender tanto como sea posible en tiempo real;
- reducir el número de falta de existencias;
- tener un mejor entendimiento de los movimientos de existencias y de la demanda para reducir el inventario real;
- racionalizar el flujo de mercancías para lograr economías de escala.

El campo de aplicación más importante de la RAE es la optimización de los flujos de bienes; el otro dominio es la organización de promociones de ventas y el desarrollo de nuevos productos.

Fuente: Adaptado de Vandaele (1998, capítulo 2).

como “intermediarios” en el canal sino como socios o clientes con sus propios derechos. El proceso de marketing dirigido a los revendedores o distribuidores puede subdividirse en cuatro fases:

- La segmentación de la población de revendedores, o la identificación de grupos de distribuidores que tienen las mismas expectativas sobre los proveedores.
- La selección de uno o varios segmentos a los que se dirigirá en forma prioritaria.
- El análisis de sus necesidades, es decir, entender los factores que dan forma a las decisiones de los revendedores, su modo de funcionamiento, sus objetivos y sus expectativas.
- Diseñar un programa de marketing adaptado.

El cumplimiento eficiente de las órdenes es un dominio de aplicación del *trade marketing*, donde los beneficios para las dos partes son directamente observables. En este enfoque de asociación, el objetivo es maximizar las ganancias para toda la cadena de abastecimiento (ilustración 14.2). Esto requiere que *a)* el proveedor esté vinculado con la información de inventario del punto de venta, que se actualiza al mismo tiempo que los clientes com-

pran el producto en la tienda; *b)* la producción se basa en la previsión de las ventas de las tiendas en tiempo real, y *c)* las instalaciones de almacenaje se localizan en lugares más cercanos a las tiendas.

Estas acciones, en forma conjunta, minimizan los costos de inventario a través del sistema, y el proveedor puede pasar estos ahorros a los revendedores y, a través de ellos, a los consumidores. Tanto los consumidores y los revendedores obtienen un mayor valor en términos de menores precios y disponibilidad de mercancía, gracias a la reducción de las faltas de existencias.

Para gestionar esta relación negocio a negocio con los revendedores, los proveedores deben entender profundamente sus problemas logísticos, su imagen de tienda deseada y la importancia percibida de una categoría de producto, en particular para el posicionamiento de la cadena de tiendas. El cambio más importante es el viraje desde una práctica de adversarios a una de asociación. Un buen entendimiento de los objetivos y las limitaciones del cliente intermediario es un prerrequisito para el desarrollo de una estrategia de marketing relacional exitosa. Para profundizar en temas de *trade marketing*, vea Vandaele (1998), Corstjens y Corstjens (1996) y Buzzell y Ortmeier (1995).

## RESUMEN

Los distribuidores adoptan cada vez más un papel activo e innovador, lo que modifica el equilibrio de poder entre los fabricantes y los distribuidores. La madurez, la sobrecapacidad, la concentración y la competencia de precios son características típicas que sugieren que la industria de la distribución se ha transformado en un *commodity*. Los vendedores minoristas se comportan de manera diferente hoy en día, no sólo por los cambios sociales y demográficos que hemos descrito anteriormente, sino también porque son más educados y profesionales en sus decisiones de compra. Desde el punto de vista del consumidor, el concepto de tienda puede verse como un paquete de beneficios y el concepto de producto multiatributo, descrito en el capítulo 3, resulta útil aquí para ayudar a diseñar un concepto

de tienda. Los puntos de venta de los vendedores detallistas pueden clasificarse de acuerdo con dos dimensiones: el nivel de margen bruto (alto o bajo) y el tipo de beneficio buscado por el consumidor (funcional o simbólico). Las estrategias de marketing de los detallistas tienden a volverse más sofisticadas. No se limitan simplemente a imitar los productos existentes, sino que desarrollan nuevos conceptos de producto dirigidos a segmentos de mercado bien definidos, que luego son producidos por fabricantes internacionales especializados en marcas propias. Existen cuatro opciones estratégicas básicas para el fabricante de marcas propias: una estrategia de aspiración, de marketing directo, de subcontratación del marketing operativo y la comercialización en los puntos de venta (*trade marketing*).

### REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. En vista del dinamismo y del creciente poder de los comercializadores masivos en el sector de consumo masivo, ¿qué tipo de estrategia de defensa o reorganización puede adoptar el fabricante? Analice las ventajas y las dificultades de cada opción.
2. Describa los diferentes tipos de marcas propias disponibles en los mercados de consumo masivo.
3. ¿Qué motiva a los distribuidores del sector de consumo masivo a lanzar sus propias marcas? ¿Cuáles son las limitaciones de esta estrategia?
4. ¿Cuáles son las diferencias entre las marcas de distribuidor y las marcas de hipermercados de descuento?
5. Las marcas privadas las producen fabricantes que poseen sus propias marcas, y que venden por los grandes vendedores minoristas. ¿Qué puede motivar a estos fabricantes a producir esas marcas propias y cuáles son los riesgos?
6. ¿Podría explicar por qué las marcas propias son menos exitosas en las siguientes categorías de productos: máquinas de afeitar, cereales, cosméticos y pañales?
7. ¿Cómo podría explicar los diferenciales de precios de 30% observado entre una marca propia y una marca de fabricante en un mismo nivel de calidad?

### Bibliografía

- A.C. Nielsen (1997), *L'univers alimentaire en Belgique*, Bruselas, A.C. Nielsen Belgium.
- A.C. Nielsen (2006a), *Consumer Insights into Globalisation*, A.C. Nielsen Worldwide, agosto.
- A.C. Nielsen (2006b), *Univers alimentaire 2005*, Bruselas, A.C. Nielsen.
- Business Week* (1998), E-Shop Till You Drop, 9 de febrero, pp. 14-15.
- Buzzell, R.D. y Ortmeyer, G. (1995), Channel Partnerships Streamline Distribution, *Sloan Management Review*, 36, 3, pp. 85-89.
- Corstjens, J. y Corstjens, M. (1996), *Store Wars*, Nueva York, John Wiley.
- Deloitte (2006), *2005 Global Powers in Retailing*, Deloitte & Touche USA LLP.
- De Maricourt, R. (1988), Vers une nouvelle révolution de la distribution: de l'hypermarché à l'hyperservice, *Revue Française du Marketing*, 118.
- Glémet, F. y Mira, R. (1993a), The Brand Leader's Dilemma, *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 3-15.
- Glémet, F. y Mira, R. (1993b), Solving the Brand Dilemma, *The McKinsey Quarterly*, 4, pp. 87-98.
- Hoch, S.J. (1996), How Should National Brands Think about Private Labels? *Sloan Management Review*, 37, 2, pp. 89-102.
- Hogarth-Scott, S. y Rice, S.P. (1994), The New Food Discounters: Are They a Threat to the Major Multiples? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22, 1, pp. 20-28.
- Jallat, F. y Capek, M.J. (2001), Disintermediation in Question: New Economy, New Networks, New Middlemen, *Business Horizons*, 44, 2, pp. 55-60.
- Kotler, P. (1997/2005), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Libre Service Actualités (LSA)* (1996), L'Europe des achats: le nouveau pactole, 1481, 29, pp. 26-30.
- LSA (1997), Marque de distributeurs: les clients les perçoivent mal, 1540, 22, pp. 30-34.
- LSA (1998), Le hard discount en pleine forme, 1571, 12, pp. 28-31.
- Quelch, J.A. y Harding, D. (1996), Brand versus Private Labels: Fighting to Win, *Harvard Business Review*, 74, 1, pp. 99-109.
- Santi, M. (1997), Marques de distributeurs: six idées fausses, *L'Expansion Management Review*, marzo, pp. 64-78.
- Vandaele, M. (1998), *Commerce et industrie: le nouveau partenariat*, París, Librairie Vuibert.
- Wortzel, L.H. (1987), Retailing Strategies for Today's Mature Market-place, *Journal of Business Strategy*, 7, 4, pp. 45-56.

# Decisiones de precio

# 15

## Contenido

Percepción del precio por parte del comprador	404
Procedimientos de fijación de precios basados en los costos	408
Procedimientos de fijación de precios orientados a la demanda	414
Procedimientos de fijación de precios orientados a la competencia	428
Determinación de precios de una gama de productos	431
Resumen	435
Bibliografía	436

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de:**

- entender la percepción del precio del comprador y su importancia para la empresa;
- analizar las implicaciones del costo y el beneficio en las diferentes alternativas de determinación del precio;
- listar y explicar los factores que afectan la sensibilidad al precio del cliente;
- describir y comparar los diferentes métodos para determinar los precios desde una perspectiva orientada al mercado;
- analizar el impacto de la estructura competitiva en la estrategia de precio de la empresa;
- describir el modo de enfocar el problema de la determinación de precios de un conjunto de productos relacionados;
- explicar las distintas cuestiones que enfrenta una empresa que opera en los mercados extranjeros.

## Introducción

Cada producto tiene un precio, aunque no todas las empresas están necesariamente en posición de determinar el precio de venta que darán a su producto. Pero cuando la empresa desarrolla el marketing estratégico, y de este modo obtiene cierto nivel de poder de mercado, establecer el precio resulta una decisión clave, la cual condiciona en gran medida el éxito de su estrategia. Desde el punto de vista de la empresa, la cuestión del precio tiene dos aspectos: el precio es un instrumento para estimular la demanda, como la publicidad, por ejemplo, y, al mismo tiempo, el precio es un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Por lo tanto, la elección de una estrategia de precio debe respetar dos tipos de coherencias: una coherencia interna, que consiste en el establecimiento del precio del producto y que respeta las limitaciones de los costos y la rentabilidad, y una coherencia externa, que establece el nivel del precio y que toma en cuenta el poder de compra del mercado, así como el precio de los bienes competitivos. Después de describir la función estratégica del precio en el marketing, analizaremos las decisiones de precio que resaltan los costos, la competencia y la demanda de manera exitosa. La figura 15.1 describe el problema general de la fijación de precios en un entorno competitivo.

## Percepción del precio por parte del comprador

El precio es la expresión monetaria del valor y, como tal, ocupa un papel central en el intercambio competitivo. Desde el punto de vista del cliente, el precio que cada uno está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad y la cantidad y naturaleza de la satisfacción que se espera. Desde el punto de vista del vendedor, el precio al cual éste estará dispuesto a vender mide el valor de los componentes incorporados en el producto, y al que añadirá el beneficio que espera alcanzar. El comportamiento de compra puede verse como un sistema de intercambio en el cual la búsqueda de satisfacción y el sacrificio monetario se compensan uno al otro. Vea la figura 15.1.

## Definición de precio del mercado

Formalmente, el precio monetario puede definirse como una relación que indica el monto de dinero necesario para adquirir una cantidad determinada de un bien o servicio:

$$\text{Precio: } \frac{\text{Cantidad de dinero cedida por el cliente}}{\text{Cantidad de bien cedido por el vendedor}}$$

Realmente, la noción de precio es más amplia y va más allá de la simple coincidencia de factores puramente objetivos y cuantitativos. La cantidad de dinero pagada

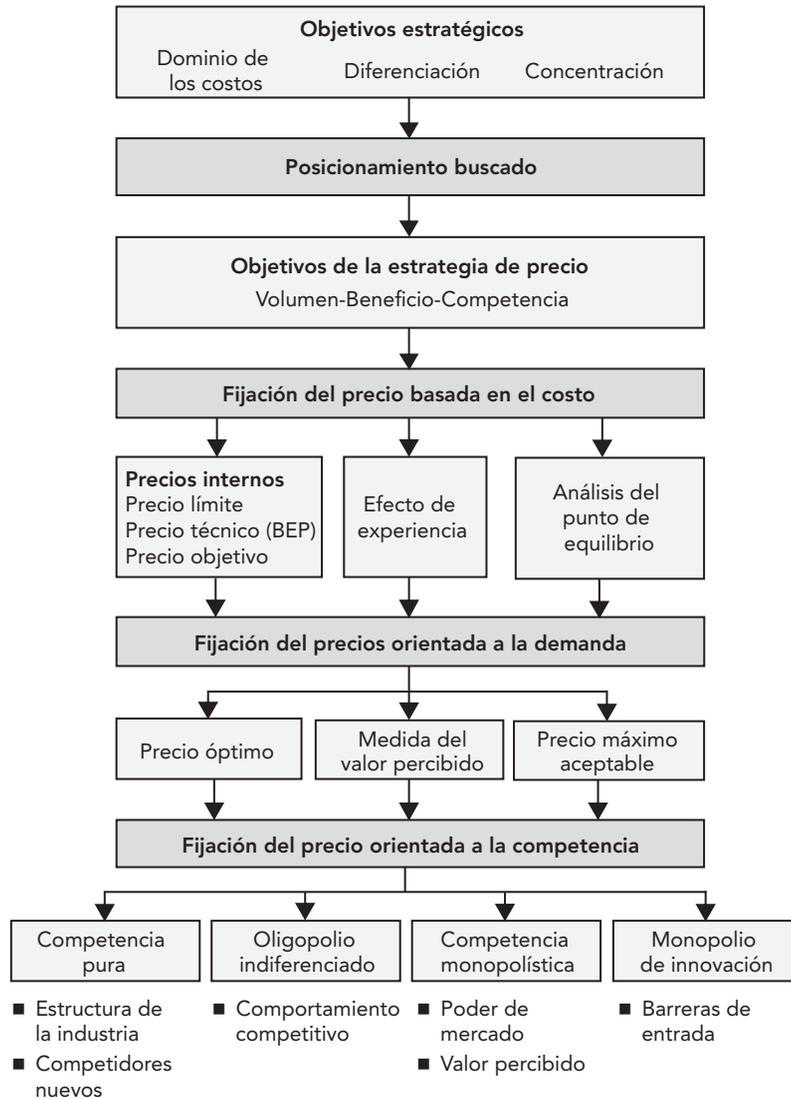
mide de manera incompleta el sacrificio hecho; del mismo modo, la cantidad del bien obtenido mide de manera imperfecta la satisfacción alcanzada.

## Precio como una medida de valor

Vimos en el capítulo 4 que, en lo que concierne al cliente, un producto es un paquete de beneficios y que los servicios derivados del producto son muchos, no sólo el servicio básico del producto, sino también otros servicios periféricos, tanto objetivos como de percepción, que caracterizan al producto y a la marca. Por lo tanto, el precio debe reflejar el valor de tales satisfacciones para el comprador.

Comparemos dos relojes que tienen la misma calidad técnica objetiva. La marca A es sumamente prestigiosa, con un diseño elegante, que los relojeros venden de manera exclusiva; tiene cinco años de garantía y se publicita a partir del deporte y de personalidades del teatro. La marca B es poco conocida, discretamente diseñada, se vende en centros comerciales, con seis meses de garantía y se publicita como muy confiable. Aunque estos relojes proveen el mismo servicio funcional (la medición del tiempo), podemos ver que son dos productos muy distintos y que su valor percibido por los compradores potenciales también será muy diferente.

Por lo tanto, desde el punto de vista del cliente, el precio debe verse como la compensación por todos los beneficios/soluciones brindados y se determina de acuer-



**FIGURA 15.1** Decisiones estratégicas de precio

Fuente: Los autores.

do con el valor total o la utilidad total percibida por el comprador. De allí la importancia de un buen posicionamiento antes de determinar el precio de venta.

**Costo total de adquisición de un producto**

Así como la cantidad de bienes obtenidos no mide la satisfacción real de manera perfecta, la cantidad de dinero

pagada mide la importancia del sacrificio real también en forma imperfecta. En realidad, el precio es el dinero recibido por el vendedor como resultado de una transacción. No refleja todos los costos soportados por el cliente, los cuales no sólo cubren el precio pagado, sino también los términos de intercambio, es decir, todos los procedimientos prácticos concretos que llevan a transferir la propiedad, tales como las condiciones de pago, los términos de entrega, los

servicios posventa, etc. En algunos casos, el comprador puede tener que soportar grandes costos para comparar precios, hacer la transacción y negociar. Esto puede suceder si, por ejemplo, el comprador se localiza en regiones aisladas. De modo similar, el cliente puede enfrentarse a grandes costos de transferencia si cambia de proveedores después de haber establecido las especificaciones de producto en relación con un proveedor. Las principales causas de estos costos de transferencia son las siguientes:

- Costos de modificación del producto para que se correspondan con un nuevo producto del proveedor.
- Cambios en los hábitos de consumo o de utilización del producto.
- Gastos de capacitación o reorientación de usuarios.
- Inversiones para adquirir nuevo equipamiento necesario para el uso de los nuevos productos.
- Costos psicológicos relacionados con el cambio.

Todos estos costos pueden ser más altos para algunos clientes que para otros. Cuando existen costos de transferencia, el costo real para el comprador es mucho más alto que el precio monetario del producto.

Por lo tanto, desde el punto de vista del cliente la noción de precio va más allá del precio monetario. Implica *todos los beneficios provistos por el producto y todos los costos monetarios y no monetarios soportados por el cliente*. Por eso, la medición de la sensibilidad al precio debe tener en cuenta todos estos beneficios y costos además del precio nominal del producto.

Visto desde la perspectiva del cliente, el precio puede ser redefinido de la siguiente manera:

$$\text{Precio} = \frac{\text{Costo total (monetario y no monetario) soportado por el cliente}}{\text{Beneficios totales (tangibles e intangibles) provistos por el producto}}$$

Para ilustrar la complejidad del precio visto desde la perspectiva del cliente se pueden identificar ocho maneras de cambiar la relación de precio descrita anteriormente (Monroe, 1979):

- Modificación de la cantidad de dinero que el comprador sacrifica.
- Modificación de la calidad de bienes y servicios provistos por el vendedor.
- Modificación de la calidad de bienes y servicios provistos.

- Modificación de los descuentos cuando se aplican por variaciones de cantidad.
- Modificación en el tiempo y el lugar de transferencia de propiedad.
- Modificación del lugar y tiempo de pago.
- Modificación de las formas de pago aceptadas.
- Modificación del nombre o marca del producto.

## Importancia de las decisiones de precio

Los siguientes puntos resaltan la importancia de las estrategias de precio en el entorno de macromarketing actual:

- El precio elegido influye de manera directa en el nivel de la demanda y determina el nivel de actividad. Un precio que se establece a un nivel demasiado elevado o demasiado bajo puede poner en peligro el desarrollo del producto. Por lo tanto, medir la sensibilidad al precio es de crucial importancia.
- El precio de venta determina de manera directa la rentabilidad de la operación, no sólo por el margen de beneficio que permite, sino también por las cantidades vendidas que fijan las condiciones bajo las que se recuperarán los costos fijos en un horizonte de tiempo apropiado. Así, una diferencia pequeña de precio puede tener un impacto importante sobre la rentabilidad.
- El precio que establece la empresa influye en el producto y en la percepción general de la marca, y contribuye al posicionamiento de la marca dentro del conjunto evocado de compradores potenciales. Los clientes perciben el precio como una señal, especialmente en el mercado de bienes de consumo. El precio establecido crea invariablemente una noción de calidad, y es, por lo tanto, un componente de la imagen de marca.
- Más que ninguna otra variable de marketing, el precio es un medio directo de comparación entre los productos o marcas competidoras. Un pequeño cambio en el precio se percibe rápidamente en el mercado, y, por su visibilidad, puede cambiar radicalmente el equilibrio entre las fuerzas. El precio es un punto de contacto forzado entre los competidores.
- La estrategia de precio debe ser compatible con los otros componentes del marketing operativo. El precio debe tener en cuenta el financiamiento de la estrategia promocional y publicitaria. El empaque del

producto debe reforzar el posicionamiento de alta calidad y precio elevado; la estrategia de precio debe respetar la estrategia de distribución y garantizar los márgenes de distribución necesarios para asegurar que los objetivos de cobertura de mercado se alcancen.

Los desarrollos recientes en el entorno económico y competitivo, que se explicaron en el capítulo 2, han jugado significativamente su papel en la creciente importancia y complejidad de las estrategias de precio:

- La aceleración del progreso tecnológico y la reducción de los ciclos de vida del producto implican que una nueva actividad se puede realizar en mucho menor tiempo que antes. Dado que dicho ajuste es mucho más difícil, un error en la fijación del precio en la etapa de introducción resulta mucho más problemático.
- La proliferación de marcas o productos poco diferenciados, la aparición regular de nuevos productos y de nuevas líneas de productos, refuerzan la importancia del correcto posicionamiento de precio; pequeñas diferencias a veces pueden modificar la percepción de mercado de una marca de manera significativa.
- Las restricciones legales, así como las limitaciones regulatorias y sociales, tales como los controles de precio, el establecimiento de márgenes máximos, la autorización de aumentos de precios, etc., limitan la autonomía de una empresa en la determinación de los precios.
- El reducido poder de compra de la mayoría de las economías occidentales hace que los compradores sean más conscientes de las diferencias de precios, y este aumento en la sensibilidad hacia el precio refuerza el papel del precio como instrumento de estimulación de las ventas y la cuota de mercado.

Dada la importancia y la complejidad de estas decisiones, las estrategias de precio las elabora frecuentemente la dirección general de la empresa.

## Objetivos adicionales de las estrategias de precio

Todas las empresas tienen como objetivo hacer que sus actividades sean rentables, y generar el mayor benefi-

cio económico posible. Este objetivo tan amplio puede tomar, en la práctica, diferentes formas y toda empresa tiene interés en clarificar desde el inicio sus objetivos prioritarios en la determinación de los precios. En general, los objetivos posibles pueden clasificarse en tres categorías, dependiendo de si están centrados en el beneficio, en el volumen o en la competencia.

### Objetivos orientados al beneficio

Los objetivos orientados al beneficio son, o bien la maximización del beneficio, o la obtención de una tasa de rentabilidad suficiente sobre el capital invertido. La maximización es el modelo que proponen los economistas, pero en la práctica resulta difícil de aplicar. No sólo porque supone un conocimiento preciso de las funciones de costo y de demanda de cada producto considerado, sino también porque maneja una estabilidad que raramente se observa en los factores del entorno y en la competencia.

El objetivo de perseguir la tasa de rentabilidad sobre la inversión (RSI) está muy difundido. En la práctica toma la forma del cálculo de un precio objetivo, o un precio suficiente, es decir, un precio que, para un nivel dado de actividad, asegure una rentabilidad razonable sobre el capital invertido. Este acercamiento, que con frecuencia adoptan las grandes empresas, tiene el mérito de la simplicidad, pero es incorrecto, porque ignora el hecho de que es el nivel de precios lo que en definitiva determina el nivel de la demanda.

### Objetivos orientados al volumen

Los objetivos orientados al volumen apuntan a maximizar la cifra de ventas o la cuota de mercado actual, o simplemente, a asegurar un crecimiento de ventas suficiente. Maximizar la cuota de mercado implica adoptar un precio de penetración que es relativamente bajo, mucho más que el precio de los competidores, con el objetivo de incrementar el volumen y, en consecuencia, la participación de mercado, tan rápido como sea posible. Una vez alcanzada una posición dominante, el objetivo cambia hacia una tasa de rentabilidad sobre la inversión razonable o satisfactoria. Como hemos visto en el capítulo 8, ésta es una estrategia que con frecuencia utilizan las empresas que han acumulado un elevado volumen de producción y esperan reducir los costos gracias a los efectos de experiencia. Una estrategia totalmente diferente es la del precio de selección. El objetivo aquí es alcanzar una

cifra de ventas elevada, dado que algunos compradores o segmentos del mercado están dispuestos a pagar un precio elevado por las cualidades distintivas (reales o percibidas) que caracterizan al producto. El objetivo aquí es alcanzar la mayor cifra de ventas posible con un precio elevado en lugar de un volumen alto.

### Objetivos orientados a la competencia

Los objetivos orientados a la competencia apuntan o bien a la estabilidad del precio o a estar alineados con los competidores. En ciertas industrias, dominadas por una empresa líder, el objetivo está en lograr una relación estable entre los precios de varios productos competidores y evitar las grandes fluctuaciones de los precios, que afectarían la confianza de los clientes. El objetivo de mantenerse alineados con las otras empresas revela que la empresa es consciente de su incapacidad de ejercer alguna influencia sobre el mercado, especialmente cuando hay una empresa dominante y los precios se han estandarizado, como en los oligopolios indiferenciados. En estos casos, la empresa prefiere concentrar sus esfuerzos en competir sobre características antes que sobre el precio. Las formas de competencia fuera del precio prevalecerán siempre en este tipo de mercados.

Para elaborar una estrategia de fijación de precios, deben considerarse tres grupos de factores: los costos, la

demanda y la competencia. A continuación, examinaremos cada uno de estos factores y sus implicaciones en la determinación del precio.

## Procedimientos de fijación de precios basados en los costos

Comenzar con un análisis de los costos es, ciertamente, el modo más natural de enfocar la problemática de los precios, y es también el más familiar en las empresas. Dado que el fabricante ha incurrido en costos para producir y comercializar un producto, es natural que su principal preocupación sea determinar varios niveles de precios compatibles con las limitaciones de cobertura de los gastos directos, de las cargas de estructura y de beneficio. La figura 15.2 muestra una típica estructura de costos, donde se reproducen las definiciones de las principales nociones económicas de costo.

### Conceptos de precio con base en los costos

Los precios que se basan en los costos y no hacen ninguna referencia explícita a los factores del mercado se

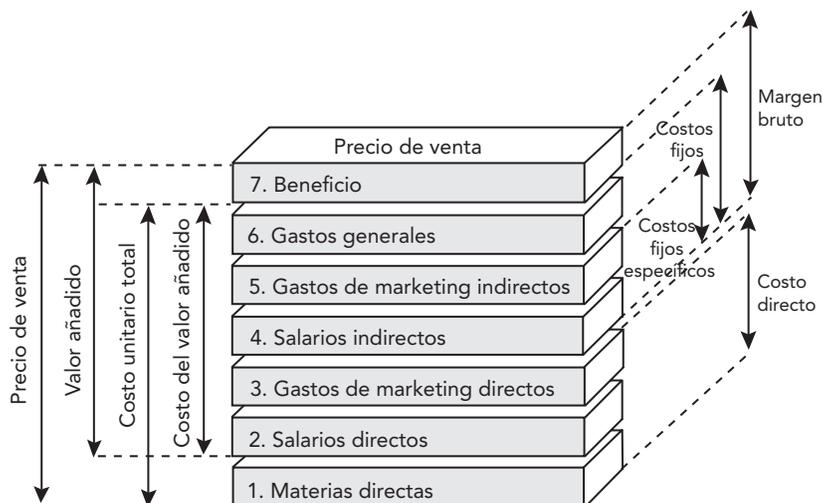


FIGURA 15.2 Estructura de un precio de venta

Fuente: Monroe (1979).

denominan precios basados en los costos. El análisis de costos identifica cuatro tipos de precios basados en costos, que responden a cada uno de los requisitos específicos de costo y beneficio.

### Precio límite

El precio límite, o precio umbral, o precio mínimo, es el precio correspondiente al costo directo ( $C$ ). Es el precio que sólo cubre el valor de reposición del producto y que tiene, por lo tanto, un margen bruto nulo.

$$\text{Precio límite} = \text{Costo directo}$$

Este concepto de precio resulta útil para negociar órdenes de compra excepcionales o descuentos para mercados discontinuados, en donde la empresa tiene una capacidad disponible y cuenta con la posibilidad de vender sin tener una pérdida significativa de ventas en su mercado principal. Los precios límites, también llamados precios marginales, representan el precio mínimo absoluto de

venta que la empresa debe aceptar. Cualquier precio por encima de este precio umbral puede permitir el uso de la capacidad máxima de producción y aún generar fondos para cubrir los gastos ocasionados o mejorar el beneficio. Las órdenes excepcionales, la venta de productos genéricos para los grandes distribuidores y los mercados extranjeros representan oportunidades para este tipo de estrategia de discriminación de precios.

### "Precio de equilibrio"

El precio de equilibrio (PE) (*break-even price*), o *precio técnico*, corresponde al precio donde se recuperan los costos fijos y directos, dado el volumen de ventas supuesto. Asegura que se recuperen tanto el valor de reposición del producto como los costos fijos ( $F$ ).

$$PE = C + F / E(Q),$$

donde  $E(Q)$  designa el volumen de ventas esperado. El PE se corresponde con el concepto de costo unitario to-

## ILUSTRACIÓN 15.1

### EJEMPLO DE LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO A PARTIR DE LOS COSTOS

#### Información básica

Capacidad de producción: 180 000 unidades

Capacidad invertida ( $K$ ): \$24 000 000

Tasa de rentabilidad esperada ( $r$ ): 10%

Costo directo ( $C$ ) = \$105/unidad

Costo fijo ( $F$ ) = \$9 000 000/año

Ventas previstas ( $Q$ ) =  $Q_2$  = 120 000 unidades

Hipótesis pesimista =  $Q_1$  = 90 000 unidades

Hipótesis optimista =  $Q_3$  = 150 000 unidades

#### Precio límite ( $P_L$ ):

$$P_L = C = \$105/\text{unidad}$$

#### Precio de equilibrio ( $P_t$ ):

$$P_1 = C + \frac{F}{E(Q)} = 105 + \frac{9\,000\,000}{E(Q)}$$

$$P_{t_1} = \$205 \quad P_{t_2} = \$180 \quad P_{t_3} = \$165$$

#### Precio objetivo ( $P_c$ ):

$$P = C + \frac{F}{E(Q)} + \frac{r \cdot K}{E(Q)}$$

$$P = 105 + \frac{9\,000\,000}{E(Q)} + \frac{(0.10) \times (24\,000\,000)}{E(Q)}$$

$$P_{c_1} = \$231.7 \quad P_{c_2} = \$200 \quad P_{c_3} = \$181$$

#### Precio de venta considerado ( $P_v$ ):

$$P_v = \$195/\text{unidad}$$

#### Volumen de ventas de equilibrio:

$$Q_n = \frac{F}{P - C} = \frac{9\,000\,000}{195 - 105} = 100\,000 \text{ unidades}$$

#### Ingresos por ventas (cifra de ventas) de equilibrio:

$$CV_n = \frac{F}{(P - C)/P} = \frac{9\,000\,000}{0.46} = \$19\,565\,217.$$

tal, donde el nivel de actividad se utiliza como el criterio de reparto de los costos fijos.

Los precios de equilibrio se calculan con frecuencia para diferentes niveles de volúmenes, como muestra el ejemplo de la ilustración 15.1. Esto define un rango de precios mínimos. Debe notarse que el precio de equilibrio depende del volumen de actividad y sólo coincide con el costo total en ese nivel.

### “Precio objetivo”

El precio objetivo, o precio suficiente, incluye, además de los costos fijos y directos, una restricción de beneficio, que normalmente se determina con referencia a una tasa de rentabilidad “normal” ( $r$ ) sobre el capital invertido ( $K$ ). Este precio, basado en el costo, también se calcula con referencia a un determinado nivel de actividad.

$$\text{Precio objetivo} = P + \frac{C}{E(Q)} + \frac{r \cdot K}{E(Q)}$$

donde  $K$  designa el capital invertido y  $r$  la tasa de rentabilidad considerada suficiente o normal. Como en el precio

de equilibrio, el precio objetivo depende del volumen de actividad que se considere.

### “Precio con margen de beneficio”

El precio con margen de beneficio (*mark up price*) se determina añadiendo un determinado margen al precio de equilibrio. Si se asume que la empresa quiere ganar 20% de margen de beneficio sobre las ventas, el precio con margen de beneficio está dado por:

$$\text{El precio objetivo} = \frac{\text{el precio de equilibrio}}{(1 - \text{margen deseado})}$$

Este método de determinación de precios, popular por su simplicidad, ignora la demanda y la competencia. Éste funcionaría sólo si se alcanza el nivel de ventas esperado.

### Riesgo del razonamiento circular

La práctica de precios objetivos y precios con margen de beneficio está ampliamente extendida, por su simplicidad

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 15.1

### ¿Cuánto dinero ganamos con este producto?

Como ya hemos explicado en la sección El precio de lista en comparación con los precios de facturación y precios de bolsillo, del capítulo 13, la gestión que supervisa la determinación de los precios con frecuencia se focaliza en los precios de factura, que están fácilmente disponibles, pero la historia real va mucho más allá. Debe hacerse una distinción entre el *precio de lista*, el *precio de bolsillo* y el *margen de bolsillo*.

En el caso del precio de lista estándar, existen diversas deducciones o fugas “dentro de la factura” y “fuera de la factura” que deberían considerarse. En el caso reportado por McKinsey (Marn et al., 2003), las *fugas dentro de la factura* incluyen el descuento estándar a distribuidores, los descuentos especiales a distribuidores, los descuentos a los usuarios finales, y las promociones sobre facturas. Las fugas fuera de la factura incluyen los descuentos en efectivo por pago en tiempo, el costo de mantener cuentas pendientes, los descuentos por

publicidad cooperativa, los reembolsos que se basan en el volumen total anual. Al final, el *precio de factura* y el *precio de bolsillo* fueron, respectivamente, de 67.2% y de 50.9% del precio de lista, e incluyeron 16.3% en reducciones de ingresos que no aparecían en las facturas.

Para las empresas que ofrecen productos personalizados, paquetes de soluciones únicas o formas únicas de apoyo técnico o logístico, el costo de estos servicios debería ser sustraído del precio de bolsillo para identificar el *margen de bolsillo*, que es la verdadera medición de la rentabilidad. En otro caso también relatado por McKinsey, los costos de los servicios específicos de clientes promediaron 17% del precio de lista, con un margen de bolsillo de 28%, a comparar con el margen bruto estandarizado de 45%.

Fuente: Marn et al. (2003).

y la aparente seguridad que procura la certeza de obtener un margen, dado que estos dos procedimientos prometen asegurar una determinada tasa de rentabilidad sobre el costo. El inconveniente principal es la falta de toda relación entre precio y volumen. Realmente, contienen de manera implícita un razonamiento circular: el volumen determina los costos, los cuales determinan el precio, el cual, a su vez, determina el nivel de la demanda.

Por cierto, no existe garantía alguna de que el precio objetivo o precio con margen de beneficio adoptado generará el volumen de actividad sobre las bases en que se calculó. La ilustración 15.1 muestra lo que sucede con el precio objetivo si el volumen de ventas de la empresa está por debajo del nivel asumido.

En el ejemplo de la ilustración 15.1, el nivel de actividad esperado es de 120 000 unidades y el precio objetivo correspondiente es de \$2 000. Si la demanda es de sólo 90 000 unidades, para mantener el nivel de rentabilidad esperada, el precio del producto debería aumentarse y venderse a \$2 317.

¿Aumentar el precio es la respuesta apropiada cuando se enfrenta una demanda en declive? De manera similar, si las ventas de la empresa exceden las expectativas, los costos fijos se reparten sobre un volumen más grande y el precio objetivo declina, ¿debería reaccionar la dirección general con un recorte de precios?

Este comportamiento de precios va contra la lógica económica y lleva a recomendaciones inapropiadas. La empresa que determina los precios desde la única perspectiva de sus necesidades internas generalmente renuncia a los beneficios que persigue. Si todas las empresas dentro de una industria dada adoptaran la misma práctica de precio objetivo, los precios tendrían la tendencia a uniformarse y la competencia por precios se reduciría.

En la práctica, los precios que se basan en costos sólo se utilizan como un punto de partida conveniente, porque, en general, las empresas cuentan con información más confiable acerca de los costos que de los factores de demanda. El concepto de precio de bolsillo se define en el cuadro 15.1.

## Utilidad de la fijación de precios basada en el costo

Los precios basados en costos constituyen un punto de partida para establecer un precio de mercado, pero no

pueden ser su única base, porque estos procedimientos ignoran la demanda, el valor percibido del producto y la competencia. Sin embargo, tienen una utilidad real, porque dan respuesta a los siguientes tipos de preguntas:

- ¿Cuáles son los volúmenes de venta necesarios para cubrir todos los costos?
- ¿Cómo se compara el precio objetivo o el precio con margen de beneficio con los precios de la competencia directa?
- ¿A qué nivel de participación de mercado corresponde el volumen situado en el umbral de rentabilidad?
- ¿Cuál es el incremento en la previsión de ventas que se requiere para cubrir un incremento de los costos fijos, como una campaña publicitaria, al asumir un precio constante?
- Si los precios bajan, ¿cuál es el mínimo aumento necesario, en cuanto al volumen, para compensar la disminución del precio anterior?
- Si los precios suben, ¿cuál es la reducción permitida del volumen para compensar el aumento de precios?
- ¿Cuál es la elasticidad implícita necesaria para mantener o mejorar la rentabilidad actual?
- ¿Cuál es la tasa de rendimiento sobre el capital invertido para diferentes niveles de precios considerados?

El análisis de costos es el primer paso necesario, que ayuda a identificar la problemática de los precios al centrar la atención en las implicaciones económico-financieras de diferentes estrategias de precios consideradas por la empresa. Apoyada en esta información, la empresa se encuentra mejor situada para enfocar los aspectos más cualitativos del problema, como la sensibilidad de la demanda al precio, y en las reacciones competitivas.

## El inicio de reducciones de precios

Iniciar una reducción de precios con la intención de estimular la demanda resulta pertinente sólo cuando la demanda del producto puede crecer. De otra forma, si la empresa reduce su precio y todos los competidores reaccionan inmediatamente y siguen la tendencia, los beneficios de cada uno caerán y sus respectivas cuotas de mercado quedarán exactamente igual que antes en un mercado que permanece del mismo tamaño, aunque el precio promedio haya bajado. Existen, sin embargo, algunas situaciones en las cuales puede resultar favo-

rable iniciar un recorte de precios en un mercado no expansible, sin provocar reacciones inmediatas de los competidores:

- Cuando los costos de los competidores son más elevados y no pueden reducir sus precios sin poner en peligro su rentabilidad; no seguir el recorte de precios implica una pérdida en la cuota de mercado a menos que los factores de diferenciación neutralicen la diferencia de precio.
- Las empresas más pequeñas pueden utilizar la reducción de precios con mayor facilidad. Les representa una inversión más liviana que a las grandes empresas, que detentan una mayor cuota de mercado, porque el costo de promover un producto vía precios es proporcional al volumen de ventas. Los competidores más grandes pueden, incluso, preferir mantener sus precios y reaccionar en un frente alternativo, por ejemplo, con mayor uso de publicidad, que representa un costo fijo.

Una empresa puede, por lo tanto, elegir no seguir una reducción de precios, particularmente cuando el valor percibido de su producto está por encima del de su competidor inmediato. Estará, entonces, protegido de los efectos de una reducción de precios por factores de diferenciación, como la imagen de marca, los servicios o las relaciones con los clientes. Cambiar de proveedores implica costos de transferencia que no siempre se compensan por la diferencia de precios. En los mercados industriales, por ejemplo, se observa con frecuencia que los clientes aceptan diferenciales de precios de hasta 10%, sin demasiadas dificultades si las relaciones con el proveedor usual están bien establecidas.

### Determinación del costo de una reducción de precios

Es importante darse cuenta de que el costo de una reducción de precios es, con frecuencia, muy elevado, especialmente para una empresa con una alta proporción de costos variables. La información de la tabla 15.1 define el incremento de la cifra de ventas y de volumen que se requieren para retener el mismo margen bruto (25% en este caso), para diferentes niveles de reducciones de precios.

En este caso particular, donde el margen bruto es de 25% antes de la reducción del precio, el número de unidades vendidas debe ser más del doble para compensar una reducción del precio de 15%. Como puede imaginarse, el incremento necesario de las ventas puede estar rápidamente por encima del impacto que se puede esperar con un recorte de precios.

Más aún, puede demostrarse que un recorte de precios es menos favorable para una empresa con altos costos variables, porque el incremento necesario de las ventas para mantener el mismo margen será más elevado cuanto más alta sea la proporción de costos variables (Monroe, 1979, p. 73). En general, para un decrecimiento de precios, el incremento de volumen necesario para mantener el mismo nivel de rentabilidad está dado por:

$$\text{Incremento del volumen (\%)} = \left( \frac{x}{M^* - x} \right) \times 100$$

donde  $x$  es el porcentaje de disminución de precio expresado como un decimal y  $M^*$  es el margen bruto de beneficio como un porcentaje del precio de venta antes del recorte del precio.

**TABLA 15.1** Implicaciones de una reducción de precio

Reducción de precio (%)	Aumento necesario de la cifra de ventas (%)	Aumento necesario del volumen (%)
5	18	25
10	50	66
15	112	150
20	300	400

Nota: Suponiendo un margen bruto de beneficio de 25%.

Fuente: Monroe (1979, pp. 70-73).

Para ilustrar esto, si está previsto un recorte del precio de 9% y el margen de beneficio bruto es de 30%, el aumento requerido de volumen de ventas es

$$\begin{aligned} \text{Incremento del volumen (\%)} &= \left( \frac{0.09}{0.30 - 0.09} \right) \times 100 \\ &= 42.86\% \end{aligned}$$

Si el margen bruto de beneficio decrece 25 o 20%, el mismo recorte de 9% requeriría un aumento de las ventas de 56.25 y 81.82%, respectivamente. Para derivar la fórmula del punto de equilibrio, vea Nagle (1987/1994, pp. 44-46). Por lo tanto, la empresa que detenta los costos variables más bajos se verá inducida a iniciar un recorte de precios significativo, al saber que las otras empresas no podrán seguirla.

### Determinación de la elasticidad-precio

También es posible derivar la elasticidad-precio asociada a estas cifras. Ésta es la elasticidad-precio que debería prevalecer dentro del grupo de compradores antes de que los beneficios se pudieran incrementar.

En el ejemplo anterior, el recorte del precio de 9% debería dar lugar a 42.86% de incremento del volumen de ventas para poder mantener el margen de beneficio bruto en 30%. Por lo tanto, la elasticidad del precio es:

$$\varepsilon = \frac{+42.86\%}{-9\%} = -4.76$$

Una elasticidad-precio de -4.8% es muy elevada y representa una demanda muy sensible al precio. Si se considera que la demanda del producto es menos elástica, y si el beneficio es el único criterio elegido, entonces el recorte del precio no está económicamente justificado.

El riesgo de una guerra de precios está siempre presente en un mercado oligopólico, lo que explica por qué las empresas son renuentes a iniciar recortes de precios. Hay, sin embargo, situaciones donde un recorte de precios puede mejorar la posición competitiva de la empresa. Como se explicó en el capítulo 8, la reducción del margen de beneficio por recortes de precios puede compensarse con incrementos de la cuota de mercado, lo que, en el largo plazo, significa una mayor rentabilidad dadas las reducciones de costos gracias al efecto de experiencia. Otra razón para una guerra de precios pue-

de ser la eliminación de un competidor potencialmente peligroso.

### Fijación del precio en función de la curva de experiencia

Como se explicó en el capítulo 9, en los sectores donde el valor añadido representa una gran proporción del costo unitario total, las reducciones sustanciales de costos pueden obtenerse como incrementos acumulados de producción. Si los consumidores en el mercado son sensibles al precio, una buena estrategia para la empresa con mayor experiencia es la fijación de una estrategia agresiva de precios, incluso por debajo de los costos actuales, como se ilustra en la figura 15.3(a). Esta estrategia presenta muchas ventajas. Primero, las empresas competidoras tendrán que dejar el mercado y la empresa líder enfrentará menos rivales. Segundo, la empresa puede beneficiarse de las ventas de las otras empresas y obtener experiencia más rápidamente. También, debido al menor precio de mercado, nuevos compradores se verán alentados a entrar al mercado.

Sin embargo, los precios por debajo de los costos no pueden mantenerse por periodos largos. Una estrategia de precio menos agresiva es la que se describe en la figura 15.3(b), donde se mantiene un paralelismo entre las reducciones de costos y de precios.

### Inicio de aumentos de precios

Iniciar un aumento de precio también es una decisión difícil. La empresa que inicia el aumento debe tener la certeza de que los competidores harán lo mismo. En general, esta buena voluntad depende de las condiciones de mercado prevalecientes en ese momento, y en particular cuando la capacidad de producción está utilizada a tope, y la demanda crece. Como en el caso de la reducción del precio, antes de implementar cualquier iniciativa, la firma debe evaluar su margen de maniobra.

Si el precio se incrementa, la disminución de volumen admisible (por ejemplo dejar sin cambios el nivel de beneficio previo) se determina como sigue:

$$\text{Disminución de volumen admisible (\%)} = \left( \frac{x}{M^* + x} \right) \times 100$$

donde  $x$  es el incremento de precio porcentual expresado como decimal. Si se contempla un incremento de precio

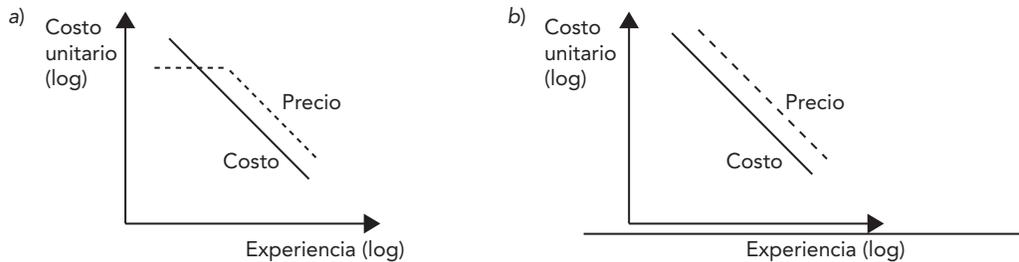


FIGURA 15.3 Estrategias de fijación de precios en función de la curva de experiencia: a) una estrategia de precios agresiva, b) una estrategia de precios menos agresiva

Fuente: Los autores.

de 9% y si el margen de beneficio bruto es de 30%, la disminución porcentual del volumen de ventas es:

$$\begin{aligned} \text{Disminución del volumen (\%)} &= \left( \frac{0.09}{0.30 + 0.09} \right) \times 100 \\ &= 23.08\%, \end{aligned}$$

y la elasticidad-precio asociada es de  $-2.56$ . Para que el incremento del precio aumente el beneficio, la demanda deberá tener una elasticidad de  $-2.6$ .

## Procedimientos de fijación de precios orientados a la demanda

La determinación de precios que se basa en forma exclusiva en las propias necesidades financieras de la empresa es inapropiada. En una economía de mercado es el comprador quien decide en última instancia qué productos se venderán. En consecuencia, en una organización orientada al mercado, un procedimiento de fijación de precios eficaz comienza con el precio que el mercado aceptará más probablemente, lo que a su vez determina el costo objetivo. Como se ilustra en la figura 15.4, es el precio aceptable por el mercado lo que constituye la limitación de IyD, ingeniería y compras. Así, la determinación de precios en un procedimiento orientado a la demanda pone la sensibilidad del cliente en el punto de partida.

### Concepto de elasticidad-precio

Un concepto importante en el análisis de la demanda es la noción de elasticidad. La elasticidad mide en forma

directa la sensibilidad de los clientes al precio y permite, idealmente, calcular las cantidades demandadas a los diferentes niveles de precio. Recordemos la definición de elasticidad-precio: es el porcentaje de variación de las cantidades demandadas de un producto producido por 1% de variación de su precio.

$$\varepsilon = \frac{\% \text{ de variación de las cantidades vendidas}}{\% \text{ de variación del precio}}$$

La elasticidad-precio es negativa cuando, dado un incremento de precio, generalmente produce una caída de las ventas, mientras que una disminución del precio produce en general un incremento. Para ilustrarlo, la tabla 15.2 compara el impacto de la elasticidad-precio sobre cantidades y sobre cifras de ventas de una demanda elástica ( $-3.7$ ) y de una demanda inelástica ( $-0.19$ ).

Primero examinamos los principales factores que afectan la sensibilidad al precio, y luego describimos los diferentes enfoques que pueden adoptarse para medirla.

### Factores que afectan la sensibilidad al precio

Todo comprador es sensible a los precios, pero esta sensibilidad puede variar mucho de una situación a otra, de acuerdo con la importancia de la satisfacción provista por el producto o, por el contrario, dependiendo de los sacrificios, diferentes del precio, impuestos para obtener el producto. Nagle y Holden (1994) identificaron nueve factores que afectan la sensibilidad al precio de los compradores:

1. *Efecto de valor único*: los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto es único.
2. *Efecto de conocimiento de productos sustitutos*: los compradores son menos sensibles al precio cuando

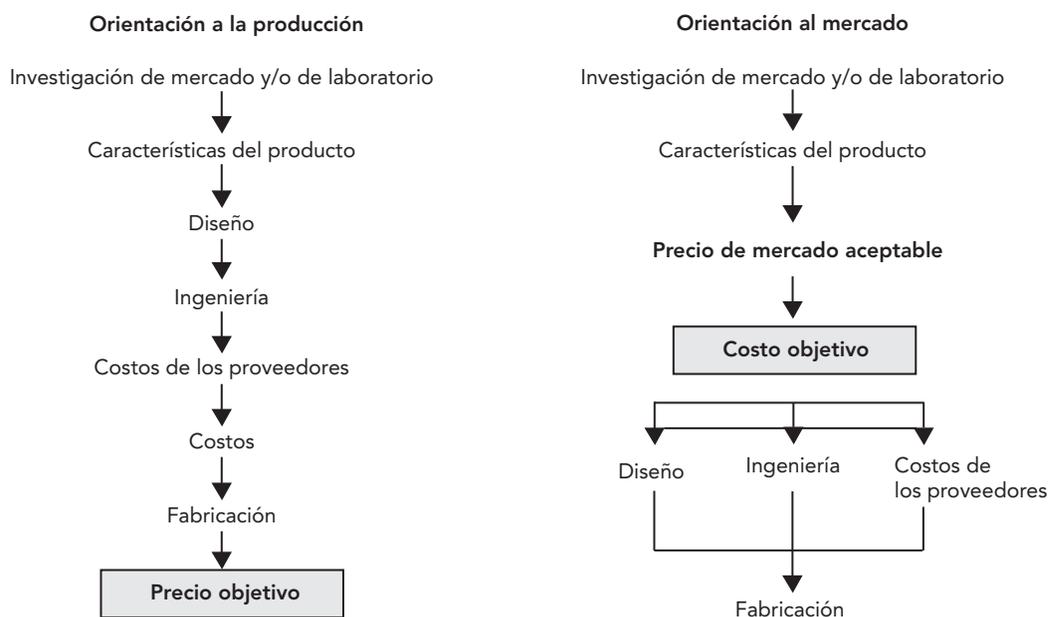


FIGURA 15.4 Fijación de precios desde una perspectiva orientada al mercado

Fuente: Los autores.

TABLA 15.2 Impacto de la elasticidad-precio sobre el volumen y la cifra de ventas

Curva de demanda elástica: $\varepsilon = -3.7$			Curva de demanda inelástica: $\varepsilon = -0.19$		
Precio	Cantidad (en 000)	Cifra de ventas (en \$000)	Precio	Cantidad (en 000)	Cifra de ventas (en \$000)
12 000	80	960	8.00	300	2 400
9 000	400	3 600	6.00	320	1 920
7 000	1 200	8 400	4.00	340	1 360

Fuente: Los autores.

- tienen un menor conocimiento de productos sustitutos.
- Efecto de comparación difícil:* los compradores son menos sensibles al precio cuando no pueden comparar con facilidad la calidad de los productos sustitutos.
- Efecto de gasto total:* los compradores son menos sensibles cuanto menor es el gasto en proporción con su ingreso.
- Efecto de beneficio final:* los compradores son menos sensibles cuanto menos se compare el gasto con el costo total del producto terminado.
- Efecto de costo compartido:* los compradores son menos sensibles cuando parte del costo es soportado por otra parte.
- Efecto de inversión:* los compradores son menos sensibles cuando el producto se utiliza junto con activos comprados previamente.

8. *Efecto de precio/calidad*: los compradores son menos sensibles cuando se asume que el producto tiene una mayor calidad, prestigio o exclusividad.
9. *Efecto de existencia*: los compradores son menos sensibles cuando no pueden almacenar el producto.

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 15.2

### ¿Cómo identificar factores que afecten la sensibilidad hacia el precio?

1. El efecto de valor único
  - ¿Tiene el producto algún atributo (tangible o intangible) que lo diferencie de los productos competidores?
  - ¿Cuánto valoran los compradores los atributos únicos y diferenciales?
2. El efecto de conocimiento de productos sustitutos
  - ¿Qué alternativas tienen los compradores (si consideran tanto las marcas competidoras como los productos competidores)?
  - ¿Están enterados los compradores de los proveedores alternativos o productos sustitutos?
3. Efecto de comparación difícil
  - ¿Cuán difícil es para los compradores comparar las ofertas de los diferentes proveedores? ¿Pueden los atributos de un producto determinarse por observación, o debe comprarse y consumirse para aprender lo que ofrece?
  - ¿Es el producto muy complejo, como requerir una especialización costosa para evaluar sus atributos diferenciales?
  - ¿Son los precios de los diferentes proveedores fácilmente comparables, o se establecen de acuerdo con diferentes tamaños y combinaciones que hacen que la comparación resulte difícil?
4. El efecto de gasto total
  - ¿Cuán significativos son los gastos de los compradores en términos de efectivo y (para un producto de consumo) como una parte de sus ingresos?
5. El efecto de beneficio final
  - ¿Qué beneficios buscan los compradores en el producto?
6. El efecto de costo compartido
  - ¿Pagan los compradores el costo total del producto?
  - Si no, ¿qué porción del costo pagan?
7. El efecto de inversión
  - ¿Deben los compradores realizar gastos complementarios con anticipación a su uso continuo?
  - ¿Durante cuánto tiempo están atados los compradores a esos gastos?
8. El efecto de precio/calidad
  - ¿Es una imagen prestigiosa un atributo importante del producto?
  - ¿Se incrementa el valor del producto cuando su precio excluye a algunos consumidores?
  - ¿Tiene el producto una calidad desconocida, y existen unas pocas pistas confiables para evaluar la calidad antes de la compra? De ser así, ¿cuán grande sería la pérdida de una pequeña calidad en relación con el precio del producto?
9. El efecto del inventario
  - ¿Mantienen los compradores inventarios del producto?
  - ¿Esperan que el precio actual sea temporal?

Fuente: Nagle y Holden (1994).

Las preguntas a examinar para evaluar la sensibilidad al precio se presentan en la sección “Cómo implementar el marketing 15.2”.

Debe notarse que estos determinantes de la sensibilidad al precio se aplican igualmente a la decisión de comprar una categoría de producto particular (sensibilidad al precio de la demanda primaria) como a la decisión de comprar una determinada marca dentro de una categoría de producto (sensibilidad al precio intermarca). En el primer caso, la cuestión sería, por ejemplo, entre elegir una computadora portátil y un equipo de audio de alta tecnología; en el segundo caso las alternativas podrían ser, por ejemplo, comprar una computadora portátil Vaio o una HP. El nivel de precio de las distintas alternativas afecta ambos tipos de decisiones.

### Sensibilidad al precio del cliente industrial

En el capítulo 3 hemos visto que, en los mercados industriales, las necesidades de los clientes están generalmente bien definidas, y las funciones desempeñadas por los productos, claramente especificadas. Bajo estas condiciones, a veces al cliente industrial le es más fácil determinar la importancia del precio. Porter (1980, pp. 115-118) observó que los clientes que no son sensibles al precio tienden a poseer las siguientes características conductuales o motivacionales:

- El costo del producto es una parte pequeña del costo del producto y/o presupuesto del cliente.
- El castigo por una falla en el producto es relativamente alto en relación con su costo.
- La eficacia del producto (o servicio) puede producir importantes ahorros o mejoras en el rendimiento.
- El cliente compite con una estrategia de alta calidad en la cual el producto se percibe como contribuidor.
- Los clientes buscan una variedad personalizada o diferenciada.
- El cliente es muy rentable y/o puede aceptar fácilmente los costos de los insumos.
- El cliente está poco informado acerca del producto y/o no compra con base en especificaciones bien definidas.
- La motivación de quien actualmente toma las decisiones no está definida por la minimización de los costos de los insumos.

Los estudios de investigación de mercado en el sector industrial pueden ayudar a identificar estas características o requisitos conductuales, los cuales son muy útiles de conocer para poder dirigir una política de precios.

### Precio óptimo con base en la elasticidad

La literatura sobre economía y marketing contiene muchos estudios econométricos sobre la medición de la elasticidad-precio, tal como se muestra en la tabla 15.3. Para consultar un resumen de estudios de elasticidad, vea Hanssens *et al.* (1990). Tellis (1998) encontró una pobre elasticidad-precio de  $-2.5$ . Broadbent (1980) reportó una elasticidad-precio promedio de  $-1.6$  de las principales marcas británicas. Lambin, cubriendo una muestra de 137 marcas, reportó una elasticidad-precio promedio de  $-1.74$  (Lambin, 1976, 1988), Bijmolt *et al.* (2005) observó una pobre elasticidad-precio general de  $-2.62$ .

La teoría económica muestra que cuanto menos elástica (en términos absolutos) sea la demanda de un producto, más alto será el precio óptimo, es decir, el precio que maximiza el beneficio; si conocemos la elasticidad, el precio óptimo puede calcularse como sigue:

$$P_{opt} = C \times \frac{\epsilon}{\epsilon + 1}$$

o, en palabras,

precio óptimo = costo directo unitario  $\times$  costo de margen de beneficio

donde,

$$\text{costo de margen de beneficio} = \frac{\text{elasticidad-precio}}{\text{elasticidad-precio} + 1}$$

De este modo, el precio óptimo se obtiene al multiplicar el costo variable unitario (o costo marginal) por un porcentaje, que depende de la elasticidad del precio y es independiente del costo. La derivación de esta optimización se presenta en Lambin (1994, p. 301).

La tabla 15.4 muestra que el margen de beneficio óptimo es más alto cuando la elasticidad-precio es menor en valor absoluto, es decir, más cercana a la unidad, y otorga algunas comparaciones de coeficientes de márgenes de beneficio para un rango de elasticidad.

TABLA 15.3 Margen de beneficio óptimo como función de la elasticidad-precio

Elasticidad-precio $\epsilon_{q,p}$	Margen de beneficio óptimo $\epsilon_{q,p}/\epsilon_{q,p+1}$	Elasticidad-precio $\epsilon_{q,p}$	Margen de beneficio óptimo $\epsilon_{q,p}/\epsilon_{q,p+1}$
-1.0	—	2.4	1.71
-1.2	6.00	2.6	1.00
-1.4	3.50	—	—
-1.6	2.67	3.0	1.50
-1.8	2.22	4.0	1.33
-2.0	2.00	5.0	1.25
-2.2	1.83	—	—
—	—	15.0	1.07

Fuente: los autores

TABLA 15.4 Evaluación de los métodos de recolección de información sobre elasticidad-precio

Método/criterio	Juicios expertos	Encuestas a clientes			
		Directa	Análisis conjunto	Experimentos con precios	Información de mercado histórica
Validación	Medio	Bajo	Medio-alto	Medio-bajo	Alto
Confiabilidad	Medio-alto	Incierto	Medio-alto	Alto	Bajo
Costos	Muy bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Depende de la disponibilidad y accesibilidad
Aplicabilidad a nuevos productos	Sí	Cuestionable	Sí	Sí	No
Aplicabilidad a productos establecidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Evaluación general	Útil para nuevos productos, nuevas situaciones	Cuestionable	Muy útil	Útil	Útil para productos establecidos

Fuente: Dolan y Simon (1996, p. 75).

Se observa que, cuando la elasticidad-precio es alta, como es el caso de los mercados muy competitivos de productos indiferenciados, el margen de beneficio es cercano a la unidad; el poder de mercado de una empresa es débil

y el precio del mercado es cercano a los costos unitarios. Por el contrario, cuanto más cercana es la elasticidad a la unidad, más alto es el precio aceptable por el mercado (vea la sección Cómo implementar el marketing 15.3).

Las reglas de optimización propuestas por la teoría económica, inicialmente desarrolladas en el caso del monopolio (Dorfman y Steiner, 1954), se han extendido al caso del oligopolio (Lambin *et al.*, 1975), y también al caso dinámico cuando la respuesta del mercado se distribuye en el tiempo (Nerlove y Arrow; Jacquemin, 1973).

### Métodos de medición de la sensibilidad al precio

Existen varios métodos para estimar la sensibilidad de los clientes al precio. Estos métodos pueden agruparse en cuatro grandes categorías:

1. El método de *juicio del experto* consiste en pedir a los expertos del mercado que provean tres estimaciones o puntos del precio en la curva de respuesta: el menos realista, el más realista y los volúmenes de ventas asociados, más la expectativa de ventas para el precio medio.
2. *Encuestas a clientes*, directas o indirectas. El más popular es el método indirecto a través del análisis conjunto, ilustrado con ejemplos de aplicación en el capítulo 11.
3. Experimentaciones de precios, *experimentos de laboratorio o de campo*. Estamos aquí en el campo de la investigación causal, como se explicó en el capítulo 4.
4. *Estudios econométricos* basados en información sobre series de tiempo o sobre paneles. Como se ha subrayado anteriormente, la disponibilidad de información proveniente de los lectores ópticos facilitan mucho este tipo de análisis, en particular en el sector alimentario.

Cada uno de estos métodos tiene sus propias ventajas y desventajas, tal como se resume en la tabla 15.4.

### Utilidad de las mediciones de elasticidad

Conocer el orden de magnitud de una elasticidad resulta útil en muchas maneras:

- La elasticidad provee información acerca de la dirección en la cual los precios deberían cambiar para estimular la demanda y aumentar la cifra de ventas.
- Al comparar la elasticidad de las marcas competitivas se identifican aquellas que pueden resistir mejor un aumento de precio, al revelar así su poder de mercado.
- Comparar la elasticidad de productos de la misma categoría ayuda a ajustar los precios dentro de esa categoría.
- La elasticidad cruzada ayuda a predecir los cambios en la demanda desde una marca hacia otra.

A modo de ilustración, la tabla 15.5 muestra la elasticidad-precio estimada en el mercado de los automóviles y en el mercado del transporte aéreo en Estados Unidos. Aunque las estimaciones tienen una precisión insuficiente para realizar cálculos exactos sobre precios, los resultados son, aun así, esclarecedores, en lo que concierne a la orientación de la política de precios de la categoría de producto.

A modo de ilustración, los resultados de una encuesta a consumidores organizada por Kodak se presentan en la tabla 15.6. Se les entrega a los encuestados una descripción de una cámara de fotos de última generación y luego se les formulan varias preguntas para estimular

### CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 15.3

#### Cómo calcular el precio óptimo (elasticidad entre -1.7 y -2.1)

A modo de ilustración, si  $\epsilon = -2.1$  y  $C = \$105$ , el precio óptimo es igual a

$$P_{opt} = (105) \cdot \left( \frac{-2.1}{-2.1 + 1} \right) = (105) \cdot (1.9) = \$205$$

El margen de beneficio óptimo es igual a 1.9.

Fuente: Los autores.

TABLA 15.5 Estimaciones de elasticidad-precio: dos ejemplos del mercado estadounidense

Demanda de automóviles	Demanda de transporte aéreo	
Subcompacto	-0.83	Primera clase -0.75
Compacto	-1.20	Económica -1.40
Intermedio	-1.30	Con descuento -2.10
Tamaño completo	-1.54	
De lujo	-2.07	

Fuente: Información sobre automóviles de Carlson (1978); información sobre transporte aéreo de Oum y Gillen (1981).

**TABLA 15.6** Intención de compra de una cámara de fotos instantánea

Escala de 7 puntos	Precios establecidos		
	\$150	\$80	\$40
1. Definitivamente la compraría	4%	5%	15%
2.	—	—	2%
3. Probablemente la compraría	7%	14%	30%
4.	1%	2%	4%
5. Probablemente no la compraría	22%	24%	18%
6.	2%	2%	1%
7. Definitivamente no la compraría	65%	54%	30%

Fuente: Simom (1999).

distintas consideraciones sobre los pros y contras de estas cámaras, para estimular una intención de compra real. Se les presentaron distintos precios: 150, 80 y 40 euros, y se les pidió que indicaran su intención de compra en una escala de 7 puntos, desde “Definitivamente no lo compraría” hasta “Definitivamente lo compraría”. Cuando Kodak finalmente introdujo esta cámara a un precio de venta de 39.95 euros, su presidente citó esta información en su informe para los accionistas.

### Limitaciones de las mediciones de la elasticidad-precio

Más allá de la relevancia de estos trabajos, ha habido muy pocas aplicaciones prácticas de este enfoque muy cuantitativo al problema del precio, excepto en algunas empresas. La razón es que la noción de elasticidad presenta una serie de dificultades conceptuales y operativas que reducen su utilidad práctica:

- La elasticidad mide una relación que se basa en el comportamiento de compra y es, por lo tanto, sólo observable (luego del hecho); su valor predictivo depende de la estabilidad de las condiciones que dan lugar a

la observación; no puede, por ejemplo, utilizarse para determinar el precio de nuevos productos.

- En muchas situaciones, el problema no es tanto el de conocer cómo adaptar los precios a las sensibilidades actuales del mercado, sino saber cómo cambiar y actuar sobre esta sensibilidad en la dirección que busca la firma. Desde este punto de vista, es más interesante saber el valor percibido del producto por parte del grupo de compradores objetivo.
- La elasticidad mide el impacto del precio sobre la cantidad comprada, pero no el efecto del precio sobre la intención de probar el producto, la repetición de la compra, la tasa de exclusividad, etc. Pero todas estas nociones son importantes para entender los mecanismos de respuesta del consumidor en relación con los precios. Por lo tanto, se necesita desarrollar otras mediciones en la gestión de marketing.

Además, en la práctica, resulta con frecuencia muy difícil obtener estimaciones sobre la elasticidad-precio para calcular el precio de venta óptimo que sea suficientemente estable y confiable. En la tabla 15.7 se presenta el resumen de un trabajo econométrico sobre las variables de elasticidad.

En los metaanálisis de elasticidad-precio más recientes, basados en 81 publicaciones y 1 860 estimaciones de elasticidad-precio, la elasticidad-precio general fue de  $-2.62$  (media =  $-2.22$ , desviación estándar =  $2.21$ ). La distribución de la frecuencia de las elasticidades de precio observados es muy empinada; 50% de las observaciones están entre  $-3$  y  $-1$ , y 80% entre  $-4$  y  $0$  (Bijmolt *et al.*, 2005). Esta elasticidad-precio promedio de  $-2.62$  es sustancialmente mayor que las elasticidades de precio reportadas en la tabla 15.7.

### Fijación de precios basada en el valor

La determinación del precio a través del valor es una estimación de la elasticidad-precio que resulta de un concepto de producto multiatributo. Desde el punto de vista del cliente, el producto es el paquete de beneficios que se recibe cuando se utiliza el producto. Por lo tanto, la empresa orientada al cliente debe establecer sus precios de acuerdo con las percepciones del cliente sobre los costos y los beneficios del producto. Para determinar el precio se necesita entender las percepciones del cliente sobre

TABLA 15.7 Comparación de las elasticidades promedio de las variables de marketing

Fuentes publicadas	Número de observaciones	Valor promedio de las elasticidades			
		Publicidad	Precio	Calidad	Distribución
Lambin (1976, 1988)	127	0.081	-1.735	0.521	1.395
Shultz (1980)	25	0.003-0.230	—	—	—
Assmus <i>et al.</i> (1984)	22	0.221 (0.264)	—	—	—
Hagerty <i>et al.</i> (1988)	203	0.003 (0.105)	-0.985 (1.969)	0.344 (0.528)	0.304 (0.255)
Neslin y Shoemaker (1983)	25	—	-1.800	—	—
Tellis (1988)	220	—	-1.760	—	—

los beneficios y sus percepciones sobre los costos más allá del precio (vea Cómo implantar el marketing 15.4). Los clientes realizan un balance de los beneficios de una compra contra sus costos. Cuando el producto en consideración tiene una relación favorable al beneficio sobre el costo, el cliente se inclina a comprar el producto.

Este procedimiento de determinación de precios, basado en el cliente, puede implementarse de diversas maneras.

### Noción de valor percibida del producto

La idea básica detrás de este método es la misma: el valor percibido del producto o de la marca es lo que debería

determinar el nivel del precio. Al analizar y medir las percepciones del comprador y sus determinantes, a través del método composicional, se deriva un puntaje total del valor percibido, el cual se utiliza para determinar el precio.

Esta noción del valor percibido es una extensión directa del modelo de producto multiatributo descrito en el capítulo 4.

A modo de ilustración, examinemos la información de la tabla 15.8 y los puntajes dados como una muestra de los compradores potenciales de la marca A y de su competidor directo, la marca B, sobre seis atributos tangibles e intangibles. En el ejemplo que se presentó, los encuestados evaluaron, sobre una escala de 1-10, la importancia

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 15.4

### ¿Cómo evaluar el valor percibido de mi producto?

- Si compro esta computadora personal en esta tienda, siento que le daría valor a mi dinero.
- Si adquiero esta computadora personal en esta tienda, pienso que daría un buen valor al dinero que gaste.
- La computadora sería una adquisición valiosa porque su precio es razonable.
- Comprar esta computadora portátil en esta tienda me hace sentir bien.
- Obtendría mucho placer al saber que obtendría esta computadora a este precio en esta tienda.
- Obtener ventaja de este precio me da una gran sensación de alegría.

Fuente: Xia y Monroe (2004).

TABLA 15.8 Análisis del valor percibido del producto: un ejemplo

Atributos diferentes del precio (1)	Importancia de los atributos (2)	Rendimiento absoluto (escala de 1 a 10)		
		Marca A (3)	Competidor directo (4)	Rendimiento relativo Marca A (5 = 3 ÷ 4)
Tangibles				
A <sub>1</sub>	10	8.1	7.2	1.13
A <sub>2</sub>	20	9.0	7.3	1.23
A <sub>3</sub>	20	9.2	6.5	1.42
A <sub>4</sub>	15	8.0	8.0	1.00
Intangibles				
A <sub>5</sub>	10	8.0	8.0	1.00
A <sub>6</sub>	25	9.4	6.4	1.47
Total	100	—	—	—
Rendimiento absoluto	—	8.8	7.1	—
Rendimiento relativo	—	1.24	0.81	—

Fuente: Los autores.

de cada atributo, y luego, también sobre una escala de 1-10, el rendimiento de cada marca en cada atributo.

El valor total percibido de cada marca se obtiene al multiplicar los puntajes dados a cada atributo por el grado de importancia respectivo, y al sumar los puntajes sopesados. Los totales obtenidos se expresan luego en formato de índice por referencia al competidor directo. Se obtiene, respectivamente,

$$\text{marca A} = 1.24 \text{ y } \text{marca B} = 0.81.$$

De este modo, se observa que la marca A tiene un valor percibido más alto que la marca B, su competidor directo, porque la marca A tiene un mejor rendimiento en los atributos más importantes (A<sub>6</sub>, A<sub>2</sub> y A<sub>3</sub>). Si estos resultados pueden considerarse como representativos de las percepciones del segmento objetivo, y asumiendo que los otros factores de marketing son iguales, el precio máximo aceptable (PMA) (*maximum acceptable price*) para

la marca A podría determinarse con referencia a su valor percibido promedio (aquí 7.95), con un precio máximo de la marca A de 10.7% mayor y para la marca B un precio de 11% menor.

Si el precio de mercado promedio es igual a \$5 000, la marca A podría determinar un precio máximo de \$5 535, mientras que la marca B, para ser aceptada en el mercado, debería determinar un precio de \$4 450.

Si la marca A determina un precio menor a su precio máximo aceptable, tendrá una ventaja competitiva operativa sobre la marca B (mejor al mismo precio), lo cual, tarde o temprano, se traducirá en una ganancia de cuota de mercado. Este procedimiento de determinación de precio, basado en un enfoque composicional, es particularmente útil cuando la sensibilidad al precio está muy influida por atributos cualitativos como el efecto de imagen de marca.

### Precio máximo aceptable

Este segundo procedimiento de determinación de precios es particularmente importante en los productos industriales, cuyo beneficio base para el comprador es una reducción del costo. Para evaluar cuánto está dispuesto a pagar el cliente, el procedimiento es identificar y evaluar las diferentes satisfacciones o servicios provistos por el producto, así como los costos (distintos del precio) que implica. Así, el procedimiento es el siguiente (vea también la sección cómo implementar el marketing 15.5):

- Entender el uso total del producto desde el punto de vista del comprador.
- Analizar los beneficios generados por el producto.
- Analizar los costos que implica la adquisición y uso del producto.
- Hacer el balance ventajas-costos y determinar el precio máximo aceptable.

El precio más alto que el cliente estará dispuesto a pagar por el producto está dado por:

$$\text{Beneficios-costos distintos del precio} = \text{Precio máximo aceptable}$$

Los beneficios a considerar pueden ser funcionales (servicios base), operativos, financieros o personales. De modo similar, los costos implicados, distintos del precio, son igual de diversos: costos de adquisición, de instalación, riesgo de fallas, modificación de hábitos, etcétera.

Si el mercado objetivo está segmentado, el análisis debería realizarse para diferentes grupos de clientes con comportamiento no idéntico. Comparar el precio máximo aceptable con los precios de los competidores ayuda a evaluar el margen de maniobra de la empresa. “Cómo implementar el marketing 15.6” presenta un ejemplo de aplicación de este método.

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 15.5

### Cómo calcular un precio máximo aceptable

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción del producto             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compuesto químico a utilizar con el agua de las calderas industriales.</li> </ul> </li> <li>2. Usos del producto             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prolonga la duración de los descalcificadores de agua al mejorar su dispersión.</li> <li>■ Reduce la formación de herrumbre en el sistema de la caldera.</li> </ul> </li> <li>3. Beneficios del producto             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beneficio de base: permite un ahorro de 35% de productos descalcificadores.</li> <li>■ Previene la formación de herrumbre.</li> <li>■ Reduce el tiempo y el esfuerzo requeridos para regenerar los descalcificadores.</li> </ul> </li> <li>4. Costos (además del precio)             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Instalación de un dispersor y de un tanque de almacenamiento en la planta.</li> <li>■ Servicio de instalación y asistencia técnica.</li> <li>■ Riesgo de rotura.</li> </ul> </li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falta de referencia del proveedor.</li> <li>■ Modificación del cliente.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Balance de ventajas-costos             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uso promedio: 40 000 galones de descalcificador por año.</li> <li>■ Costo por galón: 50 centavos.</li> <li>■ Ahorro promedio: 14 000 galones (35%) o \$7 000.</li> <li>■ Volumen de producto por galón de descalcificador: 1/7, o 3 715 galones (26 000/7).</li> <li>■ Costo de instalación: \$450, o \$90 por año durante 5 años.</li> <li>■ Costo de mantenimiento: \$320 por año.</li> <li>■ Gastos totales máximos aceptables: \$7 000 – (\$90 + \$320) = \$6 590.</li> <li>■ Precio unitario máximo aceptable: \$6 590/3 715 galones = \$1.77 por galón.</li> <li>■ Precio del competidor directo: \$1.36.</li> </ul> </li> </ol> |
|---|--|

Fuente: Los autores.

**Contribuciones del análisis conjunto**

El mismo tipo de resultado puede obtenerse con un enfoque de descomposición, o método de análisis conjunto, descrito en el capítulo 4. A modo de ilustración, nos referimos a un análisis conjunto basado en una muestra de 200 individuos, realizado en el mercado de cigarrillos, con el objetivo de comparar la sensibilidad al precio de cuatro marcas líderes: Marlboro, Barclay, Camel y Gauloises Blondes (vea Lambin 1994, pp. 150-152). Examinemos aquí los resultados obtenidos para dos entrevistados (número 17 y número 86, respectivamente). Las utilidades se expresan en términos de posiciones que se pierden en la escala cuando el precio aumenta de su

nivel más bajo (F57) a uno más alto. Para el entrevistado número 17 se obtuvieron las siguientes utilidades:

$$(F62: U = -2.5), \quad (F67: U = -3.5),$$

$$(F72: U = -5.0).$$

Tenemos, entonces, tres observaciones y al usar cálculos por mínimos cuadrados (expresando U en términos de desviación en relación con el rango medio) la elasticidad-precio promedio fue calculada como  $\epsilon = -3.59$  ( $R^2 = 0.958$ ). En el caso del entrevistado número 86 obtuvimos los siguientes pares de valores:

$$(F62: U = -0.25), \quad (F67: U = -1.25),$$

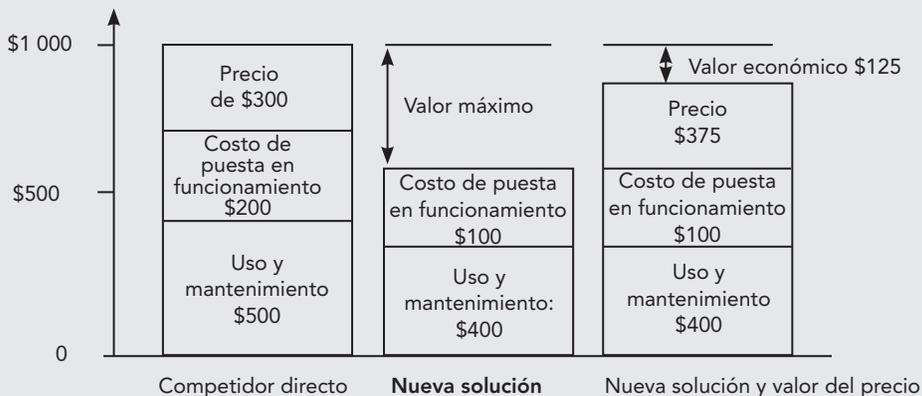
$$(F72: U = -1.50).$$

**CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 15.6**

**Cómo crear valor económico tanto para el cliente como para el vendedor**

Aquí se presenta un ejemplo de determinación del valor del precio del mercado de interruptores de telecomunicaciones. El interruptor de telecomunicaciones de que disponía en ese momento el consumidor era de \$1 000. El precio de compra era de sólo \$300, pero se gastaban \$200 adicionales en la instalación y la puesta en funcionamiento, así como otros \$500 en los costos de uso y de poscompra. El mercado les ofreció a los clientes una solución que podía reducir los costos de puesta en funcionamiento a la mitad, y los costos de uso a

\$100. ¿A qué precio debería venderse el producto? Para el cliente, el precio máximo aceptable es de \$500, que corresponde al precio comparable del producto del competidor directo. Pero el producto debía valuarse en un modo que creara un valor económico tanto para el cliente como para el vendedor. Al establecer el precio en \$375 (\$75 más que el producto existente), el vendedor creó una solución que añadía \$125 por interruptor, mientras que mantenía una ventaja competitiva sobre su rival directo.



Fuente: Best (2000/2003).

La elasticidad calculada aquí es:  $\varepsilon = -1.11$  ( $R^2 = 0.914$ ).

Debe notarse que la diferencia en la sensibilidad al precio entre los dos entrevistados es bastante alta. Ahora, supongamos que tenemos información similar para una muestra representativa de 200 compradores. La elasticidad promedio podría estimarse para el total de la muestra así como para los subgrupos de compradores de alta o baja sensibilidad al precio.

Este tipo de coeficiente de elasticidad mide la sensibilidad al precio en términos de utilidad más que de cantidades vendidas. Aunque es más vago, aún resulta útil para comparar el valor relativo de las distintas sensibilidades al precio, y para determinar el mejor nivel de precios.

## Estrategias de los precios flexibles

En la mayoría de los casos, las empresas no tienen un solo precio de venta, sino una variedad de precios adaptados a diferentes situaciones de mercado. Las estrategias de precios flexibles se utilizan en situaciones de mercado donde el mismo producto se vende a diferentes clientes en diferentes precios. Este tipo de estrategias surgen fun-

damentalmente por la heterogeneidad de los clientes, que muestran distintas sensibilidades al precio, pero también por diferencias en los costos o en los objetivos promocionales. La flexibilidad del precio puede determinarse de distintas maneras: por región, por periodo, por modalidad de presentación del producto o por segmento. Examinaremos cinco formas distintas de implementar la flexibilidad de precio (tabla 15.9). En la literatura económica, el término discriminación de precio se utiliza para designar las variaciones de precios que no se justifican por diferencias de costos.

### Descuentos en mercados secundarios

Este tipo de situación ocurre cuando la empresa dispone de una capacidad de producción excedente, o momentáneamente no utilizada, y que tiene la oportunidad de vender en un mercado (o segmento) nuevo para ella, sin que haya aumento de sus costos fijos y sin riesgo de pérdidas de ventas para su mercado principal. El precio mínimo aceptable de venta que la empresa puede adoptar es el precio límite (umbral), es decir, el costo directo unitario. Las oportunidades para esta estrategia existen en los mercados extranjeros, en las marcas de distribuidores o para grupos demográficos especiales, como estudiantes,

**TABLA 15.9** Flexibilidad en los precios de los servicios

Precio individual	Precio personalizado	Precio que implica la participación del cliente	Cambio del precio en el tiempo
1. Una tarifa plana para uso ilimitado (parques de diversiones, pases para esquiar).	3. Un precio reducido vinculado con un estatus (tarifas para estudiantes o jubilados).	5. Reducción del precio por autoservicio (cafetería, banca electrónica, autoservicio, etc.).	8. Reducción del precio en temporada baja (bajo tráfico).
2. Un precio individual para una necesidad bien definida (tarifa postal, boleto de transporte subterráneo, etc.).	4. Un precio reducido vinculado a una característica específica (discapacidad, fecha de cumpleaños, etc.).	6. Reducción del precio por la participación del cliente en el proceso de "servisolución".	9. Reducción del precio por reserva temprana o tardía (gestión de resultados financieros).
		7. Reducción del precio por la participación en el proceso de venta.	10. Reducción de precio por reserva temprana (gestión de resultados financieros).
			11. Alto precio por servicio rápido (servicio exprés).

Fuente: Adaptado de Durrande-Moreau (2002).

niños o ciudadanos mayores. El requisito esencial de esta estrategia es que los compradores de precio bajo no puedan revender el producto en los mercados de precio más alto, por los costos que implica la transacción.

### Mercados con estacionalidad

El problema del precio es diferente aquí. ¿Qué precio adoptar para un producto que se presenta a los compradores con una sensibilidad al precio al comienzo y al final del periodo estacional? Algunos compradores quieren comprar únicamente al inicio del periodo, mientras que otros desean adquirir el producto en cualquier momento, pero son sensibles al precio. Para explotar la heterogeneidad de demanda de los consumidores, la empresa debe vender al precio elevado al inicio del periodo, e implementará descuentos sistemáticos al final del mismo. Éste es el principio que se presenta con frecuencia en las rebajas observadas en los productos de moda, tarifas de viajes reducidas en baja temporada, entradas de teatro a precio reducido en funciones matinales y las bebidas con descuento en determinadas horas del día (*happy hours*).

Un principio básico que conlleva esta estrategia de descuentos de periodos es la manera de rebajar, predecible a través del tiempo y es generalmente conocida por los consumidores que, por lo tanto, se comportarán en consecuencia (Tellis, 1986, p. 150).

### Mercados aleatorios

¿Qué estrategia de precio debería adoptarse en un mercado donde el mismo producto lo venden a un precio reducido algunas empresas y otras a un precio elevado, si se sabe que algunos compradores están dispuestos a buscar el precio bajo mientras que otros no lo están? En este caso, tenemos heterogeneidad de la demanda debida a la diferente percepción de los compradores del costo de prospección. El objetivo de la empresa es doble: *a*) vender a un precio alto al máximo número de vendedores “desinformados” y, al mismo tiempo, *b*) evitar que los consumidores “informados” compren al precio bajo de los competidores.

La estrategia recomendada aquí es el efecto sorpresa, que implica mantener un precio e implementar descuentos periódicos “aleatoriamente”. La manera de establecer el descuento es crucial: debe ser aleatorio para que los compradores desinformados compren de manera aleatoria a menudo al precio más alto y los “informados” bus-

carán o esperarán hasta que puedan adquirir el producto a precio bajo (Tellis, 1986, p. 150).

### Precios promocionales

Las empresas con frecuencia se ven obligadas a reducir sus precios periódicamente para poder estimular las ventas. Los precios promocionales pueden adquirir varias formas: los precios líderes adoptados con mucha frecuencia por los supermercados, precios especiales por eventos, financiamiento a bajo interés como los propuestos por las concesionarias de autos, los reembolsos por pago en efectivo, las garantías y contratos de servicios, etc. Cada promoción es una reducción de precio disfrazada, que tiene la ventaja de ser temporal y, por lo tanto, permite al vendedor volver fácilmente al precio inicial.

Durante los últimos 10 años, las promociones de todo tipo han proliferado con el resultado, en general, de una pérdida de credibilidad de las políticas de precio adoptadas por los fabricantes y revendedores.

Para volver a ganar credibilidad, existen hoy en día dos políticas de precio que utilizan frecuentemente los revendedores en el sector alimentario cuando dicen: *todos los días el precio justo*, o *todos los días el precio más bajo*, es decir, utilizan precios apenas reducidos disponibles sobre bases permanentes. Esta última política de precio es la que adopta la cadena de supermercados Colruyt en Bélgica, que ha desarrollado un sistema de monitoreo de precios muy sofisticado, y se compromete a tener los precios más bajos del mercado.

Una forma de precios promocionales, que está ganando popularidad entre los fabricantes son los reembolsos por pago en efectivo, que puede utilizarse para estimular las ventas sin reducir los precios. Los reembolsos por pago en efectivo con cupones se ofrecen para alentar la compra, y pueden ser enviados al fabricante luego de la compra. El reembolso puede ser tan elevado como \$75 para una cámara Nikon o de \$50 para un escáner. En comparación con una reducción de precios, esta práctica promocional tiene cierto número de ventajas para el fabricante:

- El precio básico no se modifica y, por lo tanto, la promoción no tiene un efecto negativo sobre la imagen de la marca.
- Los fabricantes pueden ofrecer descuentos a los clientes en forma directa, independientemente del distribuidor, que puede mantener el mismo precio en anaquel y quedarse con la diferencia.

- Los reembolsos pueden extenderse o suspenderse de manera rápida, al dejar a los fabricantes la capacidad de ajustar los inventarios y responder rápidamente a los competidores sin reducir los precios.
- Los reembolsos no tienen costo, en la medida en que muchos clientes nunca se molestan en canjearlos, permitiendo a los fabricantes ofrecer “descuentos fantasmas”.
- Como los clientes completan formularios con nombres y direcciones, entre otra información, los reembolsos pueden recolectar un torrente de información acerca de los clientes de mucha utilidad en el marketing directo.

De acuerdo con un estudio publicado por el *Wall Street Journal* (11 de febrero de 1998), sólo 5-10% de los clientes canjean sus reembolsos.

### Administración de los precios

La administración de los precios lidia con adaptaciones de tarifas de precio según las condiciones de realización

de la venta: las cantidades pedidas, los tipos de intermediarios, las zonas geográficas, las condiciones de pago, etc. Estos ajustes de precio o descuentos se implementan para recompensar a los clientes cuyo comportamiento de compra contribuye a que la empresa reduzca sus costos. Es el caso de los descuentos por cantidad, por pago en efectivo, por compra estacional, descuentos funcionales, etc. Para conocer más sobre este tema, vea Monroe (1979, capítulo 11).

### Los precios de los servicios y “la administración de ingresos”

El establecimiento de precios diferenciales se aplica comúnmente en el sector de los servicios y, más particularmente, en sectores con capacidad de producción fija y muy limitada, como los hoteles, las aerolíneas, los medios masivos, etc., que deben procurar sus ingresos de activos con alto deterioro (vea la ilustración 15.2). Estos sectores tienen en común las siguientes características:

## ILUSTRACIÓN 15.2

### Administración de ingresos: principios básicos

Para la mayoría de los productos estacionales, el precio inicial de lanzamiento es alto, y luego se rebaja en forma progresiva para movilizar el inventario. Las rebajas continuarán hasta que se venda el último producto. Un sistema similar se puede utilizar en los servicios para alcanzar la capacidad óptima, aunque no garantiza la optimización de las ventas. La administración de ingresos funciona de la manera contraria. Los productos con descuento se venden primero y los más costosos al final.

Si todos los asientos de un avión de 200 lugares se valoran a una tarifa con descuento de \$125, el avión se llenaría rápidamente con turistas. Sin embargo, muchos individuos estarán dispuestos a pagar más de \$125 por un asiento. Estos individuos suelen ser hombres de negocios que seguramente no conocerán su itinerario hasta uno o dos días previos a la partida, o desean más comodidad que la que se ofrece en esta sección. En realidad, estas personas pueden estar dispuestas a pagar \$300, \$400 o más por el asiento. Con base en informa-

ción histórica y el análisis sobre cuándo realizan los pasajeros sus reservaciones, la administración de ingresos armará un esquema de precios y reservará algunos asientos para los hombres de negocios que son menos sensibles al precio. El precio de estos asientos será de \$350. De esta manera, la aerolínea podrá cotizar los próximos 30 asientos a \$275, etc., y los últimos 60 a \$125. Para obtener el pasaje a \$125, la aerolínea puede imponer restricciones, tales como la reserva con un mínimo de 30 días o cambios de pasaje sólo con penalizaciones. En lugar de una cifra de venta de \$25 000 que obtendría a \$125, se generarán \$40 500. Cuando las ventas quedan rezagadas detrás de este esquema, el precio se baja para completar los asientos disponibles. Tan pronto como se venden todos los asientos de un rango de precios, el precio se aumenta al próximo nivel. El aumento del precio hará más lenta la demanda.

Fuente: Adaptado de Kurtz y Clow (1998, pp. 254-255).

- El servicio propuesto no se puede almacenar.
- El servicio se puede reservar con anterioridad.
- La capacidad de producción es fija y aumentarlo sería muy costoso.
- El mercado puede segmentarse sobre la base del precio y del servicio flexible.

En lo referente a las líneas aéreas, el mercado puede subdividirse típicamente en dos segmentos distintos:

- Hombres de negocios que no son sensibles al precio, pero sí a la flexibilidad de horario y al confort y que realizan sus reservas con poca anticipación.
- Turistas que son muy sensibles al precio, organizan sus vacaciones con varias semanas o meses de anticipación y están dispuestos a aceptar restricciones que reduzcan su flexibilidad como las reservaciones con anterioridad, las penalizaciones por cambios, un confort mínimo, etcétera.

Al utilizar esta heterogeneidad de la demanda, las compañías aéreas venden sus pasajes regulares a precios muy elevados y otorgan altos descuentos a los pasajeros que compran sus boletos con suficiente antelación. El problema para estas empresas es poder colocar la capacidad de producción con suficiente dinamismo entre las diferentes categorías de precios, para poder optimizar la cifra de ventas. Al combinar tarifas bajas e itinerarios rígidos, las compañías aéreas pueden cobrar un precio suficientemente bajo para atraer a los turistas sin hacer concesiones a los viajeros no sensibles al precio. Este método, inicialmente desarrollado por American Airlines, se practica hoy en día en numerosos sectores de servicios (Smith *et al.*, 1992).

## Personalización de los precios en los mercados en línea

El comercio en línea facilita ampliamente las relaciones uno a uno y, en consecuencia, debería facilitar también la personalización de los precios, es decir, cobrar diferentes precios a los usuarios finales sobre la base de lo que están dispuestos a pagar. En la realidad, la implementación es difícil; Reinartz (2001) identificó cinco condiciones que deben existir, más allá de si el contexto es en línea o no.

1. Los clientes deben ser heterogéneos en su voluntad de pago. Algunos están dispuestos a pagar un precio

elevado, otros sólo estarán dispuestos a pagar al menor precio disponible.

2. El mercado debe poder *segmentarse*. La red ha mejorado significativamente la capacidad de una empresa para segmentar su mercado en términos de voluntad de pago, al rastrear al individuo a través de internet.
3. Arbitraje limitado. Una persona que compra un producto a precio más bajo no debería tener la posibilidad de revenderlo por un beneficio a clientes que tengan mayor voluntad de pago.
4. Los costos de segmentación no deben exceder la cifra de ventas debido a la personalización. La tecnología de internet ha contribuido a reducir estos costos de manera sustancial.
5. No deben violarse las nociones de equidad percibida. La equidad percibida se presenta cuando el comprador siente que ambas partes de una transacción han ganado.

Esta última condición es crucial. A nadie le gusta enterarse que el mismo producto se ha vendido en los mismos términos comerciales pero a un precio más bajo.

En septiembre de 2000, Amazon.com cobró precios diferentes a sus clientes por exactamente el mismo DVD, con diferenciales de precios de hasta \$15. El conocimiento de que Amazon vende a diferentes precios provocó resentimiento y un sentimiento de que la compañía se benefició a expensas del consumidor.

La personalización de los precios es una estrategia muy desafiante y debe adoptarse con cuidado, incluso si desde un punto de vista tecnológico tal implementación es realmente posible.

## Procedimientos de fijación de precios orientados a la competencia

Respecto de la competencia, existen dos factores que influyen ampliamente en la autonomía de la empresa en su estrategia de precio: la estructura competitiva del sector y la importancia del valor percibido del producto.

- Las estructuras competitivas se describieron en el capítulo 9. Claramente, cuando la empresa es un monopolio, cuenta con gran autonomía para determinar el precio, que tiende a disminuir a medida que el número

ro de competidores aumenta; tenemos el monopolio y la competencia perfecta en los extremos, y el oligopolio diferenciado y las situaciones monopolistas en las posiciones intermedias.

- El valor percibido del producto resulta de los esfuerzos de la empresa por alcanzar una ventaja competitiva externa. Cuando existe un elemento de diferenciación, y es percibido por el comprador como un elemento de valor, estará usualmente dispuesto a pagar un precio por encima de los productos competitivos. En este caso, la empresa tiene cierto grado de autonomía sobre los precios.

La tabla 15.10 presenta estos dos factores, cada uno en dos niveles de intensidad (bajo o alto). Podemos, entonces, identificar cuatro situaciones distintas, en cada una de las cuales la cuestión de la determinación del precio adquiere una forma diferente.

La realidad es, por supuesto, más compleja, y existe una *continuum* de situaciones. Sin embargo, resulta útil posicionar un producto en uno de estos cuadrantes para entender el problema de la determinación de precios:

- Cuando el número de competidores es bajo y el valor percibido del producto es alto, estamos en estructuras cercanas al *monopolio* u *oligopolio diferenciado*. El precio es una herramienta para la empresa, que tiene un margen para maniobrar que varía con el valor percibido del atributo diferenciador por parte del comprador.
- En el otro extremo, donde hay varios competidores y los productos son percibidos como un *commodity*, estamos cerca de una estructura de *competencia perfecta*, donde los precios son ampliamente determinados por el interjuego de la oferta y la demanda. La empresa prácticamente no tiene autonomía en su estrategia de precios.
- El cuadrante inferior izquierdo, con un bajo número de competidores y bajo valor percibido, corresponde a una estructura de *oligopolio indiferenciado*, en la cual la interdependencia entre los competidores es con frecuencia alta, lo que limita su autonomía. Aquí los precios tenderán a estar alineados con los del líder del mercado.
- Finalmente, en el cuadrante superior derecho, tenemos productos muy diferenciados, ofrecidos por un amplio número de competidores; corresponde a una *competencia imperfecta o monopolista*, donde existe

TABLA 15.10 Decisiones de precios según el entorno competitivo

Valor percibido del producto	Número de competidores	
	Alto	Bajo
Alto	Monopolio y oligopolio diferenciado	Competencia monopolística
Débil	Oligopolio indiferenciado	Competencia pura o perfecta

Fuente: Los autores.

algún grado de autonomía, limitada por la intensidad de la competencia.

Estas estructuras de mercado son muy diferentes, y pueden observarse en varias etapas del ciclo de vida del producto.

### Anticipación de los comportamientos competitivos

En muchas situaciones de mercado, la interdependencia es alta, y hay un “precio de mercado” que sirve de referencia para todos. Éste es usualmente el caso cuando hay un oligopolio indiferenciado, donde la demanda total ya no se expande y los productos de los competidores existentes apenas están diferenciados. Este tipo de estructura competitiva tiende a prevalecer durante la etapa de madurez del ciclo de vida de los productos.

En estos mercados, la empresa puede alinearse con los precios del competidor, o con los del líder de la industria. Puede fijar su precio a un nivel más alto, asumiendo así el riesgo de perder algo de participación de mercado. Otra alternativa es fijar su precio por debajo del nivel del mercado, para hallar así una ventaja competitiva que no puede encontrar de otras fuentes, pero tendría que asumir también el riesgo de iniciar una guerra de precios. El problema es, por lo tanto, determinar precios relativos. El resultado de estas estrategias depende en mucho de las reacciones de los competidores.

El objetivo de analizar la competencia entre estrategias de precios es evaluar *las capacidades de acción y reacción de los competidores*. En particular, se necesita estimar la elasticidad de reacción del o los competidores más peligrosos en caso de que suban o bajen los precios.

Analizamos la noción de elasticidad de reacción en el capítulo 8.

La dirección e intensidad de las reacciones de los competidores varían según que los cambios de precios sean al alza o a la baja. La elasticidad es diferente en cada lado del precio de mercado por las diferentes reacciones competitivas. Algunas condiciones son más favorables para las disminuciones de precios y, otras, más favorables a los incrementos. Éstas son las condiciones que necesitamos identificar.

El riesgo de una guerra de precios siempre está presente en los mercados oligopólicos, y es por esto que las empresas son reacias a empezar a reducir los precios. En algunos pocos casos, sin embargo, una guerra de precios puede ayudar a las empresas a mejorar sus posiciones competitivas. Las contribuciones del Boston Consulting Group a la curva de experiencia (vea el capítulo 10) han demostrado que los márgenes de beneficio reducido, que ocasionan la reducciones de precios, se pueden compensar con ganancias en las participaciones de mercado que en el largo plazo generan una mejora en la rentabilidad gracias a las reducciones de los costos. Otro objetivo de una guerra de precios puede ser la eliminación de un competidor peligroso.

## Precio en periodos inflacionarios

Durante la inflación, todos los costos tienden a ir al alza, y para mantener el beneficio en un nivel aceptable la subida de precios es muchas veces una necesidad. El objetivo general es que el precio aumente a tal nivel que los beneficios antes y después de la inflación sean aproximadamente equivalentes. El declive en la cifra de ventas que causa el aumento de precios debe tenerse explícitamente en cuenta y evaluar la reacción de mercado.

Debe notarse que no siempre es necesario que una empresa aumente los precios para compensar los efectos inflacionarios. Puede también tomar medidas fuera de los precios, por ejemplo, mejorar la productividad para compensar la subida de los costos. También puede justificar los incrementos de precios por encima de las presiones inflacionarias si la marca tiene una ventaja competitiva sobre las marcas competidoras.

## Liderazgo en precios

En los mercados oligopólicos prevalece la estrategia de liderazgo en materia de precios. Un miembro de la industria,

por su tamaño o por su posición en el mercado, surge como el líder de la industria. La empresa líder toma las decisiones en materia de precios, que son aceptadas por las otras empresas que forman parte del mercado de referencia.

Iniciar un aumento de precios es normalmente el papel del líder de la industria. La presencia de un líder ayuda a regular el mercado y a evitar demasiados cambios de precios. Los mercados oligopólicos, en los cuales el número de competidores es relativamente bajo, favorecen la presencia de un líder de mercado que adopta un comportamiento anticipatorio y determina los precios de manera periódica. Otras empresas reconocen el papel del líder y se transforman en seguidores que aceptan los precios. La estrategia de liderazgo está designada para evitar las guerras de precios y la competencia “predatoria”, que tiende a forzar los precios a la baja y lesiona a los competidores. Existen distintas formas de liderazgo:

1. El *liderazgo de la empresa dominante*: es decir, la empresa con la mayor participación de mercado. La empresa dominante establece un precio y los otros productores venden sus productos a ese precio. El líder debe ser poderoso e indiscutido, y debe aceptar mantener un precio alto.
2. El *liderazgo barométrico*: consiste en iniciar los aumentos o descensos de precios deseables, teniendo en cuenta los cambios en los costos de producción o el crecimiento de la demanda. En este caso, el líder debe tener acceso a un sistema de información eficaz que le provea información confiable sobre la oferta y la demanda, la competencia y el cambio tecnológico.
3. El *liderazgo por común acuerdo*: una empresa es tácitamente reconocida como líder, sin que exista un entendimiento o acuerdo formal. Esto último sería, por cierto, ilegal. Tal líder podría ser la empresa más visible del sector, por ejemplo, la empresa que sea líder en tecnología. También debe tener cierta sensibilidad al precio y las necesidades del resto de la industria.

De acuerdo con Corey (1976, p. 177), el ejercicio eficaz del liderazgo depende de varios factores:

- El líder debe tener un sistema de información de mercado superior para entender qué está sucediendo en el mercado y reaccionar a tiempo.
- Debe tener un claro sentido de la estrategia.

- Debe tener una preocupación real por el interés de la industria.
- El líder de precio debe utilizar medidas de largo plazo para evaluar el desempeño de su gestión.
- Debe querer liderar y actuar responsablemente.
- Tenderá a comportarse en un modo que preserve la estabilidad del mercado.

De modo general, la presencia de un líder actúa como un estabilizador de mercado y reduce el riesgo de una guerra de precios.

## Determinación de precios de una gama de productos

El marketing estratégico ha conducido a que las empresas adopten estrategias de segmentación y diversificación que provocan la multiplicación del número de productos vendidos por la misma empresa o bajo la misma marca. En general, una empresa tiene varias líneas de productos, y dentro de cada línea hay en general algunos productos que son funcionalmente sustituibles entre ellos, y algunos que son funcionalmente complementarios. Esta estrategia de desarrollo de productos provoca interdependencia entre los productos, que se refleja tanto por un *efecto de sustitución* (o *canibalismo*), o por un *efecto de complementariedad*. Como el objetivo de una empresa es optimizar el resultado total de sus actividades es necesario tener en cuenta esta interdependencia cuando se determinan los precios (Oxenfeldt, 1966).

### Riesgo de canibalismo

La figura 15.5 ilustra los posibles escenarios de “canibalización” entre dos marcas de la misma empresa, la vieja y la nueva. Los círculos representan compradores, y las intersecciones, los que cambian entre una marca y otra. El mercado total está definido por la zona exterior de los círculos. La marca X representa el conjunto de las marcas competidoras (Traylor, 1986).

- El primer caso es el peor: la nueva marca no aporta ninguna ventaja, y simplemente comparte las ventas con la marca actual de la empresa. Esta situación podría tolerarse si el margen bruto de la nueva marca está muy por encima del de la marca antigua.

- El segundo caso es mejor, porque la nueva marca incrementó el tamaño del mercado y también su cuota de mercado, pero sin avanzar sobre la posición de su competidor. Esta operación sería globalmente rentable si el margen obtenido de las ventas de los nuevos compradores es mayor que las pérdidas de ventas de la vieja marca.
- En el tercer escenario, la nueva marca se superpone con el mercado de la antigua marca, y también con la marca del competidor, mientras que extiende el tamaño del mercado al atraer a nuevos compradores. Como en el caso anterior se necesita comparar los márgenes perdidos y ganados para evaluar si existe una ganancia neta positiva.
- El cuarto caso es la situación ideal, en la que no existe canibalización. La nueva marca penetra en las ventas de la competencia y alcanza nuevos compradores. La cuota total del mercado aumenta y la nueva marca aporta un incremento al flujo de efectivo neto (Traylor, 1986, p. 72).

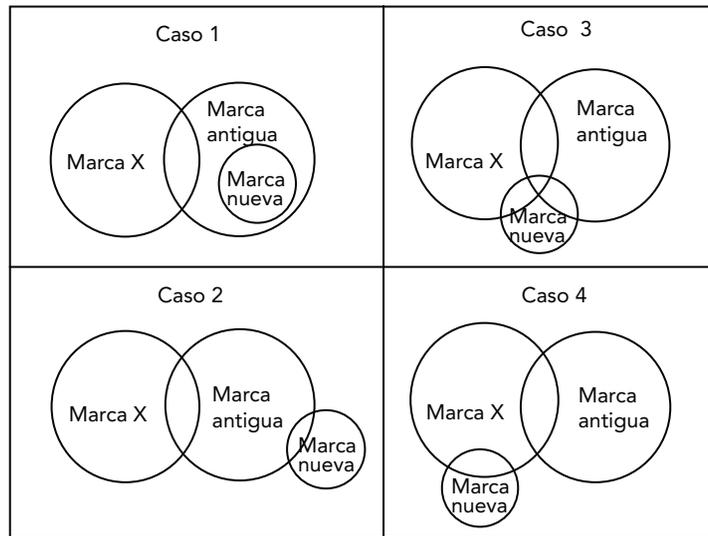
¿Cómo puede eliminar el canibalismo una empresa multimarca? Cuanto más finas y sutiles sean las definiciones de los nuevos segmentos de mercado, el riesgo de canibalismo aumenta. El principal objetivo a perseguir es la posición de cada una de las marcas de la empresa, entre ellas mismas y frente a las marcas competidoras. Además, debe tolerarse alguna forma de canibalismo si el efecto neto de la estrategia multimarca es en el mejor interés estratégico de la empresa como un todo.

Coca-Cola es un buen ejemplo de una empresa que evolucionó de una actitud proteccionista a una estrategia de utilización intensiva del nombre Coke. Las extensiones de marca intencionales (Diet Coke, Cherry Coke) y las no intencionales (Coca-Cola clásica), representan un desvío radical de la resistencia tradicional de la empresa a extender el nombre Coke (Traylor, 1986, p. 73).

Una empresa preocupada por el poder del mercado puede aceptar pérdidas de beneficios a corto plazo que resulten del canibalismo si conduce a un aumento de su poder general de mercado.

### Noción de elasticidad cruzada

La elasticidad cruzada mide el grado de interdependencia entre los productos vendidos por la misma empresa o bajo la misma marca, e identifica la naturaleza de su



**FIGURA 15.5** Escenarios de canibalismo

Fuente: Traylor (1986).

dependencia cuando existe: complementariedad o sustitución.

En el caso de dos productos A y B, su elasticidad cruzada se define como sigue:

$$\text{Elasticidad cruzada} = \frac{\% \text{ de variación de las ventas del producto A}}{\% \text{ de variación de las ventas del producto B}}$$

Si la elasticidad cruzada es positiva, los productos son sustitutos; si la elasticidad es negativa, entonces son complementarios. Si la elasticidad es nula o casi nula, los productos son independientes.

### Análisis de la rentabilidad de una gama de productos

La complejidad de la rentabilidad de los precios de una gama de productos se debe al hecho de que, además de la determinación de la interacción con la demanda, también hay interacción de costos. Por ejemplo, esto sucede cuando un cambio en el proceso de fabricación en uno

de los productos afecta el costo de otros. En este caso, el análisis de las implicaciones, por ejemplo, de cambiar el precio de un producto en una gama de productos, deber ser conducido teniendo en cuenta las incidencias de este cambio en el resultado global.

Para ilustrarlo, examinemos la información de un ejemplo presentado en la tabla 15.11. Una empresa vende tres productos interdependientes y tiene un programa de marketing que planea modificar de la siguiente manera:

Con un incremento del gasto publicitario de \$50000, se espera que las ventas del producto B aumenten en 6000 unidades con un incremento de precio de \$20, y un aumento del costo del embalaje de \$5. Se espera que las ventas del producto A disminuyan en 1000 unidades por la interdependencia entre estos productos, y que las ventas del producto C disminuyan en 3000 unidades por la limitación de la capacidad de producción. ¿Debería adoptarse este cambio en el programa de marketing para el producto B? (Blondé, 1964).

¿Cuál sería el impacto de este cambio en el resultado general? Un modo conveniente de proceder es en términos de variaciones ( $\Delta$ ). La variación del margen bruto ( $M$ ) del producto B es:

$$\Delta(M) = \Delta(P) - \Delta(C),$$

lo que en este caso da:

$$\Delta(M) = (+20) - (+5) = +15.$$

Para determinar el efecto sobre el resultado total, utilicemos la siguiente expresión, donde  $F$  expresa los costos fijos:

$$\Delta(R) = \sum_n [\Delta(Q) \cdot M + Q \cdot \Delta(M) + \Delta(Q) \cdot \Delta(M) - \Delta F].$$

El símbolo sumatorio afecta a los  $n$  productos fabricados. En el caso examinado se obtiene:

$$\begin{aligned} R = & (-1\ 000) \cdot (50) + (20\ 000) \cdot (0) + (-1\ 000) \cdot (0) \\ & - 0 + (+6\ 000) \cdot (40) + (15\ 000) \cdot (15) + (+6\ 000) \\ & \cdot (15) - 350\ 000 + (-3\ 000) \cdot (20) + (10\ 000) \cdot (0) \\ & + (-3\ 000) \cdot (0) - 0 \end{aligned}$$

$$\Delta R = -50\ 000 + 205\ 000 - 60\ 000$$

$\Delta R = +\$95\ 000$ , es decir, un aumento del beneficio de 19%.

El nuevo programa de marketing es, por lo tanto, rentable. El margen bruto total obtenido de los nuevos volúmenes de ventas para el producto B con este nuevo margen bruto unitario es más elevado que la pérdida de los márgenes brutos de los productos A y C, debido a las disminuciones de su volumen de venta y al aumento de los costos fijos.

## Estrategias de precio de una gama de productos

Cuando una empresa vende un conjunto de productos relacionados, el precio de cada producto debe determinarse de tal modo que se maximice el beneficio de toda la gama de productos más que el beneficio de un solo producto. La estrategia de precios adoptada será diferente si los productos relacionados son complementarios o competidores.

### Dos productos a un único precio

Cuando los productos están relacionados pero no son sustitutos, es decir, son productos complementarios o independientes, una opción estratégica para la empresa es la estrategia de dos productos a un único precio (*bundling*), donde los productos pueden comprarse por separado, pero

también como un paquete ofrecido a un precio mucho menor que la suma de las partes. Como los productos no son sustitutos, es posible hacer que los consumidores compren el paquete en lugar de un solo producto de la gama. Esta estrategia de precios es una práctica común, por ejemplo, en el mercado de automóviles y el mercado de audiovisuales, donde se ofrecen opciones de paquetes con la compra de un auto de un equipo de audio. Un ejemplo simple ilustrará las implicaciones de esta opción (Tellis, 1986, p. 155).

En una situación de mercado donde se ofrecen a dos clientes dos productos relacionados, éstos podrían comprar un producto o ambos. El precio máximo posible se presenta en la tabla 15.12.

¿Cuál es la mejor estrategia de precios a adoptar bajo la hipótesis de que las elecciones de los compradores son libres?

- Aplicar a cada cliente el precio máximo daría una cifra de ventas de \$76. Pero esta estrategia, si bien no es ilegal, es difícil de implementar si los compradores están suficientemente informados.
- Adoptar el menor precio para cada producto significará vender el producto A a \$12 y el producto B a \$24, y podría inducir a los compradores a comprar los dos productos, dado que el costo total (\$36) sería compatible con sus restricciones de presupuesto, pero la cifra de ventas total sería sólo de \$72.
- Adoptar el precio más alto para cada producto es decir, vender el producto A a \$15 y el producto B a \$25, generará una cifra de ventas total aun menor, de \$49 (si ambos compran el producto B), dado que los clientes no podrían comprar los dos productos (a un costo total de \$40), debido a sus restricciones de presupuesto.

La mejor solución es cobrar el producto A a \$15 y el producto B a \$25 y ofrecer ambos productos a \$37 para una cifra de ventas total de \$74. Ambos clientes aceptarían el paquete de \$37, dado que su costo total es compatible con sus restricciones de presupuesto (adaptado de Tellis, 1986).

Esta estrategia de “precios ligados”, en contraste con la estrategia de “precios ligados indivisibles”, deja la opción al cliente de comprar sólo un producto o el paquete total.

Muchas empresas de computadoras han adoptado la estrategia de precios ligados indivisibles. Bajo este sistema de precios, no sólo se cubren los costos de *hardware* y

los beneficios, sino que también se incluyen los gastos anticipados por asistencia técnica adicional, diseño e ingeniería del sistema, los programas y sus aplicaciones, la formación del personal y también los costos de mantenimiento.

Para el cliente, esta estrategia resulta muy atractiva porque la empresa fabricante está vendiendo una “solución” y no simplemente un producto. Para poder vender una solución, sin embargo, el fabricante debe cubrir los gastos anticipados para proveer servicios y asistencia en el uso, y para mantener el sistema en funcionamiento.

La estrategia de precios ligados es diferente del enfoque de solución: lleva a un precio menor, mientras que el enfoque de solución implica la capacidad de cobrar un precio *premium*.

Tal estrategia de precios ligados también permite una relación continua con el cliente y un conocimiento de primera mano de sus necesidades.

### Precios de arriba y abajo de la gama (*premium price*)

Esta política de precios se aplica cuando se ofrecen diferentes versiones o modelos de un mismo producto: un modelo estándar y un modelo de lujo. Los compradores potenciales del modelo estándar son muy sensibles al precio, mientras que los compradores del modelo superior no lo son. Si existen economías de escala, no es rentable para la empresa limitar su actividad a uno de los dos segmentos del mercado. La mejor solución es explotar las economías de escala y la heterogeneidad de la demanda y cubrir ambos segmentos al ofrecer un producto de baja calidad a un precio moderado y un producto de alta calidad a un precio elevado (*premium price*). El siguiente ejemplo sirve como ilustración:

**TABLA 15.12** Un ejemplo de precios de productos complementarios

Productos	Cliente 1	Cliente 2	Total
Producto A	\$12	\$15	\$27
Producto B	\$25	\$24	\$49
Presupuestos	\$37	\$39	\$76

Fuente: Tellis (1986).

Consideremos que la empresa tiene los siguientes precios objetivos: \$50 a 20 unidades y \$35 a 40 unidades. El costo de producir una versión superior del mismo producto es de \$10. Cuarenta compradores potenciales están en el mercado en cada periodo. La mitad de ellos son insensibles al precio y están dispuestos a pagar \$50 por la versión superior. La otra mitad es sensible al precio y no pagará más de \$30. ¿en qué versión y a qué precio debería vender el producto la empresa? (Tellis, 1986, p. 156).

Esta estrategia de precio es una práctica común en muchos mercados, típicamente bienes durables los cuales se ofrecen a diferentes segmentos de consumidores varias versiones que difieren en el precio y en sus características (vea exhibición 15.2 sobre administración de ingresos).

### Precios de imagen

Los precios de imagen se apoyan en la misma fórmula. El objetivo es el mismo: dar una señal de calidad a los compradores desinformados y utilizar el beneficio ganado en la versión de mayor precio para subsidiar el precio de la versión menos costosa. La diferencia es que no existe una diferencia real entre los productos o las marcas, es sólo un posicionamiento de percepción o de imagen. Ésta es una práctica común en los mercados de cosméticos, vestidos, los productos de copetín, etc., donde el valor emocional o social de un producto o una marca son muy importantes para el consumidor.

### Precios de productos complementarios

El problema aquí es determinar los precios de los productos complementarios, tales como los bienes durables y los accesorios o suplementos necesarios para utilizar el producto básico. Algunos ejemplos de productos complementarios son: las máquinas de afeitar y las hojas, los autos y los repuestos, las computadoras y los programas, etc. En la medida en que los compradores son fieles a la marca y deseen comprar los suplementos o accesorios del fabricante original, pueden adoptarse precios bajos para el producto principal y precios altos para los accesorios.

Kodak, por ejemplo, utiliza precios bajos para sus cámaras porque antes solía obtener su beneficio de la venta de películas fotográficas. Los fabricantes de cámaras que no venden películas deben cobrar sus cámaras a precios más altos para obtener el mismo beneficio general.

Al evaluar los efectos del precio de los productos complementarios, la gestión debe examinar los cambios en las cifras de ventas y en los costos no sólo del producto que se evalúa, sino también de todo el resto de los productos que se ven afectados por este cambio de precios. A modo de ilustración, examinemos el problema del precio de una empresa que vende computadoras personales y programas.

En esta empresa, el comprador típico de una computadora personal también compra un promedio de tres paquetes de programas. El margen de beneficio bruto sobre una computadora es de \$1 000, o 40% sobre el precio de venta, mientras que el margen de beneficio de los programas es de \$250. Si la gestión tratase la determinación del precio de las computadoras y del precio de los programas de manera independiente, la cantidad de ventas de equilibrio para un descenso del precio de 10% sería del 33.3% ( $-10\% / 40\% - 10\% = 0.333$ ). Estas ventas debe-

rían incrementarse 33.3% para justificar la disminución de 10% en el precio.

¿Cuán probable es este aumento de las ventas? En realidad, la contribución del beneficio de la venta de una computadora es mucho mayor a 40%, dado que cada comprador de una computadora también adquiere en promedio tres paquetes de programas. Así, el margen de beneficio bruto relevante aquí es de \$1 750 ( $\$1\ 000 + 3 \times \$250$ ), o 70% del precio de venta. El aumento de ventas necesario es, en consecuencia, de 16.7% ( $-10\% / 70\% - 10\% = 0.167\%$ ). De esta manera, la empresa podría reducir sus precios incluso si espera un aumento las de ventas mucho menor a un 33.3%.

En la distribución, esta estrategia de precios se denomina de “productos líderes a pérdida” (*loss-leadership*). Consiste en disminuir el precio de una marca muy conocida para generar tráfico en el punto de venta.

## RESUMEN

La elección de una estrategia de precio debe respetar dos tipos de coherencias: una coherencia interna, es decir, establecer el precio dentro de las limitaciones de costos y beneficios, y una coherencia externa, que establece un precio compatible con la sensibilidad al precio de los compradores y el precio de los productos competitivos. La determinación de precios basada en los costos (el precio límite, el precio de equilibrio y el precio con margen de beneficio) es un primer paso necesario, que ayuda a identificar las implicaciones financieras de las diferentes estrategias de precio. La determinación de precios que se basa exclusivamente en las propias necesidades financieras de la firma resulta, sin embargo, inapropiada, dado que es el comprador quien en última instancia decide qué producto comprará. En la estrategia de precios orientada a la demanda, la noción de elasticidad-precio resulta central, aunque es difícil de estimar empíricamente con suficiente precisión. Los factores que afectan la sensibilidad al precio de los compradores son útiles para ayudar a estimar la elasticidad-precio en términos cualitativos. La determinación del precio con base en el valor es un

procedimiento de fijación del precio basado en el cliente, y es el resultado del concepto de producto multiatributo. Las estrategias de precios flexibles (la flexibilidad de los precios según los mercados, en función de la estacionalidad, y las reducciones de precio aleatorias), surgen fundamentalmente porque la heterogeneidad de los clientes muestra distintas sensibilidades al precio. En las estrategias de precios orientadas a la competencia influyen dos tipos de factores: la estructura competitiva del mercado y el valor percibido del producto. Un objetivo para analizar los precios de la competencia es evaluar la capacidad de actuar y reaccionar de los competidores. Algunas cuestiones especiales en la determinación de precios son: la determinación de precios de nuevos productos (la estrategia de precio de descremado y la estrategia de precio de penetración), la determinación de precios de una gama de servicios (los precios de dos productos a un único precio, los precios de arriba y abajo de la gama, los precios de imagen y los precios de productos complementarios) y la determinación de precios internacionales (precio de transporte y costos de exportación).

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

- Un distribuidor vende un promedio de 300 unidades por semana de un producto particular cuyo costo de compra es de \$2.50 y su precio de venta es de \$3. Si el distribuidor otorga una reducción de precio de 10% durante una semana, ¿cuántas unidades debería vender la empresa para mantener el mismo margen bruto de beneficio?
- La empresa Alpha distribuye un producto en un mercado que es rígido en su precio. Las ventas son de 30 000 unidades por año. La información de las operaciones sobre el producto es la siguiente:
 

1. Costo unitario directo:	\$9.90
2. Costo unitario fijo:	\$3.30
3. Total:	\$13.20
4. Precio de venta:	\$19.80
5. Beneficio neto por unidad:	\$6.60

La empresa quiere incrementar su volumen de ventas en 3 000 unidades y, para este propósito, adopta un presupuesto de \$39 600 por año. ¿Qué incremento mínimo del precio debe adoptar para seguir obteniendo el mismo beneficio?

- La empresa Elix produce y distribuye un producto que se diferencia de los productos competidores por un mejor diseño. El precio promedio de mercado es de \$50, y la cantidad total del mercado es de 1 000 000 de unidades; la participación de mercado de Elix es de 10%. La elasticidad del precio en esta categoría de productos está en el rango de  $-1.7$  y  $-2.0$ . La infor-

mación de operaciones de Elix es la siguiente:

- |                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 1. Costo unitario directo:   | \$20         |
| 2. Costos fijos:             | \$2 000 000  |
| 3. Tasa de retorno esperada: | 10%          |
| 4. Capital invertido:        | \$10 000 000 |

El departamento de investigación de mercado realizó un estudio de imagen de marca de Elix y de su principal competidor, la marca Lumina. Los resultados de importancia de atributos son, respectivamente: 0.50/0.25/0.25; los resultados de rendimiento de ambas marcas son: 10/6/9 de Elix; 8/7/9 de Lumina. Calcule el precio objetivo, el precio proporcional al valor percibido y el precio óptimo. ¿Qué estrategia de precio recomienda?

- X y Y son dos divisiones de la empresa New Style. La división X fabrica el producto Alpha. La información de operaciones es la siguiente:

Costo directo de materias primas:	\$6
Mano de obra:	\$4
Costos fijos:	\$2
Total:	\$12

El mercado de Alpha es un mercado de competencia perfecta y el precio de mercado es de \$16. Alpha se vende igualmente en la división Y. Las ventas realizadas en el mercado implican un costo de venta de \$2 por unidad. Dado que la demanda total de Alpha es insuficientemente elevada para que la división X funcione a plena capacidad, ¿a qué precio de transferencia la división X debería vender Alpha a la división Y?

## Bibliografía

- Assmus, G., Farley, J.V. y Lehmann, D.R. (1984), How Advertising Affects Sales Meta-Analysis of Econometric Results, *Journal of Marketing Research*, 21, 1, pp. 65-74.
- Best, R.J. (2000/2003), *Market-based Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2a. y 3a. eds.
- Bijmolt Tammo, H.A., Van Heerde, H.J. y Pieters Rik, G.M. (2005), New Empirical Generalizations en the Determinants of Price Elasticity, *Journal of Marketing Research*, 42, 2, pp. 141-56.

- Blondé, D. (1964), *La gestion programmée*, París, Dunod.
- Broadbent, S. (1980), Price and Advertising: Volume and Profits, *Admap*, 16, pp. 532-40.
- Business Week* (1975), Detroit Dilemma on Prices, 20 de enero, pp. 82-3.
- Business Week* (1977), Flexible Pricing, 12 de diciembre, pp. 78-88.
- Business Week* (1998), Let the Shopping Spree Begin, 3575, 27 de abril, pp. 44-5.
- Carlson, R.L. (1978), Seemingly Unrelated Regression and the Demand for Automobiles of Different Sizes: A Disaggregate Approach, *The Journal of Business*, 51, 2, pp. 243-62.
- Corey, E.R. (1976), *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Dean, J. (1950), Pricing Policies for New Products, *Harvard Business Review*, 28, 6, pp. 28-36.
- Dolan, R.J. y Simon, H. (1996), *Power Pricing*, Nueva York, The Free Press.
- Dorfman, R. y Steiner, P.O. (1954), Optimal Advertising and Optimal Quality, *American Economic Review*, 44, 5, pp. 826-33.
- Durrande-Moreau, A. (2002), Service et tactiques de prix: Quelles spécificités? *Decisions Marketing*, 25 de enero-marzo.
- Hagerty, M.R., Carman, J.M. y Russel, G.J. (1988), Estimating Elasticities with PIMS Data: Methodological Issues and Substantive Implications, *Journal of Marketing Research*, 25, 1, pp. 1-9.
- Hanssens, D.M., Parsons, L.L., y Schultz, R.L. (1990), *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis*, Boston, MA, Kluwer.
- Jacquemin, A. (1973), Optimal Control and Advertising Policy, *Metroeconomía*, 25, mayo, pp. 200-7.
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Kurtz, D.L. y Clow, K.E. (1998), *Services Marketing*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Lambin, J.J. (1976), *Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time*, Amsterdam, North-Holland.
- Lambin, J.J. (1988), Synthèse des études récentes sur l'efficacité économique de la publicité, CESAM, papeles de trabajo inéditos, Louvain-la-Neuve, Bélgica.
- Lambin, J.J. (1998), *Le marketing stratégique*, París, Ediscience International, 4a. ed.
- Lambin, J.J., Naert, P.A. y Bultez, A. (1975), Optimal Marketing Behavior in Oligopoly, *European Economic Review*, 6, 2, pp. 105-28.
- Leone, R.P. y Schultz, R. (1980), A Study in Marketing Generalisations, *Journal of Marketing*, 44, 1, pp. 10-18.
- Leroy, G., Richard, G. y Sallenave, J.R. (1991), *La conquête des marchés extérieurs*, París, Les Editions d'Organisation.
- Marn, M.V., Roegner, E.V. y Zawada, C.C. (2003), The Power el Pricing, *McKinsey Quarterly*, 1, pp. 26-39.
- Monroe, K.B. (1979), *Pricing: Making Profitable Decisions*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Nagle, T.T. y Holden, R.K. (1987/1994), *The Strategy and Tactics el Pricing*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 2a. ed.
- Nerlove, M. y Arrow, K.J. (1962), Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions, *Económica*, 29, pp. 129-42.
- Neslin, S.A. y Shoemaker, R.W. (1983), Using a Natural Experiment to Estimate Price Elasticity, *Journal of Marketing*, 47, 1, pp. 44-57.
- Oum, T.H. y Gillen, D.W. (1981), *Demand for Fareclasses and Pricing in Airline Markets*, Queen's University School of Business, cuaderno de trabajo Núm. 80-12.
- Oxenfeldt, A.R. (1966), Product Line Pricing, *Harvard Business Review*, 44, 4, pp. 137-44.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Reinartz, W. (2001), Customising Prices Online, *European Business Forum*, 6, Summer.
- Ross, E.B. (1984), Making Money with Proactive Pricing, *Harvard Business Review*, 62, 6, pp. 145-55.
- Shapiro, B.P. y Jackson, B.B. (1978), Industrial Pricing to Meet Customers 'Needs', *Harvard Business Review*, 56, 6, pp. 119-27.
- Simon, H. y Kucher, E. (1993), The European Pricing Time Bomb and How to Cope with It, *Marketing and Research Today*, febrero, pp. 25-36.
- Smith, B.C., Leimkuhler, J.F. y Darrow, R.M. (1992), Yield Management at American Airlines, *Interfaces*, 22, 1, pp. 8-31.
- Tan, S.J., Lim, G.H. y Lee, K.S. (1997), Strategic Responses to Parallel Importing, *Journal of Global Marketing*, 10, 4, pp. 45-66.
- Tellis, G.J. (1986), Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies, *Journal of Marketing*, 50, 4, pp. 146-60.

- Tellis, G.J. (1988), The Price Elasticity of Selective Demand: a Meta-Analysis of Econometric Models of Sales, *Journal of Marketing Research*, 25, 4, pp. 331-41.
- Terpstra, V. y Sarathy, R. (2000), *International Marketing*, Chicago, IL, Dryden Press, 8a. ed.
- Traylor, M.B. (1986), Cannibalism in Multibrand Firms, *The Journal of Consumer Marketing*, 3, 2, pp. 69-75.
- Wall Street-Journal* (1998), Manufacturer's Boon: Few Consumers Redeem Rebates, 11 de febrero.
- Xia, L. y Monroe, K.B. (2004), Price Partitioning on the Internet, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 4, pp. 63-74.

# Decisiones de comunicación

# 16

## Contenido

Naturaleza y función de la comunicación de marketing	440
Comunicación personal o de ventas	444
Decisiones de la comunicación publicitaria	451
Decisiones sobre promociones de venta	457
Decisiones sobre las relaciones públicas	464
Resumen	468
Bibliografía	469

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- la naturaleza de los diferentes modos de comunicación de marketing;
- los pasos en el diseño de un programa de comunicación efectivo;
- las tareas y los objetivos de la venta relacional;
- los diferentes objetivos de la comunicación publicitaria;
- las funciones y el impacto de las promociones;
- los objetivos de las relaciones públicas y del patrocinio.

## Introducción

Hemos visto en el capítulo 1 de este libro que la gestión orientada al mercado es a la vez un proceso enfocado en la acción y una filosofía de negocios. Las decisiones estratégicas de la empresa deben apoyarse con programas de acción dinámicos para poderlas implementar de forma eficaz. Sin ellos, hay poca probabilidad de éxito comercial. Para vender, no es suficiente contar con un producto de precio competitivo que se distribuya a través de un canal bien estructurado. También es necesario publicitar las características distintivas del producto al segmento objetivo, y estimular la demanda a través de actividades promocionales apropiadas. Una estrategia de marketing eficaz requiere del desarrollo de un programa de comunicación que cumpla con el doble objetivo de informar a los clientes potenciales acerca de los productos y servicios y, a la vez, convencerlos de comprar. Tal programa se basa en varios medios de comunicación, de los cuales los más importantes son: la fuerza de ventas, la publicidad en los medios de comunicación, las promociones y las relaciones públicas. El objetivo de este capítulo es examinar las principales decisiones que enfrenta la empresa al desarrollar su programa de comunicación (vea la figura 16.1).

## Naturaleza y función de la comunicación de marketing

Para asegurar un intercambio eficiente entre la oferta y la demanda, los flujos de comunicación entre las partes deben organizarse de manera que faciliten el proceso. Es, entonces, responsabilidad del productor iniciar y controlar estos flujos de comunicación para crear una imagen de marca o una imagen corporativa consistente con los objetivos estratégicos de la empresa (figura 16.1).

## Mezcla de comunicación de marketing

Con comunicación de marketing nos referimos a todas las señales o mensajes emitidos por la empresa a un público diverso, esto es, a los clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y autoridades públicas y a su propio personal. Las cuatro herramientas principales de comunicación, denominada “mezcla de comunicación”, son: la publicidad, la fuerza de ventas, la promoción y las relaciones públicas. Cada una de estas herramientas tiene sus propias características:

- La *publicidad* es una forma unilateral y pagada de comunicación masiva impersonal, diseñada para crear una actitud favorable hacia el producto publicitado y que proviene de un emisor claramente identificado.

- La *fuerza de ventas* tiene como objetivo organizar un diálogo verbal con los clientes potenciales y actuales, y emitir un mensaje adecuado al objetivo de corto plazo de cerrar una venta. Su función es también reunir información para la empresa.
- La *promoción* incluye todos los incentivos de corto plazo, generalmente se organiza sobre bases temporales y/o locales, y se diseña para estimular la compra inmediata y movilizar las ventas más rápidamente de lo que ocurriría sin ella.
- Las *relaciones públicas* incluyen una variedad de acciones cuyo objetivo es establecer una imagen corporativa positiva y un clima de entendimiento y confianza mutua entre la empresa y sus diferentes públicos. Aquí, el objetivo de comunicación es, más que vender, obtener el apoyo de la opinión pública para las actividades económicas de la empresa.
- La *publicidad directa*. A estas herramientas tradicionales de comunicación debe sumarse el correo electrónico, la venta por catálogo, las ferias y exhibiciones, la venta telefónica (o telemarketing), etcétera.

Aunque estos medios de comunicación son muy diferentes, también son complementarios. El problema no es, entonces, si la publicidad y la promoción son necesarias, sino más bien cómo distribuir el presupuesto total asignado a la comunicación entre estas distintas herramientas, dadas las características del producto y los objetivos de comunicación elegidos.

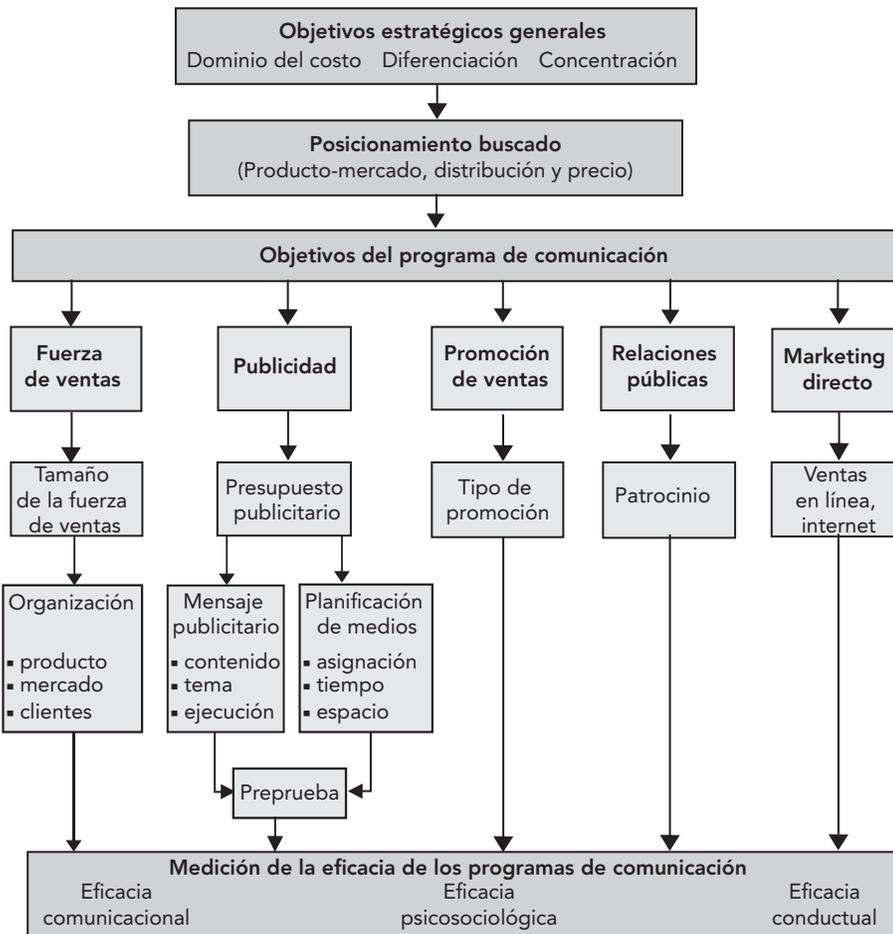


FIGURA 16.1. Decisiones estratégicas de comunicación

Fuente: Los autores.

## Proceso de comunicación

Cualquier comunicación supone un intercambio de señales entre un emisor y un receptor, y el uso de un sistema de codificación y decodificación que permita la creación y la interpretación del mensaje. La figura 16.2 describe el proceso de comunicación en términos de nueve elementos (Kotler, 1997, p. 568).

1. Emisor: la parte que envía algún mensaje a la otra parte.
2. Decodificación: el proceso de transformar el mensaje pretendido en imágenes, lenguaje, signos, símbolos, etcétera.
3. Mensaje: la información o la pretensión por parte del emisor de estar comunicado con el receptor.
4. Medios: los canales de comunicación a través de los cuales el mensaje se mueve desde el emisor hasta el receptor.
5. Decodificación: el proceso a través del cual el receptor asigna significado a los símbolos transmitidos.

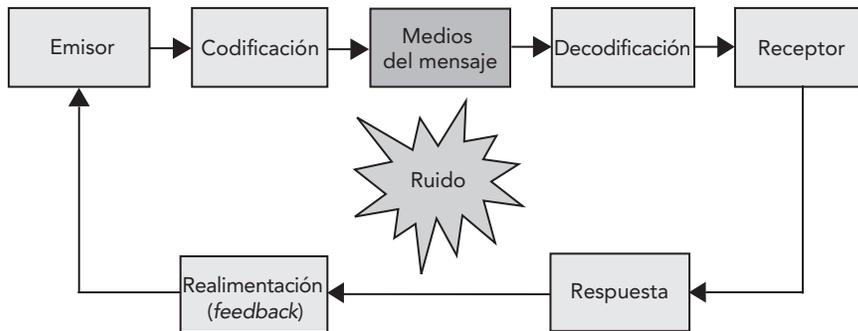


FIGURA 16.2. Proceso de comunicación

Fuente: Kotler (1967/2005).

6. Receptor: la audiencia objetivo.
7. Respuesta: el conjunto de reacciones que el receptor experimenta luego de la exposición al mensaje.
8. Efecto de realimentación (feedback): la parte de la respuesta del público objetivo que el receptor comunica al emisor.
9. Ruido: las distorsiones que ocurren durante el proceso de comunicación.

La figura 16.2 describe la relación entre estos nueve factores y ayuda a determinar las condiciones de una comunicación eficaz. Pueden identificarse cuatro condiciones:

**Objetivos de la comunicación.** Los emisores deben saber a qué audiencias desean llegar y qué tipo de respuesta quieren. Esto implica elegir una audiencia objetivo y la determinación de objetivos de comunicación específicos. Estas tareas son típicamente responsabilidad de los responsables del marketing estratégico.

**Ejecución del mensaje.** Los comunicadores deben ser hábiles en la codificación de los mensajes, y ser capaces de entender cómo tiende a procesar el mensaje la audiencia objetivo. Esto incluye el diseño de las piezas publicitarias y el asegurarse, a través de pruebas, de que el grupo objetivo las procese de la manera pretendida, para producir el efecto comunicacional deseado.

**Plan de medios.** Aquí se incluyen dos decisiones. Primero, la selección del medio, es decir, “dónde” alcanzar la audiencia objetivo de manera más eficaz; segundo, la programación, es decir, “con qué frecuencia” necesita ser contactada la audiencia objetivo para producir el objetivo de comunicación pretendido.

Las últimas dos tareas por lo general las realizan agencias de publicidad y/o agencias de medios.

**Eficacia de la comunicación.** El emisor debe identificar la respuesta de la audiencia al mensaje, y verificar hasta qué punto alcanzó los objetivos de comunicación. Ésta es, nuevamente, la tarea de la gestión del marketing.

Aplicar el concepto de la orientación al mercado a la publicidad implica desarrollar mensajes relacionados con las experiencias de los compradores, por ejemplo, al adoptar un lenguaje que puedan decodificar. Estas cuatro condiciones para la comunicación eficiente determinan las distintas decisiones que debe tener en cuenta cualquier programa de comunicación de marketing.

## Comunicación personal versus comunicación impersonal

Las dos herramientas más importantes de la comunicación de marketing son: la comunicación personal, que asume la fuerza de ventas, y la comunicación impersonal, obtenida a través de la publicidad masiva. El problema radica en saber cuándo la intervención directa, a través de un representante de ventas, es más eficaz que la publicidad. La tabla 16.1 muestra las principales características de cada uno de estos medios de comunicación.

Esta comparación sugiere lo siguiente:

- La fuerza de ventas es, por mucho, la herramienta comunicacional más eficiente y poderosa. No obstante, cuesta casi cien veces más contactar a un potencial comprador con la visita de un vendedor que con un mensaje publicitario.

- La publicidad masiva, sin embargo, tiene la ventaja sobre la venta directa de poder alcanzar a un gran número de personas en un corto periodo, mientras que un representante de ventas sólo puede visitar a un número limitado de compradores en un día.
- Cuando un producto es complejo y difícil de utilizar, y se dirige a un número limitado de personas, un representante de ventas resulta claramente más eficaz que un mensaje publicitario, que es, por definición, demasiado general y simplista.
- Una persona de ventas actúa en forma directa y puede obtener un pedido del cliente de manera inmediata, mientras que la publicidad trabaja tanto a través del conocimiento de la marca como de la formación de actitudes en los compradores. Éstos son efectos a largo plazo.

En consecuencia, siempre que el factor personal no resulte esencial en la comunicación, la publicidad resulta más económica, tanto en términos de costo como de tiempo. Los desarrollos recientes en el campo de la publicidad tienden a reconciliar las ventajas de estos dos medios de comunicación, que es, por cierto, el objetivo de la publicidad interactiva.

Por lo tanto, no sorprende observar que las empresas que venden productos industriales dedican una mayor proporción de sus presupuestos de comunicación a la

venta personalizada que las empresas que operan en el campo de los bienes de consumo masivo.

### Costos de las actividades de comunicación

Resulta difícil evaluar los costos de las actividades de comunicación porque la información disponible es poco precisa.

Es más, las magnitudes varían muchísimo dependiendo del campo de actividad; sin embargo, en general se acepta que los gastos de la comunicación personal dedicados a la fuerza de ventas son mucho mayores que los gastos de publicidad; también son más significativos en los mercados industriales que en los mercados de consumo masivo.

La información de la tabla 16.2 brinda una evaluación de la importancia relativa de los gastos en publicidad en ocho países europeos, y también compara el peso relativo de los gastos de la publicidad bajo la línea y la publicidad sobre la línea. La revisión de esta información sugiere los siguientes comentarios: los gastos en publicidad sobre la línea representan 60% del total de gastos en comunicación publicitaria. El marketing directo (20.6%) es el medio más importante seguido por la publicidad en prensa (19.2%), las promociones (18.1%) y la televisión (16.3%). El crecimiento más fuerte está en el marketing directo (después de la publicidad en cines, todavía marginal).

**TABLA 16.1** Comparación entre la comunicación personal y la comunicación impersonal

Elementos del proceso de comunicación	Comunicación personal	Comunicación impersonal
Objetivo	■ Objetivo bien identificado	■ Conocimiento del perfil promedio
Mensaje	■ Mensaje a la medida ■ Numerosos argumentos ■ Débil control de la forma y el contenido	■ Mensaje estandarizado ■ Pocos argumentos ■ Fuerte control de la forma y el contenido
Medio	■ Contacto humano y personalizado ■ Pocos contactos	■ Contacto impersonal ■ Muchos contactos
Receptor	■ Atención continua ■ Débil posibilidad de error en la decodificación	■ Atención volátil ■ Gran posibilidad de error en la decodificación
Respuesta	■ Inmediata respuesta conductual posible	■ Difícil respuesta conductual inmediata

Fuente: Adaptado de Darmon et al. (1982, p. 398).

TABLA 16.2 Gastos en publicidad en Europa y Estados Unidos (2004)

	Alemania	España	Francia	Italia	Reino Unido	Europa	Estados Unidos
Inversiones (M€)	15.752	6.376	10.696	9.102	17.700	59.536	122.057
Inversiones/PBI (%)	0.73	0.80	0.66	0.67	0.95	0.76	1.24
Inversiones/habitantes (€)	191	161	177	155	271	193	399
prensa (%)	53.4	32.4	38.2	28.2	38.7	40.2	32.3
– diarios	17.5	18.6	9.8	13.4	15.5	15.0	21.0
– publicaciones gratuitas	12.4	—	8.3	—	4.5	6.1	—
– revistas	16.3	8.7	15.3	12.7	12.1	13.5	8.4
– publicaciones profesionales	7.2	5.1	4.8	2.1	6.6	5.6	2.9
Radio (%)	4.5	9.2	9.0	5.7	5.5	6.3	13.6
Televisión (%)	32.8	48.2	37.0	56.5	41.5	41.4	45.4
Cine (%)	1.4	0.7	1.0	0.8	1.6	1.2	—
Publicidad externa (%)	5.9	8.0	13.2	7.7	8.5	8.5	9.9
Internet (%)	2.0	1.5	1.6	1.1	4.2	2.4	4.8

Fuente: AdBarometer.

Los gastos totales en comunicación publicitaria han crecido a un promedio de 5% durante los años recientes. El costo de la fuerza de ventas sigue en aumento, principalmente en los mercados industriales, mientras que el costo por contacto publicitario decrece como resultado de una mejor selección de los medios.

McGraw-Hill realizaba informes anuales sobre el costo de los contactos de ventas, pero discontinuó esta práctica a finales de los años de 1980. En 1987, el último año de la encuesta, el costo promedio por contacto de venta era de 254 dólares. Las encuestas más recientes colocan el costo promedio actual entre 350 y 500 dólares. (Coe, 2004)

Esta comparación de costos genera una reconsideración general de las funciones respectivas a la publicidad y la fuerza de ventas, en vistas del desarrollo de nuevos medios tales como la comunicación en línea. Como se observó en varias investigaciones (Coe, 2004), sobre los costos de las fuerzas de ventas observados en ciertos sectores industriales, se verificó, tal como se esperaba, que la participación de la fuerza de ventas es mayor en los mercados industriales que en los mercados de consumo masivo.

## Comunicación personal o de ventas

La comunicación personal es el medio más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, especialmente cuando

necesitan desarrollarse las preferencias e incitar la decisión de compra (vea figura 16.3). Debido a los desarrollos en las tecnologías de la comunicación, la función de los vendedores está actualmente bajo una profunda transformación. Su papel en el marketing estratégico está en aumento, y los medios de comunicación impersonales más baratos asumen las tareas más rutinarias.

## Tareas y objetivos de la fuerza de ventas

El primer paso en el desarrollo de una estrategia de comunicación personal es definir el papel de la fuerza de ventas en la estrategia de marketing general. Esto puede hacerse sólo con definir claramente el tipo de relación que la empresa desea establecer con sus clientes en cada producto mercado.

Como se ilustra en la figura 16.4, se pueden identificar tres tipos de actividades realizadas por cualquier fuerza de venta:

- *Venta*, que implica la prospección de los clientes potenciales, la negociación de las condiciones de ventas y cerrar las ventas propiamente dichas.
- *Servicio*, que implica la entrega, la asistencia técnica, el servicio posventa, la ayuda promocional, etcétera.
- *Recolección de información*, que implica la investigación de mercado, la inteligencia de negocios, el monitoreo de las actividades de los competidores, el análisis de las necesidades, etcétera.

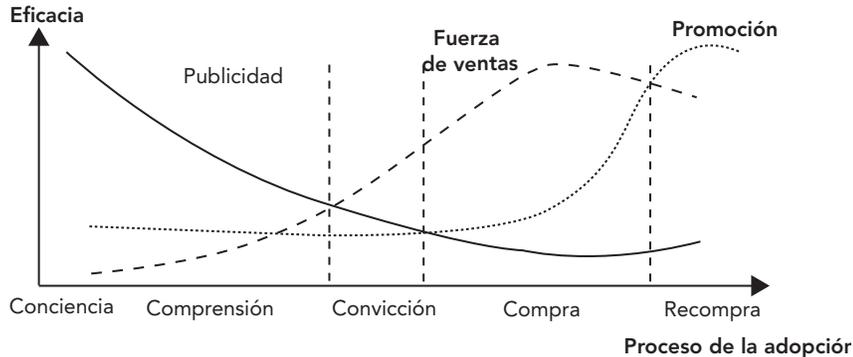


FIGURA 16.3 Eficacia de la comunicación de marketing en diferentes etapas del proceso de compra

Fuente: Adaptado de Kotler (1967/2006).

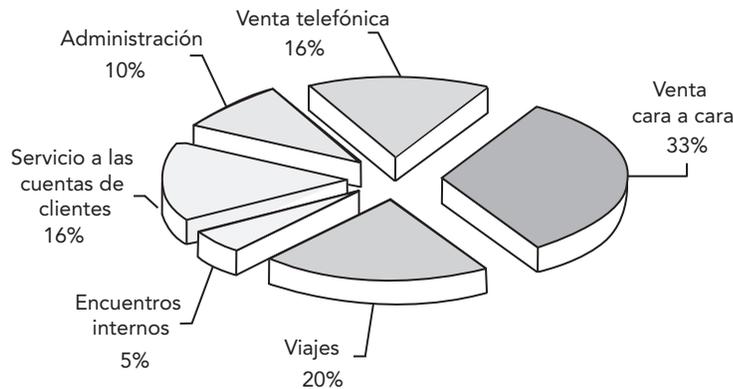


FIGURA 16.4 Tareas de la fuerza de ventas

Fuente: O'Connell y Keenan (1990).

De esta manera, el personal de ventas no sólo es el brazo comercial de la empresa, sino también un elemento importante en su sistema de información de marketing.

En la práctica, los términos “vendedor” y “representante de ventas” pueden cubrir varias misiones diferentes, según a cuál de las tres funciones antes detalladas se le dé atención. Pueden identificarse las siguientes categorías de vendedores:

- *El representante-repartidor*, cuya función es asegurar la entrega física del producto.
- *El encargado de la venta*, cuya función es asistir a los clientes en su elección y tomar los pedidos. Los encargados de ventas operan en el punto de venta o detrás de los mostradores.
- *El representante itinerante* visita a los minoristas o a los distribuidores, toma los pedidos y desempeña actividades distintas de la venta, como revisar el inventario, manejar las quejas de los minoristas, etcétera.
- *El promotor*, cuya función no es vender sino organizar las actividades promocionales en el punto de venta y manejar la disposición de los productos en el punto de compra.
- *El representante comercial*, a quien no se le permite tomar pedidos, tiene la función de informar y educar a los usuarios potenciales. Ésta es típicamente la función desempeñada por los agentes de propaganda médica (APM) o representantes médicos en la industria farmacéutica.

- *El técnico comercial* tiene una competencia técnica y opera como consultor frente al cliente; provee asistencia y consejo. Es el papel desempeñado, por ejemplo, por los ingenieros comerciales utilizados por la sociedad IBM.
- *El vendedor directo* es un vendedor independiente que comercia bienes durables como autos y aspiradoras, o servicios como seguros, y donde la venta creativa resulta fundamental.
- *El negociador* está a cargo de las operaciones financieras de los grandes proyectos industriales, y es responsable de las negociaciones con las autoridades gubernamentales y los socios industriales.

Una vez definida la misión asignada al vendedor, el problema es saber cómo organizar las relaciones comerciales y qué tareas asignar a la fuerza de ventas, a la red de distribución y a la publicidad.

## Nueva función de la fuerza de ventas

De manera general, la verdadera función de la persona de ventas está principalmente relacionada con satisfacer la necesidad de una comunicación bidireccional sentida por los clientes bien informados que tienen demandas sobre cómo puede adaptarse el producto a sus propias necesidades. Desde el punto de vista de la empresa, la nueva eficacia de la fuerza de ventas está fundamentalmente vinculada a su habilidad para recolectar y transmitir información para aumentar la velocidad de adaptación al mercado. Una empresa japonesa concibe así la función de la fuerza de ventas.

Los vendedores son recolectores irremplazables de información; deben estar entrenados *a)* para escuchar al cliente, mucho más que seducirlo con discursos de ventas del tipo “los diez secretos para vender”; *b)* ser humildes cuando reciben críticas, mucho más que mostrar un orgullo militante del tipo “el producto de la empresa X es el mejor”; *c)* ser solidarios con otros vendedores y con la empresa para facilitar la revisión cruzada y el retorno de información, más que perseguir la solicitud superficial de un vendedor que sólo trata de alcanzar su cuota para mejorar su propio desempeño. (Xardel, 1982)

Esta evolución de la idea de la función de la fuerza de venta tiende, por lo tanto, a aumentar su participación directa en el marketing estratégico. Junto a las funciones

del marketing operativo, las fuerzas de ventas ejercen ahora varias funciones. Las funciones típicas de la fuerza de ventas son:

- lograr la aceptación de los nuevos productos
- descubrir nuevos clientes
- mantener la lealtad de los clientes existentes
- aportar servicio técnico para facilitar las ventas
- comunicar la información sobre el producto
- reunir información.

Varios de estos objetivos de venta, como lograr la aceptación de los nuevos productos, descubrir nuevos clientes y reunir información, se relacionan normalmente con el marketing estratégico. La persona de ventas puede, por lo tanto, jugar una función importante en el marketing estratégico, siempre que participe en la elaboración de la política del producto a través de la información que proveen acerca de las necesidades de los compradores.

## Oposición entre la venta transaccional y la venta relacional

Muchas veces se considera que la negociación comercial y las técnicas de ventas son lo mismo. Son, sin embargo, dos procedimientos completamente diferentes.

Vender es convencer a alguien, el cliente, de que el producto o servicio propuesto satisface de la mejor manera sus necesidades; “negociar” es analizar en conjunto una situación donde existe un interés común, a pesar de que existen también intereses divergentes y cada parte tiene algo que vender o condiciones que imponer, para llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio. (Guérin *et al.*, 1979, citado por Dupont, 1994, p. 247)

Las técnicas de ventas son indudablemente eficaces para cerrar la venta y a veces están asociadas con varios métodos de venta agresivos: la venta dura o marketing manipulador. Estas técnicas fueron populares en la década de 1960 dentro del marketing operativo, cuando predominaba la orientación a las ventas (consulte el capítulo 1). Pero fueron desafiadas en los últimos diez años, bajo la influencia de todos los cambios en el comportamiento del comprador y en el entorno competitivo, como mencionamos anteriormente.

Las diferencias entre una transacción única y una relación de ventas son muchas. Las transacciones se centran

en una venta discreta, individual. Las relaciones terminan una vez que la venta se consuma.

- La venta relacional se orienta hacia una *relación fuerte y duradera*. Mantener y cultivar la base de clientes es el objetivo clave, con el fin de crear una relación mutuamente rentable.
- La venta relacional presupone la oportunidad de que existan *beneficios compartidos*, mientras que el marketing transaccional trabaja sobre el modelo de necesidades contradictorias: el comprador desea un buen precio; el vendedor desea un beneficio elevado.
- Los vendedores de transacciones únicas muchas veces son parte del lado sórdido del marketing.

Los minoristas de productos electrónicos de la ciudad de Nueva York, por ejemplo, van en contra de las leyes cuando publicitan precios irrealmente bajos y, una vez que el cliente está en la tienda, lo embaucan con técnicas de venta, vendiéndole un producto más caro. Pueden salirse con la suya muy fácilmente por el flujo constante de turistas y la casi improbabilidad de la compra repetida. Su objetivo no es construir relaciones duraderas con los clientes sino lograr una serie de compras de “primera vez”. Otros comerciantes, con mucha incidencia de compras repetidas, no durarían mucho con tales prácticas. (Schnaars, 1998, p. 190)

La venta relacional difiere de la venta transaccional también en otros aspectos. Mientras que esta última se concentra casi exclusivamente en el precio, la primera pone la atención en los *beneficios no económicos*, tales como los servicios, el tiempo de entrega y la certeza de una provisión continua. Las técnicas tradicionales de ventas han evolucionado hacia la venta relacional por tres razones:

1. En la venta tradicional (basada en la aplicación sistemática de técnicas), raramente se entiende que la venta es, ante todo, un *acto de comunicación*, un mutuo descubrimiento de preguntas y respuestas y no un acto unilateral de manipulación.
2. Si las técnicas de venta tradicionales parecen menos eficientes hoy en día, y muchas veces se encuentran con resistencia y escepticismo por parte de los compradores bien informados (en parte debido al consumismo), es porque la decisión de comprar depende más de *mecanismos complejos de influencia social* que de mecanismos psicológicos elementales.
3. En tercer lugar, las técnicas de venta no consideran el hecho de que la práctica de la venta relacional, que implica ayudar al cliente a encontrar la solución a un problema, es ya el principio básico de una estrategia orientada al mercado, donde vender es *solucionar el problema del cliente*, no simplemente vender los productos disponibles.

Muchos mercados han alcanzado la madurez en las economías muy industrializadas; cada vez es más obvio que mantener felices a los clientes existentes resulta menos costoso que reclutar nuevos clientes, una estrategia difícil y riesgosa que incluye un aumento en la competencia en el precio (Reichheld y Teal, 2001). Poco a poco, en los mercados no expansibles, ha ganado aceptación el objetivo de la “retención del cliente” sobre la atracción del cliente.

Este nuevo paradigma implica que el objetivo es maximizar la cuota de clientes más que la cuota de mercado. En la práctica, significa que una vez que se gana un cliente, debe tratarse de cubrir la mayor participación de sus compras dentro de una categoría de producto. En lugar de intentar cerrar una transacción es preferible construir una relación duradera y mutuamente rentable con el cliente. Las principales diferencias entre los dos enfoques se resumen en la tabla 16.3.

Esta nueva orientación de las ventas tiene distintos impactos sobre el proceso de marketing.

- Crea una nueva cultura donde la relación es más importante que la transacción en sí misma. El éxito se mide en referencia al número de relaciones duraderas generadas.
- Origina un cambio en las herramientas de análisis utilizadas. Los bancos de datos personales son claves. Se registra toda la información que se refiere al cliente y todos dentro de la empresa tienen libre acceso al banco de datos.
- Crea un cambio en los instrumentos de venta y comunicación utilizados. Las herramientas de marketing directo, los envíos de correos electrónicos, las ventas telefónicas, etc., son los más populares.
- Surge una nueva herramienta de gestión, la gestión de la relación con el consumidor (consumer relationship management, CRM) que, como gestión orientada al mercado, es una nueva filosofía corporativa que requiere una profunda reorganización de

TABLA 16.3 Incentivos para motivar a los miembros del canal

Criterio	Venta transaccional	Venta relacional
Misión	Conquistar	Construcción de lealtad
Objetivo	Transacciones, participación de mercado	Relaciones, participación del cliente
Organización	Gestión por producto o marca	Gestión del cliente
Información	Investigación de mercado	Diálogo, bases de datos
Entorno	Mercados no saturados	Mercados
Tipos de mercados	Comerciales e industriales	Industriales saturados

Fuente: Adaptado de Donaldson (1998).

la gestión de la empresa, no sólo dentro del departamento de marketing, sino también dentro de las otras funciones.

- La gestión de la relación con el consumidor constituye la continuación natural del movimiento que la gestión orientada al mercado disparó, con una mayor importancia en la relación.

La práctica de la venta relacional (o venta de asesoramiento), como opuesta al sistema “imponer, convencer, sugerir y agradecer”, se caracteriza por la importancia dada *a*) a la exploración verdadera y no manipuladora de las motivaciones y los motivos del cliente y *b*) a la búsqueda de una relación duradera y mutuamente satisfactoria entre compradores y vendedores. La venta relacional giró su atención de “cerrar” una venta singular a la de crear las condiciones necesarias para una relación de largo plazo entre la empresa y sus clientes, que en el largo plazo alimentan los exitosos encuentros de venta.

La venta relacional se orienta al cliente, en oposición a la venta tradicional, que se orienta al producto. La venta consiste en solucionar un problema del cliente, no simplemente vender productos disponibles. (Donaldson, 1998, p. 79)

En las empresas orientadas al mercado hay una tendencia a cambiar el vocabulario de fuerza de ventas por *asesores de ventas*, representantes profesionales o consultores de ventas.

En una empresa que elige desarrollar una estrategia orientada al mercado, la negociación comercial tiene una misión, que es esencial para la supervivencia de la empresa: construir una relación sustentable con los clientes.

Esto es una relación que es rentable para ambas partes. En la venta relacional, *el centro del beneficio es el cliente*, y no el producto o la marca. Atraer nuevos clientes es visto como un objetivo intermedio; mantener la base de clientes existentes es el objetivo principal para una relación duradera mutuamente rentable. En este contexto, el monitoreo de la composición de la cartera de clientes y de la calidad de la participación de mercado son de vital importancia. Sobre este tema, consulte Slymotsky y Shapiro (1993).

### Desventajas de la venta relacional

Como señaló Schnaars (1998, p. 190), a veces las relaciones son forzadas, por ejemplo cuando se diseñan productos con costos tan elevados que atan al cliente de tal manera que le niegan una elección real cuando quieren cambiar de marca o producto y lo convierten en un *cliente cautivo*. Las empresas que descansan sobre tecnologías de su propiedad y partes patentadas también fuerzan las relaciones duraderas. En cada uno de estos casos el vendedor tiene la oportunidad de “atar” al cliente.

Éstas son otras limitaciones del marketing relacional:

- La empresa que construye una relación con frecuencia cobra un *precio premium* y es, por lo tanto, vulnerable a la competencia de precios de los vendedores de bajo precio.
- Algunos clientes pueden rehusarse a volverse dependientes de un *único proveedor*, un tema muy sensible en los mercados industriales.
- Los clientes pueden dejar sus *pedidos fáciles de satisfacer* a los competidores de menor precio y dejar

**TABLA 16.4** Tipología de contactos de venta

- *Contacto en frío*: también denominado venta en frío.
- *Indicación de calificación*: determina si la empresa o el individuo califica.
- *Indicación de desarrollo*: mantiene las oportunidades de venta vivas.
- *De proposición o cierre*: va por la venta.
- *Venta cruzada*: explora otras oportunidades con el cliente.
- *Construcción de relación*: crea una relación más profunda con las personas claves.
- *Servicio de rutina*: algunas veces denominados contactos de "salir a ver".
- *Resolución de problemas*: manejar algún tipo de problema.
- La mayoría de los directores de ventas industriales sienten que se requieren entre 8 y 10 contactos para cerrar una venta compleja.

Fuente: Coe (2004).

los más difíciles o menos rentables a las empresas de servicios de mayor calidad.

- En otros casos, simplemente puede *no existir un beneficio* mutuo para el comprador y el vendedor (vea la tabla 16.4).

La venta relacional es particularmente útil en el marketing industrial, donde el vínculo proveedor-cliente es especialmente cercano, duradero e importante para ambas partes. Ésta es también la filosofía que subyace al marketing comercial, en las relaciones que atan a los fabricantes y los distribuidores. En general, la venta relacional es el complemento irremplazable de una estrategia basada en el *enfoque solución a un problema*, como se ha descrito anteriormente.

### Establecimiento de un proceso de venta relacional

Acercarse a los clientes a través de la venta relacional es diferente de la venta tradicional por la atención puesta en las actividades de preventa y posventa. Existen cinco etapas diferentes en la venta relacional:

1. *Búsqueda sistemática de información*. Significa identificar clientes potenciales que pueden necesitar el producto o podrían comprarlo. Es una actividad permanente.

2. *Seleccionar un objetivo*. Aquí el objetivo es analizar las razones objetivas por las cuales un cliente probable podría transformarse en un cliente potencial, y tener razones para transformarse en un comprador. La verdadera pregunta es saber hasta qué punto nuestra empresa es útil para el cliente.

3. *Convencer a los buenos clientes*. Es esencial que el personal de ventas atraiga clientes cuyo valor y potencial justifiquen el tiempo y el esfuerzo que les dedican. Éste es el comienzo de la fase de ventas en sí misma, que incluye la presentación de la venta, la negociación, las respuestas a las objeciones y la conclusión de un acuerdo.

4. *Construir la relación*. Puede construirse una relación de confianza y, una vez establecida, organizar el seguimiento de la misma. La persona de venta es quien resuelve el problema, quien vende no un producto, sino un servicio (o la solución) que el producto brinda.

5. *Mantener y reforzar la relación*. Mantener una relación se basa particularmente en un servicio personalizado que se alcanza a través de un mejor entendimiento de las necesidades de los clientes. El objetivo es mantener un contacto cercano con el cliente y construir su lealtad. La empresa puede, entonces, levantar una barrera contra la competencia, porque cambiar de proveedores acarreará costos.

La venta relacional implica dar la función de asesor al vendedor, un *vendedor de soluciones*. En una empresa que opta por una orientación al mercado, un vendedor es un socio que trabaja por una relación de largo plazo, incluso si no tiene la posibilidad de una venta inmediata. La venta relacional se ha desarrollado sustancialmente en el contexto industrial y progresivamente está ganando apoyo en los mercados comerciales a través de las posibilidades ofrecidas por el marketing directo e interactivo.

## Organización de la fuerza de ventas

Una empresa puede organizar su fuerza de ventas de diferentes maneras. La organización puede ser: por área geográfica, por producto, por cliente e incluso por una combinación de éstas.

*Organización por área geográfica.* Es la estructura más común y también la organización más sencilla. El vendedor es el representante exclusivo de la empresa en toda su línea de productos para todos los clientes actuales y potenciales. Esta estructura tiene varias ventajas: primero, define claramente las responsabilidades del vendedor; segundo: motiva al vendedor, que tiene la exclusividad completa en el territorio, y, finalmente, minimiza los gastos de traslado. Esta estructura sólo es apropiada cuando la línea tiene pocos productos o son similares, y cuando los clientes tienen el mismo tipo de necesidad. Una empresa que produce pinturas y barnices, cuyos clientes son mayoristas, minoristas y usuarios industriales (pintores de edificios, de carrocerías, etc.), claramente no puede utilizar a la misma persona para cultivar estos distintos grupos de clientes.

*Organización por producto.* Esta segunda estructura es preferible cuando los productos son muy diferentes, técnicamente complejos y requieren competencia técnica. En este caso, el vendedor está más especializado y mejor equipado para satisfacer las necesidades de los clientes, y también para argumentar en contra de la competencia. El problema con esta estructura es que los costos pueden elevarse, dado que muchos vendedores de la misma empresa pueden visitar al mismo cliente. Por ejemplo, Rank Xerox utiliza diferentes vendedores para las fotocopiadoras y las unidades de procesamiento de texto.

*Organización por clientes.* Esta categoría se adopta cuando las necesidades de los clientes son muy diferentes y requieren habilidades específicas. Los clientes pueden clasificarse por sector industrial, por tamaño y por método de compra. Encontramos aquí los mismos criterios de segmentación presentados en el capítulo 6.

La ventaja de la estructura basada en el cliente es que cada fuerza de ventas se especializa y conoce las necesidades de los clientes. Pero si los clientes están dispersos geográficamente, esta organización puede resultar muy costosa. La mayoría de las empresas de computadoras organizan su fuerza de ventas por grupos de clientes: bancos y seguros, clientes industriales, minoristas, etcétera.

También existen otras formas más complejas de organización que combinan en pares los criterios. Los vendedores pueden especializarse por producto-territorio, cliente-territorio o incluso por territorio-cliente-producto. Esto ocurre normalmente en empresas muy grandes con muchos productos y clientes variados.

## Decisión sobre el tamaño de la fuerza de ventas

Determinar el número de vendedores es un problema lógicamente similar al del presupuesto publicitario (vea “Cómo implementar el marketing 16.1”). En la práctica, sin embargo, puede resolverse de manera más simple porque la respuesta del mercado es más sencilla de medir. Existen diferentes enfoques posibles. El más simple, sin duda, es el que se basa en el monto de trabajo del vendedor. El procedimiento es como sigue:

La filosofía subyacente, en el *denominado enfoque de carga*, es que los grandes clientes deberían ser servidos de manera diferente de los clientes medianos, y éstos, a su vez, de manera distinta de los pequeños clientes.

- El *primer paso* es tener un desglose de clientes por clase, tamaño, sector y localización geográfica.
- El *paso siguiente* es desarrollar una frecuencia de contacto teórica para cada clase. La experiencia señala que en la medida en que los clientes crecen, el número de llamados de ventas no crece en proporción directa al incremento en las ventas. Churchill *et al.* (1997) sugiere que la relación entre el tamaño del cliente y los contactos de venta puede verse claramente cuando estos dos factores se evalúan en una escala logarítmica y una escala aritmética, que reflejan la presencia de retornos en disminución. Para cada clase de cliente, multiplicar la frecuencia de contactos por el número de cuenta en cualquier clase provee una frecuencia de contacto específica.
- En el *tercer paso* debe determinarse el número de contactos realizadas por el vendedor promedio durante un año.

Los factores a considerar aquí son: número de días laborables luego de deducir las vacaciones, los fines de semana, los feriados, etc.; el porcentaje de tiempo no dedicado a la venta en los encuentros de venta, las ausencias por

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 16.1

### ¿Cómo calcular el costo del contacto de venta?

#### Número de contactos por año

52 semanas/año (por ejemplo 2 semanas para vacaciones; 3 semanas para recreación/ausencias/enfermedad) y 2 semanas para eventos comerciales, etcétera.

Entonces, 45 semanas de ventas:

5 días/semana – 1 día para contactos/trabajo de papelería = 4 días/semana de tiempo de venta

2-3 contactos cara a cara por día = 360-540 contactos por año

#### Costo anual de un vendedor

75 dólares de compensación promedio (salario, comisión, bonos, etc.) + 15 dólares en beneficios @ 20% de salario

+ 45 dólares en costos de traslados 1 dólar/semana promedio

+ 40 dólares asignados para costos de gestión de ventas @20% de 200 dólares = 175 dólares costo total sobre persona

#### Costo por llamada

175 dólares/540 contactos/año = 324 dólares por contacto

175 dólares/360 contactos/año = 486 dólares por contacto

*Nota:* el costo promedio por llamada utilizando estos totales es de 405 dólares.

*Fuente:* Coe (2004).

enfermedad, los días de capacitación, etc.; el número de contactos realizados por día por vendedor y por territorio, y la variación en la capacidad de contactos entre los territorios rurales y los territorios urbanos.

Según el número de visitas que una persona puede hacer a una clase de clientes dada, será posible entonces determinar el tamaño necesario de la fuerza de venta de la siguiente manera:

$$FDV = \frac{(Cantidad\ de\ clientes\ potenciales) \cdot (Frecuencia\ de\ visitas)}{(Cantidad\ de\ visitas\ por\ vendedor)}$$

El cálculo se repite en cada clase de cliente. Este enfoque es válido para los clientes actuales y debe extenderse también a los clientes potenciales. Para otros métodos en la determinación del tamaño de la fuerza de ventas, ver a Semlow (1959) y Lambert (1968).

Otros métodos se basan en mediciones directas o indirectas de la respuesta del mercado cuando aumenta la frecuencia de contactos de la fuerza de ventas. Este método fue desarrollado por Semlow y se basa en varios indicadores de poder de compra dentro de cada territorio

de ventas. Lambin (1965) presentó una aplicación exitosa de este método al sector de seguros.

En los mercados industriales, las mediciones directas de la frecuencia de visitas de venta son más fáciles de obtener. Lambert (1968) condujo un estudio econométrico en el mercado de los hospitales que ha contribuido a mejorar de manera significativa la asignación de los esfuerzos de venta entre los distintos territorios.

## Decisiones de la comunicación publicitaria

La publicidad es un medio de comunicación por el cual una empresa puede enviar un mensaje a los compradores potenciales con los que no está en contacto directo. Cuando una empresa recurre a la publicidad, sigue una estrategia de comunicación de aspiración. Su objetivo principal es crear una imagen de marca y capital de marca, y asegurar la cooperación de los distribuidores. Así como la fuerza de venta es la mejor herramienta en una estrategia de presión, la publicidad es la mejor herramienta en una estrategia de aspiración.

En el capítulo 4 (vea la sección “Costo de la información”) hemos descrito lo que la publicidad representa para la empresa y su utilidad para los clientes. Recordemos brevemente que

- la función de la publicidad, para la empresa, es producir conocimiento para los clientes y generar interés entre ellos con el objetivo de crear demanda para sus productos.
- a los consumidores, la publicidad les permite aprender sobre las características distintivas declaradas por el fabricante. La publicidad también los ayuda a ahorrar tiempo personal, ya que la información les llega en forma directa sin tener que ir en su búsqueda.

## Valor de la información publicitaria

La cantidad de información que contiene una publicidad es un tema de importancia social y la función informativa de la publicidad da cierta legitimidad en una economía de

mercado. La tabla 16.5 presenta las categorías de información o “pistas” presentadas en una publicidad.

Abernethy y Frank (1996) llevaron a cabo un meta-análisis de 118 conjuntos de información (de un total de 91 438 piezas publicitarias); la cantidad de mensajes fue de 2.04. Más de 84% de las publicidades tenían al menos un mensaje, 58% tenía dos o más, y 33% tenía tres o más mensajes. El tipo de información más comúnmente presentada fue el rendimiento, que apareció en 43% de las piezas publicitarias estudiadas. Otro tipo de información común fue: la disponibilidad (37%), los componentes (33%), el precio (25%), la calidad (19%) y las ofertas especiales (13%). Resulta interesante encontrar que en las publicidades de los países desarrollados y los países en desarrollo tienen una cantidad similar de mensajes: en promedio, 2.08 y 1.92, respectivamente.

Dado que la publicidad es una fuente de información dominada por el productor, no tiene el mismo valor que otras fuentes de información a los ojos del consumidor. Es, de hecho, una interpelación de ventas, que genera in-

**TABLA 16.5** Categorías de información en la publicidad

- |  |  |
|--|--|
| 1. <i>Precio</i> : ¿Cuánto cuesta el producto? ¿Cuál es el valor de la capacidad de retención?   | 9. <i>Embalaje</i> : ¿En qué embalajes está disponible el producto que lo hacen más deseable que sus competidores?                   |
| 2. <i>Calidad</i> : ¿Cuáles son las características del producto que lo distinguen de los productos competidores?  | 10. <i>Garantías</i> : ¿Qué garantías poscompra acompañan al producto?   |
| 3. <i>Rendimiento</i> : ¿Qué hace el producto y cuán bien hace aquello para lo cual fue diseñado en comparación con compras alternativas?                            | 11. <i>Seguridad</i> : ¿Qué características de seguridad están disponibles en este producto comparado con sus alternativas?          |
| 4. <i>Componentes</i> : ¿De qué está compuesto el producto? ¿Qué ingredientes contiene?  | 12. <i>Investigación independiente</i> : ¿Se presentan resultados de investigación llevada a cabo por investigadores independientes? |
| 5. <i>Disponibilidad</i> : ¿Dónde puede comprarse el producto? ¿Cuándo estará el producto disponible para la compra?   | 13. <i>Investigación de la empresa</i> : ¿Se presenta información en internet para poder comparar el producto con sus competidores?  |
| 6. <i>Ofertas especiales</i> : ¿Qué ofrecimientos especiales están disponibles con una compra particular?  | 14. <i>Nuevas ideas</i> : ¿Se presenta un concepto totalmente nuevo durante el comercial? ¿Se presentan sus ventajas?                |
| 7. <i>Gusto</i> : ¿Existe evidencia de que el gusto es percibido como superior por una muestra de clientes potenciales?  |  |
| 8. <i>Nutrición</i> : ¿Se da información específica en relación con el contenido nutritivo del producto o se realiza alguna comparación directa con otros productos? |  |

formación diseñada para puntualizar los aspectos positivos del producto. Sin embargo, en lo que respecta al consumidor, la utilidad de este tipo de información es doble:

- por un lado, el consumidor puede conocer las cualidades distintivas de las que habla el productor y ver si lo que el producto “promete” corresponde con lo que él busca
- por otro lado, lo ayuda a ahorrar tiempo personal, dado que la información le llega sin que tenga que salir a buscarla.

Lepage (1982, p. 53) subraya el hecho de que el punto importante para los consumidores es que la eficiencia del mensaje publicitario que intenta alcanzarlos debe ser mayor de lo que les hubiera costado recolectar esa información por otros medios, por ejemplo, desplazándose ellos mismos para buscarla. Estos dos servicios desempeñados por la publicidad tienen el efecto de ayudar al consumidor a percibir oportunidades de elección y nuevas formas potenciales de satisfacerlas a un costo mínimo (Kirzner, 1973).

## Diferentes formas de comunicación publicitaria

Desde la llegada de la primera forma de publicidad, los objetivos de comunicación de la publicidad se diversificaron de manera considerable, así se pueden identificar varias formas de publicidad que utilizan incluso el mismo medio.

### Publicidad de imagen

Es un mensaje publicitario con un objetivo principalmente “actitudinal”: influir en la actitud del comprador hacia la marca. Su función se puede identificar como sigue:

Los esfuerzos creativos de muchas empresas se diseñan, no para inducir a la acción inmediata, sino para construir actitudes favorables que llevarán eventualmente a la compra. (Dhalla, 1978)

Esta definición implica que la eficacia de este tipo de publicidad sólo puede verse en una perspectiva de largo plazo. La noción de actitud aquí tiene una posición central. El objetivo es principalmente crear una imagen basada en comunicar un concepto.

### Publicidad promocional

Es un mensaje publicitario con un objetivo principalmente “conductual”: influir en la conducta de compra de los compradores más que en sus actitudes. El objetivo es disparar el acto de compra. Su eficacia se evalúa directamente en términos de ventas reales. Es la forma de comunicación más agresiva, aunque no es incompatible con la creación de la imagen. Sin embargo, su propósito inmediato es alcanzar resultados de largo plazo.

### Publicidad interactiva

Es un mensaje personalizado que porta una oferta, y tiene el objetivo de generar una “relación” con el cliente potencial al fomentar una respuesta de su parte sobre cuyas bases poder construir una relación comercial.

Este tipo de publicidad trata de reconciliar las características de los dos tipos previos: construir una imagen, pero también alentar una respuesta medible al permitir una evaluación de la efectividad de la comunicación. Este tipo de publicidad mediática se está expandiendo rápidamente, y se vincula con el marketing interactivo, discutido en el capítulo 12.

## Prerrequisitos de la publicidad de imagen

Hay todavía muchas empresas que tienden a asimilar publicidad y marketing y abordan la gestión del marketing a través de la publicidad. En realidad, la publicidad sólo es un complemento, que es a veces, pero no siempre, indispensable para lograr un proceso más fundamental de marketing estratégico. Para que la publicidad sea eficaz deben prevalecer idealmente ciertos requisitos:

- La publicidad es un elemento de la mezcla de marketing y su función no puede separarse de las funciones de los otros instrumentos del marketing. Como regla general, la publicidad sólo puede ser eficaz cuando los otros factores del marketing se eligieron: un producto diferenciado y claramente posicionado que se vende a un precio competitivo a través de una red de distribución bien adaptada.
- La publicidad es útil para el consumidor principalmente cuando los productos complejos tienen *calidades internas* que no pueden ser descubiertas por observación. Para los bienes que se basan en la experiencia (tales

como los productos alimenticios o los champús) y para los bienes con alta implicación (como los motores o los servicios médicos), los consumidores tienen que obtener mucho de la publicidad veraz.

- La publicidad, para ser eficaz, debe promover una *característica distintiva* para posicionarse claramente en la mente de los consumidores, como un producto diferente frente a las marcas competidoras. La característica distintiva puede ser una promesa de la marca pero también su personalidad, su apariencia o su valor simbólico.
- La publicidad es particularmente eficaz en los mercados o segmentos donde la *demanda global es expansible*. Su función es, entonces, estimular la necesidad de una categoría de producto como un todo. En los mercados no expansibles, la principal función de la publicidad es estimular la demanda selectiva y crear efectos de comunicación a nivel de la marca.
- El tamaño del mercado de referencia debe ser lo suficientemente grande para absorber el costo de una campaña publicitaria, y la empresa debe tener suficientes recursos financieros para atravesar los umbrales de respuesta.

Por lo tanto, la plataforma de comunicación publicitaria es el complemento de un programa de marketing estratégico. El posicionamiento publicitario buscado debe estar en línea con el posicionamiento de marketing adoptado, y basarse en un razonamiento de marketing, sin el cual la publicidad no puede ser efectiva.

## Objetivos de la comunicación publicitaria

Para determinar los objetivos de la comunicación publicitaria es útil volver a referirnos a los tres niveles de respuesta del mercado, que analizamos en el capítulo 9 (vea la tabla 9.1):

- *La respuesta cognitiva*. Se relaciona con la notoriedad y el conocimiento de las características del producto. A este nivel corresponden los objetivos de información, el recuerdo, el reconocimiento o la familiaridad.
- *La respuesta afectiva*. Se relaciona con la evaluación general de la marca en términos de sentimientos, juicios favorables o desfavorables y preferencias. Sus objetivos serán influir en las actitudes y crear la intención de compra.

- *La respuesta conductual*. Se refiere al comportamiento de compra y de poscompra, pero también a todas las otras formas de respuesta conductual que resultan de una comunicación, tales como la visita al lugar de compra, el pedido de un catálogo, el envío de un cupón consecuencia de una solicitud del marketing directo, etcétera.

Es una práctica común considerar estos tres niveles como una secuencia, ya que los compradores potenciales pasan sucesivamente a través de estas tres etapas: cognitiva, afectiva y conductual (Lavidge y Steiner, 1961). Esta secuencia de reacciones es conocida como el modelo de aprendizaje. Como vimos en el capítulo 9, este modelo necesita ser ajustado en términos del grado de involucramiento del comprador (vea la figura 9.1). Aunque no es de aplicación general, el modelo de aprendizaje resulta una herramienta útil para definir los objetivos prioritarios de la comunicación.

Con esta jerarquía de objetivos en mente, Rossiter y Percy (1987) identificaron cinco efectos de comunicación diferentes que pueden resultar, total o parcialmente, de la publicidad. Estos efectos reconstituyen el proceso que sigue el comprador cuando enfrenta una decisión de compra; pueden existir, en consecuencia, muchos objetivos posibles para la comunicación.

### Promover la demanda primaria

La existencia de la necesidad es un prerrequisito que determina la eficacia de cualquier acto de comunicación. Todo producto satisface una necesidad de una categoría de producto. La percepción de esta necesidad por parte de los compradores potenciales se puede estimular con la publicidad. La publicidad ayuda, así, a desarrollar la demanda total en el mercado. Pueden existir tres situaciones diferentes:

- La necesidad está *presente y es bien percibida* por los compradores potenciales. En este caso, la publicidad genérica no se justifica. Es el caso de numerosos productos de escaso involucramiento, donde la compra se realiza como rutina.
- La necesidad es *percibida pero está descuidada u olvidada*, y la función de la publicidad genérica es recordar a los compradores potenciales la necesidad previamente establecida. Es el caso de las compras poco frecuentes o productos utilizados con poca frecuencia, como los analgésicos.

- La percepción de la necesidad es *débil o no está establecida* en el grupo objetivo de compradores potenciales. En este caso, la publicidad genérica puede vender los beneficios de la categoría del producto. El ejemplo típico es la campaña a favor del uso de preservativos para luchar contra la propagación del sida. Vender la necesidad de una categoría es un objetivo de comunicación para todos los productos nuevos, y en particular para los productos “nuevos en el mundo”.

El contenido publicitario de las campañas genéricas presta atención al servicio básico del producto y/o en los beneficios del producto (vea la ilustración 16.1). Este tipo de mensaje publicitario no sólo beneficiará a la empresa que lo publicita sino también a las empresas competidoras.

### Crear la conciencia de la marca

Éste es el primer nivel de la respuesta cognitiva. En el capítulo 6 definimos la conciencia de la marca como la habilidad, por parte del comprador, de identificar una marca en detalle suficiente para proponerla, elegirla o utilizarla. Podemos identificar tres tipos de objetivos publicitarios basados en la conciencia:

- Crear o mantener el *reconocimiento de la marca* para que los compradores identifiquen la marca en el punto de venta y sean inducidos a reconocer la existencia de la necesidad.
- Crear o mantener el *recuerdo de la marca*, para inducir a los compradores a seleccionar la marca una vez que experimentaron la necesidad de la categoría.
- Enfatizar simultáneamente el *reconocimiento y el recuerdo de la marca*.

Estos objetivos de comunicación implican diferentes contenidos publicitarios. Para el reconocimiento de marca, el contenido publicitario subrayará los elementos visuales (logo, colores y embalaje), mientras que para el recuerdo de la marca la publicidad buscará repetir el nombre de la marca en el soporte visual y auditivo y en los titulares, para asociar el nombre de la marca con el servicio de base.

### Crear una actitud favorable hacia la marca

El objetivo es crear, mejorar, mantener y modificar la actitud del comprador hacia la marca. Es, por lo tanto, la

respuesta afectiva la que interviene aquí (vea la ilustración 16.2). El capítulo 9 describe los componentes de la actitud. Las siguientes estrategias de comunicación están abiertas:

- Convencer a la audiencia objetivo de dar una *mayor importancia* a un atributo particular del producto sobre el cual la marca está bien posicionada en comparación con las marcas rivales.
- Convencer a la audiencia objetivo de la *superioridad tecnológica* en la categoría del producto.
- *Reforzar las opiniones* al asociar su uso con otro conjunto de necesidades o motivaciones de compra.
- *Reposicionar la marca* mediante su uso con otro conjunto de necesidades o motivaciones de compra.
- *Eliminar una actitud negativa* al asociar la marca con un conjunto de valores positivos.
- Llamar la atención sobre *atributos descuidados* por los consumidores en su proceso de toma de decisiones.
- Alterar las opiniones de la audiencia objetivo acerca de las *marcas competidoras*.

La última estrategia sólo puede utilizarse en países donde está autorizada la publicidad comparativa, como en el Reino Unido. Recientemente la Comisión Europea publicó una instrucción sobre publicidad comparativa en la Unión Europea.

Es importante identificar claramente las suposiciones básicas de una estrategia de comunicación basada en la actitud hacia la marca. Pueden resumirse como sigue:

- Deben resaltarse las características o rasgos en los cuales la marca tiene la mayor ventaja competitiva.
- Resulta inútil modificar las percepciones de los compradores cuando la marca no tiene realmente las características publicitadas.
- La mayor crítica contra la publicidad es que adopta argumentos o temas que no están relacionados con los atributos del producto que son importantes para el comprador.

En otras palabras, una estrategia de comunicación orientada al mercado se basa en la idea de que la publicidad está diseñada principalmente para ayudar al comprador y no simplemente para enaltecer al anunciante. Esta visión de una estrategia de comunicación confluye, asimismo, con el concepto de orientación al mercado.

### Estimular la intención de compra

La intención de compra está a medio camino entre la respuesta afectiva y la emocional. Pueden presentarse dos tipos de situaciones:

- El comprador se involucra poco o nada en la decisión de compra y no existe ninguna intención consciente previa de comprar hasta el último minuto en el punto de compra. Es el caso de los productos de bajo riesgo percibido. En este tipo de situación, estimular la intención de compra de la marca no es un objetivo publicitario.

- El comprador tiene una intención consciente de compra durante la exposición a la publicidad. En este último caso, la publicidad promocional puede cumplir su función si utiliza incentivos (reducciones de precio, ofertas especiales, etc.) que precipitan la decisión de compra o estimulan la recompra.

Es importante recordar que la intención de comprar sólo se expresa cuando hay también un *estado de carencia*, es decir, cuando se siente la necesidad de la categoría. Así, los dos estados, necesidad e intención, están estrechamente asociados. Aun así, la intención de compra no es un evento recurrente en cualquier consumidor particular.

### ILUSTRACIÓN 16.1

#### ¿Es diferente la publicidad de la prescripción de medicamentos?

En Estados Unidos, desde que la Food and Drug Administration (FDA) (dependencia gubernamental encargada de la regulación de los alimentos y medicinas) flexibilizó sus lineamientos sobre la publicidad televisiva en agosto de 1997, se disparó el gasto en publicidad directa al consumidor. Los gastos en publicidad sobre medicamentos, estimados en Estados Unidos en más de mil millones de dólares en 1998, exceden actualmente a los gastos en publicidad de cerveza. Un estudio publicado en 1998 por la revista *Prevention*, y apoyado por la FDA, comprobó que 90% de las 1 200 personas entrevistadas habían visto alguna publicidad de medicamentos y un tercio visitó al médico como consecuencia. Notablemente, 80% de los médicos aceptó prescribir esa medicina.

En Europa, una reglamentación de 1992 de la Comisión Europea prohíbe a las empresas de medicamentos vender sus productos de manera directa a los consumidores europeos. Esto significa que no pueden publicitar sus productos en la prensa popular o en la televisión. Pueden hacerla llegar a los médicos y farmacéuticos sólo en publicaciones médicas y otras publicaciones profesionales. Al mismo tiempo, en la Comisión Europea, y en muchos gobiernos europeos, se habla enfáticamente de la necesidad de un "fortalecimiento del paciente", un mayor conocimiento y entendimiento sobre las enfermedades y sus terapias. Muchos interesados en los derechos de los pacientes plantean las si-

guientes preguntas: ¿puede pedírsele a los pacientes tener una mayor responsabilidad por su salud y al mismo tiempo negarles el acceso a parte de la información que les podría ayudar a hacerlo?

Está claro que es correcto tratar la publicidad de medicamentos de forma diferente a la publicidad de una lata de arvejas. Las medicinas tienen efectos colaterales y los pacientes pueden ignorarlos más rápidamente de lo que su médico permitiría. Además, en Europa, los pacientes pagan mucho menos por los medicamentos que en Estados Unidos, por lo que la publicidad podría alentarlos a presionar a sus médicos a entregarles algo que les parece casi gratis, pero aumenta la cuenta de quien paga los impuestos.

Sin embargo, la publicidad de consumo también resulta una manera poderosa de estimular el interés en la salud. No necesita transformarse en una mera venta. De hecho, en Europa, la gente aún se ve a sí misma como paciente más que como consumidores del cuidado de la salud. Como primer paso, sería razonable insistir en que la publicidad aporte información sobre enfermedades y tratamientos alternativos, más que simplemente empujarlos a adquirir un producto particular. Por lo que, si los pacientes deben asumir una mayor responsabilidad por su salud, merecen recibir información confiable sobre los tratamientos disponibles.

Fuente: Adaptado de *The Economist* (1998, pp. 57-58).

Los grandes mercados en volúmenes anuales están hechos de decisiones de compra tomadas por muy poca cantidad de personas en un periodo dado. Por ejemplo, en una semana típica de 1982, los minoristas estadounidenses vendieron 365 millones de dólares en zapatos. Pero durante esa semana (como demostramos en nuestro estudio de ese año) sólo seis personas de cada 100 compraron zapatos para sí mismas o para sus hijos. De forma similar, sólo 28 adultos de 1 000 compraron algún tipo de pantalones, jeans o shorts en el curso de una semana, y sólo 21 compraron un vestido. Sólo 14 de 1000 compraron un pequeño electrodoméstico, 18 en 1000 compraron algún mueble; 3 en 1 000 compraron un artículo de equipaje. (Bogart, 1986, p. 267)

Por lo tanto, muchos mercados con elevadas cifras de ventas, como los mencionados en los ejemplos anteriores, dependen cada semana de las decisiones de compra de una pequeña cantidad de personas. No es sorprendente encontrar que los mensajes publicitarios dan lugar a relativamente pocas intenciones inmediatas de compra, dado que en la mayoría de los casos el prerrequisito no estaba allí, es decir, la existencia de un estado de necesidad.

### Facilitar la compra de la marca

Este último objetivo de la comunicación publicitaria se ocupa de los otros factores del marketing (las cuatro P), sin las cuales no puede existir la compra: un producto que mantiene su promesa, disponibilidad del producto en los estantes, un precio aceptable, y competencia y disponibilidad de la fuerza de venta. Cuando estas condiciones no se cumplen, la publicidad a veces puede ayudar a reducir o minimizar los problemas, por ejemplo, al defender el precio del mercado, o trabajar sobre una distribución sustituta a través del marketing directo.

Los objetivos publicitarios son numerosos y muy diversificados, y es importante definirlos claramente antes de organizar una campaña publicitaria. Como ya hemos indicado anteriormente, la gente de marketing es la responsable, por lo general los gerentes de marca, de proponer el objetivo de comunicación de la publicidad.

## Decisiones sobre promociones de venta

Las promociones incluyen todas las herramientas de incentivo que, frecuentemente de manera local y no perma-

nente, la empresa utiliza para complementar y reforzar la publicidad y la acción de la fuerza de ventas, y para estimular una compra de un bien o servicio más amplia o rápida. Las promociones son parte de la estrategia de marketing general, tal como sugiere la siguiente definición:

La promoción es un proceso que combina un conjunto de herramientas y técnicas de comunicación, implementadas dentro del marco del plan de marketing que la empresa diseña con el objetivo de inducir entre los grupos objetivos, en el corto o el largo plazo, la adopción o la modificación de un comportamiento de consumo o de compra. (Ingold, 1995, p. 25)

Durante la última década, la promoción ha ganado importancia y los gastos en promoción aumentan cada año como un porcentaje del presupuesto total de comunicación.

Los gastos en promociones y en marketing directo aumentaron en el mundo considerablemente en los últimos años. En porcentaje del total de gastos en comunicación de marketing, las promociones aumentaron 17.2% y el marketing directo 16.8%. (Havas, 1998, p. 26)

En la tabla 16.6 se muestra la cuota de los gastos de promociones en el presupuesto total de la comunicación de marketing observada en cada país europeo.

Muchos factores, tanto internos como externos, contribuyen al rápido crecimiento de las promociones:

- Los consumidores, frente a una pérdida de su poder de compra, son más sensibles al precio y reaccionan de manera positiva a las actividades promocionales.
- Los distribuidores, más concentrados y poderosos, demandan más promociones de parte de los fabricantes, para ayudarlos a construir el tráfico en las tiendas.
- La competencia se intensifica y los competidores utilizan las promociones con mayor frecuencia.
- La efectividad de la publicidad masiva ha disminuido debido al aumento de los costos, de la concentración de los medios y la similitud entre las marcas competidoras.
- Las empresas, enfrentadas a la desaceleración de las ventas, están más preocupadas por los resultados de corto plazo.
- Cualquier promoción es, en verdad, una reducción de precio disfrazada, pero limitada en tiempo y alcance.

## ILUSTRACIÓN 16.2

**Kodak se concentra en las consumidoras adolescentes**

Eastman Kodak Co. vio el futuro: es femenino y apenas adolescente. En un intento de ampliar las ventas en lo que se considera un grupo demográfico rentable, la empresa estadounidense lanza su primera campaña de marketing joven, que apunta a las denominadas preadolescentes, aquellas entre 9 y 15 años de edad. La presentación interna de Kodak proclama que ésta es una era de "poder de las chicas", en la cual las mujeres de entre 13 y 15 años son "hiperconsumidoras" y las "directoras claves" de las tendencias actuales y la cultura popular. Kodak declara que gastará 75 millones de dólares en los próximos cinco años para alcanzar a las preadolescentes a través publicidades en la televisión, la radio, la prensa e internet, creadas por la agencia publicitaria Saatchi & Saatchi PLC.

[...] Un estudio de la empresa muestra que las preadolescentes son más proclives que los varones a comprar una cámara, 75 contra 49%. Un estudio independiente que usó Kodak muestra que las adolescentes consideran tomar fotografías como una actividad tan popular como las citas. Y las fotografías, dicen, son posesiones más importantes que sus propias mascotas [...]. En sus publicidades gráficas, Kodak apunta a las preadolescentes cuando declara que las cámaras "hacen que los chicos te sonrían con sólo tocar un botón" y que la cámara "atrae a las multitudes como las cafeterías atraen las moscas".

Fuente: *The Wall Street Journal Europe*, 17 de junio de 1999.

Esta flexibilidad es ampliamente enaltecida por la gente de marketing.

A estos factores debe agregarse el desarrollo del marketing directo, que, por su naturaleza, tiene con frecuencia un contenido promocional.

## Objetivos de las promociones

Los objetivos de las promociones varían con el tipo de promoción; es una práctica frecuente realizar una distinción de acuerdo con el emisor de la promoción (el fabricante o el distribuidor), y de acuerdo con el objetivo (el consumidor, el distribuidor, la fuerza de venta). A través de la clasificación de Ingold (1995, p. 26) realizaremos una distinción entre cuatro tipos de promociones:

1. *En las promociones al consumidor.* Éste recibe propuestas de un beneficio directo, indirecto o hipotético (muestras, cupones, rebajas, descuentos por pago en efectivo, etc.) para estimular la compra de un producto. Los fabricantes generalmente ofrecen promociones al consumidor a través del canal de distribución.

2. *Las promociones de distribución.* Los distribuidores o mayoristas tienen ofrecimientos que en general asumen la forma de asignaciones de dinero, para convencerlos de *a)* comercializar la marca, *b)* comercializar más unidades que la cantidad habitual, *c)* promocionar la marca a través de exhibidores o reducciones en el precio o *d)* llevar los productos a sus tiendas.
3. *Las promociones comerciales.* Los distribuidores organizan actividades promocionales que apuntan a su propia base de clientes; generalmente utilizan el apoyo financiero de los fabricantes.
4. *Las promociones de la red de distribución o de la fuerza de ventas.* El objetivo aquí es estimular a todas las partes involucradas en las actividades de venta (fuerza de ventas, mayoristas, distribuidores) a través de incentivos individuales.

Estas distinciones son frecuentemente artificiales, dado que una promoción específica puede tomar varias de estas formas de manera simultánea. Sin embargo, la distinción todavía es útil para definir claramente el objetivo de la promoción. La tabla 16.7 presenta ejemplos de objetivos promocionales. Para una descripción más detallada de estos objetivos, vea Ingold (1995, pp. 63-70).

## Diferentes herramientas promocionales

Existen muchas herramientas de promoción que pueden dividirse, como propone LSA (1982) en cuatro grupos principales:

1. *Reducciones de precio.* Esencialmente, es vender algo por menos dinero; existen varios métodos.
2. *Ventas con regalos.* Pequeños artículos que se entregan a los compradores al momento de la compra o en forma posterior.
3. *Muestras y pruebas.* Distribuciones gratuitas, pruebas o degustaciones que permiten al consumidor probar el producto.
4. *Juegos y concursos.* Se les da a los compradores la posibilidad de ganar un gran premio.

Existen muchas maneras de aplicar cada uno de estos grupos, como muestra la tabla 16.8.

Han surgido nuevas herramientas promocionales durante los últimos años, basadas en la información obtenida de los códigos de barras, vía, por ejemplo, las tarjetas de cliente leal y cupones (vea la ilustración 16.3). Los cupones electrónicos son inmediatamente distribuidos a los clientes objetivos a través del registro electrónico de sus compras cuando efectúan el pago.

El sistema que Catalina Marketing desarrolló, se basa en la lectura del código de barra por un escáner inteligente, así se evita la distribución de cupones a clientes que no están interesados en el producto. El escáner envía la instrucción de imprimir un cupón de Fanta a la computadora para alguien que recientemente ha comprado Orangina.

O un cliente que acaba de comprar productos de bebé recibe un cupón de Pampers.

Este tipo de práctica fue llevado recientemente a la corte en Francia por Orangina, que la calificó como una competencia desleal (LSA, 1997, pp. 18-19). Es la apropiación indebida de un cliente lo que se encuentra en riesgo aquí.

En otras palabras, Orangina aceptaría que los clientes que compran Coca-Cola obtengan un cupón de Fanta (que pertenece al mismo grupo) o que aquellos que compran Mars obtengan un cupón de Coca-Cola (un producto complementario), pero no un cupón de un competidor de la misma categoría de producto.

Esta cuestión de “involucrarse” es importante: ¿tienen los distribuidores el derecho de orientar a los clientes hacia cualquier producto que ellos deseen? ¿Puede un distribuidor disponer de su clientela como él desee?

Esta explosión de herramientas y acciones promocionales tiene, por supuesto, un lado negativo que presenta un costo elevado tanto para el fabricante como para el distribuidor. Al mismo tiempo, el efecto positivo de las promociones es atacado por los competidores, que contraatacan con una exitosa acción de promoción. Mientras que tal escalada de promociones beneficia al consumidor, provoca finalmente promociones sin fin, resta su efecto y causa especulación y un estado de expectativa por parte de los consumidores.

Esto explica la estrategia de *Todos los días precios bajos* que Procter & Gamble lanzó con Wal-Mart en Estados Unidos, donde P&G promete ofrecer sus productos sin promociones pero al menor costo posible.

**TABLA 16.6 Participación de los gastos en promociones en el presupuesto total de comunicación de marketing**

Países	Participación de los gastos promocionales en el presupuesto de comunicación en 1997 (%)	
		Gastos en la moneda local
Alemania	15.7	22 054 millones de marcos alemanes
Reino Unido	17.2	2 965 millones de libras
Francia	15.9	25 109 millones de francos
Italia	22.2	7 735 millones de liras
España	16.6	212 217 millones de pesetas
Holanda	19.7	3 096 millones de florines
Bélgica	35.2	60 694 millones de francos belgas
Suiza	19.5	1 664 millones de francos suizos

Fuente: Havas Europub (1998).

TABLA 16.7 Objetivos de los distintos tipos de promociones

Promociones al consumidor	Promociones comerciales
Prueba	Visitar nuevos puntos de venta
Primera compra	Retención del cliente
Recompra	Aumento de la frecuencia de visita
Lealtad	Primera compra
Retención	Compra en nuevas tiendas
Precios reducidos	Aumento de la canasta promedio
Aumento de la cantidad comprada	
Aumento de la cantidad consumida	
Aumento de la frecuencia de compra	
Prueba de una nueva variedad	
Promociones al distribuidor	Promociones a la red
Lista de nuevos productos	Aumento de la cantidad vendida
Inventario	Ganar presencia en la red
Exhibición en el punto de venta	Introducción de nuevos productos
Participación en la publicidad	Aumento en el tamaño o rango
	Acciones de reventa

Fuente: Ingold (1995, p. 63).

## Impacto de las promociones sobre las ventas

Los efectos de las promociones son complejos y van más allá de simplemente afectar las ventas, incluso si ése es su principal objetivo. Podemos distinguir entre efectos sobre los consumidores y efectos sobre los distribuidores. Junto con tales efectos inmediatos existen consecuencias de largo plazo que a veces pueden ser negativas para la marca. Debe hacerse una distinción entre el impacto sobre los consumidores y el impacto sobre los distribuidores.

## Impacto de las promociones sobre los consumidores

Estos efectos son muchos y variados, como lo ilustra la figura 16.6. Pueden sentirse antes, durante o después de la acción promocional en sí misma:

*Efecto de transferencia interna.* Los clientes leales toman ventaja de una oferta pero de cualquier manera comprarían la marca.

*Efecto de anticipación.* Las ventas disminuyen justo antes de que una promoción sea lanzada, porque los consumidores esperan la promoción para comprar. Esto

es particularmente cierto cuando la periodicidad de las promociones es regular.

*Efecto de declive.* Las ventas disminuyen después de una promoción especial porque los consumidores acumularon el producto.

*Efecto de canibalización.* Hay transferencias de compras entre los diferentes tamaños y variedades dentro de una gama de productos durante las promociones.

*Efecto de cambio de marca.* Esto es lo que se pretende: ventas adicionales a través de un cambio de alguna otra marca a la marca bajo promoción.

*Efecto de prueba.* Cualquiera que sea la herramienta, induce a los consumidores a utilizar el producto. Esto es especialmente importante para los productos nuevos.

*Efecto de retención.* Aquí tenemos los efectos positivos que sobreviven al periodo de promoción y pueden mantener al producto a un nivel superior de ventas después de la promoción.

Estos efectos de promoción varían de acuerdo con la fase del ciclo de vida del producto alcanzada por el mercado de referencia. Durante las fases de introducción y de crecimiento, las promociones tienen un efecto acelerador en el desarrollo de la demanda primaria, al inducir a los consumidores a probar el producto. Por el contrario, durante la fase de madurez del ciclo de vida, los beneficios

TABLA 16.8 Descripción de las herramientas de promoción

**1. Premios**

*Premios con el embalaje:* un producto extra que acompaña el producto dentro (en el paquete) o sobre el paquete (por fuera).

*Receta:* recetas que se ofrecen con el producto comprado.

*Premios diferidos:* una ventaja, que se ofrece en una fecha posterior.

*Muestra:* se incluye una muestra.

*Embalaje:* un contenedor que puede volver a utilizarse luego del consumo del producto.

*Premio (regalo):* material de mercadeo ofrecido a un precio bajo o de forma gratuita.

*Premio de autoliquidación:* el producto se vende debajo de su precio de venta normal sin costo para la marca.

**2. Juegos y concursos**

*Concursos:* la posibilidad de ganar un gran premio en un concurso basado en la observación, conocimiento o sugerencia del consumidor.

*Ganar lo que se apuesta:* distintas formas de juegos en que se gana conforme al resultado de la lotería.

*Ganador por tienda (o premio de patronazgo):* una lotería donde un cliente puede ganar incluso sin comprar.

**3. Reducciones de precios**

*Cupones:* certificados que le dan la posibilidad al portador de un ahorro en la compra de un producto específico.

*Ofertas especiales:* un precio reducido por un periodo limitado.

*Paquete extra:* tres productos por el precio de dos, cuatro productos por el precio de tres, etcétera.

*Paquetes de agrupados:* dos productos relacionados empaquetados juntos.

*Reembolso de efectivo:* provee una reducción de precio después de la compra con la prueba del pago total.

*Volver a comprar:* el fabricante compra un modelo obsoleto de la marca.

**4. Pruebas y muestras**

*Muestras gratis:* se ofrece gratis, sobre una base limitada, una cantidad del producto o servicio.

*Regalos:* material de mercadeo ofrecido como un incentivo para comprar el producto, para visitar una tienda, etcétera.

*Pruebas gratis:* invita a los compradores potenciales a probar el producto sin costo y sin obligación de compra.

*Demostraciones:* exhibiciones en el punto de venta (point of purchase POP) y presentaciones comerciales, a veces con pruebas o degustaciones.

Fuente: Adaptado de LSA (1982).

**ILUSTRACIÓN 16.3****LOS CUPONES ELECTRÓNICOS CATALINA**

Las impresoras se instalan en más de 12 000 puntos de ventas, principalmente en Estados Unidos, Gran Bretaña, Japón y Francia. Más de 700 tiendas francesas entregan cupones denominados Eco-bo (Géant, Hyper U, Casino, Champion, Super U, Cora, Match e Intermarché). Más de 400 marcas están en el sistema y arriba de 165 millones de cupones se distribuyeron. Más de 15 millones de cupones fueron devueltos por los clientes, lo que significa una tasa de respuesta de 8 a 10%, comparado con un 2.4% de cupones en casillas de correo.

Fuente: LSA (1997, p. 19).

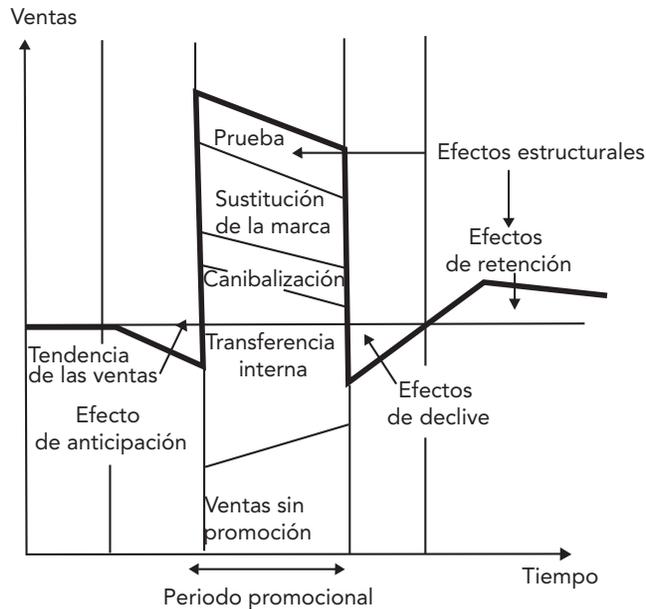
obtenidos a través de la promoción se realizan a expensas de la competencia, y esto puede provocar una reacción en cadena de las promociones.

**Impacto de las promociones en los distribuidores**

Las promociones organizadas en el punto de venta siempre tienen un impacto sobre el comportamiento del distribuidor. Pueden identificarse tres efectos principales:

*Efecto de postergación.* Los distribuidores conocen, y demandan conocer, el programa de marketing operativo de sus proveedores y tienden a postergar las compras con el objetivo de abastecerse durante las promociones.

*Efecto de sobreaprovisionamiento.* Cuando los distribuidores ordenan durante las promociones, tienden a pedir en función de su espacio de almacenamiento, que decrece luego de las órdenes pospromociones.



**FIGURA 16.5** Impacto de las promociones en las ventas

Fuente: Ingold (1995).

*Ordenamiento desviado.* Algunos distribuidores sólo ordenan los productos cuando están en alguna promoción y se niegan a comprar el producto a su precio habitual. Ésta es la actitud que adoptan sistemáticamente los grandes hipermercados de descuentos, que luego pueden cobrar precios competitivos.

Las promociones tienen una función importante que cumplir en la creación de flujo de tráfico en las tiendas, y en la estimulación de la rotación de estantes. Como mencionamos anteriormente, las promociones de ventas también suman costos logísticos y administrativos a los distribuidores, por lo cual es importante revisar que las promociones propuestas sean compatibles con el modo de operar del distribuidor.

### Efectos negativos de las promociones

Con demasiada frecuencia, las promociones pueden producir una cierta cantidad de efectos negativos en el comportamiento de compra y en la imagen de marca. Existen cuatro tipos de efectos negativos:

*Escalada de promociones.* Como ya mencionamos, si las ventas son exitosas luego de las primeras promo-

ciones, puede desatarse una escalada de promociones, lo que no es deseable para el fabricante ni para el distribuidor.

*Confusión de marca.* Si hay demasiadas promociones, la imagen de marca se debilita y las promociones pueden crear conflicto con la estrategia de posicionamiento de marca.

*Especulación.* Si durante las promociones aumentan considerablemente las compras, los consumidores pueden cambiar su hábito de compra y retrasar sus compras. Esto, por supuesto, es contraproducente, ya que el propósito de las promociones es aumentar las ventas en los periodos normales. Prevalece el efecto de anticipación. Sin embargo, es importante distinguir entre los consumidores que esperan los periodos de promociones y aquel grupo muy particular que espera acciones de promoción.

*Dificultad en la comparación de precios.* La multiplicación de las ventas aumenta la dificultad de evaluar el “precio justo” y de comparar precios. Esto puede reducir la sensibilidad de los consumidores a los precios, como mostramos en el capítulo 15 (vea “Cómo implementar el marketing 15.2”).

TABLA 16.9 Impacto de las promociones en los costos y los beneficios

Distribuidores	Costo de las promociones en % de la cifra de ventas	Aumento de la cifra de ventas (en %)	Ingreso neto por euro gastado
GB	5	13	1.79
Delhaize	4	9	1.26
Cora	9	19	2.73
Match	7	6	0.68
Mestdagh	8	11	1.46

Fuente: Van Poppel (1998).

Se pueden consultar varios autores sobre la sensibilidad de los consumidores hacia las promociones, entre ellos Froloff (1992).

### Rentabilidad de las promociones

Con frecuencia, la eficacia y la rentabilidad de las promociones es medible simplemente con la observación directa cuando disponemos de cifras detalladas sobre las ventas, como es usualmente el caso para los bienes de consumo. El desarrollo de nuevas técnicas de medición basadas en escáneres, como mencionamos anteriormente en el capítulo 5, revolucionó estas posibilidades. Nielsen Company, en particular, desarrolló varias herramientas, entre las cuales se encuentra Sabine y Scanpro, que miden de forma directa el impacto de las promociones.

El grupo Accuris, en Bélgica, desarrolló un sistema de medición que ayuda a las empresas a optimizar los gastos en promociones. La tabla 16.9 muestra algunos de los resultados publicados recientemente, que pueden explicar por qué las promociones son tan populares.

### Promociones regionales

Con la globalización de los mercados, y en particular en la economía europea, las empresas luchan por lanzar un mensaje congruente e internacional. Además de obtener economías de escala, un mensaje de promoción consistente, a nivel paneuropeo, puede ayudar a fortalecer la marca. Pero tener que desarrollar una promoción paneuropea eficaz, que debe ser emitida en 12 lenguas alrededor de una docena de países, suena como la última pesadilla del marketing. Para las empresas con marcas internacionales, como Kodak, Mars, Swatch, British

Airways, American Express, etc., las herramientas a disposición para promocionarse a través de las cadenas de distribución alrededor de Europa están lejos de ser armoniosas. La tabla 16.10 resume algunas de las tácticas a disposición en algunos mercados europeos claves.

La Comisión Europea trabaja para encontrar acuerdos entre los estados miembros sobre las distintas formas de comunicación a través de las fronteras. Lo que muy probablemente surja sea un sistema de “mutuo reconocimiento”, en el cual las empresas pueden desarrollar actividades de promoción en el país objetivo siempre que sean legales en el país de origen. El hecho de que las entregas “en paquete”, “sobre paquete”, abonos y premios se puedan realizar en muchos países europeos en forma simultánea redundará en economías de escala en el manejo de tales campañas. También significa que los dueños de las marcas pueden imprimir el mismo mensaje, siempre que sea un mensaje multilinguaje, en todos los productos europeos en lugar de tener que distinguir cuál utilizarán en algunos productos y no en otros, como sucede hoy en día. Sin embargo, el problema de la adaptación local permanecerá.

Una promoción significa intentar producir cambios en el comportamiento del consumidor, no en sus actitudes, y los comportamientos de las personas difieren de un mercado a otro. Nunca tendrás éxito si no intentas homogeneizar los mecanismos de promociones paneuropeas. Incluso si las leyes sobre promociones fueran las mismas en los distintos países, probablemente tampoco quisieras hacerlo. (Kiernan, 1992)

Por ejemplo, Pepsi lanzó recientemente una promoción “precio por paquete” en nueve países que ofrecían premios exclusivos de las Spice Girls, con un menú de diferentes tácticas disponibles en cada país con lo que la pro-

moción se adaptaba a las necesidades de cada mercado y al entorno legal (Stewart-Allen, 1999, p. 10).

## Decisiones sobre las relaciones públicas

En los tres primeros estilos de comunicación, el producto o la marca están en el corazón del mensaje publicitario. La publicidad institucional no habla del producto, sino que apunta a crear o reforzar una actitud positiva hacia la empresa. El objetivo es, por lo tanto, crear una imagen, pero de la empresa: describir el perfil de la empresa y acentuar su personalidad para crear un clima de confianza y entendimiento. El propósito es comunicar de manera diferente en un mundo publicitario saturado, y luchar contra la fatiga de una publicidad con un enfoque más suave, al llamar la atención hacia la empresa en sí misma, sus méritos, sus valores y sus talentos. Claramente, la eficacia de este tipo de comunicación sólo puede evaluarse en el largo plazo y esencialmente al trabajar sobre las actitudes.

## Objetivos de las relaciones públicas

Las relaciones públicas agrupan las herramientas de comunicación desarrolladas por la empresa que promocionan las actividades corporativas, las metas, los valores, y crean una imagen corporativa positiva en el público en general, y, más particularmente, entre los actores claves del mercado, distribuidores, prescriptores, y los socios institucionales, financieros y comerciales. Las relaciones públicas se diferencian de otras formas de comunicación de marketing de tres maneras:

*Los objetivos son diferentes.* El objetivo no es tanto vender sino ganar apoyo moral de parte de la opinión pública para alcanzar sus objetivos económicos.

*Los objetivos son más diversos.* El objetivo es más amplio que solamente los clientes; cubre a todas las partes interesadas del mercado que, directa o indirectamente, son participantes activos en el mercado, por lo cual, incluye a la opinión pública.

*Las herramientas son más variadas.* Junto con la revista institucional y las publicaciones en la prensa, incluyen el patrocinio y el patronazgo. El objetivo es utilizar un intermediario (un periodista, un evento) para comunicar la información con mayor credibilidad.

La tabla 16.11 presenta los resultados identificados por des Thwaites *et al.* (1998) en su investigación llevada a cabo en Canadá para identificar los objetivos del patrocinio en los eventos deportivos.

## Herramientas de las relaciones públicas

Hay muchas herramientas en las relaciones públicas. Pueden agruparse en:

- *Información sobre la empresa*, tales como el lanzamiento de nuevos productos, la firma de un importante contrato, los resultados de IyD, una adquisición o una fusión, etc. Una vez que se elige la información, los especialistas en relaciones públicas organizan los lanzamientos de prensa o conferencias de prensa.
- *Publicaciones*, tales como informes anuales, revistas institucionales, catálogos, etc., que hoy en día están directamente disponibles en CD-ROM o en internet.
- *Eventos u ocasiones especiales*, o comunicación a través de eventos, tales como las competencias

**TABLA 16.10** Conflictos transnacionales de las promociones europeas

Táctica	Alemania	Francia	Reino Unido	Holanda	Bélgica
Reducciones de precios por paquete	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Regalos en paquetes	¿?	¿?	Sí	¿?	¿?
Productos extras	¿?	Sí	Sí	¿?	¿?
Vales con descuentos	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Concursos de premios	No	Sí	Sí	No	No

Nota: Sí = legalmente permitido; ¿? = bajo revisión legal; No = legalmente prohibido.

Fuente: Instituto de Promociones del Reino Unido, en *Marketing News*, 26 de abril de 1999, p. 10.

deportivas, los conciertos, las exhibiciones de arte patrocinadas por la empresa, o mediante eventos especialmente organizados por la empresa, como los días en familia, las visitas a las fábricas, las sesiones de entrenamiento combinadas con actividades de recreación, etcétera.

- *Patronazgo*, donde la compañía apoya a una causa de interés general, humanitaria, científica o cultural.

Las dos últimas herramientas de las relaciones públicas pertenecen a la llamada publicidad institucional, donde la compañía intenta posicionarse a sí misma en la opinión pública, como un buen ciudadano corporativo. Este tipo de comunicación puede ser muy eficaz, como lo ilustra la información de la tabla 16.12. Ésta presenta los puntajes de actitud de las empresas que utilizan la publicidad institucional y las que no la utilizan (de Jaham, 1979).

## Patrocinio y patronazgo

Éstas son dos formas específicas de publicidad institucional. La última corre el riesgo de cansar al público, que puede irritarse y ver a estas campañas como intentos de autosatisfacción. Por lo tanto, se han desarrollado nuevas formas de comunicación, basadas en la idea de que “hay más esplendor en ser virtuoso que en sacar rédito de ello” (Van Hecke, 1988).

Un ejemplo típico de una de estas habilidades publicitarias es el financiamiento de American Express a la restauración de la obra maestra de Van Eyck *L'agneau mystique*, que aumentó considerablemente su prestigio en una forma que ninguna otra campaña lo hubiera logrado.

El objetivo de la empresa es aumentar la conciencia de la marca y mejorar su imagen al asociarla con valores positivos. El evento que se apoya —que a veces se despliega

**TABLA 16.11** Objetivos del patrocinio en los deportes

Objetivos	Cantidad	Promedio	Desviación estándar
Participación comunitaria	43	5.60	1.55
Realzar la imagen de la empresa	44	5.32	1.39
Aumentar la conciencia pública de la empresa	44	5.18	1.24
Hospitalidad corporativa	41	4.88	1.40
Construir relaciones comerciales basadas en la buena voluntad	40	8.82	1.55
Aumentar la atención de los medios	42	4.79	1.57
Reforzar la percepción del producto en el mercado	41	4.56	1.90
Aumentar las ventas	40	4.55	1.69
Aumentar la conciencia actual sobre el producto	40	4.48	1.87
Identificar al producto con un segmento del mercado en particular	40	4.40	2.02
Realzar la motivación de los empleados y sus relaciones	41	4.37	1.88
Modificar la percepción pública de la empresa	41	4.07	1.77
Aumentar la conciencia del nuevo producto	40	3.97	2.02
Modificar la percepción del producto en el mercado	39	3.90	1.90
Bloquear a la competencia	41	3.68	2.11
Objetivos personales de los gerentes	41	2.95	1.83
Contrarrestar la publicidad adversa	41	2.66	1.77

Nota: Los resultados promedio se basan en una escala de 7 puntos, donde 1 = no importante; 7 = muy importante.

Fuente: Des Thwaites et al. (1998, p. 41).

de maneras imprevisibles, por lo que se refuerza la credibilidad del mensaje— debe tener un valor testimonial, en el sentido de que debe existir un vínculo entre el evento patrocinado y la organización patrocinante, aun si es un vínculo indirecto.

Ya sea que la empresa patrocine una expedición al Aconcagua o una carrera náutica por el mar Atlántico frente a las costas de Brasil, enfatiza su adhesión a valores morales tales como el espíritu de equipo y el coraje. Por un lado, prueba su apertura mental y su integración armónica a la sociedad, y por otro lado aumenta el apoyo de su personal y desarrolla un clima favorable dentro de la empresa. (Van Hecke, 1988)

Debe notarse que el patrocinio es una operación comercial que implica una relación en doble sentido de derechos y obligaciones: por un lado, el apoyo material o financiero para el evento patrocinado, y por el otro, la explotación directa y metódica del evento por parte de la empresa. De esta manera, el patrocinio es distinto del patronazgo, en el cual prevalecen la generosidad y la falta de interés en el beneficio.

Está claro que las formas de publicitar, los objetivos perseguidos y los medios utilizados para alcanzarlos son muy distintos. Antes de lanzar la publicidad, es importante, entonces, tener una visión clara de la función que la publicidad jugará en el programa de marketing.

## Gastos de patrocinio en el mundo

Las cifras de la tabla 16.13 dan una idea de la importancia del patrocinio en el mundo como herramienta de

comunicación de marketing. Hay varias observaciones interesantes que pueden sacarse de esta tabla:

- Primero, la tabla muestra claramente que el patrocinio es de hecho un fenómeno mundial en términos de la cantidad de países que reportan una actividad sustancial de patrocinio.

Un examen más cercano de estas cifras indica que seis países (Alemania, Italia, Reino Unido, Estados Unidos, Japón y Australia) representan 70% del total de gastos mundiales, un hecho que claramente asocia el patrocinio de gran escala con economías maduras.

Sin embargo, también es importante señalar que incluso donde los gastos en patrocinio son minúsculos en términos mundiales, este medio aún representa 5 o 6% de los gastos en publicidad del mercado doméstico local, una cuota muy cercana al observado a nivel del mercado mundial.

Una forma especial de patrocinio, que crece en popularidad, es el *marketing relacionado con una causa*, que reemplaza gradualmente a la filantropía o la caridad. En este tipo de promoción, la empresa se responsabiliza a donar una parte de su cifra de ventas a una causa o a una organización sin fines de lucro. La promoción que organizó American Express para ayudar a financiar la reparación de la Estatua de la Libertad, en Nueva York, es un excelente ejemplo:

La promoción tenía tres metas: 1) aumentar el uso de la tarjeta Amex por parte de sus actuales portadores; 2) alentar a los distribuidores a aceptar el pago con esta tarjeta; y 3) mejorar la imagen y el perfil de la empresa. American

**TABLA 16.12** Medición de la efectividad de la publicidad institucional

Indicadores de actitud	Tipos de empresas	
	No usuarios de publicidad institucional (%)	Usuarios de publicidad institucional (%)
Conciencia del nombre y las actividades de la empresa	82	93
Familiaridad con el nombre y las actividades de la empresa	63	77
Imagen general positiva de la empresa	38	51

Fuente: de Jaham (1979).

**TABLA 16.13** Actividades de patrocinio en el mundo

Los gastos en patrocinio en el mundo (en US\$ miles de millones)	2003	2004	2005
Alrededor del mundo	25.9	27.9	30.4
Norteamérica	10.2	11.1	12.1
Europa	7.4	7.8	8.4
Costa del Pacífico	4.7	5.2	5.8
América Central y América del Sur	2.2	2.3	2.5
Otros	1.4	1.5	1.6
Categorías patrocinadas (%)	2003	2004	
Bebidas no alcohólicas	44	44	
Bancos	30	37	
Automóviles	35	30	
Cerveza	29	27	
Telecomunicaciones	26	26	
Venta al menudeo de especialidad (ropa, juguetes, etc.)	19	22	
Alimentos	18	18	
Supermercado	11	15	
Líneas aéreas	13	14	
Seguros	11	14	

Fuente: Marketing News, julio de 2005.

## ILUSTRACIÓN 16.4

### Marketing de emboscada

En una encuesta hecha a un mes de los Juegos Olímpicos de 1996, en Atlanta, se pidió a los consumidores que nombraran a los patrocinadores oficiales de los Juegos de Verano. Entre las tarjetas de crédito, 72% mencionaron Visa, mientras que sólo 54% mencionó American Express. Aquellos resultados fueron casi idénticos a una encuesta similar llevada a cabo luego de los Juegos de Invierno de 1994, en los cuales 68% mencionó a Visa y 52% nombró a American Express. Se podría concluir de estas encuestas que Visa hace un mejor trabajo que American Express en promocionar su asociación con los Juegos Olímpicos, pero Visa pagó US\$40 millones por los derechos exclusivos

de ser el patrocinador oficial en la categoría de las tarjetas de crédito, mientras que American Express no fue patrocinador oficial de los Juegos Olímpicos. ¿Cómo alcanzó American Express un nivel tan alto de reconocimiento como un patrocinador oficial sin ser un patrocinador? Se involucró en lo que se conoce como "marketing de emboscada", una estrategia cuya meta es crear la falsa impresión de estar asociados con un evento para ganar algunos de los beneficios y el reconocimiento de los patrocinadores oficiales.

Fuente: Shani y Sandler (1999).

Express prometió dar un centavo para cada transacción en Estados Unidos y un dólar por cada nueva tarjeta emitida durante el último cuarto del año. La campaña fue un éxito tanto para el patrocinador como para la causa. Cerca de 1.7 millones de dólares se destinaron al proyecto de renovación, y el uso de la tarjeta Amex aumentó 2.8% con respecto al año anterior y fue aceptada más rápidamente por los distribuidores. (Meenaghan, 1998, p. 14)

Excepto por las actividades de promoción directamente vinculadas a una causa es difícil medir el impacto real de las actividades de patrocinio y el patronazgo (vea la ilustración 16.4). El análisis de este tipo de acciones en los Juegos Olímpicos muestra que hay resultados positivos para las empresas involucradas. En este tema, vea Stipp (1998).

## RESUMEN

Con comunicación de marketing nos referimos a todas las señales y los mensajes realizados por la empresa a sus diferentes públicos. Las cuatro herramientas principales de comunicación, llamadas mezcla de comunicación son: la fuerza de ventas, la publicidad, las promociones y las relaciones públicas. Las cuatro tareas en el diseño de un programa de comunicación son el objetivo de la comunicación, la ejecución del mensaje, la planificación de los medios y la eficacia de la comunicación. Debido a los desarrollos de la tecnología de la comunicación, la función de la fuerza de ventas actualmente transita por una considerable transformación y la venta relacional y la negociación comercial tienden a reemplazar las técnicas de venta tradicionales. Esta evolución otorga una nueva función a los vendedores dentro del marketing estratégico. Cuando una empresa recurre a la publicidad, en efecto, sigue una estrategia de comunicación de aspiración.

Su principal objetivo es crear una imagen de marca y un capital de marca, y asegurar la cooperación de los distribuidores. Los objetivos publicitarios pueden definirse por referencia a los tres niveles de respuesta del mercado: cognitivo, afectivo y conductual. La cuota de los gastos en promoción se incrementa dentro del presupuesto total de la comunicación de marketing, como resultado del desarrollo del marketing directo. Existe una amplia variedad de herramientas promocionales cuyos efectos son complejos, a veces con un impacto negativo en la imagen de marca. Las relaciones públicas son una forma de comunicación más suave, que gana en popularidad mientras que la eficacia de la publicidad a través de los medios masivos disminuye. El patrocinio y el patronazgo son dos formas especiales de publicidad institucional, que se observan más frecuentemente en las economías industrializadas.

## REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. Compare las técnicas de venta tradicional con la venta relacional. Muestre cómo y por qué la venta relacional está bien alineada con la filosofía de orientación al mercado y con el enfoque de problema-solución.
2. Los representantes de ventas de una empresa de bienes de consumo masivo visitan los hipermercados una vez cada 15 días y los supermercados una vez por mes. La empresa revisa la

organización de su fuerza de ventas en un área con 200 supermercados y 30 hipermercados. Si se sabe que una visita a un hipermercado lleva en promedio una hora y media por venta y una visita a un supermercado lleva una hora, ¿cuántos representantes de ventas necesitarán para esta área? (Un representante trabaja 8 horas por día y 5 días a la semana).

3. Compare los objetivos de la publicidad de productos, la publicidad institucional, la publicidad de respuesta y la propaganda.
4. ¿Puede esperarse que una acción promocional provoque algunas ventas en el largo plazo o efectos sobre la participación de mercado?
5. ¿Cómo podemos evaluar hoy en día la eficacia de la publicidad a través de internet? ¿Cuáles son las principales ventajas de esta forma de publicidad?
6. ¿Por qué se vuelven más populares el patrocinio y el patronazgo como formas de comunicación en las economías industrializadas?
7. ¿Bajo qué condiciones puede una empresa elegir basar una campaña de comunicación en una causa de interés general?
8. ¿Es deshonesto el "marketing de emboscada"?

## Bibliografía

---

- Abernathy, A.M. y Frank, G.R. (1996), "The Information Content of Advertising: A Meta-analysis", *Journal of Advertising*, 25, 2, pp. 1-17.
- Bogart, L. (1986), *Strategy in Advertising*, Lincolnwood Hill, NTC Business Book.
- Churchill, G.A., Ford, N.M. y Walker, O.C. (1997), *Sales Force Management*, Chicago, IL, Irwin, 5a. edición.
- Coe, J.M. (2004), "The Integration of Direct marketing and Field Sales to Forma New B2B Sales Coverage Model", *Journal of Interactive Marketing*, 18, 2, pp. 62-74.
- Darmon, R.Y., Laroche, M. y Petrov, J.V. (1982), *Le Marketing, Fondements et Applications*, Montreal, McGraw-HRI, 2a. edición.
- Dartnell Corporation (1994), *28th Survey el Sales Force Compensation*, Chicago, IL, Dartnell Corporation.
- De Jaham, M.R. (1979), Le défi de la publicité institutionnelle, *Revue Française du Marketing*, 77, pp. 33-41.
- de Maricourt, R., Andréani, J.C., Bloch, A. (1997), *Marketing Européen, Stratégies et Actions*, París, Publi-Union.
- des Thwaites, D., Anguilar-Manjarrez, R. y Kidd, C. (1998), Sports Sponsorship Development in Leading Canadian Companies: Issues and Trends, *International Journal of Advertising*, 17, 1, pp. 29-49.
- Dhalla, N.K. (1978), Assessing the Long Term Value of Advertising, *Harvard Business Review*, 56, 1, pp. 87-95.
- Dupont, C. (1994), *La négociation: conduite, théorie et applications*, Paris, Editions Dalloz.
- Donaldson, B. (1998), *Sales Management: Theory and Practice*, Londres, Macmillan, 2a. edición.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. y Sejo, O.H. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, 2, pp. 11-27.
- Economist*, *The* (1998), Go On, Its Good for You, 8 de agosto, pp. 57-58.
- Forsyth, D.P. (1987), *Cost of a Business-to-Business Sales Call*, McGraw-Hill Research, Laboratory of Advertising Performance, LAP Report 8013.9.
- Fournier, S., Dobscha, S. y Mick, D.G. (1998), Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, *Harvard Business Review*, 76, 1, pp. 43-51.
- Froloff, L. (1992), La sensibilité du consommateur à la promotion des ventes: de la naissance à la maturité, *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 3, pp. 69-88.
- Havas (1998), *Europub; le marché publicitaire Européen*, París, Havas.
- Ingold, R (1995), *Promotion des ventes el action commerciale*, París, Vuibert.
- Jackson, B.B. (1985), *Winning and Keeping industrial Customers*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Kiernan, P. (1992), The Euro Promo Comes of Age, *Marketing Week Sales Promotion*, 18 de septiembre.
- Kirzner, L.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, IL, Chicago University Press.
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 9a. edición.
- Lambert, Z.V. (1968), *Setting the Size of the Sales Force*, Philadelphia, PA, University Press.
- Lambin, J.J. (1965), *La décision commerciale face à l'incertain*, París, Dunod.

- Lavidge, R.J. y Steiner, G.A. (1961), A Model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness, *Journal of Marketing*, 25, 6, pp. 59-62.
- Lepage, H. (1982), *Vive le commerce*, París, Donod Collection L'oeil économique.
- Libre Service Actualité (LSA), (1982), Les techniques promotionnelles, 19 de diciembre, pp. 869-870.
- LSA (1997), La justice veut moraliser le couponing électronique, 27 de noviembre, pp. 18-19.
- Meenaghan, T. (1998), Current Developments and Future Directions in Sponsorship, *International Journal of Advertising*, 17, 1, pp. 3-28.
- O'Connell, W.A. y Keenan, W. (1990), The Shape of Things to Come, *Sales & Marketing Management*, enero, pp. 36-41.
- Payne, A. (ed.) (1995), *Advances in Relationship Marketing*, Londres, Kogan Page.
- Reichheld, F.F. y Teal, T. (2001), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth Profit and Lasting Value*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Resnik, A. y Stern, B.L. (1977), An Analysis of Information Content in Television Advertising, *Journal of Marketing*, 41, 1, pp. 50-3.
- Rossiter, J.R. y Percy, L. (1997), *Advertising and Promotion Management*, New York, McGraw-Hill, 2a edición.
- Schnaars, S.P. (1998), *Marketing Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- Semlow, W.J. (1969), How Many Salesmen Do You Need?, *Harvard Business Review*, 37, 3, pp. 126-132.
- Shani, D. y Sandler, D. (1999), Counter-attack: Heading of Ambush Marketing, *Marketing News*, 18 de enero, p. 10.
- Slymotsky, A. y Shapiro, B.P. (1993), Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind Set, *Harvard Business Review*, 71, 5, pp. 97-107.
- Stipp, H. (1998), The Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image, *International Journal of Advertising*, 17, 1, pp. 75-87.
- Stewart-Allen, A.L. (1999), Cross-border Conflicts el European Sales Promotions, *Marketing News*, 26 de abril.
- Van Hecke, T. (1988), Avis aux mécènes: la brique est porteuse, *La Libre Belgique*, 11 de junio.
- Van Poppel, Ad. (1998), Promotion 10%, et puis?, *Tendances Trends*, 19 de febrero, p. 59.
- Xardel, D. (1982), Vendeurs: nouveaux rôles, nouveaux comportements, *Harvard-l'Expansion*, 25, verano, pp. 59-75.

# PARTE 5

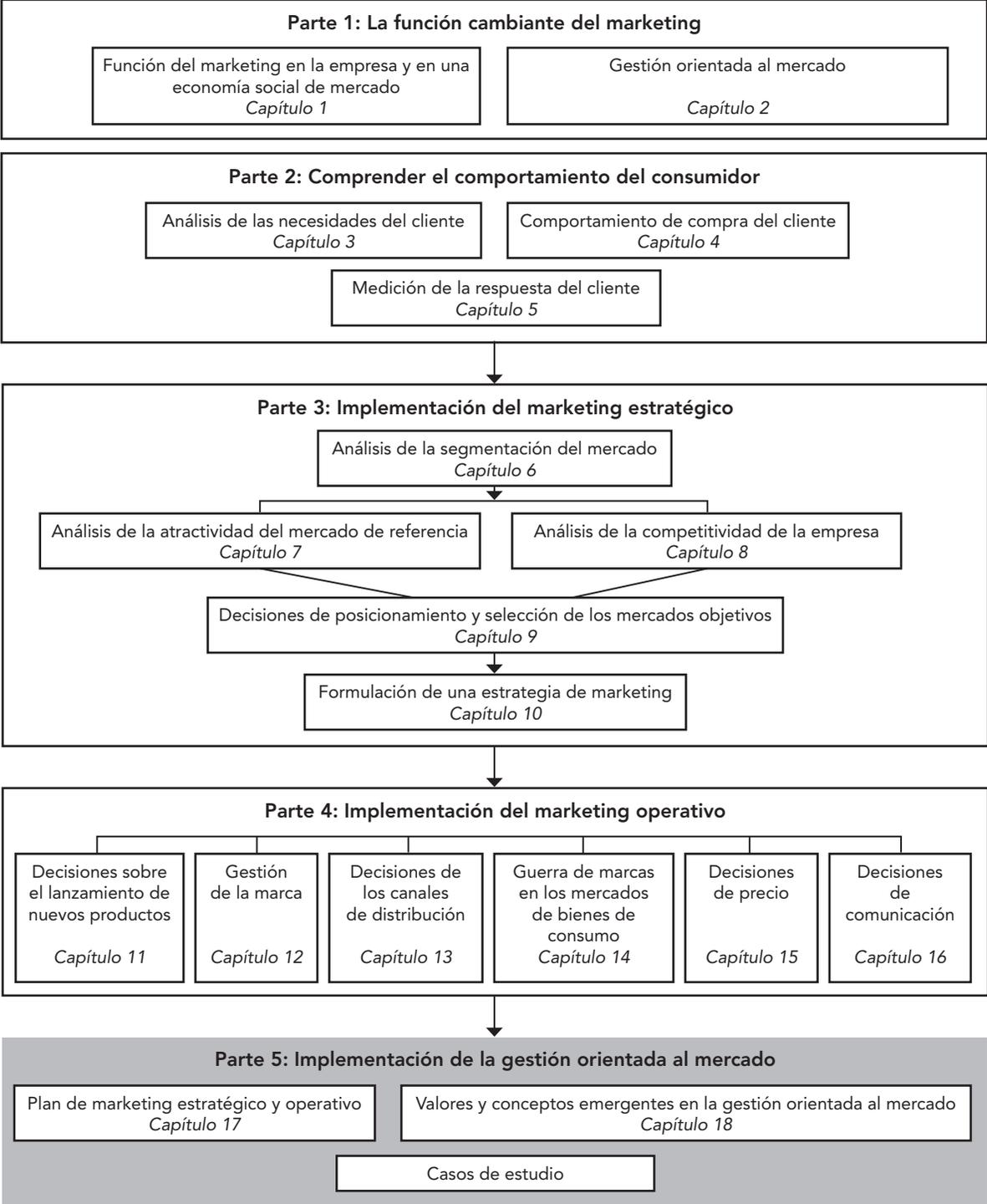
## Implementación de la gestión orientada al mercado

### **Capítulo 17**

Plan de marketing estratégico y operativo

### **Capítulo 18**

Valores y conceptos emergentes en la gestión orientada al mercado



# Plan de marketing estratégico y operativo

# 17

## Contenido

Revisión del plan estratégico de marketing	474
Contenido de un plan de marketing estratégico	476
Objetivos operativos y programas de acción	485
Elección del camino estratégico	488
Diseño del programa de marketing	490
Análisis de la vulnerabilidad y la planificación de contingencia	495
Resumen	501
Bibliografía	502

## Objetivos del aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de:

- entender la utilidad de una planificación estratégica formal;
- definir la estructura y los contenidos de un plan estratégico;
- dirigir una auditoría externa e interna (análisis FODA);
- definir los objetivos operativos y los programas de acción;
- preparar un estado de pérdidas y ganancias proyectado;
- evaluar la fortaleza de un plan estratégico.

## Introducción

Un plan estratégico congruente sobre el futuro de la empresa debe materializarse en un documento escrito, que describa los objetivos y los medios para ejecutar la estrategia de desarrollo elegida. En el corto plazo, el éxito de la empresa depende directamente del desempeño financiero de las operaciones en curso. Sin embargo, en el largo plazo, su supervivencia y crecimiento requiere de la habilidad de anticiparse a los cambios del mercado y de adaptar la estructura de su cartera de productos de manera acorde. Para ser eficaz, el pensamiento proactivo y estratégico se debe organizar de manera formal y sistemática. La función de la planificación del marketing estratégico es definir un futuro probable y deseado, y las maneras eficaces de hacer que las cosas sucedan. Su función también es la de comunicar estas elecciones a los responsables de su implementación. La tarea de planificación es, por supuesto, particularmente difícil cuando prevalecen muchas incertidumbres en el entorno de la empresa. Anticiparse a lo incierto también es parte del proceso de planificación estratégica. En este capítulo ampliaremos los conceptos y procedimientos descritos en los capítulos previos, y examinaremos los pasos necesarios para hacer que el marketing estratégico pueda desarrollarse en la empresa.

## Revisión del plan estratégico de marketing

La razón de ser de un plan estratégico es formular las principales opciones estratégicas que la empresa tomará en cuenta, de una manera clara y concisa, para asegurar su desarrollo en el largo plazo. Estas opciones estratégicas deben traducirse en decisiones y programas de acción. Examinaremos brevemente la estructura general de un plan y los beneficios que se esperan de la planificación estratégica.

### Estructura general del plan de marketing estratégico

Como se ha analizado en este libro, el proceso de marketing estratégico puede resumirse en torno a seis preguntas clave. Las respuestas constituyen la columna vertebral del plan y también los objetivos de la empresa.

1. ¿En qué negocio estamos y cuál es la misión de la empresa en este mercado de referencia?
2. Dentro del mercado de referencia definido, ¿cuáles son los productos-mercados objetivos o segmentos y cuál es la estrategia de posicionamiento con mayores posibilidades de adoptarse dentro de cada segmento?
3. ¿Cuáles son los factores de atractivo en cada segmento y cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta el entorno?

4. Dentro de cada segmento, ¿cuáles son las cualidades que distinguen a la empresa, sus fortalezas y debilidades, y sus ventajas competitivas?
5. ¿Qué estrategia de desarrollo y qué ambición estratégica debería adoptarse para cada actividad en la cartera de productos de la empresa?
6. ¿Cómo se traducen estas opciones estratégicas en programas de marketing operativo definidos en términos de producto, distribución, precio y decisiones de comunicación?

Una vez respondidas estas preguntas, como resultado de la auditoría al marketing estratégico, la siguiente tarea es resumir las opciones posibles, definir los medios específicos que permitirán alcanzar los objetivos establecidos, diseñar los programas de acción específicos y, por último, pero no menos importante, preparar los estados de pérdidas y ganancias proyectados de cada actividad y de la empresa como un todo.

De hecho, un plan de marketing estratégico no es más que un plan financiero, pero con mucha más información sobre los orígenes y los destinos de los flujos financieros. Como se ilustra en la figura 17.1, el plan de marketing estratégico tiene implicaciones directas sobre las otras funciones de la empresa y viceversa.

- Investigación y desarrollo: las necesidades del mercado deben satisfacerse a través de productos y servicios nuevos, mejorados o adaptados.



**FIGURA 17.1** Responsabilidad interfuncional del plan estratégico

Fuente: Los autores.

- Finanzas: el programa de marketing está sujeto a limitaciones financieras y a la disponibilidad de recursos.
- Operaciones: los objetivos de venta están sujetos a la capacidad de producción y a las limitaciones físicas de abastecimiento.
- Recursos humanos: la implementación del plan implica la disponibilidad de personal calificado y bien entrenado.

Por lo tanto, la planificación estratégica permitirá una mejor integración de todas las funciones de la empresa y contribuirá a maximizar los esfuerzos para alcanzar las metas corporativas. En una empresa orientada al mercado, la misión del marketing estratégico es identificar potenciales de crecimiento y ganancias dados los recursos y experiencia de la empresa. Como ya destacamos en este libro, esta función es mucho más amplia que el dominio tradicional de la gestión del marketing, e implica la coordinación entre todas las funciones de la organización.

### Importancia de un plan estratégico

Toda empresa, incluso las reacias a comprometerse con la idea de una planificación formal, tiene que formular previsiones en al menos tres áreas:

- Las inversiones en capacidad de producción que tendrá que autorizar para poder responder a la evolución de la demanda o para penetrar en un nuevo producto mercado.
- El programa de producción del que deberá disponer en función de las previsiones de pedidos, que, a su vez, dependen de la estacionalidad de la demanda, del esfuerzo de marketing, etcétera.
- La liquidez financiera, con base en las previsiones de ingresos y gastos, requerida para cumplir con las obligaciones financieras.

Estos problemas de gestión son comunes a todas las empresas y requieren que las previsiones de venta se manejen de manera confiable.

A este argumento de necesidad se suman otros a favor de la planificación estratégica formal:

- El plan expresa el sistema de valores, la filosofía y la visión de la dirección general. Esta información da a las personas un sentido de dirección y de cómo comportarse.
- El plan presenta los hechos sobre “de dónde venimos y adónde estamos parados”. Este análisis de situación ayuda a entender las razones de las opciones estratégicas que deberá tomar la dirección general.

- El plan facilita la coordinación entre las diferentes funciones, mantiene la consistencia entre los objetivos y facilita el arbitraje entre las metas en conflicto.
- El plan es un instrumento de monitoreo que da la oportunidad de revisar los progresos hechos en su implementación y de redireccionar partes del programa de acción que están fuera del objetivo.
- El plan minimiza el nivel de sorpresa en el que la empresa se puede encontrar, ya que se han explorado los escenarios más favorables y también los menos favorables.
- El plan alienta una gestión más rigurosa de los recursos escasos al utilizar estándares, presupuestos, calendarios, etc., lo que reduce el riesgo de la improvisación.

La mayoría de los planes estratégicos se complementan con alguna forma de plan de contingencia o plan “anticrisis”, que se activa si ocurren ciertos eventos. Los planes de contingencia se desarrollan para los factores que son claves para la supervivencia de la empresa.

## Objeciones a la planificación formal

Aunque la planificación estratégica sea una práctica extensamente adoptada, ciertas empresas evitan utilizar planes estratégicos formalmente escritos. Por lo general, se hacen tres tipos de objeciones a la planificación formal: la carencia de información relevante, la inutilidad de la previsión en un entorno rápidamente cambiante y la rigidez de la planificación.

### Carencia de la información requerida

Idealmente, el planificador debería tener a la mano toda la información pertinente requerida sobre las tendencias de la industria y del mercado, las intenciones competitivas, la participación de mercado, las innovaciones tecnológicas, etcétera. La queja más común se refiere a la carencia de información adecuada para el propósito de la planificación. Sin embargo, en un examen más detenido, resulta que suele existir demasiada información. El problema real es, en verdad, la carencia de un análisis profundo de esa información.

La existencia de un sistema de información de mercado, similar al que describimos en el capítulo 5 (vea la figura 5.1), es hoy una necesidad vital para mantener la competitividad de la empresa. De esta manera, la información de mercado y los sistemas de inteligencia de

negocios deben existir en todos los casos. Ésta es una operación necesaria y costosa, independientemente de la existencia de un sistema de planificación formal.

### Inutilidad de la previsión

En un entorno turbulento, ¿qué sentido tienen los planes estratégicos que serán contradichos por los eventos futuros? Esta actitud resulta de un entendimiento erróneo de la naturaleza de la previsión, que se compara, equivocadamente, con una bola de cristal. Una previsión es una estimación cuantitativa o cualitativa de lo que se espera, dado un conjunto de supuestos sobre el entorno. Una previsión no es un fin en sí mismo, sino un ejercicio de pensamiento, una herramienta para aumentar la capacidad de reacción de la empresa y de adaptación a lo inesperado. Este objetivo puede alcanzarse incluso si no se alcanza el resultado previsto.

### Rigidez de la burocracia

Con la planificación formal la empresa se compromete a llevar una dirección dada, mientras que el entorno cambiante requiere de adaptación y de respuestas flexibles. Estas objeciones cuestionan más el estilo autoritario de planificación que la planificación en sí misma. Un plan debe diseñarse para enriquecer la creatividad y la reacción rápida a los cambios. El simple hecho de analizar los cambios posibles del mercado con anterioridad, ayudará a revisar los programas y los objetivos con mayor rapidez, siempre que se quiera hacer.

En la práctica, la planificación estratégica se utiliza ampliamente, como lo demuestra la encuesta de Bain (2005) que se hace cada año.

## Contenido de un plan de marketing estratégico

Un plan de marketing estratégico surge, generalmente, al contestar las seis preguntas presentadas al inicio de este capítulo. En esta sección describiremos los elementos básicos del plan estratégico de marketing y el tipo de información requerida en la cual se deben basar las recomendaciones.

### Declaración de misión

La declaración de la misión, a veces denominada declaración de doctrina o de principios de negocios, revela la

visión de largo plazo de la empresa, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Define su sistema de valores y sus objetivos económicos y no económicos. La declaración de la misión es importante tanto desde el punto de vista interno como externo:

- Dentro de la empresa, sirve como un punto de vista focalizado para que los individuos se identifiquen con la dirección de la organización y para asegurar la unanimidad de propósitos dentro de ésta, lo cual facilita el surgimiento de una cultura corporativa.
- Desde un punto de vista externo, la misión contribuye a la creación de una identidad corporativa, es decir, cómo la empresa quiere ser percibida en el mercado por sus clientes, competidores, empleados, socios y accionistas, y por el público en general.

La definición de la misión debe incluir, al menos, estos cuatro componentes:

### Historia de la empresa

Conocer la historia de la empresa, sus orígenes y transformaciones sucesivas, siempre resulta útil para entender la situación presente y el peso que se da a ciertos objetivos y metas económicos y no económicos.

Materne-Confilux celebró su aniversario cien en 1987. Esta empresa acumuló una amplia experiencia en el campo de la compra y la transformación de frutas y ha mantenido exitosamente su estructura de gestión familiar. Este fuerte equilibrio en el sector de la fruta es un factor clave que se debe considerar cuando se exploran las alternativas de diversificación.

Al buscar un nuevo propósito, una empresa debe ser consistente con sus logros pasados y sus campos de competencia.

### Definición del negocio

Éste es un componente clave en la declaración de la misión. Como dijimos en el capítulo 3, lo que los clientes compran y consideran valioso nunca es el producto, sino más bien su utilidad, es decir, lo que el producto o servicio hace por ellos (Drucker, 1973, p. 61). De esta manera, la definición del mercado debe darse en términos del beneficio que otorga al comprador. Como explicamos en el capítulo 5 hay tres preguntas relevantes para examinar aquí:

- ¿en qué negocio o negocios estamos?
- ¿en qué negocio o negocios deberíamos estar?
- ¿en qué negocio o negocios no deberíamos estar?

Estas no son preguntas sencillas de responder, en especial cuando el entorno cambia tan rápido. Idealmente, la declaración de misión debe definirse en términos lo suficientemente estrechos para poder otorgar una guía práctica, pero lo bastante amplios para estimular el pensamiento imaginativo, como las aperturas de nuevas gamas de productos o la diversificación hacia nuevas áreas de productos. En las guías para la definición de la misión Grumman Corporation aconseja:

Debemos ser cuidadoso en no limitar las fronteras del mercado a nuestra participación actual o tradicional de productos. El análisis de la definición del mercado está, de hecho, destinado a crear un conocimiento más allá de las fronteras del mercado, y de las necesidades y tendencias que pueden ofrecer una oportunidad, o, por el contrario, de los desafíos a nuestra una posición actual. (Hopkins, 1981, p. 119)

Toda organización tiene un propósito único y una razón de ser. Esta unicidad se debe ver reflejada en la definición del mercado. En una organización orientada al mercado, la definición del mercado refleja su grado de orientación al cliente. Al adoptar una definición formulada en términos de una necesidad genérica o en términos de una “solución a un problema”, la empresa subraya su orientación al mercado y limita los riesgos de miopía de mercado.

### Objetivos y limitaciones corporativos

Los objetivos señalan la dirección de los desarrollos en el corto y el largo plazos y, por lo tanto, determinan las limitaciones y prioridades a cumplir. Estos objetivos generales, definidos usualmente a nivel corporativo, son las limitaciones dentro de las cuales debe desarrollarse el plan estratégico. Deben ser claramente definidos con anticipación para evitar propuestas que contradigan los objetivos de la dirección general o de los accionistas corporativos.

Dichos objetivos deben ser económicos, pero también no económicos. Algunos ejemplos son: una tasa mínima de rendimiento sobre la inversión, un objetivo de crecimiento, conservar la propiedad familiar de la empresa, o un nivel mínimo de empleo, etcétera.

La descripción de los recursos de la empresa (capacidad, equipamiento, recursos humanos, capital, etc.), también forma parte de las limitaciones y debe estar explícita para poder evitar la adopción de “misiones imposibles” dados los recursos necesarios. También deben formularse códigos de conducta y ética corporativa en la interacción con los otros (clientes, distribuidores, competidores, proveedores, etcétera).

### Opciones estratégicas básicas

Independientemente de los objetivos generales, impuestos a nivel corporativo por la dirección general, las opciones estratégicas básicas pueden definirse en cada unidad de negocio. Por ejemplo, precisar el alcance de la ambición estratégica y la función que juega la empresa en el segmento objetivo, es decir, si quiere ser líder, seguidor, retardador o especialista. La ambición estratégica debe, por supuesto, ser compatible con los recursos de la empresa.

También puede hacerse referencia a las tres estrategias de posicionamiento básicas sugeridas por Porter (1980), que explicamos en el capítulo 8: ventaja en costos, diferenciación y especialización. De igual forma se debe definir el tipo de ventaja competitiva buscada. En esta etapa del plan estratégico sólo existen orientaciones amplias, que serán redefinidas en términos cuantitativos en los programas de acción desarrollados para cada unidad de negocios.

En una encuesta desarrollada en Estados Unidos por David (1989), de un total de 181 respuestas, 75 organizaciones suministraron una descripción formal de sus

declaraciones de misión. Los principales componentes incluidos se resumen en la tabla 17.1.

### Auditoría externa: análisis del atractivo del entorno

Esta auditoría externa, llamada también análisis de oportunidades y amenazas, es la primera parte del análisis de situación. Como se explicó en el capítulo 7, un análisis de atractivo examina los principales factores externos, es decir, los factores que no están dentro del control de la empresa, pero que pueden tener un impacto en el plan de marketing. Se deben cubrir los siguientes campos:

- Tendencias del mercado
- Comportamiento del comprador
- Estructura de distribución
- Entorno competitivo
- Tendencias del macroentorno
- Entorno internacional

Estos factores externos pueden constituir oportunidades o amenazas que la empresa debe tratar de anticipar y monitorear a través de su sistema de información de marketing y de su inteligencia de negocios. A continuación, simplemente señalaremos las cuestiones críticas que deben atenderse en cada una de estas áreas. El tipo preciso de información requerida diferirá, por supuesto, según la categoría del producto (bien de consumo, bien durable o no durable, servicios o bienes industriales).

**TABLA 17.1** ¿Qué factores considera la empresa en el enunciado de su misión? (una encuesta: N = 75)

■ Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
■ Productos y servicios	¿Cuáles son los productos o servicios de la empresa?
■ Localización	¿Dónde compete la empresa?
■ Tecnología	¿Cuál es la tecnología base de la empresa?
■ Objetivos de supervivencia	¿Cuáles son los compromisos con los objetivos económicos?
■ Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas?
■ Imagen propia	¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la empresa?
■ Imagen pública	¿Cuáles son las responsabilidades públicas de la empresa y cuál es la imagen que desea?
■ Preocupación por los empleados	¿Cuál es la actitud de la empresa hacia sus empleados?

Fuente: David (1989).

### Análisis de las tendencias del mercado

Aquí se describen el objetivo, segmento por segmento, las tendencias de la demanda total dentro de un horizonte de 3 a 5 años. La tarea será posicionar cada producto-mercado en su ciclo de vida y cuantificar el tamaño del mercado. Deben identificarse la unidad de volumen y los valores monetarios.

Cuestionario 1: tendencias del mercado de referencia

- ¿Cuál es el tamaño del mercado total, en volumen y en valor?
- ¿Cuáles son las tendencias: crecimiento, estancamiento, declive?
- ¿Cuál es el consumo promedio per cápita?
- ¿Qué tan lejos estamos del nivel de saturación?
- ¿Cuál es la tasa de equipamiento por hogar o por empresa?
- ¿Cuál es la duración media de vida del producto?
- ¿Cuál es la participación de la demanda de reemplazo en la demanda total?
- ¿Cuál es el patrón estacional de las ventas totales?
- ¿Cuáles son los principales productos sustitutos que brindan el mismo servicio?
- ¿Cuáles son las principales innovaciones en el sector?
- ¿Cuáles son los costos por canal de distribución?
- ¿Cuál es la estructura del sistema distributivo?
- ¿Cómo afectarán las relaciones de oferta-demanda al sistema distributivo?
- ¿Cuál es el nivel de la intensidad publicitaria total?
- ¿Cuáles son los medios publicitarios más populares?

En realidad, este listado está incompleto. Simplemente ilustra el tipo de información que se requiere. Si el producto que se estudia es un bien industrial, muchas de las temáticas pertenecerán no sólo a la demanda del cliente directo, sino también a la demanda expresada hacia abajo de la cadena de abastecimiento por los clientes de los clientes directos.

### Análisis del comportamiento del cliente

La tarea aquí es analizar el comportamiento del cliente en términos de compra, uso y posesión. Sumado a la descripción de los hábitos de compra de los clientes, también es útil conocer el proceso de compra e identificar los factores de influencia.

Cuestionario 2: análisis del comportamiento del cliente

- ¿Cuál es el perfil sociodemográfico del cliente, por segmento?

- ¿Cuál es la composición del centro de compras?
- ¿Quién es el comprador, el usuario, el pagador?
- ¿Cuál es el proceso de decisión que adopta el consumidor?
- ¿Cuál es el nivel de implicación del comprador, del usuario y del pagador?
- ¿Cuáles son las principales motivaciones de la decisión de compra?
- ¿Cuál es el paquete de beneficios que buscan el comprador, el usuario y el pagador?
- ¿Cuáles son los diferentes usos del producto?
- ¿Qué demandas y necesidades cambiantes anticipamos?
- ¿Cuáles son las frecuencias y periodicidades de compra?
- ¿A qué factores de marketing son más receptivos los clientes?
- ¿Cuál es la tasa de satisfacción o insatisfacción?

Esta información descriptiva se debe complementar con mediciones de la respuesta afectiva y cognitiva (recuerdo, actitudes, preferencias, intenciones, etc.), así como con el análisis de la imagen de la empresa o de la marca.

### Análisis de la estructura de distribución

Esta parte de la auditoría externa es probablemente más relevante en el campo de los bienes de consumo que en el sector industrial, donde la distribución directa es una práctica habitual. El objetivo es evaluar el desarrollo futuro de los canales de distribución y entender las motivaciones y expectativas de los socios comerciales de la empresa.

Cuestionario 3: estructura y motivaciones de la distribución

- ¿Cuáles son las ventas por tipo de punto de venta?
- ¿Cuáles son los tipos de productos vendidos en cada tipo de punto de venta?
- ¿Cuáles son los tipos de productos vendidos por método de distribución?
- ¿Cuál es la tasa de concentración de la distribución?
- ¿Es la distribución intensiva, selectiva o exclusiva?
- ¿Cuál es la cuota de publicidad asumida por los distribuidores?
- ¿Qué cambio se observa en el surtido?

- ¿Cuáles son las cuotas de mercado detentadas por las marcas propias?
- ¿Qué segmentos del mercado cubren los diferentes canales?
- ¿Cuáles son los costos totales de distribución?
- ¿Cuál es el nivel del margen de distribución por canal?
- ¿Qué tipo de apoyo se provee actualmente al proveedor?
- ¿Cuál es el potencial de distribución directa?

El distribuidor, un socio comercial, tiene fuertes poderes de negociación frente a la empresa. Una de las funciones del análisis de la distribución es evaluar el grado de autonomía o dependencia de la empresa del sistema de distribución.

### Análisis del entorno competitivo

La estructura competitiva de un mercado establece el marco dentro del cual operará la empresa. Como lo definió Porter (1980): “*La esencia de la formulación de la estrategia es hacer frente a la competencia*”. Los atractivos básicos de un segmento de mercado están ampliamente determinados por la fortaleza de las capacidades de los competidores. Para la empresa es de vital importancia la evaluación de las directrices de la competencia.

#### Cuestionario 4: análisis de la competencia

- ¿Cuál es la estructura competitiva del mercado?
- ¿Cuál es la cuota de mercado detentada por los tres competidores principales?
- ¿Qué tipo de comportamiento competitivo es dominante?
- ¿Cuál es la fortaleza de las imágenes de marca de la competencia?
- ¿Cuál es la naturaleza de la ventaja competitiva de los competidores directos?
- ¿Hasta qué punto están bien protegidas estas ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son los principales objetivos de los competidores?
- ¿Cuál es la estrategia actual que se usará para alcanzar los objetivos?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los competidores?
- ¿Cuáles son las probables estrategias de los competidores en el futuro?

- ¿Existen barreras de entrada en este mercado?
- ¿Cuáles son los principales productos sustitutos?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los clientes y de los proveedores?

La recolección de este tipo de información implica el desarrollo de un sistema de inteligencia competitiva. Para un marco más detallado sobre el análisis de la competencia, vea Porter (1980, capítulo 3).

### Tendencias del macroentorno

Esta sección describe las tendencias del macroentorno, demográficas, económicas, políticas/legales y socioculturales que tienen una incidencia en el futuro desarrollo del mercado estudiado. Estos factores externos pueden brindar oportunidades productivas o severas limitaciones para los productos de la empresa.

#### Cuestionario 5a: macroentorno económico

- ¿Cuál es la tasa de crecimiento que se espera del PIB?
- ¿Cuáles son los principales cambios económicos que pueden afectar a nuestro negocio?
- ¿Cuál es el nivel de empleo que se espera?
- ¿Cuál es la tasa de inflación que se espera?
- ¿Logran afectar estas tendencias a nuestro negocio? ¿Cómo?

#### Cuestionario 5b: entorno tecnológico

- ¿Qué cambios principales ocurren en la tecnología del producto?
- ¿Cómo podemos ajustar nuestras actividades para lidiar con estos cambios?
- ¿Qué sustitutos principales pueden reemplazar nuestro producto?
- ¿Contamos con las capacidades de IyD requeridas?
- ¿Necesitamos actualizar nuestro equipamiento? ¿A qué costo?

#### Cuestionario 5c: macroentorno sociodemográfico y cultural

- ¿Cuáles son las principales tendencias demográficas que afectan nuestro negocio?
- ¿Cuál es el clima cultural dentro del cual operamos?
- ¿Los estilos de vida actuales y futuros nos son favorables?

- ¿Cambia la actitud de la sociedad hacia nosotros?
- ¿Existen cambios en los valores de la sociedad que nos pueden afectar?

#### Cuestionario 5d: macroentorno político y legal

- ¿Existen algunos cambios específicos en la ley que afecten a nuestra empresa?
- ¿Hay áreas legales o políticas que afectan a nuestros clientes?
- ¿Qué regulaciones podrían afectar nuestra estrategia publicitaria o de venta?
- ¿Está nuestra industria sujeta a críticas de organizaciones de consumidores?
- ¿Existen tendencias políticas o legales que podamos utilizar a nuestro favor?

#### Cuestionario 5e: entorno internacional

- ¿Hasta qué punto dependemos de las importaciones en nuestros componentes claves?
- ¿Cuál es la estabilidad económica y política de nuestro país proveedor?
- ¿Qué alternativas tenemos si nuestras importaciones fueran interrumpidas?
- ¿Cuál es la estabilidad económica y política de nuestros países compradores?
- ¿Qué oportunidades representa el Mercado Común Europeo?
- ¿Existen segmentos globales emergentes en nuestro negocio?
- ¿Se ve afectado nuestro negocio por los cambios en los patrones comerciales mundiales?

#### Cuestionario 5f: entorno ecológico

- ¿Nuestros productos son ecológicamente correctos?
- ¿Utilizamos procesos o materias primas que amenazan el entorno?
- ¿Es el marketing verde una estrategia potencial para nuestra empresa?
- ¿Nuestra industria es un objetivo potencial para los ambientalistas?
- ¿Cómo podemos mejorar la calidad ecológica de nuestros productos?

#### Cuestionario 5g: ética industrial y corporativa

- ¿Tiene nuestra empresa o industria un código de ética establecido?
- ¿Cuál es nuestro marco ético?

- ¿Están los valores industriales alineados con aquellos que espera la sociedad?
- ¿Cómo podría mejorar nuestra industria sus prácticas éticas?

Esta información, concerniente al macroentorno de la empresa, es indispensable para explorar escenarios alternativos de desarrollo de mercados. Generalmente, al menos dos escenarios se explorarán: un escenario base, pero también uno con varios escenarios alternativos basados en factores de vulnerabilidad.

Las fuentes de información son numerosas y variadas, pero muchas veces permanecen dispersas. Las organizaciones profesionales y las cámaras de comercio locales cuentan con información económica disponible para que sus miembros la utilicen en las planificaciones. Además de las estadísticas nacionales y los institutos de comercio internacional, las instituciones de financiamiento internacionales como el Bank of International Settlements (BIS), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las Naciones Unidas, etc., son las principales fuentes públicas de información; éstas tienen publicaciones periódicas disponibles regularmente. Los centros de investigación de las universidades y las grandes empresas de consultoría internacional, como Business International, McKinsey, The Economist Intelligence Unit, etc., también publican artículos, revistas y monografías de gran utilidad para los propósitos de planificación.

### Auditoría interna: análisis de competitividad de la empresa

El objetivo de la auditoría interna, también conocido como análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, es evaluar los recursos de la empresa e identificar el tipo de ventaja competitiva sustentable en que basar la estrategia de desarrollo. Las fortalezas y debilidades son factores internos, al contrario de las oportunidades y amenazas, que son factores externos. Las fortalezas de la empresa (o sus cualidades distintivas), señalan ciertas estrategias que pueden ser exitosas para la empresa, mientras que las debilidades señalan ciertos puntos que la empresa debe corregir. Un análisis de la competitividad no debe ser abstracto. La referencia a la competencia en general es demasiado vaga. Por lo

tanto, la competencia debe referirse en términos de los competidores más peligrosos, denominados competidores prioritarios.

Las cualidades distintivas de una marca de computadoras portátiles, por ejemplo, en comparación con las cualidades de su competidor prioritario pueden ser:

- excelente conocimiento de marca y una imagen de alta calidad
- comerciantes con conocimiento y buen entrenamiento en ventas
- una excelente red de servicios y clientes que saben que tendrán un servicio de reparación inmediato.

Las *debilidades* de la misma marca pueden ser:

- no puede demostrarse que las pantallas de la marca son mejores que las de la competencia, ya que la calidad de la pantalla es un factor que puede marcar una gran diferencia en la elección de una marca;
- la marca destina sólo 5% de su cifra de ventas al presupuesto de publicidad y promoción, mientras que el principal competidor destina el doble;
- la marca cobra un precio mayor en relación con otras marcas sin que esa diferencia se apoye en diferencias realmente percibidas en la calidad.

Las fortalezas de la empresa o de la marca constituyen las *ventajas competitivas* sobre las cuales basar el posicionamiento y la estrategia de comunicación. Las debilidades determinan la vulnerabilidad de la marca y requieren acciones correctivas. Algunas debilidades pueden ser estructurales, es decir, vinculadas con el tamaño de la empresa y, por lo tanto, son difíciles de corregir. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de debilidades estructurales.

- Una posición de liderazgo en la participación de mercado nacional, si no se acompaña de una distribución intensiva, crea vulnerabilidad al punto que la empresa local tiene poca libertad en la venta al menudeo en el país del competidor prioritario.
- Si un solo distribuidor poderoso genera una alta proporción del volumen de ventas totales, la empresa tiene un débil poder de negociación frente a aquél.
- Una pequeña o mediana empresa no tiene la capacidad financiera para utilizar los medios más potentes, como la publicidad televisiva.

Por lo tanto, debe hacerse una distinción entre las debilidades que la empresa puede corregir y que debido a ello se transforman en temas prioritarios que deben ser atendidos en su plan, y las debilidades estructurales de alto riesgo, que están más allá del control de la empresa y que requieren de un alto grado de vigilancia.

El análisis de la competitividad se organiza de manera similar al análisis de atractivo. La principal diferencia proviene del hecho de que la empresa, y no el mercado, es el sujeto de análisis central.

### Situación actual de la empresa

Se presenta información sobre los mercados atendidos por cada uno de los productos de la cartera de la empresa, en volumen y cuotas de mercado para varios años y áreas geográficas, así como información sobre la mezcla de marketing actual.

#### Cuestionario 6: análisis de la cartera de productos

- ¿Cuál es la tasa de ventas actual por producto, segmento, canal de distribución, región y país, etc., en volumen y en valor?
- ¿Cuál es la cuota de mercado actual por categoría de producto, segmento, canal de distribución, región, país, etcétera?
- ¿Cómo se compara la calidad de nuestros productos con la de nuestros competidores?
- ¿Qué tan fuerte es la imagen de marca de nuestro producto?
- ¿Tiene la empresa una gama de productos completa?
- ¿Cuál es la estructura de la cartera de clientes?
- ¿Qué tan concentrada es nuestra cifra de ventas total?
- ¿Cuál es el perfil de edad de nuestra cartera de productos?
- ¿Cuál es el margen de contribución por producto, segmento, canal, etcétera?
- ¿Cuál es el nivel actual de los precios nominales y relativos?

Este análisis debe repetirse para cada producto de la cartera de la empresa. Deben presentarse los registros de los beneficios y las pérdidas de los últimos tres años, junto con el presupuesto actual. La tabla 17.6 presenta una declaración de pérdidas y beneficios típica.

### Análisis del competidor prioritario

Él o los competidores prioritarios deben identificarse dentro de cada producto-mercado. Para cada uno de estos competidores, se recolecta y compara la misma información sobre los productos de la empresa, como muestra la tabla 17.2 (también vea el apéndice). Asimismo se requiere de otra información para evaluar la fortaleza del competidor prioritario:

#### Cuestionario 7: análisis del competidor prioritario

- ¿Cuál es la participación de mercado relativa?
- ¿Tiene la competencia una ventaja en costos?
- ¿Cuál es el precio relativo?
- ¿Cuál es el comportamiento competitivo de los rivales?
- ¿Qué tan fuerte es la imagen de los productos competidores?
- ¿Sobre qué bases se diferencian los productos competidores?
- ¿Qué tan amplios son los recursos financieros?
- ¿Cuál es su capacidad de represalias en caso de enfrentamiento directo?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de vulnerabilidad?
- ¿Qué tipo de acciones agresivas pueden realizarse?
- ¿Qué medidas de protección podemos adoptar?
- ¿Qué cambios podrían modificar el presente equilibrio de poder?
- ¿La competencia es capaz de destruir nuestra ventaja competitiva?

Con la información provista por los cuestionarios 6 y 7, puede desarrollarse un análisis de la cartera de productos, al utilizar uno de los procedimientos descritos en el capítulo 10.

### Análisis de la penetración en la distribución

Los distribuidores, socios de la empresa en el proceso de marketing, controlan el acceso al mercado de los usuarios finales y juegan una función importante para asegurar el éxito del programa de marketing. Además, si son compradores poderosos, cuentan con un poder de negociación fuerte frente a sus proveedores. En realidad, los distribuidores deben ser vistos como clientes intermedios y también como clientes finales. La función del marketing comercial, o *trade marketing*, es analizar las necesidades y requisitos de estos clientes intermediarios con el fin de poder desarrollar una relación de intercambio satisfactoria.

#### Cuestionario 8: análisis de la distribución

- ¿Cuántos distribuidores tenemos en cada canal?
- ¿Cuál es nuestra tasa de penetración en números y en valor dentro de cada canal?
- ¿Cuál es el volumen de ventas por tipo de distribuidor?
- ¿Cuáles son los potenciales de crecimiento de los diferentes canales?
- ¿Cuál es el nivel de eficacia de los diversos proveedores?
- ¿Son los actuales términos de comercialización motivadores para los distribuidores?
- ¿Qué cambios podrían modificar las relaciones con nuestra red comercial?
- ¿Debería considerar la empresa cambiar los canales de distribución?
- ¿Cuál es el potencial del marketing directo en nuestro negocio?
- ¿Existen nuevas formas de distribución emergentes en el mercado?

Los objetivos que persiguen la empresa y sus distribuidores no son exactamente los mismos, y pueden surgir conflictos en los canales. Los distribuidores ya no son intermediarios pasivos en la mayoría de los mercados. La función del *trade marketing* es asegurar que la empresa vea a los distribuidores como socios y como clientes intermediarios.

### Análisis de los programas de comunicación

La publicidad en medios masivos, la publicidad interactiva, la fuerza de ventas, la propaganda, etc., son armas competitivas poderosas si se utilizan correctamente, es decir, cuando los mercados-objetivo son bien seleccionados y cuando el contenido del programa de comunicación está alineado con las estrategias de posicionamiento, precio y distribución.

#### Cuestionario 9: análisis del programa de comunicación

- ¿Cuál es la intensidad publicitaria comparada con la de los competidores directos?
- ¿Cuál es el costo publicitario por cada mil compradores objetivos por medio?
- ¿Cuál es la eficacia de la publicidad en medios?
- ¿Cuáles son las opiniones de los consumidores sobre el contenido de las publicidades?
- ¿Cuál es el valor de impacto de la publicidad por medios?

**TABLA 17.2** Formulario de análisis de los competidores prioritarios (cada factor debe evaluarse en una escala de 10 puntos)

Variables de marketing	Nuestro producto	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
<i>Producto</i>				
Calidad:	_____	_____	_____	_____
Precio de la empresa:	_____	_____	_____	_____
Línea de productos:	_____	_____	_____	_____
Embalaje:	_____	_____	_____	_____
Evaluación sobre				
Atributo 1:	_____	_____	_____	_____
Atributo 2:	_____	_____	_____	_____
Atributo 3:	_____	_____	_____	_____
<i>Distribución:</i>				
Distribución numérica	_____	_____	_____	_____
Diferencia en valor				
Canal 1:	_____	_____	_____	_____
Canal 2:	_____	_____	_____	_____
Canal 3:	_____	_____	_____	_____
Lineal:	_____	_____	_____	_____
Margen:	_____	_____	_____	_____
Descuentos:	_____	_____	_____	_____
Promoción:	_____	_____	_____	_____
<i>Fuerza de venta</i>				
Tamaño de la fuerza de venta	_____	_____	_____	_____
Calidad:	_____	_____	_____	_____
Frecuencia de visita:	_____	_____	_____	_____
Capacitación	_____	_____	_____	_____
<i>Publicidad:</i>				
Tamaño del presupuesto	_____	_____	_____	_____
Plan de medios				
Medio 1:	_____	_____	_____	_____
Medio 2:	_____	_____	_____	_____
Medio 3:	_____	_____	_____	_____
Eje publicitario:	_____	_____	_____	_____
Calidad publicitaria:	_____	_____	_____	_____
<i>Promoción:</i>				
Tamaño del presupuesto:	_____	_____	_____	_____
Tipo de promoción:				
Precio al consumidor:	_____	_____	_____	_____
Margen de distribución:	_____	_____	_____	_____
Otras promociones:	_____	_____	_____	_____
<i>Servicios:</i>				
Alcance de los servicios:	_____	_____	_____	_____
Términos de la distribución:	_____	_____	_____	_____
Servicios posventa:	_____	_____	_____	_____
<i>Investigación y desarrollo</i>				
Tamaño del presupuesto:	_____	_____	_____	_____
Número de investigadores:	_____	_____	_____	_____
Rendimiento en I+D:	_____	_____	_____	_____
<i>Investigación en marketing:</i>				
Calidad del sistema de información de marketing:	_____	_____	_____	_____
Bancos de datos:	_____	_____	_____	_____
Desempeño:	_____	_____	_____	_____

- ¿Qué tan bien están definidos los objetivos publicitarios?
- ¿Cuál es el efecto de la publicidad sobre las ventas, cuotas de mercado, distribución numérica, capacidad de referenciar?
- ¿Cuál es el impacto de la publicidad sobre la conciencia, actitudes e intenciones?
- ¿Cuál es el promedio de contactos de ventas por representante de ventas por semana?
- ¿Cuál es el número de nuevos clientes por periodo?
- ¿Cuál es el porcentaje representado por los costos de la fuerza de ventas sobre el total de las ventas?

Estos cuestionarios son guías para revisar periódicamente la situación de la compañía en el marketing, dentro del marco de una auditoría de marketing.

### Análisis de la política de precios

A diferencia de los otros instrumentos de marketing, el precio es el único componente de la mezcla del marketing que genera ingresos. También tiene la más alta visibilidad en el mercado y puede ser fácilmente comparado con los rivales.

Cuestionario 10: análisis de la política de precios

- ¿Cuál es la elasticidad-precio de la demanda primaria?
- ¿Cuál es la elasticidad-precio de nuestra demanda o participación de mercado?
- ¿Cuáles son los “precios máximos aceptables” de nuestras marcas?
- ¿En qué nivel están los valores de precios percibidos de nuestras marcas?
- ¿Cómo se comparan nuestros precios con los de nuestros principales competidores?
- ¿La sensibilidad al precio es muy diferente de un segmento a otro?
- ¿Cuál es nuestra política en términos de descuentos de precios?
- ¿Se establecen nuestros precios de acuerdo con valores competitivos en el mercado latinoamericano?

Es importante tener en mente que el precio es un factor determinante en la estrategia de posicionamiento de marca y debe ser compatible con los otros elementos de la mezcla de marketing.

## Objetivos operativos y programas de acción

En esta instancia, la administración conoce los principales elementos y debe tomar ciertas decisiones básicas sobre los objetivos. Utilizando la información provista por la auditoría de marketing estratégico y por la definición de posicionamiento, los objetivos que la empresa identifica como prioritarios deben ser traducidos en programas de acción operativos.

### Definición de los objetivos

Toda empresa tiene diferentes objetivos que pueden ser agrupados en dos grandes categorías: objetivos de marketing y objetivos fuera de marketing.

- Los objetivos fuera del marketing se describieron en la definición de la misión de la empresa. Éstos detallan el sistema general de valores de la empresa y, como tales, se aplican a todos los objetivos del mercado.
- Los objetivos de marketing son de tres tipos: ventas, ganancias y clientes. Éstos deben ser definidos para cada producto mercado o segmento.

### Objetivos de venta

Es una medición cuantitativa del impacto que la empresa “desea” alcanzar en el futuro con un producto-mercado en particular. No es simplemente una previsión de lo que se “espera” que pueda ocurrir en el futuro. Es una declaración activa, no pasiva, sobre el futuro. Los objetivos de ventas se pueden expresar en cifras de ventas, en unidades físicas o en cuotas de mercado. La tabla 17.3 presenta ejemplos de objetivos de venta.

- Los *objetivos en cifras de ventas* constituyen el modo más conveniente de expresar los objetivos de ventas, porque pueden integrarse fácilmente al sistema contable y financiero. La cifra de ventas puede, sin embargo, inducir al error si no se ajusta a la inflación, y también si se dan modificaciones en la mezcla de ventas, por ejemplo, la cuota de mercado de los productos de precio más elevado cambia de un periodo a otro.
- Las *unidades físicas* representan el mejor indicador, siempre que no cambie la definición del vo-

**TABLA 17.3 Ejemplos de objetivos de venta**

- Alcanzar una cifra de ventas total de \$2 150 000 al finalizar el año 2008.
- Conseguir una cuota de mercado de 20% del mercado de aprendizaje ejecutivo a distancia.
- Alcanzar un volumen de ventas de 150 000 unidades por año.

Fuente: Los autores.

lumen. En el sector de las bebidas sin alcohol, por ejemplo, es una práctica frecuente pensar en términos de ventas de cajas de botellas. ¿Qué sucede con los casos de 12 o 18 botellas? Debe realizarse la conversión equivalente a litros. En muchos mercados simplemente no existe una definición de unidad significativa. Por ejemplo, en las compañías de seguros, la cantidad de pólizas suscritas no es un buen indicador del desempeño de las ventas.

- La *participación de mercado* es el mejor indicador del rendimiento competitivo. También, en las industrias de volúmenes donde ocurre el efecto de experiencia, una alta cuota de mercado implica una ventaja competitiva en costos sobre el competidor directo.

Un elemento clave del estado de resultados proyectado es la información sobre las ventas. Éstas deben traducirse a términos financieros.

### Objetivos del beneficio

El marketing, como el resto de las funciones dentro de la empresa, tiene una responsabilidad financiera. La inclusión de objetivos formales de beneficio (ganancias) fuerza al marketing a estimar las implicaciones del costo de los objetivos de venta establecidos. En la tabla 17.4 se presentan ejemplos de objetivos de beneficio.

La definición de objetivos de beneficio implica una fuerte coordinación interfuncional dentro de la empresa. Una definición de rentabilidad no puede realizarse sin una mirada cercana a la relación costo-beneficio y a las limitaciones de la capacidad. Para nuevos productos, la inversión en capacidad productiva y cargas financieras que se derivan de ella, además de los costos de fabricación y de marketing, deben ser analizados antes de su lanzamiento. De modo similar, los gastos de marketing relacionados

con la implementación de la estrategia de marketing deben evaluarse cuidadosamente, al igual que su contribución esperada al desarrollo de la cuota de mercado. Para una descripción sobre las interrelaciones entre las funciones claves de la gestión, sugerimos ver la figura 1.2.

### Objetivos relacionados con los consumidores

Los objetivos relacionados con los consumidores se deducen de la definición de posicionamiento. Describen el tipo de comportamiento o actitud que la empresa busca que los clientes tengan hacia sus marcas o servicios. En la tabla 17.5 se presentan ejemplos de objetivos sobre consumidores.

Estos objetivos sobre consumidores son importantes porque brindan directivas a los publicistas para el desarrollo de las estrategias de comunicación y para apoyar el eje de posicionamiento adoptado.

### Objetivos sobre la participación de mercado

La participación de mercado es el mejor indicador del rendimiento competitivo de la marca que se basa ya sea en la superioridad intrínseca del producto o en un precio más atractivo.

Como sugiere Best (2004, p. 74), puede crearse un índice de participación de mercado con una combinación de efectos de cuota de mercado. El árbol de desarrollo de participación de la figura 17.2 traza una jerarquía de los efectos de participación de mercado que lleva a un nivel particular de penetración de mercado indexada. Resulta interesante que el índice general de participación de mercado sea la interacción entre los efectos. Si uno tiene un rendimiento pobre, el índice general tendrá un rendimiento pobre. Cada efecto de cuota se deriva de un componente particular de lo que constituye “la mezcla de marketing”. Incluye:

**TABLA 17.4 Ejemplos de objetivos de beneficio**

- Producir beneficios netos de \$150 000 antes de impuestos para diciembre de 2008.
- Alcanzar una tasa de rendimiento sobre el capital invertido de 15% durante los próximos cinco años.
- Alcanzar una contribución neta de \$350 000 para el final del año fiscal.

Fuente: Los autores.

**TABLA 17.5 Ejemplos de objetivos relacionados con los consumidores**

- Crear una conciencia de marca de al menos 60% para la marca A, dentro del grupo de 15 a 25 años de edad para finales del 2008.
- Aumentar en 20% el índice de repetición de compra de la marca A dentro del grupo de 15 a 25 años de edad para finales del 2008.
- Posicionar la marca en el segmento superior del mercado en la mente de los consumidores pertenecientes al grupo de mayores ingresos.

Fuente: Los autores.

$$\text{Participación de mercado} = \text{comunicación} \times \text{producto} \times \text{precio} \times \text{distribución} \times \text{servicio}$$

Como existen muchos otros factores que pueden afectar la cuota de mercado, el índice de participación de mercado, 7.6% en el ejemplo de la figura 17.2, es simplemente un indicador de la que debe ser la cuota de mercado dados ciertos niveles que se esperan en el rendimiento del mercado. El árbol de desarrollo de la participación de mercado brinda tres beneficios importantes:

- Ayuda a identificar fuentes importantes de oportunidades de participación de mercado no atendidas.

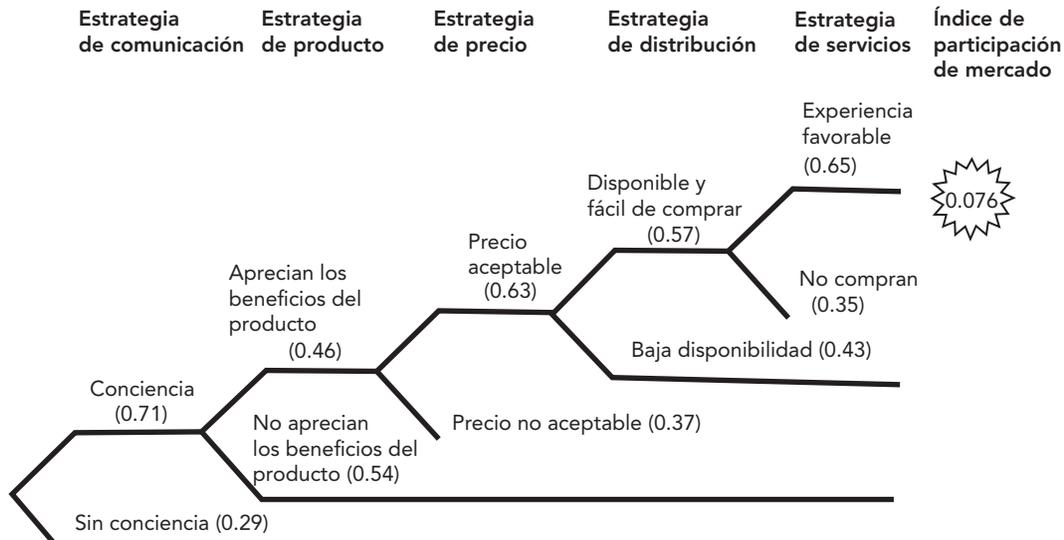
- Brinda un mecanismo para evaluar el cambio en la participación de mercado, cuando se implementa un cierto nivel de mejoras en un área clave de bajo rendimiento.
- Permite al gerente de marca estimar lo que sería una cuota de mercado potencial razonable, dados los niveles de rendimiento razonables en cada área de compras.

En el ejemplo de la figura 17.2, un negocio puede ser exitoso en la construcción de la disponibilidad de la marca para sus clientes, si intenta llegar de 57 a 70%, podrá aumentar su índice general de participación de mercado de 7.6 a 9.3%. Esta jerarquía de efectos de participación de mercado se basa en un modelo de aprendizaje que se observa principalmente en los mercados donde el nivel de involucramiento de los clientes es alto.

### Integración de objetivos

Kotler (1997, p. 99) sugiere comenzar por definir los objetivos en términos financieros y de ellos deducir las ventas requeridas y los objetivos sobre los consumidores.

Por ejemplo, si una empresa quiere ganar \$1 800 000 en beneficios, y su margen de beneficio objetivo es de 10%, entonces debe fijarse una meta de \$18 millones en



**FIGURA 17.2** Árbol de desarrollo de la participación de mercado

Fuente: Best (2004, p. 73).

cifra de ventas. Si la empresa establece un precio promedio de \$260, debe vender 69 230 unidades. Si el total de las ventas de la industria alcanza los 2.3 millones de unidades, esto implica 3% de participación de mercado. Para mantenerla, la empresa deberá establecer objetivos sobre conocimiento de los consumidores, cobertura de distribución, etcétera.

Por lo tanto, la línea de razonamiento es la siguiente:

- definir el nivel de ganancia neta esperada
- identificar la cifra de ventas requerida para alcanzar este resultado
- determinar el volumen de ventas requerido (en unidades) dado el precio promedio actual de la empresa
- calcular, dado el nivel de demanda primaria en el segmento de referencia, la cuota de mercado requerida
- determinar, dado este nivel de cuota de mercado, los objetivos a alcanzar en términos de distribución y comunicación.

Los objetivos de marketing correspondientes son, por lo tanto, los siguientes:

- alcanzar un volumen de ventas dado, que represente un aumento con respecto al año anterior de  $x\%$
- esto implica un volumen de ventas de  $x$  unidades, correspondiente a  $y\%$  de participación de mercado
- determinar el nivel de conocimiento de marca necesaria para alcanzar este objetivo de cuota de mercado, y también la proporción de intenciones de compra requeridas dentro del segmento objetivo
- determinar el aumento de la distribución numérica necesaria
- mantener el precio promedio de la empresa.

Este procedimiento lógico, y aparentemente sencillo, es difícil de implementar en el mundo real porque requiere de un conocimiento completo de las relaciones funcionales entre participación de mercado y precio, participación de mercado y distribución, participación de mercado y conocimiento de marca, etc. La ventaja de este enfoque es que identifica claramente la información requerida en la planificación de marketing.

### Características de los buenos objetivos

Idealmente, los objetivos de marketing deben tener ciertas características. Deben ser: *a)* claros y concisos, y evitar las frases y declaraciones largas; *b)* presentados en forma

escrita para facilitar la comunicación y evitar la alteración de los objetivos al pasar el tiempo; *c)* establecidos en un periodo específico y *d)* en términos medibles; *e)* consistentes con los objetivos generales y el propósito de la empresa; *f)* alcanzables, pero lo suficientemente ambiciosos para estimular el esfuerzo, y *g)* mencionar resultados específicos en las áreas claves, tales como ventas, beneficios y comportamientos o actitudes del consumidor (Stevens, 1982). Además, deben definirse claramente las responsabilidades individuales.

## Elección del camino estratégico

Definir un objetivo es una cosa, saber cómo alcanzarlo es otra historia, ya que el mismo objetivo puede alcanzarse de diferentes maneras.

Un aumento de 10% de la cifra de ventas puede obtenerse, por ejemplo, si se aumenta el precio de venta promedio, o se expande la demanda total a través de una disminución del precio, o aumentando la cuota de mercado sin ningún cambio en el precio pero por medio de una publicidad intensiva o de acciones promocionales.

Claramente, estas acciones alternativas no son sustitutas y su eficiencia variará de acuerdo con el mercado y las situaciones competitivas. Por lo tanto, más allá de las directivas generales dadas por las opciones estratégicas básicas que abordamos en el capítulo 10, es necesario especificar el programa de acción segmento por segmento.

## Programas de acción alternativos

### Estrategia defensiva

Si la estrategia elegida es *defender la posición actual en el mercado* con los productos existentes en un segmento existente, las diferentes acciones a considerar pueden ser:

- modificaciones del producto o servicio, por ejemplo, nuevas características o nuevo embalaje, o un reposicionamiento del producto a través de la publicidad conceptual
- refuerzo de la red de servicios, distribución y ventas
- aumentar o redireccionar las actividades promocionales
- un establecimiento de precios defensivo, a través de la venta de productos complementarios.

### Estrategia de penetración

Si el objetivo es *aumentar 10% el volumen de ventas* en un segmento o producto-mercado específico, a través de la adopción de una estrategia de penetración de mercado sin modificar la composición de la cartera de productos, el gerente de marca puede adoptar una de las siguientes alternativas:

- apuntar a los no usuarios de la marca a través de acciones promocionales para inducirlos a la compra de prueba
- estimular a los usuarios irregulares a transformarse en usuarios regulares al proponer para ello un abono que se acompañe de una reducción de precio
- aumentar el consumo por ocasión de uso al ofrecer envases más grandes.

### Estrategia de desarrollo de mercado

Si el objetivo fuera *aumentar la cifra de ventas* a través de una estrategia de desarrollo de mercado sin modificar la composición de la cartera de productos, las estrategias pueden ser las siguientes:

- extender la distribución geográfica mediante la creación una red comercial en un país vecino, donde el consumo per cápita del producto es mucho menor
- reforzar la cobertura de la distribución a partir del aumento de la cantidad de empresas visitadas regularmente por la fuerza de ventas
- aumentar el número de exhibidores en las cadenas de supermercados.

### Estrategia de extensión de la gama de productos

Si el objetivo es *completar, mejorar o ampliar la gama de productos*, las alternativas pueden ser:

- llenar los huecos en la gama de productos existente
- introducir nuevos productos para abastecer a segmentos aún por descubrir en los sectores de actividades vecinas
- multiplicar sistemáticamente el número de marcas para bloquear la entrada al mercado
- adquirir una empresa con una gama de productos complementaria
- comprar la licencia de fabricación de un producto complementario que se venderá con el nombre de la empresa

- una asociación temporal para desarrollar y producir una nueva gama de productos.

### Estrategia de desarrollo internacional

Si el objetivo es un *desarrollo internacional* a través del envío de productos existentes a mercados extranjeros, las alternativas pueden ser:

- utilizar una empresa de comercio internacional independiente
- usar una red de agentes de exportación para manejar todas las transacciones con el extranjero
- desarrollar una red de agentes de exportación que se encarguen de todos los negocios extranjeros
- adquirir una empresa extranjera para entrar en el mismo sector industrial
- una asociación temporal para entrar a un mercado extranjero restringido.

Estos caminos estratégicos alternativos son muy diferentes en términos de recursos, tanto financieros como humanos, y su viabilidad se debe evaluar muy cuidadosamente.

### Enunciado de la estrategia

El enunciado de la estrategia requiere realizar elecciones entre las alternativas estratégicas. Es una reseña diseñada para enunciar “cómo” se alcanzarán los objetivos del negocio. El enunciado de la estrategia estará gobernado no sólo por la planificación de marketing, sino también por las funciones de manufactura, dirección de personas, finanzas e IyD. Este enunciado es la principal guía de la cual fluirán todas las funciones de planificación subsecuentes. La definición de la estrategia debe contemplar lo siguiente:

- La identificación del o de los segmentos objetivos.
- El posicionamiento relativo respecto de la competencia directa.
- Necesidad de líneas de productos, mezclas, extensiones, etcétera.
- Los canales de distribución directos, indirectos, etcétera.
- Los precios y las condiciones de venta.
- La fuerza de venta.
- La publicidad y las promociones.

- Los servicios posventa, las garantías y otros servicios.
- Los estudios de mercado.

Esta definición de la estrategia no debe exceder las dos o tres páginas de texto. En este punto, la dirección general debe revisar y aprobar los objetivos.

## Crterios para elegir una opción estratégica

Debe seguirse un cierto número de reglas simples que están inspiradas en la estrategia militar:

- Viabilidad: evaluar las capacidades requeridas y los obstáculos.
- Fortaleza: siempre tratar de tener una fortaleza como ventaja.
- Concentración: evitar la dispersión de esfuerzos.
- Sinergia: asegurar la coordinación y la consistencia de esfuerzos.
- Adaptabilidad: estar listos para responder a lo inesperado.
- Frugalidad: evitar el desperdicio de recursos escasos.

En el entorno de esta primera década del siglo, la previsión es un ejercicio dinámico que requiere adaptabilidad y flexibilidad.

## Diseño del programa de marketing

Una vez que se identifica el curso de acción, debe realizarse una descripción detallada de los medios requeridos para cada componente de la mezcla de marketing. La definición de la estrategia permite al gerente de producto preparar un presupuesto de apoyo, que es, básicamente, una definición proyectada de los beneficios y las pérdidas.

La definición de la estrategia ofrece una dirección general que luego debe traducirse en acciones específicas para cada componente de la mezcla de marketing con una descripción de los recursos disponibles que permitan implementarlas. Estos recursos incluyen los recursos humanos y financieros y se describen en el programa de acción y en el presupuesto.

El programa de acción incluye una descripción detallada de las acciones que se llevarán a cabo. Además de las consideraciones financieras, el presupuesto debe

especificar el calendario de los programas de acción y las responsabilidades, es decir, quién está a cargo de qué. En la tabla 17.6 presentamos un ejemplo de una estructura de presupuesto.

El nivel de ventas esperado de una determinada marca es una función de la intensidad y continuidad de los esfuerzos de marketing operativo. El apoyo que se da a cada producto de la cartera de la empresa debe estar descrito con precisión y resumido en términos financieros en un estado de proyectado de pérdidas y ganancias.

## Negociación del presupuesto de marketing

Para realizar un plan pueden adoptarse distintos procedimientos. El procedimiento ideal debe ser tan simple como sea posible e involucrar a toda la organización, en particular a las funciones responsables de la implementación del plan. El procedimiento que más se utiliza, según una encuesta a 141 empresas (Piercy, 1987, p. 49), se organiza en dos etapas (de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo).

Los responsables de las subunidades de marketing presentan sus requisitos financieros, que son coordinados por el director de marketing y presentados a la dirección general, quien ajusta el tamaño total del presupuesto para ceñirse a las metas y objetivos generales.

Un buen plan estratégico debe estar escrito en un documento que toma la forma de contrato. Para ser eficaz, el plan debe tener las siguientes características:

- Estar suficientemente estandarizado para permitir una rápida discusión y aprobación
- Considerar las soluciones alternativas para ser adoptadas si las condiciones del entorno cambian o si deben tomarse acciones correctivas
- Ser revisado regularmente o actualizarse.
- Ser considerado como un instrumento de gestión, lo que implica ser *a)* estricto en la aplicación de la meta corporativa y en las opciones estratégicas de largo plazo y *b)* flexible en las previsiones de corto plazo.

El horizonte de planificación es en general de tres años.

Usualmente, cada mes se realiza una comparación entre los resultados actuales y los que se esperan para poder monitorear de cerca la implementación del plan y facilitar la adopción de acciones correctivas.

## Alternativas en programas de marketing

En el diseño de un programa de marketing, el gerente de producto o de marca decide sobre el nivel de cada uno de los instrumentos claves de la mezcla de marketing, es decir, el precio, la publicidad, la frecuencia de visitas a los distribuidores, las actividades promocionales que se organizarán para apoyar la marca en la red de distribución, etc. (vea la figura 17.3). Ya que estos instrumentos de marketing son en parte sustitutivos, el gerente de marca explora la sensibilidad del volumen de equilibrio de las diferentes combinaciones de las variables de la mezcla. Es una práctica frecuente establecer un programa base y luego analizar las implicaciones de los escenarios alternativos. A modo de ilustración, consideremos el siguiente caso (ficticio):

El costo directo de un producto nuevo es de \$10 ( $C$ ); la depreciación anual del costo más la cuota de los costos fijos ( $F$ ) suman \$38 000. La opinión de los ejecutivos sostiene que \$16 es un precio ( $P$ ) aceptable a la mínima, mientras que \$24 es un precio aceptable a la máxima; y que \$10 000 es un presupuesto bajo para la publicidad ( $S$ ), y la fuerza de venta ( $V$ ), respectivamente, y que \$50 000 es un presupuesto alto. Esto produce ocho combinaciones estratégicas.

El volumen de equilibrio puede estimarse como una función de los elementos de la mezcla de marketing como sigue:

$$Q_n = \frac{F + S + V}{P - C}$$

El volumen de equilibrio variará con el precio del producto y la cantidad de esfuerzo de marketing dedicada al nuevo producto:

$$Q_n = \frac{38\,000 + S + V}{P - 10}$$

En la figura 17.3 se listan los ocho programas de marketing alternativos para este producto, junto con el volumen de equilibrio implicado. Por ejemplo, en el caso de la mezcla núm. 1, tenemos,

$$Q_1 = \frac{38\,000 + 10\,000 + 10\,000}{16 - 10} = 9\,667 \text{ unidades}$$

Cada mezcla es un caso extremo. Incluyen no sólo los diferentes volúmenes de equilibrio, sino también las di-

ferencias en la sensibilidad del mercado objetivo a cada elemento de la mezcla de marketing.

- Por ejemplo, la mezcla núm. 1 representa la estrategia común de establecer un precio bajo y gastar muy poco en promoción. Esta estrategia resulta conveniente cuando el mercado tiene alta conciencia de precio, posee buena información sobre las marcas disponibles y no se deja influir fácilmente por los atractivos psicológicos.
- La mezcla núm. 4 representa una estrategia de precio bajo y fuerte promoción. La misma política de precio bajo de la mezcla No. 1 que se apoya en una fuerte inversión publicitaria y promocional. De esta manera, tenemos aquí la máxima presión de marketing que producirá un alto volumen de ventas, pero que también se requiere para alcanzar el punto de equilibrio. En esta estrategia de lanzamiento, la empresa crea altas barreras de entrada.
- La mezcla núm. 5 consiste en sostener un precio alto y bajas promociones, y se utiliza típicamente en un mercado donde la empresa quiere maximizar los beneficios en el corto plazo, ya que el volumen de equilibrio es muy bajo (4 143 unidades). En este programa, se entiende que el mercado no es sensible al precio y que la reputación de la marca es suficientemente alta, por lo que habla por sí sola. Esta estrategia de entrada no crea barreras de entrada a la competencia atraída por los altos precios de mercado y por la ausencia de altas inversiones de comunicación.
- La mezcla núm. 8 consiste en un precio alto, apoyado en un elevado nivel de comunicaciones. Esta estrategia se utiliza frecuentemente en un mercado en el que los clientes son sensibles a los atractivos psicológicos y a la calidad. Es interesante señalar que el volumen de equilibrio es aproximadamente el mismo para la mezcla núm. 1 y para la mezcla núm. 8. Aun así, el alto precio y las altas promociones de la mezcla núm. 8 prometen mayores pérdidas o mayores beneficios en caso de existir desviaciones del volumen de equilibrio.

Las otras mezclas (2, 3, 6 y 7) son variaciones de los mismos temas, con el rasgo adicional de que se realizan diferentes evaluaciones para comparar la eficacia de la publicidad y de la fuerza de ventas. Las alternativas que

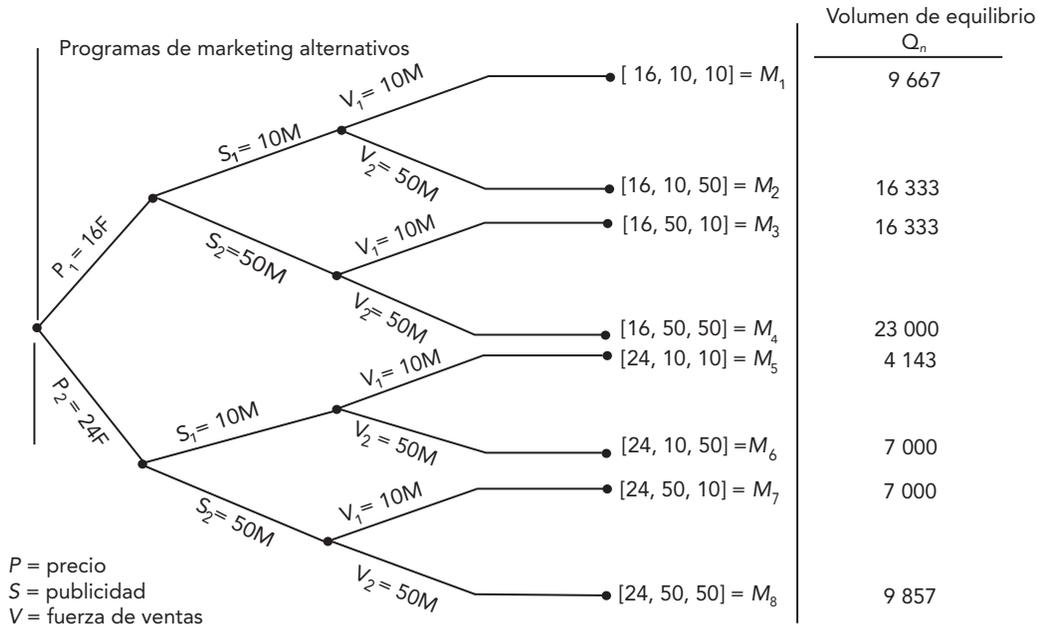


FIGURA 17.3 Volumen mínimo requerido como una función de la mezcla de marketing

Fuente: Adaptado de un ejemplo presentado por Kotler (1964, p. 44).

se presentan oponen una estrategia de comunicación de aspiración a una estrategia de presión. Pero debe señalarse que mientras la división de un presupuesto dado entre publicidad y fuerza de ventas afecta el volumen de las ventas actuales, no afecta el volumen de equilibrio.

### Concepto multiplicador de ventas

En el terreno de los bienes de consumo rápido y masivo, la evolución de las ventas más allá del primer año está determinada por la tasa de repetición de compra. Esta tasa es difícil de estimar con precisión. Si la empresa tiene información sobre los patrones de ventas de los productos similares, la curva de penetración del producto se puede estimar sobre estas bases. Por ejemplo, la observación realizada por la empresa puede ser la siguiente:

Las ventas de la marca en este tipo de categoría de producto tienen un ciclo de vida corto; alcanzan su nivel máximo luego de 12 meses, permanecen en fase de meseta durante el segundo año y el declive llega en el tercer

año, a una tasa que varía con el tamaño de los esfuerzos de marketing.

Si la tasa de declive promedio observada para productos similares es de 20%, las ventas en tres años serían entonces de 80% de las ventas del segundo año. El multiplicador de ventas del primer año sobre los tres años es entonces de 2.80 (1 + 1 + 0.80). Este número (2.80) se denomina el multiplicador de ventas o “factor detonante”. Con esta información, es posible desarrollar una definición proyectada de beneficios y pérdidas para los próximos tres años.

### Análisis del riesgo o sensibilidad

Una definición proyectada de las pérdidas y los beneficios, como la que se presenta en la tabla 17.6, se basa en suposiciones sobre la tasa de crecimiento de ventas y el tamaño del presupuesto de marketing. La gerencia sabe que esta información es imperfecta y que el análisis de riesgo consiste en probar la sensibilidad de estas suposiciones sobre las ventas y beneficios esperados.

TABLA 17.6 Formulario de estado proyectado de pérdidas y ganancias

	Año actual						
	Año -3 (200-)	Año -2 (200-)	Año -1 (200-)	(-200) Presupuesto	(200-) Estimado	Año +1 (200-)	Año + 2 (200-)
Mercado total							
Volumen (unidades)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Ventas en unidades monetarias (\$)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Ventas de la empresa							
Volumen (unidades)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Participación de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Ingreso de ventas (\$)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Costo directo							
Margen de beneficio bruto							
Valor	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% de los beneficios netos	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Costos de marketing directos							
Promociones	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Descuentos	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Correos y papelería	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Total de costos directos	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Costos de marketing semifijos							
Publicidad en medios	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Puntos de venta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Total de costos semifijos	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Costos de marketing fijos							
Departamento de marketing	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Fuerza de ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Investigación de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Total de costos de marketing fijos	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Total de costos							
En % del beneficio neto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Contribución neta							
Valor	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
En % del beneficio neto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Contribución neta acumulada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Nota: Segmento: _____; Producto: _____; Zona: _____.							

Dada la ausencia de información confiable sobre las tasas de prueba y de repetición de compra del producto, las ventas del primer año y de los años subsiguientes no pueden determinarse con precisión y, por lo tanto, resulta

útil contar con un rango de ventas probables, y no sólo una estimación puntual, para evaluar las implicaciones de riesgo del proyecto. Supongamos que la opinión del gerente de marca se resume en los siguientes términos:

El gerente de producto está satisfecho con la estimación de ventas de dos millones para el primer año, aunque admite que contiene cierta incertidumbre. Cuando lo presionan, sin embargo, admite que las ventas pueden ser tan bajas como un millón para el primer año, pero señala que las ventas también podrían exceder la cantidad estimada en un millón. La definición operativa de estos extremos es que cada uno de ellos no tiene más de una posibilidad en diez de ocurrir.

Con estas estimaciones se puede derivar una distribución probabilística de las ventas del primer año y calcular el valor esperado de ventas. El objetivo es evaluar el riesgo de tener un volumen de ventas inferior al volumen de equilibrio durante el primer año. En la tabla 17.7 se presenta la distribución probabilística.

El valor esperado de ventas es de 1 925 000, lo cual es muy cercano a la estimación determinada. Existe, sin embargo, una posibilidad en diez de que el volumen de ventas del primer año caiga por debajo del volumen de equilibrio. Esto constituye un riesgo significativo.

El riesgo también puede medirse en términos financieros al calcular el valor de la información perfecta (VIP) o el costo de la incertidumbre. El valor esperado de la elección dada la información perfecta se obtiene al calcular el valor esperado de los mejores pagos en la tabla 17.7.

$$E(\text{VIP}) = 0.10(0) + 0.20(0) + 0.25(0.938) + 0.25(4.635) + 0.10(8.331) + 0.10(11.028).$$

Es decir:

$$E(\text{VIP}) = \$3\,430 \text{ millones}$$

Sin información perfecta, la acción óptima es seguir adelante, con un ingreso esperado de \$2 232 millones. Así, el beneficio esperado de la información perfecta (o el costo de incertidumbre) es:

$$\$3\,430 \text{ millones} - \$2\,232 \text{ millones} = \$1\,198 \text{ millones.}$$

Se observa que el costo de incertidumbre es alto comparado con el beneficio esperado. Otra manera de evaluar el riesgo consiste simplemente en observar, refiriéndonos a la columna 5 de la tabla 17.7, que hay 30 posibilidades de 100 de tener una pérdida de al menos \$2 759 000 en este proyecto. El costo de incertidumbre es una manera de medir el costo de oportunidad de una decisión tomada bajo información imperfecta. Este monto también mide el valor de la información adicional.

### Estimación de la contribución neta del marketing

La contribución neta es la medición directa del rendimiento de la estrategia adoptada. La figura 17.4 presenta los diferentes elementos de la contribución neta del marketing. Cada término de la ecuación permite el análisis estratégico para poder determinar la mejor manera de aumentar la rentabilidad general. Deben formularse varias preguntas.

- ¿Tenemos que entrar en este segmento o, si ya estamos en ese segmento, debemos abandonarlo?
- ¿Qué estrategia de desarrollo de la demanda deberíamos adoptar?

**TABLA 17.7** Valor esperado de ventas y beneficios

Ventas*						
Clases	Punto medio	Probabilidad	Ventas esperadas	Pagos condicionales	Beneficio esperado	
0.5 – 1.0	0.75	0.10	0.075	-6.455	-0.646	
1.0 – 1.5	1.25	0.20	0.250	-2.759	-0.552	
1.5 – 2.0	1.75	0.25	0.438	+0.938	+0.235	
2.0 – 2.5	2.25	0.25	0.562	+4.635	+1.159	
2.5 – 3.0	2.75	0.10	0.275	+8.331	+0.833	
3.0 – 3.5	3.25	0.10	0.325	+11.028	+1.203	
Total	—	1.00	$E(q) = 1.925$	-	$E_{(q)} = 2.232$	

\*En millones de dólares.

- ¿Cómo mejorar nuestra participación de mercado en el segmento objetivo?
- ¿Cómo mejorar los beneficios por cliente? ¿Al aumentar el volumen vendido? ¿Al subir los precios?
- ¿Cómo disminuir los costos de distribución y servicio a nuestros clientes?
- ¿Cómo mejorar la eficacia de nuestras actividades de publicidad, de promoción y de nuestra fuerza de venta?

Esta última pregunta es particularmente delicada: ¿cómo reducir los gastos fijos de marketing, por ejemplo, utilizando intermediarios?

### Análisis de las desviaciones

Al resumir los objetivos de cada unidad de negocios, resulta útil proyectar las tendencias de rendimiento actual para verificar si el rendimiento actual proyectado es satisfactorio. Si aparecen diferencias entre el rendimiento actual y el deseado, entonces deben considerarse cambios estratégicos. El gráfico de la figura 17.5 ilustra la contribución de las oportunidades de crecimiento en dos escenarios:

- Un “rendimiento vegetativo” expresa los resultados a los que se puede llegar si se mantiene una evolución de los productos y mercados sin cambios ni mayor esfuerzo de mejora en la productividad.
- Un “rendimiento esperado”, que resulta de los objetivos prioritarios asignados a la empresa y de los objetivos específicos escogidos.

Como se muestra en la figura 17.5, la desviación entre estos dos niveles de crecimiento puede subdividirse en dos partes:

- Una “desviación operativa”, que revela el potencial de mejora de los negocios existentes que puede alcanzarse a través de una estrategia de racionalización de mercado y productos, es decir, reducir los costos y/o aumentar la eficacia del marketing, mientras se mantiene sin cambios la estructura de la cartera de productos.
- La “desviación estratégica”, que requiere nuevas oportunidades de crecimiento, es decir, nuevos productos, nuevos mercados, desarrollo internacional, diversificación o integración.

Estas oportunidades de crecimiento deben listarse en orden de prioridad y evaluar su contribución financiera potencial.

## Análisis de la vulnerabilidad y la planificación de contingencia

El valor de la planificación estratégica es un tema continuamente debatido. No hace mucho tiempo, los departamentos de planificación gozaban de un cierto prestigio en las empresas. Hoy en día, la mayoría de los responsables de la planificación tienen más bien la tendencia de minimizar su papel. Experiencias con acontecimientos importantes e imprevistos como las dos crisis del petróleo durante los años de 1970, el crack de la bolsa de 1987, la Guerra del Golfo, las revoluciones en el Este europeo, la crisis del petróleo y financiera han revelado las debilidades y limitaciones de los procedimientos rígidos de planificación. En condiciones apenas estáticas, la planificación funciona bien, pero cuando se enfrentan incertidumbres, turbulencias, cambios no anticipados en el mercado y en la competencia, la dirección general comienza a sospechar de las previsiones, ingresos y costos formulados por las unidades de actividad estratégicas.

### La prueba de la robustez de un plan estratégico

No porque una estrategia se formule en condiciones difíciles e inciertas hay que abandonar la disciplina que supone un ejercicio de planificación estratégica. La planificación es necesaria para el funcionamiento de la empresa. Es importante entonces evaluar la robustez de la estrategia propuesta para mejorar el rendimiento de la planificación estratégica. Gilbreath (1987) sugiere aplicar una “prueba de sacudón” a la estrategia propuesta.

Cuando los ingenieros mecánicos desean determinar la reacción de un diseño propuesto ante vibraciones mecánicas, lo modelan matemáticamente y calculan su respuesta a las vibraciones aplicadas o, si es posible, construyen un prototipo, lo ponen en una “mesa de sacudón” y ven el resultado. Éste es el llamado “test de sacudón”. Se propone aplicar un ejercicio similar a los planes estratégicos, aplicándoles la misma prueba de sacudón antes

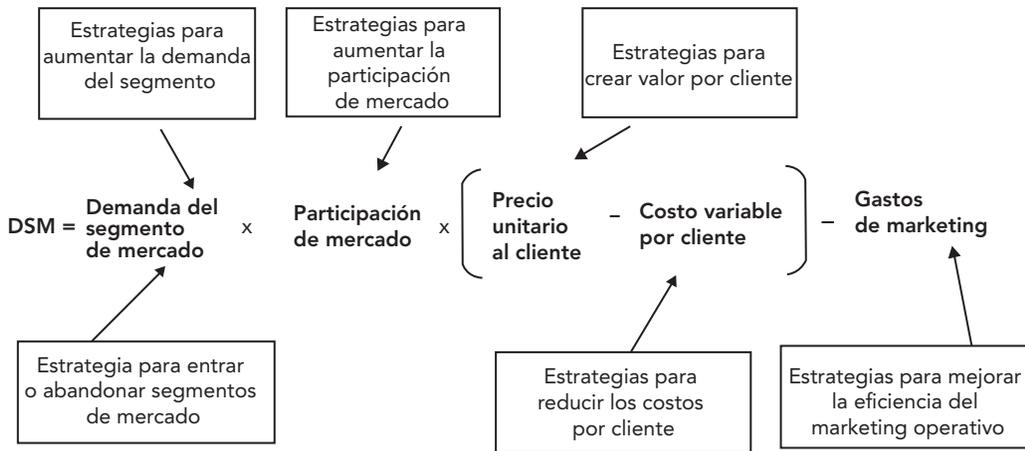


FIGURA 17.4 Cálculo de la contribución neta del marketing

Fuente: Best (2004).

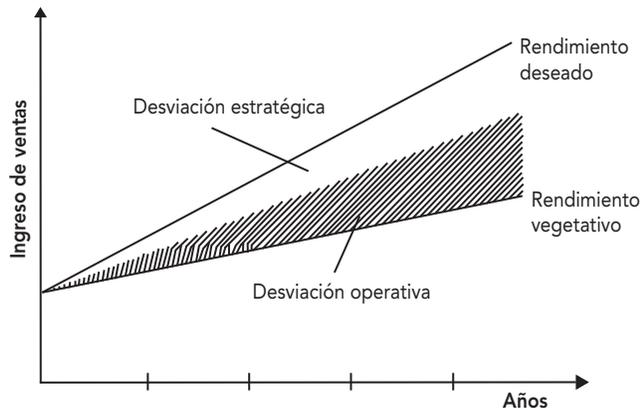


Figura 17.5 Análisis de las desviaciones entre rendimiento esperado y deseado

Fuente: Thuillier (1987).

de la implacable prueba que aplicarán los competidores y el mercado (Gilbreath, 1987, p. 47).

Day (1986) propone evaluar la robustez de una estrategia propuesta a través de las siguientes “preguntas duras” que la dirección corporativa y los gerentes operativos deben examinar.

**Aplicabilidad.** ¿Existe una ventaja sostenible dadas las amenazas potenciales y las oportunidades que enfrentará la empresa y a la luz de sus capacidades?

**Validez:** ¿Son realistas las suposiciones? ¿Cuál es la calidad de la información sobre la cual descansan estas suposiciones?

**Factibilidad.** ¿Contamos con las habilidades, recursos y compromisos necesarios?

**Consistencia:** ¿Los elementos del plan son coherentes entre sí desde el punto de vista interno y en relación con las características del entorno?

**Vulnerabilidad:** ¿Cuáles son los riesgos y las contingencias?

*Adaptabilidad:* ¿Podemos mantener nuestra flexibilidad? ¿Cómo podríamos revertir la estrategia en el futuro?

*Rentabilidad financiera deseada:* ¿Cuánto valor económico se crea? ¿La rentabilidad esperada es compatible con los objetivos prioritarios de la empresa?

En la tabla 17.8 se presentan ejemplos de factores de vulnerabilidad. Dada la rapidez de cambios en el entorno, la prueba debería aplicarse en forma periódica para facilitar su adaptabilidad y revisión. Un buen modo de proceder es aplicar este “test de sacudón” con la asistencia de personas externas para evitar el riesgo de miopía y pensamiento obsecuente.

## Análisis de vulnerabilidad

La vulnerabilidad de un plan estratégico se determina por dos factores: la importancia estratégica del riesgo y el grado de control de la empresa sobre el factor de riesgo. El factor de riesgo es una combinación *a)* del impacto de los valores extremos, pero posibles sobre el rendimiento general, y *b)* la probabilidad de que estos valores extremos ocurran durante el periodo planificado.

La matriz de vulnerabilidad de la figura 17.6 puede utilizarse para posicionar los diferentes factores de riesgo y aislar aquellos pocos que resultan más peligrosos. A cada cuadrante corresponde una situación de riesgo específica que requiere de una acción apropiada:

- En el *cuadrante de la estrategia*, es decir, allí donde tanto el riesgo y el grado de control son elevados, los factores de riesgo están sujetos al control de la empresa, necesitan entenderse muy bien, constituyen el foco de las principales acciones estratégicas y deben ser vigilados de cerca.
- En el *cuadrante de vulnerabilidad* los riesgos son altos pero el grado de control es bajo. Los factores posicionados aquí son críticos y deben ser monitoreados continuamente. Deben desarrollarse planes de contingencia.
- En el *cuadrante de sintonía fina*, los riesgos son bajos pero el grado de control es elevado. Estos factores son controlados y gestionados por la gestión operativa.
- En el *cuadrante no estratégico*, tanto los riesgos como el grado de control son bajos, y los factores que se posicionan aquí estarán incluidos en el escenario base.

El cuadrante de vulnerabilidad merece particular atención, ya que las principales crisis no anticipadas podían provenir de estos factores de riesgo. Para los factores de riesgo deben desarrollarse estrategias alternativas.

## Planificación de urgencia

A pesar de los mejores esfuerzos de planificación, los problemas o los cambios inesperados harán su aparición en el entorno y provocarán “crisis” o “sorpresas estratégicas” en la terminología de Ansoff (1984). Una crisis se caracteriza por cuatro elementos:

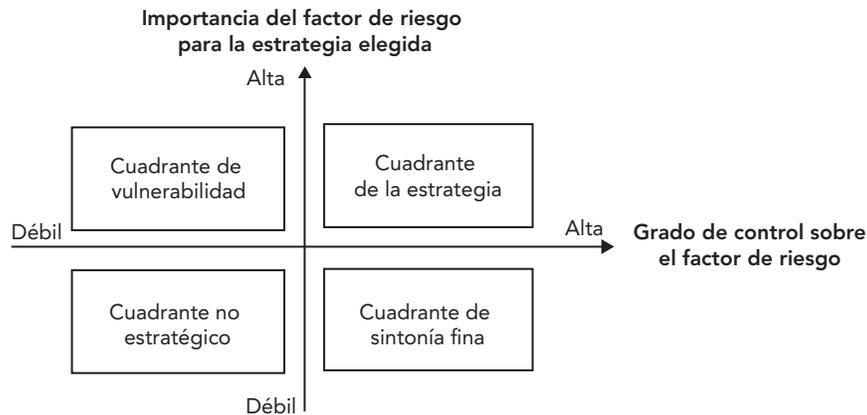
- El acontecimiento se presenta de golpe, de forma no anticipada.
- Plantea problemas nuevos para los cuales la empresa no tiene experiencia anterior.
- La incapacidad de reaccionar rápidamente conduce a pérdidas financieras importantes o a una pérdida de oportunidad.
- La respuesta es urgente y no puede gestionarse rápidamente por las instancias y procedimientos habituales (Ansoff, 1984, p. 24).

La combinación de estos cuatro elementos crea grandes problemas para la empresa. Una crisis o desastre puede ser cualquier emergencia que suceda de repente, que desestabilice la rutina de la organización y demande atención inmediata. Hay numerosos ejemplos de crisis:

**TABLA 17.8** Identificación de los factores de vulnerabilidad

Factores de vulnerabilidad	Factores de estabilidad
Fenómenos de moda	Proyección de símbolos duraderos
Utilización única	Usos múltiples del producto
Dependencia tecnológica	Trascendencia tecnológica
Red de distribución única	Redes de distribución múltiples
Capitalización elevada, inversión fija	Alquiler, leasing, propiedad compartida
Imagen restrictiva	Imagen polivalente
Apoyo en factores fuera del control de la empresa	Apoyo en necesidades estables

Fuente: Adaptado de Gilbreath (1987).



**Figura 17.6** Matriz de vulnerabilidad

Fuente: Day (1986).

El asunto “Nestlé mata a los niños”, el incidente con el Tylenol, el desastre de Union Carbide en Bhopal, la OPA sobre la Société Générale de Bélgica, la explosión del Boeing 747 de PanAm en Lockerbie, los accidentes nucleares de Chernobyl y de Three Mile Island, la enfermedad de la vaca loca en el Reino Unido, los ataques terroristas en Buenos Aires, Nueva York, Madrid y Londres, y muchos otros constituyen ejemplos de crisis en el sentido indicado anteriormente.

La precipitación y la probabilidad de grandes pérdidas crea un riesgo de generalización del pánico, y los sistemas de gestión de “más de lo mismo” resultan ineficientes para manejar la crisis. La empresa necesita invertir en un plan de recuperación de la crisis, porque este tipo de planificación conduce a una perspectiva más racional y más efectiva en términos de costos si el proceso se comienza antes de la crisis, en lugar de ser impulsada junto con el fragor de la batalla (Phelps, 1986, p. 6).

Para desarrollar un sistema de planificación de contingencia deben seguirse los siguientes pasos:

- Identificar los factores sensibles y las zonas de riesgo a través de un análisis de vulnerabilidad.
- Establecer un sistema de monitoreo con señales de alarma, basado en indicadores.
- Preparar un plan de recuperación de la crisis basado en una estrategia alternativa previamente identificada.

- Adoptar este procedimiento para los riesgos importantes.

De acuerdo con Ansoff (1984) y Lagadec (1991), un plan de recuperación de la crisis debe tener las siguientes características:

- Una red de comunicación de emergencia que cruce las fronteras habituales de la organización, filtre la información y se comunique rápidamente con toda la organización.
- Un reparto de las responsabilidades de la dirección general en tres grupos: uno a cargo del control y mantenimiento de la moral organizacional, uno a cargo de la gestión diaria “como si nada hubiese pasado” y uno a cargo de la respuesta a la crisis.
- Un grupo de trabajo estratégico ad hoc (task force) para manejar el acontecimiento.
- Preparación y entrenamiento de este grupo y de las redes de comunicación en condiciones normales (fuera de crisis).

Este procedimiento no eliminará la aparición de eventos totalmente inesperados, pero contribuirá a reducir las consecuencias de los riesgos más importantes que puedan identificarse. Como define Augustine (1995, p. 151), “cuando nos preparamos para las crisis, es útil recordar que Noé comenzó a construir el arca antes de que comenzara la lluvia”. Para profundizar sobre la gestión de las crisis, vea el excelente libro de Lagadec (1991).

## Nuevas funciones de la planificación estratégica global

*Business International* (1991) realizó una encuesta entre las 18 empresas líderes a nivel global en tres continentes para obtener información sobre los enfoques de la planificación global. Las diez funciones mencionadas más frecuentemente por los planificadores corporativos son las siguientes:

- Compilar información para la dirección general.
- Investigación de la competencia.
- Previsión.
- Servicios de consultas.

- Creación de un lenguaje común.
- Comunicación de la cultura corporativa.
- Establecer y comunicar los objetivos corporativos.
- Liderazgo de equipos y facilitación de grupos.
- Vigilancia del sistema de planificación.
- Desarrollo de métodos de planificación.

La mayoría de los planificadores corporativos minimizan sus funciones formales de planificación y en lugar de esto destacan sus funciones como “facilitadores”, “comunicadores” o “consejeros”. Ven sus funciones menos como representantes de la autoridad corporativa que como consejeros a cargo de asistir a las divisiones en el desarrollo de sus propios planes y estrategias.

## Apéndice

**TABLA 17A.1** Búsqueda de una ventaja competitiva sustentable en la cadena de valor

Funciones de gestión	Evaluación*				
	1	2	3	4	5
<b>Marketing</b>					
Participación de mercado relativa elevada	_____	_____	_____	_____	_____
Buena reputación de la marca	_____	_____	_____	_____	_____
Alta cobertura de distribución	_____	_____	_____	_____	_____
Tamaño de la fuerza de ventas	_____	_____	_____	_____	_____
Eficacia de la fuerza de ventas	_____	_____	_____	_____	_____
Nivel de entrenamiento de la fuerza de ventas	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad del apoyo a ventas	_____	_____	_____	_____	_____
Precio relativo bajo	_____	_____	_____	_____	_____
Cartera de clientes equilibrada	_____	_____	_____	_____	_____
Tamaño del presupuesto de publicidad	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad publicitaria (creatividad)	_____	_____	_____	_____	_____
Banco de datos de marketing	_____	_____	_____	_____	_____
Rapidez en la entrega	_____	_____	_____	_____	_____
Entrenamiento de los comerciantes	_____	_____	_____	_____	_____
Segmentación precisa	_____	_____	_____	_____	_____
Nivel de satisfacción de los clientes	_____	_____	_____	_____	_____
Extensión de la gama de productos	_____	_____	_____	_____	_____
/.../	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Operaciones</b>					
Alta capacidad de producción	_____	_____	_____	_____	_____
Localización conveniente de las unidades de producción	_____	_____	_____	_____	_____
Potencial de ampliación	_____	_____	_____	_____	_____
Tecnología de avanzada	_____	_____	_____	_____	_____

(continúa)

TABLA 17A.1 Continuación

Funciones de gestión	Evaluación*				
	1	2	3	4	5
Antigüedad de los equipos	_____	_____	_____	_____	_____
Control de calidad total	_____	_____	_____	_____	_____
Versatilidad de los equipos	_____	_____	_____	_____	_____
Disponibilidad de mano de obra	_____	_____	_____	_____	_____
Rápida fabricación	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad y confiabilidad del componente	_____	_____	_____	_____	_____
Producción según las especificaciones del cliente	_____	_____	_____	_____	_____
Fabricación sin defectos	_____	_____	_____	_____	_____
Reparaciones confiables	_____	_____	_____	_____	_____
/.../	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Finanzas</b>					
Flujo de fondos elevado	_____	_____	_____	_____	_____
Buena rentabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Disponibilidad de crédito	_____	_____	_____	_____	_____
Disponibilidad de capital	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Funciones directivas</b>					
Índice de deuda bajo	_____	_____	_____	_____	_____
Rotación de inventarios elevada	_____	_____	_____	_____	_____
Ninguna deuda de largo plazo	_____	_____	_____	_____	_____
Buen rendimiento sobre el capital invertido	_____	_____	_____	_____	_____
Facturación eficiente	_____	_____	_____	_____	_____
Buen crédito para los clientes	_____	_____	_____	_____	_____
/.../	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Administración</b>					
Calificación del personal	_____	_____	_____	_____	_____
Existencias suficientes	_____	_____	_____	_____	_____
Localización estratégica y atractiva de oficinas	_____	_____	_____	_____	_____
Bajos costos operativos	_____	_____	_____	_____	_____
Buen servicio posventa	_____	_____	_____	_____	_____
Buenos programas de capacitación	_____	_____	_____	_____	_____
Equipamiento de oficinas actualizado	_____	_____	_____	_____	_____
Automatización de la oficina	_____	_____	_____	_____	_____
Procesamiento eficiente de los pedidos	_____	_____	_____	_____	_____
/.../	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Tecnología</b>					
Desarrollo rápido de nuevos productos	_____	_____	_____	_____	_____
Tecnología actualizada	_____	_____	_____	_____	_____
Saber-hacer	_____	_____	_____	_____	_____
Patente de productos	_____	_____	_____	_____	_____
Procesamiento de patentes	_____	_____	_____	_____	_____
Alta creatividad en IyD	_____	_____	_____	_____	_____

**TABLA 17A.1** *Continuación*

Funciones de gestión	Evaluación*				
	1	2	3	4	5
Gestión adecuada de lyD	_____	_____	_____	_____	_____
Alto presupuesto en lyD	_____	_____	_____	_____	_____
Rendimiento de lyD	_____	_____	_____	_____	_____
/.../	_____	_____	_____	_____	_____

**RESUMEN**

Este capítulo brinda un esquema para desarrollar un plan de marketing estratégico formal. La función de la planificación estratégica es diseñar un futuro deseable para la empresa y definir las formas eficaces de hacer que las cosas sucedan. El plan resume, de manera formal, la fase de desarrollo de la estrategia de marketing. Uno de los elementos claves del plan estratégico es la definición de la misión que debe revelar la visión de largo plazo de la empresa, basándose en una auditoría externa. El entorno es cambiante y complejo, por lo que la empresa debe monitorearlo constantemente para identificar las principales amenazas y oportunidades. La evaluación de fortalezas y debilidades también constituye una tarea esencial en el proceso

estratégico. El objetivo es evaluar los recursos de la empresa para identificar una ventaja competitiva sustentable sobre la cual desarrollar la estrategia. La próxima tarea es definir los objetivos prioritarios para ser traducidos en programas de acción operativos y en un presupuesto de marketing; para ello se utilizará la información recolectada en las auditorías externas e internas. Evaluar la robustez del plan estratégico resulta útil para mejorar el rendimiento de la planificación estratégica. Asimismo, en el entorno turbulento actual, se requieren análisis de riesgo y vulnerabilidad para ayudar a la empresa a anticipar lo inesperado a través de la planificación de contingencia y la gestión de las crisis.

**REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN**

1. ¿Qué diferencia puede identificar entre un plan de marketing y una estrategia de marketing?
2. Elija una empresa cuyas actividades y meta corporativas conozca bien, y analice los componentes de la declaración de su misión.
3. ¿Cómo asociar los diferentes desencadenantes dentro de la organización de la preparación y la adopción de un plan estratégico? Compare las ventajas y desventajas de un presupuesto organizado en dos etapas (abajo-arriba y arriba-abajo).
4. Refiriéndose a la tabla 17.8 brinde ejemplos de tres factores de vulnerabilidad y tres factores de estabilidad a utilizarse en una prueba de robustez del plan estratégico.
5. ¿Cuáles son las posibilidades de éxito de la planificación estratégica de una empresa cuyo director general no se interesa en ella y delega esta tarea en su personal?
6. Liste cinco variables de las cuales depende el éxito de la industria de la construcción.
7. Dado que es natural que los gerentes quieran justificar sus acciones y decisiones, ¿es posible que una empresa realice una apreciación realmente objetiva de sus fortalezas y debilidades?
8. Un ejecutivo financiero cuestiona la necesidad de una planificación formal. Prepare una defensa de la planificación estratégica de marketing.

## Bibliografía

---

- Ansoff, H.I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Augustine, N.R. (1995), "Managing the Crisis you Tried to Prevent", *Harvard Business Review*, 73, 6, pp. 147-158.
- Bain Survey (2001), "Which Management Tools are Most Popular?", *European Business Forum*, 7, otoño.
- Best, R.J. (2004), *Market-based Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 3a. edición.
- Business International (1991), The Changing Face of Corporate Planning in the 1990's, Bimonthly Report, agosto 19.
- David, F.R. (1989), "How Companies Define Their Mission?", *Long Range Planning*, 22, 1, pp. 90-97.
- Day, G.S. (1986), "Tough Questions for Developing Strategies", *The Journal Of Business Strategy*, 6, 3, pp. 67-75.
- Drucker, P. (1973), *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York, Harper & Row.
- Gilbreath, R.D. (1987), "Planning for the Unexpected", *The Journal of Business Strategy*, 8, 2, pp. 44-49.
- Greenley, G. (1987), "An Exposition of Empirical Research into Marketing Planning", *Journal of Marketing Management*, 3, 1, pp. 83-102.
- Hopkins, D.S. (1981), *The Marketing Plan*, Nueva York, The Conference Board, Report No. 801.
- Kotler, P. (1964), "Marketing Mix Decision for New Products", *Journal of Marketing Research*, 1, 1, pp. 43-49.
- Kotler, P. (2005), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 11a. edición.
- Lagadec, P. (1991), *La gestion des crises*, París, Ediscience International.
- Piercy, N.F. (1987), "The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications", *Journal of Marketing*, 51, 4, pp. 45-59.
- Phelps, N.L. (1986), "Setting Up a Crisis Recovery Plan", *The Journal of Business Strategy*, 6, 4, pp. 5-17.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- Stevens, R.E. (1982), *Strategic Marketing Plan Master Guide*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Thuillier, P. (1987), *De l'étude de marché au plan marketing*, París, Les Editions d'Organisation.

# Valores y conceptos emergentes en la gestión orientada al mercado

# 18

## Contenido

Afirmación del poder de la sociedad civil	504
Integración del comercio electrónico	506
Surgimiento de nuevos valores	510
Implicaciones de la gestión orientada al mercado	519
Repaso y preguntas de aplicación	519
Bibliografía	520

## Objetivos del aprendizaje

**Después de estudiar este capítulo, debe ser capaz de entender:**

- el poder emergente de la sociedad civil;
- el impacto en la gestión de la nueva generación de comercio electrónico;
- las implicaciones del debate de los accionistas *versus* los grupos de interés;
- los conceptos de la responsabilidad social empresarial;
- el desafío de la pobreza en el mundo.

## Introducción

En el siglo XXI, tres principales cambios evolutivos principales han tenido un profundo impacto en el funcionamiento de los mercados: a) la globalización de la economía mundial, b) la integración del comercio electrónico en nuestras vidas privadas y profesionales y c) el surgimiento de nuevos valores que promueven un modelo de economía de mercado que apunta a un desarrollo sustentable. Estos tres cambios evolutivos no son en verdad nuevos, pero los eventos disruptivos del periodo 2000-2009 acentuaron dramáticamente su impacto estratégico.

## Afirmación del poder de la sociedad civil

En los países que alcanzan altos niveles de desarrollo, los consumidores representan una fuerza de ciudadanos-consumidores responsables que las empresas y las autoridades públicas ya no pueden ignorar, ya que están mejor educados y expuestos a la cultura consumista. Seis actitudes caracterizan a este nuevo consumidor:

1. *Una sensación de poder.* Los consumidores actúan en los mercados donde la oferta es abundante, las marcas proliferan, la competencia por la lealtad del consumidor es intensa y las fuentes de información son numerosas.

2. *Un comportamiento de compra profesional.* Al estar bien educados y tener mucha experiencia, los consumidores son compradores inteligentes, capaces de realizar un balance entre las diferentes marcas, tiendas, publicidades y las recomendaciones de los vendedores. Éstos se han vuelto gradualmente más discriminadores en su demanda de servicios personalizados y buscan información completa sobre sus compras. Los consumidores pasivos son más activos o “consumiactores”.

3. *La relación entre satisfacción, deleite y lealtad.* El nuevo consumidor hace responsable a la empresa en caso de insatisfacción. Por lo tanto, un consumidor insatisfecho es un cliente perdido, un efecto devastador en los mercados de crecimiento nulo, donde remplazar a un cliente perdido por uno nuevo es particularmente difícil y costoso. Además, los resultados de las investigaciones demuestran que limitarse a brindar lo que se espera no es suficiente para mantener al cliente leal. El objetivo debería ser brindar más de lo esperado, para tener *consumidores deleitados*.

4. *Una búsqueda de nuevos valores.* En ciertos países, la prosperidad económica y el consumo masivo

elevaron las aspiraciones de los consumidores desde las necesidades materialistas hacia la búsqueda de nuevos valores. Al principio, buscaban principalmente el confort y la seguridad, pero hoy en día buscan cada vez más la estimulación, el placer, el cambio, la innovación, la sorpresa.

5. *Una necesidad de diálogo.* Los consumidores están representados por organizaciones de consumidores y organizaciones sin fines de lucro (ONG) muy poderosas. También es significativa la creciente influencia de los grupos ecologistas, los activistas por los derechos humanos, los grupos de trabajo y grupos religiosos, y un conjunto de otras organizaciones que constituyen colectivamente la “sociedad civil”.

6. *Consumo ético.* Por otro lado, los consumidores buscan un *consumo ético* y no quieren tener sentimientos de culpa por sus compras ni por la publicidad asociada a sus marcas. Compran con actitud. Buscan comprar y utilizar los productos y las marcas que tienen un precio aceptable y niveles de calidad, pero también marcas que respeten criterios éticos tales como la frescura de los productos, una práctica humana y social por parte de la empresa, su compromiso político y estratégico, etcétera.

Esta tendencia emergente hacia un consumo ético se confirma en el Reino Unido con los resultados de la encuesta realizada en 1994 y en 2004 por Co-op Reino Unido (vea ilustración 18.1). La conclusión clave en 2004 fue que los consumidores estuvieron más preocupados por los temas éticos (23% más comparado con 1994), tal como demuestran las siguientes mediciones claves:

- 64% (12% más) dijeron estar más preocupados por asuntos éticos.
- 84% (35% más) dijeron estar dispuestos a pagar un poco más por productos que respetan estándares éticos, siempre que su calidad sea buena.

## ILUSTRACIÓN 18.1

## ¿A quién le interesa la ética? (Una encuesta de co-op consumidores del Reino Unido)

Temas éticos	1994 n = 31 000 (%)	2004 n = 29 500 (%)	Cambio (%)
<i>Interés general sobre temas éticos: ¿Está más interesado hoy que en el pasado?</i>	57	64	+12
<i>Apoyo al tercer mundo: ¿Deberían ayudar los minoristas a los agricultores de los países en desarrollo?</i>	55	80	+45
<i>Disposición para pagar más: ¿Está usted dispuesto a realizar un pequeño pago extra por una alternativa ética?</i>	62	84	+35
<i>Boicot activo: ¿Alguna vez usted boicoteó un producto por razones éticas?</i>	33	29	-12
<i>Disposición a boicotear: ¿Lo haría en el futuro?</i>	60	60	Estable
<i>Etiquetas informativas: ¿Las etiquetas de los productos alimentarios deberían brindar información completa?</i>	62	96	+54
<i>Etiquetas honestas: ¿Deberían multarse las etiquetas engañosas?</i>	62	90	+56
<i>Bienestar de los animales de granja: Es muy importante que los comerciantes compren carne adecuadamente criada.</i>	66	71	+7
<i>Bienestar de la vida silvestre: Es muy importante apoyar a los productos que no dañan la vida silvestre.</i>	59	70	+18
<i>Conservación de los recursos naturales: Es muy importante detener la venta de productos de fuentes no sustentables.</i>	55	64	+16
<i>Contaminación del medio ambiente: Es muy importante que las empresas minimicen la contaminación.</i>	52	67	-29
<i>Embalaje: Es muy importante que los minoristas minimicen el tamaño del embalaje.</i>	52	58	+11
<b>Aumento promedio del total de áreas de estudio</b>		Más de 23	

Fuente: Croft (2004).

- 80% (estable) dijeron estar preparados para boicotear un producto sobre bases éticas.

Una evolución más reciente es el denominado *consumo políticamente correcto* (o consumo comprometido), que designa un comportamiento de compra en el que el consumidor está más involucrado en considerar un acto de compra como un acto político. Seleccionar una marca o una empresa es comparable a un voto político: se se-

lecciona un candidato en el cual confiamos. De manera similar, en el mercado podemos tomar decisiones políticamente correctas.

Un caso ilustrativo es el de la marca Mecca-Cola, recientemente lanzada en el mercado francés y que apunta a la comunidad musulmana. Su eslogan es: “No beba de modo estúpido, beba con compromiso” (Ne buvez plus idiot, buvez engagé). La marca también promete donar

10% de su beneficio neto a la caridad palestina (info@mecca-cola.com).

Desde el inicio de la guerra en Irak, los llamados de boicot proliferaron en internet, tanto desde países árabes que sugieren boicotear los productos estadounidenses como de los sitios estadounidenses, que invitan de forma particular a boicotear los productos franceses.

A modo de ilustración, el sitio estadounidense [www.howtobuyamerican.com](http://www.howtobuyamerican.com) publicó una lista de 450 marcas francesas (y otras), en donde indicaba el producto o marca sustituta estadounidense que debería preferirse. De modo similar, un sitio árabe brinda una lista de productos estadounidenses que deberían boicotearse; en ésta expuso los precios como números de balas que Israel podría comprar (una Coca-Cola = 7 balas, una pizza = 140, etc.)

Resulta difícil evaluar el impacto real del boicot sistemático que apuntan a los productos tales como Coca-Cola, Pizza Hut, Pepsi, McDonald, Starbucks, Estée Lauder, todos productos que tienen equivalentes locales. Desde el 11 de septiembre, Arabia Saudita fue el país que más sufrió el boicot, con una caída de 43% de las exportaciones estadounidenses durante el primer cuarto del 2002 (Reuters, junio de 2002). En Francia, las exportaciones de vinos a Estados Unidos declinaron 21% durante los primeros cuatro meses de 2003, un declive demasiado alto para atribuirse sólo al aumento del euro frente al dólar.

Este creciente poder de los ciudadanos genera nuevas expectativas que contribuyen de manera directa a mejorar el funcionamiento y la transparencia del mercado: libertad de elección, mejor información, presión sobre los precios, seguridad de los productos, responsabilidad de posventa por parte de los fabricantes y productos ecológicamente amigables. También constituye un *fuerte poder que contrarresta* el poder de las empresas e incluso el poder de las autoridades públicas. Constantemente hay nuevas relaciones y más responsables entre los consumidores y el mundo de la industria, lo cual desafía el estereotipo de un consumidor manipulado e indefenso.

En definitiva, la globalización de la economía mundial aumenta la complejidad de los mercados: la competencia se intensifica, nuevos actores se transforman en actores poderosos, los consumidores se hacen escuchar y son más demandantes, y las innovaciones tecnológicas cambian las configuraciones de los mercados tradiciona-

les. Podría decirse que este aumento de la complejidad del mercado crea grandes dificultades para la empresa y requiere de un mayor entendimiento del entorno global, y un análisis estratégico más afinado del comportamiento de mercado.

Un estudio reciente publicado por la consultora estadounidense Bain (Root y Smith, 2003), sobre una muestra de 729 empresas internacionales de siete países (Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Japón, Australia y Estados Unidos) con una cifra de venta mayor a los 500 millones de dólares, demostró que sólo 124 empresas (o 1 de cada 6) tuvieron éxito en alcanzar una estrategia de crecimiento rentable de al menos 8% durante los años 1996-2000 (el crecimiento del PIB más el efecto inflacionario).

Esta observación ilustra el hecho de que ser un jugador internacional exitoso en el mercado global está lejos de ser un juego fácil. Para una interesante discusión sobre las ventajas y desventajas de la globalización, vea Laudicina (2005).

## Integración del comercio electrónico

La crisis de la nueva economía y el colapso de las *start-ups* en el NASDAQ todavía están presentes en la memoria de todos. Las causas de estas fallas son conocidas hoy:

- Un desarrollo internacional demasiado rápido y una subestimación del tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.
- Muchas ideas buenas pero rápidamente imitadas dada la ausencia de barreras de entrada y la ausencia de marcas fuertes.
- Ausencia de propuestas de valor suficientemente diferenciadas de los comercios de atención al público.
- Un entendimiento erróneo del comportamiento del consumidor en internet, más interesado en “echar un vistazo” que en comprar.
- La prioridad centrada en las ventas y la comunicación por sobre la entrega de productos.

A pesar de esta crisis de crecimiento, las nuevas tecnologías de información crecieron de manera exponencial durante los últimos cinco años, pero la velocidad del cambio confunde muchas veces a las empresas, lo que

provoca un cuestionamiento generalizado sobre la manera en que se organizarán los mercados y se desarrollarán las estrategias de marketing en el futuro.

## Una nueva generación de comercio electrónico

Realmente, llegamos a una segunda generación del comercio electrónico. Por comercio electrónico (CE) entendemos:

Cualquier intercambio electrónico que contribuya a las actividades comerciales y de marketing de la empresa y que facilite las relaciones entre los clientes, los proveedores y/o cualquier otro socio.

Muchas veces el CE es meramente percibido como un simple instrumento de venta, desplegado a través de un sitio en internet, apenas algo más que un estandarte que presenta a la empresa y un catálogo de productos que los clientes pueden ordenar por internet. La realidad es que muy pocas empresas han sido capaces, hasta el momento, de vender a sus clientes finales a través de internet. Sin embargo, muchas desarrollaron sistemas de intercambio de datos electrónicos, que unen a las empresas de los socios comerciales a través de líneas telefónicas. Una vez establecida, esta conexión facilita y acelera la comunicación dentro de la cadena de abastecimiento para realizar los pedidos entre los proveedores, entre los distribuidores y clientes, para disseminar información, y de este modo generar disminuciones sustanciales de los costos.

Además de la venta por internet, y de los sistemas de intercambio de datos electrónicos, otras aplicaciones del comercio electrónico incluyen una red externa para reforzar los vínculos entre las partes comerciales tradicionales (mayoristas, importadores, minoristas), las tiendas multimedia en los puntos de venta para presentar un catálogo, o un sistema de mensajes electrónicos personalizado para mantener las relaciones continuas.

Las principales características del comercio electrónico son muy conocidas.

La omnipresencia de la oferta y la demanda, el fácil acceso a información de calidad para un amplio público en cualquier lugar, en cualquier momento, la comparación mundial de ofertas y precios, la ausencia de barreras de entrada, la separación entre la producción y la venta, iguales oportunidades para cada vendedor, etcétera.

Estas características del comercio electrónico mejoraron la eficiencia de los mercados. Estamos cerca de una situación de competencia pura (o perfecta), donde las herramientas del marketing estratégico (diferenciación, innovación, lealtad) se neutralizan en cierto punto. En este contexto, el objetivo de creación de valor para el cliente es más difícil de alcanzar, dado el potencial limitado para la diferenciación y la ausencia de protección de las nuevas ideas.

En este nuevo entorno, la empresa que controla el abastecimiento del mercado tiene una ventaja competitiva importante. En las estructuras de comercio tradicionales, la venta es vista y organizada como un sirviente de la producción. En el comercio electrónico, en lugar de vender lo que fabrica, *la empresa virtual venderá lo que pueda distribuir, sin importar quién hace los productos*. El contacto con el mercado y el saber-hacer, en términos de distribución física y logística, se transformaron en las competencias claves (Drucker, 2000).

## Concepto de mercado virtual

Una de las principales causas de fracaso de las *start-ups* en la nueva economía fue la carencia de propuestas suficientemente diferenciadas en comparación con las propuestas hechas por las tiendas físicas. Las aplicaciones en internet reemplazan de forma sistemática las actividades tradicionales. El desafío es rediseñar la propuesta tradicional al presentar un ofrecimiento más global o una nueva combinación de ofrecimientos tradicionales, y brindar así mayor valor al cliente.

Por ejemplo, una inmobiliaria puede brindar a través de internet información no sólo sobre los departamentos y casas disponibles, sino también sobre la renovación, los seguros, el equipamiento de viviendas o servicios de mudanza, al seleccionar un conjunto de servicios en referencia al conjunto de necesidades del cliente en la búsqueda de un hogar.

El análisis del valor agregado, basado en el *concepto de metamercado* (Sawhney et al., 2004), lleva a una oferta o conjunto de ofertas definidas a organizarse en relación con todos los elementos (actividades o servicios), que comprenden el espacio cognitivo del cliente. Para más desarrollos sobre este tema, consulte nuevamente el capítulo 7. Mientras que, en general, los mercados se organizan alrededor de productos y servicios, el proceso de compra

del consumidor se estructura en referencia con actividades que están vinculadas con su espacio cognitivo.

Por ejemplo, del lado de la oferta, el mercado de automóviles se organiza alrededor de los fabricantes, los comerciantes, las aseguradoras, los servicios de financiamiento, los mecánicos, etc. En contraste, el espacio cognitivo de un comprador de automóviles se compone de búsqueda de información, evaluación, negociación del precio, decisión de compra, aseguramiento, mantenimiento financiero y, finalmente, del valor de reventa.

La empresa virtual tiene la posibilidad de unir el concepto de aprovisionamiento del mercado, basado en los productos, con el concepto de metamercado, basado en la lógica y las percepciones del consumidor. Así, el concepto de metamercado brinda a la empresa virtual la oportunidad de implementar completamente el concepto de orientación al cliente. De esta manera, los sitios de mercado electrónico pueden posicionarse como un nuevo intermediario entre los compradores y los vendedores, y afectar a los sectores tradicionales y extender la competencia entre las fronteras de mercado tradicionales.

## Reconfiguración de las redes de distribución

Una vez identificadas las aplicaciones del comercio electrónico, es útil verificar si cada aplicación en línea “complementa” o “reemplaza” a las operaciones fuera de internet. Las aplicaciones en línea no reemplazan sistemáticamente a las actividades tradicionales. En muchos casos, la mejor solución es una combinación de ambas, promoviendo así las complementariedades. Un error clásico es hacer a través de internet sólo lo que se hace en forma manual fuera de éste, solamente por reducir los costos. La estrategia de marketing de la empresa debería dictar la política al respecto.

Esta estrategia mixta es la que adoptaron Barnes & Noble, Toy-R-Us, Virgin-Express, al contrario de Amazon.com, Dell-Computer y Ryan-air, que operan sólo en internet.

Un segundo tema estratégico que plantea el comercio electrónico es la reconfiguración de la red distributiva. Una visión muy común es que el comercio electrónico permite a las empresas tratar de forma directa con el consumidor final, evitando así la red de distribución actual y reduciendo los costos de transacción. El pensamiento común es el

siguiente: ¿para qué retribuir a los intermediarios si podemos comunicarnos de forma directa con el cliente a través de un vínculo electrónico, dándole la posibilidad de realizar un pedido de manera directa y a un costo menor? Eso lo que se denomina *desintermediación*.

En realidad, el desafío es mucho mayor. Tomados en forma separada, el costo del contacto directo es, de hecho, menor, pero los gerentes deben ver el *costo total de la transacción*. En muchas situaciones, el costo reducido de la relación persona a persona puede contrarrestar un aumento de los costos de logística. El tema no es suplementar a los distribuidores, sino redistribuir las tareas y las funciones entre los actuales actores de la cadena. Esta redistribución (o relocalización) de las tareas es particularmente relevante para la información sobre los productos, el consejo a los clientes, los servicios posventa, la entrega física de los productos, el empaquetamiento de los productos y las demostraciones o prueba de productos. Existen varias opciones, que se dan a continuación:

- Colocar un banner en el sitio de la empresa en internet que lleve a la presentación de la empresa, junto con un catálogo de los productos sin la lista de precios. Los distribuidores percibirán al sitio como un apoyo promocional.
- Cobrar en el sitio en internet el mismo precio que el precio que cobra en el mercado, pero agregándole los costos de entrega, con lo cual mantendría atractiva la oferta tradicional del distribuidor.
- Vender en el sitio de internet pero devolver una comisión a los distribuidores localizados en el área geográfica en donde lo venden.
- Adoptar la misma estrategia de precio de los distribuidores, lo cual es una estrategia agresiva que crea una competencia directa frente a los distribuidores.

De este modo, la cuestión es más un tema de reasignación de las tareas de distribución entre los diferentes actores. Sería posible, entonces, que una empresa trate de forma directa con los consumidores finales cuando existe información actualizada disponible, mientras deja a los intermediarios las tareas que requieren proximidad física (Dimitriadis *et al.*, 2003).

## Cobertura del mercado geográfico

Adoptar la tecnología del comercio electrónico no implica necesariamente que las empresas deban, de repente,

**ILUSTRACIÓN 18.2****Lo pequeño también puede ser bello**

- Las rosas compradas hoy en día en las calles de Nueva York y en San Petersburgo, en invierno o en verano, son transportadas cada semana por vía aérea desde una empresa de horticultura familiar situada en las praderas que rodean la ciudad de Quito (Ecuador), donde las condiciones para el cultivo de rosas son ideales durante las cuatro estaciones.
- Los adoquines que existen hoy en día en el mercado europeo, piedras curvadas a mano (una actividad tradicional realizada en Quenast, Bélgica), son transportadas directamente en barco desde la India.
- En 1999, el desarrollo de programas de computación representó 10.5% del total de las exportaciones de la India y, de acuerdo con un informe de McKinsey, representaron más de 30% en el 2008.

empezar a operar a escala global. Si bien el comercio electrónico facilita la comunicación, la distribución física y la logística requieren todavía una competencia específica y significativos recursos financieros. De esta manera, las decisiones que tienen que ver con la cobertura del mercado deben tomarse sólo después de considerar las implicaciones físicas (entrega) y psicológicas (comunicación).

El espectacular desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) y la globalización resultante del mercado mundial pueden dar la ilusión de que las distancias ya no importan. En realidad, la distancia es un concepto multidimensional y debe hacerse una distinción entre cuatro dimensiones de distancia (Ghemawat, 2001): geográfica (lejanía física), administrativa (acuerdos de comercio preferenciales), económica (diferencias de riqueza) y cultural (atauras lingüísticas). Las NTIC eliminaron sólo el componente de la distancia geográfica: el vínculo comunicativo.

Como resultado, un creciente número de empresas son actualmente exitosas en el exterior, sin inversiones masivas en el extranjero, al adoptar un modelo de negocios global denominado *netchising* (Morrison *et al.*,

2004). Este nuevo modelo descansa sobre internet en la adquisición, la venta y el mantenimiento de las relaciones con los clientes, y en contratos de sociedad no equitativa para proveer a los clientes directos interfaces y adaptaciones locales, y distribución de productos y servicios. *Netchising* ofrece potencialmente grandes beneficios sobre los enfoques de la exportación tradicional o los enfoques de inversión directa en el extranjero para alcanzar la globalización (vea la ilustración 18.2).

**Comunicación electrónica**

El desarrollo de la comunicación electrónica no sólo modifica las funciones respectivas de la fuerza de venta y de la publicidad, sino que también modifica los objetivos y el contenido de la comunicación publicitaria. Las características de la comunicación electrónica son bien conocidas:

Comunicación interactiva: publicidad sobre demanda, comunicación más informativa y objetiva, un sistema de correo electrónico personalizado, un medio igualitario, una comunicación mundial en cualquier parte a cualquier hora.

El impacto más importante de la comunicación electrónica es el de reducir dramáticamente los costos de interacción, es decir, los costos administrativos que provoca reunir a las personas para trabajar, la recolección de información, la coordinación de actividades y el intercambio de bienes y servicios. De acuerdo con un informe de McKinsey, estos costos llegan a 55% del total de los costos administrativos de las empresas que operan en las economías avanzadas. La reducción de los costos de telecomunicación y transporte, con su difusión masiva de información barata y poderosa, elimina de manera progresiva las barreras entre los mercados y brinda acceso al mercado internacional a cualquier individuo que posea talento o ideas.

**Protección de la vida privada en internet**

La individualización de la comunicación en línea crea la necesidad de información personalizada para individualizar la oferta. Por lo tanto, cualquier elemento de información susceptible de diferenciar al cliente potencial y de dibujar su perfil detallado, está ganando un gran valor comercial. Esto explica el desarrollo de los bancos de da-

tos y, en consecuencia, del sensible tema de la privacidad y la protección de la vida privada en internet.

El objetivo de la European Data Privacy Directive, establecido en la Unión Europea en 1995, protege toda la información personal y permite su recolección sólo para objetivos específicos, explícitos e identificables, pero no permite ningún procesamiento adicional. Los recolectores privados de información deben informar a los individuos del propósito específico de su información grabada y deben mantener la información precisa y actualizada. Los asuntos relacionados con la información son accesos garantizados para revisar información personal y deben otorgar el derecho de negarse a que la información personal sea transferida a una tercera parte. Además, si la información es recolectada para un propósito y luego reutilizada para otro, el tema de la información debe notificarse y dar la oportunidad de rechazar la segunda utilización (Gladstone y Scheibal, 2001).

Así, aquellos días en que las empresas podían hacer lo que quisieran en cuanto a la privacidad de sus empleados están desapareciendo. La presión por parte de los gobiernos y de los clientes para contar con nuevas reglas se intensifica. La Data Privacy Directive de la Unión Europea es una primera manifestación de una forma de gobierno mundial.

En resumen, el comercio electrónico brinda a la empresa nuevas oportunidades para relacionarse con el mercado de una manera más eficiente, no sólo en términos de ahorro de costos sino también en términos de una mayor personalización de la oferta de la empresa y de su estrategia de comunicación y de venta. El comercio electrónico tiene un fuerte impacto en el marketing operativo y también constituye un desafío importante para el marketing estratégico.

## Surgimiento de nuevos valores

Nuestra era se caracteriza por ciertas paradojas (de Woot, 2005).

Nuestra capacidad de producir riqueza nunca ha sido tan grande, mientras que las inequidades en el mundo nunca han sido tan profundas. El extraordinario dinamismo de la economía de mercado coexiste con la pobreza de la mitad de la población. La tendencia económica va a la globalización, mientras que las políticas tienen un ca-

rácter nacional. Es como si se hubiera librado al sistema económico y técnico de sus propios mecanismos. El entorno se deteriora mientras que el conocimiento científico, el saber-hacer técnico y la riqueza acumulada podrían proteger al planeta.

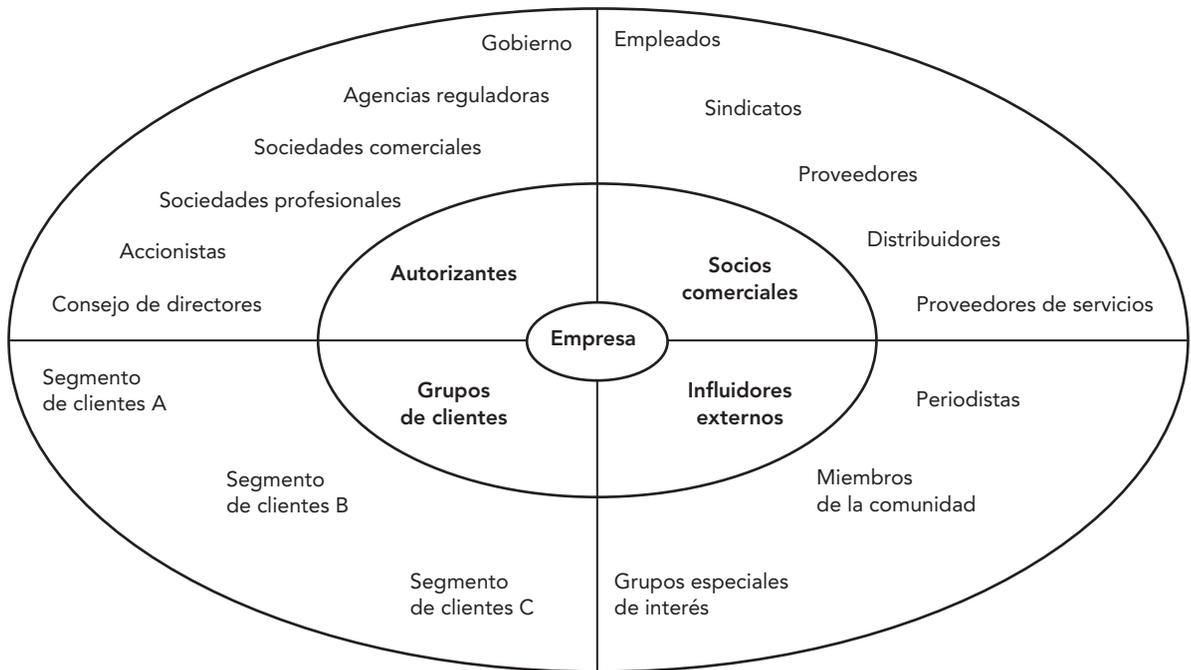
Esta situación, producto de una extremadamente compleja acumulación de factores, afecta a las empresas y las obliga a revisar sus responsabilidades hacia la sociedad y a considerar la economía de mercado junto con sus fortalezas, pero también con sus debilidades y fallas. Hoy, se levantan muchas voces (la Comisión Europea, los líderes empresariales, las ONG, etc.), para apoyar la idea de un desarrollo sustentable y lo que es conocido como el enfoque de los grupos de interés (*stakeholders*) en la gestión.

## El debate de los "accionistas" versus los "grupos de interés"

Desde mediados de la década de 1980 fuimos testigos de una creciente atención dada al valor de los grupos de interés, en particular en empresas de Estados Unidos y del Reino Unido. El tradicional *enfoque del accionista* que seguía la visión del premio Nobel, Milton Friedman (1970), sostiene que el propósito de los negocios es aumentar los beneficios o el valor del accionista. El principal argumento para sostener esta visión es bastante claro: si los administradores no reconocen la primacía de los accionistas resultará en menores rendimientos para ellos y, por lo tanto, menores motivaciones para los potenciales inversores y para la actividad y mayor desempleo. Un ejemplo de la definición de misión en una empresa orientada al accionista es el de Coca-Cola, que declara:

Existimos para crear valor para nuestros accionistas sobre bases de largo plazo, a través de la construcción de un negocio que enriquece las marcas de Coca-Cola. Éste es nuestro máximo compromiso.

Por otro lado, el *enfoque de los grupos de interés* establece que la empresa es responsable, y debería trabajar para el beneficio de numerosas partes que la constituyen, es decir, sus grupos de interés. ¿Quiénes constituyen estos grupos de interés? (vea la figura 18.1). Una definición popular sostiene que grupo de interés es cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por los objetivos de la organización: empleados, clientes,



**FIGURA 18.1** Los grupos de interés de la empresa

Fuente: Dowling (2001).

proveedores, la comunidad local y el entorno. El enfoque de los grupos de interés no especifica, sin embargo, qué grupo de interés tiene prioridad sobre otro. Un ejemplo de una definición de misión de una empresa orientada a los grupos de interés es el de Cadbury Schweppes, que sostiene:

Nuestra tarea es construir nuestra tradición de calidad y valor, y brindar marcas, productos, resultados financieros y rendimiento comercial que satisfaga los intereses de nuestros grupos de interés, consumidores, proveedores y de la comunidad en la que operamos.

En el corazón del modelo de los grupos de interés, un concepto algo escurridizo, está el principio de que todas las personas deben ser respetadas y que la empresa existe para satisfacer de igual manera a todos los grupos de interés, es un objetivo complejo. Simplemente, la multiplicidad de grupos de interés constituye las complejidades.

Esto se pone de relieve cuando los ejecutivos se dan a sí mismos altos aumentos de salarios, mientras autorizan

aumentos irrisorios para los empleados, cuando los beneficios para los accionistas son modestos y los precios para los consumidores no disminuyen, ni mejora el servicio. Un caso notorio es el del banco Barclay en 1998, que le confirió a su director general un aumento impresionante a la vez que reducía su fuerza de trabajo en 7500 personas y cerraba 172 sucursales.

A primera vista, pareciera que resulta difícil para ambos enfoques coexistir en armonía dentro de una misma economía. El argumento para apoyar el enfoque de los grupos de interés tiene, sin embargo, su propio soporte: aunque las necesidades de los accionistas estén satisfechas, habrá un efecto adverso en el rendimiento de la empresa y, por lo tanto, en los beneficios de los accionistas.

La idea de que satisfacer las necesidades de todos aquellos que tienen algún interés en el negocio puede ir de la mano con mayores beneficios tiene un atractivo obvio. El surgimiento de los nuevos valores descritos en esta sección sugiere que se ha obtenido un progreso sustancial en esta dirección.

## Adopción de una visión socioecológica del consumo

El movimiento ambiental y la visión socioecológica del consumo (figura 18.2) refleja una nueva conciencia de la escasez de recursos naturales, el crecimiento descontrolado de los desperdicios y el costo social del consumo.

Entre 1890 y 1990, la población del mundo se multiplicó por cuatro, mientras que el consumo de los productos industriales lo hizo por 40, el uso de la energía por 16, el consumo de agua por nueve, el consumo de pescados por 35 y la producción total en el mundo por 14. Esta discrepancia entre el crecimiento de la población y el crecimiento del consumo es aún mayor en los países industrializados.

Esta nueva conciencia sobre la escasez de recursos refleja un cambio de actitud hacia el consumo como algo que ya no es visto como un fin en sí mismo, sino que debe considerarse en sus implicaciones positivas (costo de

oportunidad) y negativas (costos de prevención y reparación). La globalización esparce positivamente esta nueva cultura a medida que los mercados son más interdependientes y que las actividades de provisión y producción se extienden alrededor del planeta.

El argumento básico del ecologismo es el de ponerle un precio al uso del entorno, que hasta hace poco se consideraba un “bien gratuito”.

Los instrumentos económicos que solían poner un precio al uso del entorno adoptaban, en general, la forma de un impuesto directo sobre las actividades contaminantes, ya sea en prevención (impuestos ecológicos) o en una perspectiva reparadora (cuotas ecológicas).

El inventario del ciclo de vida es la herramienta básica que utilizan los ecologistas y a través de ésta evalúan el impacto ambiental de un producto “*desde la cuna hasta la tumba*”:

El inventario del ciclo de vida es un proceso que cuantifica el uso de la energía y los recursos, y la emisión al entorno asociada con un producto durante todo su ciclo de

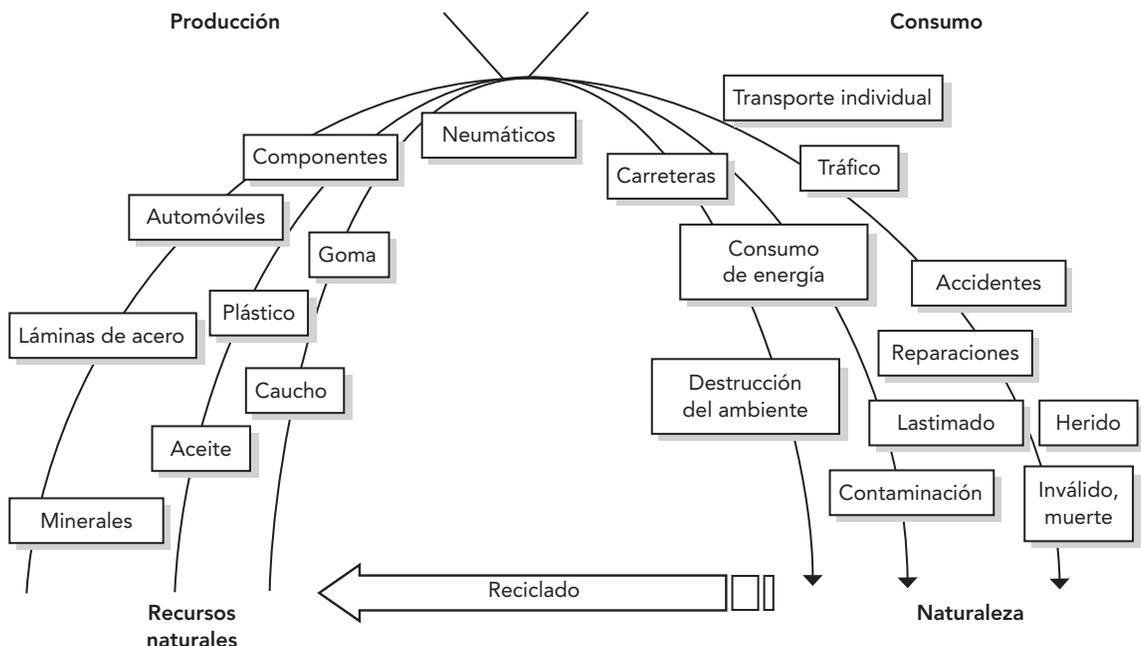


FIGURA 18.2 La visión socioecológica del consumo

Fuente: Los autores.

vida. Da cuenta del impacto ambiental de la provisión de materias primas, la fabricación y la producción, el embalaje, la distribución y las características de utilización hasta el desecho.

Enfrentadas a este pensamiento, las empresas se han visto forzadas a revisar sus conceptos subyacentes sobre los productos, desde la provisión de materias primas hasta el desecho. En el futuro, la certificación ISO-14001, que mide y certifica el grado de cuidado del ambiente de los productos, probablemente será una precondition para estar enlistado en las propuestas internacionales, como ya es el caso con la norma ISO-9000.

Una nueva directiva de la Unión Europea, bajo la consideración del Parlamento europeo, constituye un buen ejemplo de estas implicaciones prácticas de la ecología.

Bajo estos términos, los fabricantes de automóviles deberán llevar a cabo los reciclajes de sus autos, colectivos y camiones. La directiva alienta el uso de material reciclado. Requiere que 85% del peso de todos los vehículos vendidos en la Unión Europea luego de 2007 sean de partes recuperadas. Esta directiva se aplica retroactivamente a 2006, lo que significa que la industria automotriz europea tendrá que reciclar 170 millones de automóviles utilizados actualmente en Europa.

La preocupación por el medio ambiente detrás de esta directiva proviene del mercado y es la expresión de nuevas necesidades dentro de la sociedad. No es una moda pasajera ni una tendencia de protesta. Es un modo de vida, ya esparcido rápidamente a través de todos los niveles de la sociedad y alrededor del mundo. Este predominio de las necesidades colectivas sobre las necesidades individuales es un nuevo fenómeno ecológico y representa una revisión de las formas más salvajes del capitalismo.

Hasta hace poco, tal concientización ecológica podía ser vista como una preocupación de las economías industrializadas, pero la interdependencia de los mercados que viene conducida por la globalización, la modificó. También explica por qué las nuevas normas ambientales están en el corazón de las negociaciones comerciales internacionales, aunque los intentos de la Unión Europea de imponer estándares más altos muchas veces sean considerados como un obstáculo al libre comercio por parte de Estados Unidos, y como una forma disfrazada del proteccionismo por parte de los países en desarrollo.

## Objetivo de ecoeficiencia

La visión socioecológica del consumo induce a las empresas a mejorar su “ecoefficiencia”, es decir, a aumentar el volumen de producción por unidad de recurso natural. Este objetivo se alcanzará al aplicar a los recursos naturales el principio adoptado por Henri Ford durante los años de 1920 en la utilización de los recursos humanos: “hacer más con menos”.

Históricamente, la productividad de la fuerza de trabajo aumentó 200 veces en la industria y 20 veces en la agricultura. Esto significa que, en la industria, un trabajador hace el trabajo de 200 de hace tres siglos. En comparación, la productividad en el uso de los recursos naturales y de la energía por unidad de producción aumentó sólo 10 veces desde el siglo XVIII. Sin embargo, este aumento de la productividad permite hoy producir una tonelada de acero con 10 veces menos energía que antes (Lambin, 2004/2007).

Todos los especialistas coinciden: el potencial de mejora de la ecoeficiencia de la mayoría de los productos es enorme (a través de la descarbonización, desmaterialización, reducción de desperdicios y de la contaminación, etc.). Además de ser beneficioso para el entorno, mejorar la ecoeficiencia también lo hacen con la rentabilidad de la empresa al crear, así, una *situación de ganar-ganar*, donde se obtienen beneficios tanto para el entorno como para la economía (vea la ilustración 18.3).

Por último, pero no por esto menos importante, la imagen de una empresa con una buena reputación ecológica es ahora el argumento más fuerte para crear lealtad entre los clientes, empleados y accionistas. Hoy, más inversionistas expresan sus preferencias por las fundaciones éticas que reagrupan a las empresas con credenciales de bien social y ecología, como lo ilustra el crecimiento de los fondos de inversión sustentables (Louche, 2003).

## Hacia un gobierno global

La globalización de la economía mundial impone evaluar la función del Estado en el gobierno global. Es un hecho establecido que los estados nacionales carecen de prerrogativas nacionales hasta el punto de no controlar las actividades transnacionales. El contraste entre los medios que tienen las naciones para su gobierno (entre 30 y 50% de PIB) y la debilidad de recursos a nivel mundial

## ILUSTRACIÓN 18.3

## Análisis económico de la ecología

- En 1992, el informe Meadow del Club de Roma llamó la atención de la economía mundial sobre las limitaciones del crecimiento económico, el riesgo de agotar los recursos no renovables, la destrucción del ambiente y el crecimiento descontrolado de los desperdicios. Esta nueva conciencia llevó a que las autoridades públicas y los movimientos políticos escucharan las recomendaciones hechas por los economistas.
- Para los economistas, el entorno es parte de la economía y el mejor camino para proteger el ambiente es asignar un precio a su utilización en lugar de considerarlo un bien público gratuito, en contraste con el resto de los bienes encontrados en una economía de mercado.
- Si no existe un precio de mercado, los consumidores y los fabricantes están motivados a utilizar el ambiente como una “reserva libre”, incluso si los costos sociales generados por su comportamiento contaminante son elevados, dado que el mercado no evalúa estos costos. De este modo, aquellos que generan estos costos sociales no los pagan, y no son considerados responsables de los costos implicados por su eliminación.
- La solución propuesta por los economistas es ponerle un precio al uso del entorno. Este precio debería ser igual a la suma del total de los costos sociales generados por la contaminación tal como lo evalúen las partes contaminadas. Dado este precio, los contaminadores utilizarían el entorno sólo en la medida en que los beneficios de este uso sean más elevados que el precio que tendrán que pagar por él. De esta manera, los contaminadores asumirían el costo social de la contaminación. Ésta es la idea que está detrás del principio “el que contamina, paga”.
- Los instrumentos económicos utilizados para establecer un precio por el uso del entorno generalmente adoptan la forma de un impuesto directo sobre las actividades contaminantes, ya sea como prevención (impuestos ecológicos) o desde una perspectiva reparadora (cuotas ecológicas).

Fuente: Los autores.

es asombroso. Sabemos que una economía de mercado requiere un gobierno fuerte para definir y reforzar las reglas del juego competitivo. Depende del Estado, por ejemplo, el encontrar un equilibrio entre los principales asuntos macroeconómicos (por ejemplo, la estabilidad de los precios) y la garantía de una mínima cohesión social y solidaridad. Una economía de mercado, sea nacional o global, necesita de un gobierno fuerte para funcionar sin problemas. En un mercado muy regulado o sin regulación alguna, el riesgo de ver predominar un capitalismo salvaje es alto.

Si el sistema de economía de mercado en Rusia no funcionó correctamente durante los primeros años de su adopción, no se debió al mercado, sino a un gobierno demasiado débil y a la ausencia de regulaciones económicas y mercantiles, necesarias para asegurar un correcto funcionamiento de una economía de mercado. En este tipo de mercado desregulado “lo menos es lo mejor”, y

la mafia, o un puñado de individuos corruptos manejan el circo.

Pero, en un mercado global regulado, ¿qué organización internacional asumirá este gobierno global? En otras palabras, si hay una “*aldea global*”, ¿qué consejo municipal estará a cargo?

En el mundo actual, el impulso de mantener y clamar por la propia identidad cultural es más fuerte que nunca y, en los años venideros, será el “*principio de subsidiariedad*” el que guíe la toma de decisiones. *Lo que pueda resolverse mejor a nivel local, debe atenderse a nivel local.*

Por otro lado, para asuntos internacionales tales como la ecología, la privacidad en internet, la seguridad, el terrorismo, la salud, etc., son necesarias formas de gobierno global. El tema del gobierno global apenas está en agenda, pero hay nuevas formas de esfuerzos globales

que pueden contribuir con soluciones, por ejemplo las conferencias sobre ecología realizadas en Kyoto, Montreal y La Haya.

El capitalismo global necesita de poderes que logren un contrapeso y vayan más allá del poder de los gobiernos nacionales. Al contrario de las demandas de los defensores de la antiglobalización, los poderes de las organizaciones supranacionales tales como la Organización Mundial del Comercio, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial deberían reforzarse, así como crear nuevas organizaciones supranacionales para tratar estos asuntos transnacionales. Sin ellos, aumenta el riesgo de que terminemos en una forma de capitalismo mucho más salvaje del que tenemos en estos momentos, que opere en un mercado totalmente desregulado.

## Responsabilidad social empresarial

Las empresas empiezan a abrazar el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), y los escándalos financieros de distintas empresas en Estados Unidos (Enron, Worldcom) contribuyen a reforzar esta evolución. Las razones de la adopción de esta filosofía de negocios a nivel corporativo pueden resumirse como sigue:

- Cualquier empresa necesita un entorno saludable y próspero para alcanzar sus propios objetivos de desarrollo. El progreso económico no puede construirse sobre un desastre social.
- Un sistema económico global en el cual se excluye a la mitad de la humanidad no es, por consiguiente, viable de modo político ni aceptable moralmente.
- El estado de bienestar y las soluciones fiscales y sociales que implica llegan claramente a sus límites, tanto en sus fundamentos cualitativos como financieros.
- En vez de pagar más impuestos, la sociedad civil debería despertar y comprometerse a sí misma, en donde son necesarias habilidades y recursos apropiados.

La corporación responsable sabe que tiene una responsabilidad hacia la sociedad y no sólo hacia sus accionistas. Se trata de una organización, grande o pequeña, que desea establecer una relación sustentable y de largo plazo con la comunidad en la que vive, y de la que obtiene su prosperidad. Al participar en la vida social, la corporación responsable compromete sus recursos y competencias para ayudar a combatir los problemas so-

ciales, con frecuencia en cooperación con las autoridades públicas. Los terrenos en los que la corporación responsable puede contribuir son muchos y variados.

Desarrollar el tejido económico de una región, mantener o desarrollar el empleo, participar en programas de educación, proteger el ambiente, dialogar con los grupos de interés, promover el desarrollo urbano, luchar contra la exclusión social.

Una parte clave de esta visión es que las empresas son la fuerza más poderosa para cambiar el mundo moderno: los Estados, las iglesias y las universidades no deberían ser tímidos, pero sus acciones, lentas por naturaleza, son meramente complementarias a la función más importante de las empresas.

En la nueva economía global, el comportamiento ético, que consiste en “hacerlo bien (financieramente) al hacer el bien (socialmente)”, no sólo es compatible con el objetivo del capitalismo moderno, como lo evidencia el éxito de las fundaciones éticas, sino que también representa una ventaja competitiva al satisfacer una demanda del mercado (ilustración 18.4). Nuevamente, la interdependencia de los mercados, creada por la globalización, ayuda a asegurar que estos nuevos estándares de comportamiento sean un imperativo para cualquier empresa con la ambición de transformarse en un jugador del mercado global.

Esta filosofía de gestión responsable gana aceptación rápidamente en Europa dentro de la comunidad de los negocios, como demuestra la proliferación de los códigos de conducta, la creciente adopción de los sistemas de información de la *Triple Línea Mínima* (Triple Bottom Line), la orden de Responsabilidad Humana, sugerida por la Alianza por un mundo responsable, los esfuerzos de Transparencia Internacional, la convención antisoborno de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económicas, etc. La Triple Línea Mínima representa la idea de que los negocios deben dar cuenta de su rendimiento económico, ambiental y criterio social, e intentar satisfacer a sus grupos de interés en estos tres grupos de criterios.

## Impacto potencial de la certificación de responsabilidad social

A medida que el mundo está más interrelacionado e interconectado por los medios globales, el mal comporta-

miento social por parte de las empresas se hace público rápidamente.

Por ejemplo, las prácticas laborales y ambientales de Nike en Vietnam durante la década de 1990 se transformaron con rapidez en un escándalo público y un problema de marketing significativo para Nike, que resultaron en boicots, pérdida de ingresos y, más significativamente, en un daño tremendo a la reputación de la empresa.

Un asunto de responsabilidad social importante, que deben atender las empresas, es la naturaleza contextual de lo que constituye un “bien social”. En Europa y Estados Unidos se protege a los niños y no se les considera un bien económico del hogar. Pero, esto no es así en algunas culturas donde el valor económico de los niños es una contribución significativa al ingreso del hogar.

Estas diferencias en lo que debe considerarse como el uso responsable y próspero de los recursos por parte de las empresas son factores de motivación que logran iniciativas tales como los nueve principios de las Naciones Unidas, y la adopción de las certificaciones ISO-14000 (medio ambiente) y SA8000 (RSE) por parte de las corporaciones globales.

SA8000 es un conjunto de estándares internacionales del lugar de trabajo y los derechos humanos desarrollado por Responsabilidad Social Internacional, con aportes de

las Naciones Unidas y numerosas ONG. La SA8000 es adoptada alrededor del mundo de manera similar a las ISO-9000 e ISO-14000, mientras que las corporaciones multinacionales son alentadas por sus grupos de interés a ser más responsables socialmente (“Cómo implementar el marketing 18.1”).

Este conjunto de líneas directivas de la RSE pueden aplicarse a través de la cadena de abastecimiento, y es posible que la certificación SA8000 finalmente se pueda transformar en un “pasaporte internacional” a los mercados internacionales para las empresas registradas, o barreras de entrada para las que no lo estén. También se espera que los estándares puedan traspasarse con el tiempo a los proveedores de las empresas más grandes, es decir, a las pequeñas y medianas empresas (ilustración 18.5).

¿Cuál es el vínculo, si lo hay, entre la responsabilidad social y el rendimiento financiero? En otras palabras, ¿resulta ser rentable? Las dos áreas de grupos de poder que parecen dominar la relación son las de los empleados y los clientes. La información que vincula la orientación al cliente y el rendimiento financiero de la empresa es apremiante. Las empresas que son más sensibles a los clientes suelen generar mayores beneficios. Para una mayor información sobre estos estudios vea Gottleland (2005). Muchos estudios (Kotler y Heskett, 1992) mues-

## ILUSTRACIÓN 18.4

### Cómo mejorar el razonamiento ético

1. *La prueba legal.* ¿La acción contemplada viola la ley?
2. *La prueba del deber.* ¿La acción contemplada es contraria a las obligaciones morales ampliamente aceptadas tales como fidelidad, gratitud, justicia, buena conducta y beneficencia?
3. *La prueba de la obligación especial.* ¿La acción propuesta viola alguna otra obligación especial que surge del tipo de organización de marketing de la que se trata? (empresas farmacéuticas, fabricantes de juguetes, etcétera).
4. *La prueba del motivo.* ¿Es dañina la intención de la acción contemplada?
5. *La prueba utilitaria.* ¿Existe una acción alternativa satisfactoria que produzca beneficios iguales o mayores a las partes afectadas que la acción propuesta?
6. *La prueba de los derechos.* ¿La acción contemplada infringe derechos de prosperidad, privacidad o derechos inalienables del consumidor (tales como el derecho a la información, o a ser escuchado, a elegir y a recibir medicamentos)?
7. *La prueba de la justicia.* La acción propuesta, ¿deja con un menor confort a otra persona o grupo?

Fuente: Lacznia y Murphy (1993, p. 49).

## CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING 18.1

### Cómo aplicar los estándares de responsabilidad social: Los estándares de la SA8000

1. *El trabajo infantil.* Prohíbe el uso de fuerza laboral infantil (menores de 15 años, a menos que las regulaciones locales sean más altas), regula el apoyo requerido a las empresas para la educación de los trabajadores en edad escolar; el tiempo de trabajo y de escolaridad no puede ser mayor a las 10 horas diarias; la empresa no debe exponer a los niños dentro o fuera de su lugar de trabajo a situaciones peligrosas o que atenten contra su salud.
2. *Fuerza de trabajo forzada.* Prohíbe el uso de la "fuerza de trabajo forzada".
3. *Salud y seguridad.* Requiere condiciones de trabajo seguras y saludables, capacitación sobre salud y seguridad para todos los trabajadores, condiciones de trabajo y de vida limpias y sanas (para el caso de que las condiciones de vida sean provistas por la empresa).
4. *Libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.* Requiere que la empresa permita, sin discriminación, las formas de asociación de los trabajadores en sindicatos, y que puedan involucrarse en la negociación colectiva.
5. *Discriminación.* Prohíbe la discriminación basada en el género, la raza, la casta, etc., en el empleo, la compensación, la capacitación, los ascensos o la jubilación.
6. *Prácticas disciplinarias.* Prohíbe el uso de la coerción o el castigo corporal.
7. *Horas de trabajo.* Prohíbe que el trabajo requerido exceda las 48 horas por semana, y requiere, al menos, un día de descanso de cada seis trabajados. Permite hasta 12 horas extras por semana con pago de extras.
8. *Compensación.* Requiere que la empresa pague a los trabajadores un mínimo legal y el "salario vital" establecido legalmente.
9. *Sistemas de gestión.* Requiere una política de la empresa respecto de la responsabilidad social, que incluye auditorías en responsabilidad social para la organización en sí misma y para sus proveedores y subcontratistas.

Fuente: SA8000 (2001).

tran también que una variedad de prácticas de Recursos humanos están correlacionadas positivamente con el rendimiento financiero. Más allá de los empleados y los clientes hay poca evidencia que vincule a las otras áreas de grupos de interés con el rendimiento financiero. Hay poca evidencia de que el compromiso de la empresa con la actividad social en sus diferentes formas, tales como la filantropía, el marketing relacionado con una causa, eventos que involucren a las comunidades locales, etc., aumentará sus beneficios, al menos directamente; incluso cuando muchas empresas crean que tal actividad puede mejorar su imagen corporativa (Johnson, 2003).

### Marketing y pobreza

Uno de los grandes desafíos del siglo XXI será el de ocuparse de la pobreza mundial. Alrededor de cuatro mil millones de personas, aproximadamente dos tercios de la población mundial, viven con menos de 1 000 dólares al

año. Exceden la cantidad de personas ricas o, al menos, aquellos que ganan US\$10 000 dólares o más por año, en una relación de 8 a 1. Hoy es un hecho bien establecido que el crecimiento económico de un país está cercanamente relacionado con la creación de nuevas empresas de ese país. De este modo, el emprendimiento empresarial puede constituir un poderoso medio de reducción de la pobreza (Rahul, 2002).

Como observamos en el campo de las finanzas, donde el desarrollo del microcrédito contribuyó de manera significativa a facilitar el emprendimiento empresarial en los países pobres, ¿no deberíamos nosotros, los intelectuales y profesionales del marketing, desarrollar también formas de *marketing de bajo costo* o *marketing "básico"*, tanto en el marketing estratégico como en el operativo, para darle a los emprendedores empresariales de los países pobres los instrumentos apropiados de esta disciplina? Algunas empresas apuntan deliberadamente a los pobres al adoptar estrategias como las siguientes (Little, 2003):

## ILUSTRACIÓN 18.5

## ¿Es efectiva la autorregulación?

Para promocionar la responsabilidad social se ha abrazado hace ya mucho tiempo la importancia de la autorregulación y de los códigos de conducta como los principales instrumentos de imposición voluntaria de reglas (Arrow, 1973). Treinta años después, existen cuestionamientos acerca de la autorregulación, en vistas del creciente número de empresas que adoptan espontáneamente códigos de conducta corporativos. La cuestión resulta particularmente relevante al enterarse que la empresa Enron, un año antes de que el escándalo financiero se hiciera público, fue felicitada por la calidad de sus códigos de conducta corporativos. Kolk y van Tulder (2002) examinaron de cerca la naturaleza de

los códigos de trabajo infantil de seis empresas internacionales de indumentaria (Levi Strauss, Nike, Gap, C&A, Hennes & Mauritz y WE) pioneras en el sector textil y de calzado, donde el trabajo infantil es un asunto muy sensible. Los autores concluyen claramente que la autorregulación, con los códigos de conducta como sus instrumentos principales, son considerados efectivos en la promoción de la responsabilidad social empresarial, en particular cuando existen sistemas monitoreados, tales como la certificación SA8000.

Fuente: Kolk y van Tulder (2002).

- Reformular los bienes de consumo, vendidos en embalajes más pequeños para hacerlos accesibles a los pobres (vender jeans en paquetes “listos para usar”)
- Tratar de recortar los costos de transacción a través de la introducción de sistemas de distribución apropiados que vinculan las viejas y las nuevas tecnologías (bicicletas y teléfonos móviles)
- Adoptar tecnologías que hacen que los productos sean más accesibles y beneficiosos socialmente, como las células solares para generar electricidad en las comunidades de bajos ingresos
- Reducir los precios de los productos o renunciar a los beneficios con el objetivo de ayudar a los pobres y desamparados. Este asunto se está debatiendo acaloradamente en el sector farmacéutico.

De esta manera, pareciera que los negocios, y en particular el marketing, tienen una función que cumplir en la posibilidad de vender más a los pobres. Puede resultar rentable para las empresas involucradas y quizá ayudar a mejorar la calidad de vida de los pobres. Ahora bien, si obtener beneficios de la pobreza puede tener sentido desde un ángulo financiero, ¿resulta aceptable éticamente? El argumento es el siguiente: si aquellos que están excluidos de la sociedad de consumo no son introducidos en la economía, la división entre ricos y pobres será aún más profunda, al crear mayor tensión social y minar todo desarrollo futuro.

En resumen, los valores emergentes en el mundo corporativo colocan el debate sobre accionistas *versus* grupos de interés en una nueva perspectiva, y sugieren que existe una creciente convergencia entre el modelo de los accionistas y el modelo de los grupos de interés. Nuestra visión puede resumirse como sigue:

- El enfoque del accionista es la piedra fundamental del sistema de economía de mercado, y debe ser claramente reafirmado: *la función de la empresa es crear valor para el accionista*. Desafiar esta visión es como dispararse en el propio pie y minar la credibilidad del sistema capitalista y la confianza de los inversores, al tener en cuenta que éstos son, cada vez más, inversores institucionales.
- En una economía de mercado competitiva, no hay otra manera de crear valor para el accionista que *crear primero valor para el cliente*. Mucha evidencia empírica contundente (consulte, por ejemplo, Anderson *et al.*, 2004) apoya la propuesta de que la satisfacción del cliente genera valor para el accionista. Así, el objetivo de la satisfacción del cliente debería volverse la preocupación central de la empresa, que debe adoptar la filosofía de negocios de orientación al mercado que describimos en este libro.
- Los clientes actuales son más demandantes en su reconocimiento de valor. No quieren tener sentimientos de culpa en su consumo. Esperan que las empresas o

las marcas con las que conviven satisfagan criterios de buen comportamiento, tales como la ecología de los productos, una práctica social y humana por parte de la empresa, un compromiso político y estratégico, una conducta ética, etcétera.

Entonces, es el objetivo de satisfacer al cliente lo que al cabo del tiempo llevará (o forzará) a las empresas a adoptar el enfoque de los grupos de interés. La empresa orientada al mercado adoptará con gusto este enfoque porque contribuirá a aumentar el valor para el accionista.

## Implicaciones de la gestión orientada al mercado

Dentro de la economía globalizada, el marketing estratégico cumple más que nunca una función social. Es todavía el mejor mecanismo para ajustar la demanda a la oferta, pero también dispara un círculo virtuoso de desarrollo económico y social, reforzado actualmente por los cambios sociales, culturales y tecnológicos observados en el mercado. Estas evoluciones en la economía global interconectada crean las condiciones para ser optimistas respecto de su contribución a una economía de mercado más democrática y transparente, basada en nuevos valores. En este nuevo entorno, las autoridades nacionales y supranacionales juegan una función clave: monitorear y controlar las iniciativas adoptadas para satisfacer las necesidades emergentes, con el objetivo de reconciliar la eficiencia del mercado con los imperativos de una función social.

¿Cuáles son las implicaciones de estos tres cambios evolutivos respecto de la gestión? Como explicamos en el capítulo previo, el paradigma de la orientación al mercado es complejo y lo podemos definir en referencia a tres dimensiones: cultura, análisis y acción. ¿En qué me-

didada impactan los cambios evolutivos del mercado anteriormente descritos sobre estas tres dimensiones?

1. *Cultura.* La filosofía corporativa es la del sistema económico social de mercado. Es a través de la creación de valor para el cliente como la empresa alcanzará sus propios objetivos de beneficios y crecimiento, y creará así un valor para el accionista. Este objetivo, más relevante que nunca antes, también resulta más desafiante en una economía globalizada e interconectada competitivamente. Además, para satisfacer las expectativas de los nuevos consumidores, las empresas tendrán que integrar los objetivos de desarrollo sustentable y solidaridad social que diferencian al sistema económico social de mercado, un modelo ampliamente aceptado dentro de la Unión Europea.

2. *Análisis.* El objetivo del marketing estratégico es brindar una propuesta de valor a un segmento de mercado bien definido, que sea diferenciado de la competencia y, a la vez, sustentable para la empresa. En la nueva economía, este objetivo resulta más difícil, dada la complejidad de los mercados mundiales con la emergencia de nuevos jugadores poderosos, tales como la voz de la sociedad civil, el poder del consumidor, la influencia de las ONG, los comerciantes masivos, etc. Esta nueva complejidad de los mercados requiere de un refuerzo del cerebro estratégico de la empresa.

3. *Acción.* Estimulada y enriquecida por el desarrollo de las NTIC, el brazo comercial de la empresa tiene capacidades inadvertidas hasta hoy: la segmentación uno-a-uno, la comunicación personalizada, el acceso al mercado mundial en cualquier parte a cualquier hora, bajas barreras de entrada, precios personalizados, venta relacional, etc. En breve, la capacidad de alejarse de una “estrategia de producto” hacia una “estrategia de solución”. Como resultado de estos cambios, el mercado masivo se está transformando en una “masa de nichos” (*The Economist*, 2006).

### REPASO Y PREGUNTAS DE APLICACIÓN

1. La creciente preocupación por el medio ambiente, ¿representa una amenaza o una oportunidad para la empresa? ¿Cómo procedería usted para contestar esta pregunta en su propia empresa?
2. ¿Está usted a favor de la aplicación legal del principio de “el que contamina, paga”? Compare el impacto social y el impacto sobre el marketing de los impuestos ecológicos versus las cuotas ecológicas.

3. Si suponemos que usted está a favor del concepto de marketing responsable, ¿hasta qué punto afectará esta disposición mental, nueva en su empresa, su estrategia de marketing y sus prácticas relativas a las políticas de producto, distribución, comunicación y precio?
4. ¿Es el "marketing verde" la respuesta adecuada por parte de la empresa para satisfacer la preocupación de la sociedad por el ambiente? Examine lo que significa el marketing verde para cada componente de la mezcla de marketing.
5. ¿Es responsabilidad de la empresa encargarse de la pobreza de mundo?
6. Compare el modelo del accionista con el modelo de los grupos de interés. ¿Es posible reconciliar estas dos visiones sobre la responsabilidad social empresarial de la compañía?
7. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan los responsables del marketing en el entorno de mercado global actual?

## Bibliografía

- Anderson, E.W., Fornell, C. y Mazvanceryl, S.K. (2004), "Customer Satisfaction and Shareholder Value", *Journal of Marketing*, 68, 4, pp. 172-85.
- Arrow, K.J. (1973), "Social Responsibility and Economic Efficiency", *Public Policy*, 21, pp. 303-17.
- Begley, T. M. y Boyd, D.P. (2003), "The Need for a Corporate Global Mind-set", *MIT Sloan Management Review*, 44; 2, pp. 25-32.
- Charitou, C.D. y Markidés, C.C. (2003), "Responses to Disruptive Strategic Innovations", *MIT Sloan Management Review*, 44, 2, pp. 55-63.
- Crof, D. (2004), "Shopping with Attitude: How Citizen-consumers are Behind a Radical Overhaul of the Cop Brand", *European Retail Digest*, 42, pp. 38-41.
- de Woot, P.H. (2005), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, París, Economica.
- Dimitriadis S., Chapelet B., Deglaine, J. y Matmati, M. (2003), "Integrating Electronic Commerce in SMEs", *European Business Forum*, 12, invierno, pp. 54-7.
- Dowling (2001), *Creating Corporate Reputation. Identity, Image Performance*, Oxford, Oxford University Press.
- Drucker, P. (2000), "Can e-Commerce Deliver? The World in 2000", *The Economist*, p. 122.
- Economist*, The (2006), "Shopping and Philosophy: Post-modernism is the new black – How the shape of modern retailing was both predicted and influenced by some unlikely seers", 23 de diciembre.
- Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Time Magazine*, 13 de septiembre.
- Ghemawat, P. (2001), "Distance Still Matters: The Hard Reality el Global Expansion", *Harvard Business Review*, 79, 8, pp.137-47.
- Gladstone, J.A. y Scheibal, W.J. (2001), "Privacy on the Internet: Europe and the US Converge", *European Business Forum*, 5, primavera, pp. 45-9.
- Gotteland, D. (2005), *L'orientation marché: Nouvelle méthode, Nouveaux outils*, París, Editions d'Organisation.
- James, R. y John, S. (2003), "Matching Global Growth to Industry Structure", *European Business Forum*, 14, verano, pp. 82-4.
- Johnson, H.H. (2003), "Does it Pay to be Good? Social Responsibility and Financial Performance", *Business Horizons*, 46, 6, pp. 34-40.
- Keegan, W.J. (1989), *Global Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 4a. edición.
- Kolk, A. y van Tulder, R. (2002), "The Effectiveness of Self-regulation: Corporate Codes of Conduct and Child Labour", *European Management Journal*, 20, 3, pp. 260-71.
- Kotter, J.P. y Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and performance*, Nueva York, The Free Press.
- Laczniak, G.R. y Murphy, P.E. (1993), *Ethical Marketing Decisions*, Boston, MA, Allyn and Bacon.
- Lambin, E. (2003), *La terre sur un fil*, París, Le Pommier. [traducción (2006) Chicago, Chicago University Press.]

- Lambin, E. (2004), *La terre sur un fil*, París, Edition Le Pommier. Consulte también la edición en inglés, Lambin, E. (2007), *The Midde Path: Avoiding Environmental Catastrophe*, Chicago, University of Chicago Press.
- Laudicina, P.A. (2005), *World out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Little, A.D. (2003), *The Ethics of Making Money from the Poor*, Boston, MA, ADI-Environment and Risk Discussion Forum.
- Louche, C. (2003), Sustainable Investment, An Invitation to Dialogue, *European Business Forum*, 15, otoño, pp. 52-5.
- Morrison, A., Bouquet, C. y Beck, J. (2004), "Netchising: The Next Global Wave?", *Long Range Planning*, 37, pp. 11-27.
- Rahul, J. (2002), "A No-frills Chain Sells to the Poor", *Financial Times*, marzo 25.
- Sawhney, M. (1999), "Making New Markets", *Business* 18.0, mayo, pp. 116-21.
- Sawhney, M., Balasubramaniam, S. y Krishna, V.V. (2004), "Creating Growth with Services", *MIT Sloan Management Review*, 45, 2, pp. 34-43.
- Shuiling, I. (2002), *La force des marques locales et ses determinants par rapport aux marques internationales*, Louvain-la-Neuve, UCL, Presses Universitaires de Louvain.



# Casos de estudio



## Contenido capítulos

---

Caso de estudio	1	IKEA	527
Caso de estudio	2	Chevrolet Zafira	529
Caso de estudio	3	Atípica	531
Caso de estudio	4	Procter & Gamble	533
Caso de estudio	5	Natura	535
Caso de estudio	6	Volvo, camiones belgas	538
Caso de estudio	7	Havaianas (Grupo Alpargatas)	539
Caso de estudio	8	PolyColor	541
Caso de estudio	9	Levi Strauss (1)	544
Caso de estudio	10	Levi Strauss (2)	546
Caso de estudio	11	Macintosh	549
Caso de estudio	12	B2W: de Brasil para el mundo	551
Caso de estudio	13	El caso Geox	553
Caso de estudio	14	FoodSnack	555
Caso de estudio	15	Tesco <i>versus</i> Aldi	557
Caso de estudio	16	Whirpool	560
Caso de estudio	17	Universal Plastics	562
Caso de estudio	18	Tissex	564
Caso de estudio	19	Banco ITAÚ	567
Caso de estudio	20	Club Med	569



## Caso de estudio 1

# IKEA

**I**KEA es un ejemplo de una empresa muy exitosa que logró, en unas pocas décadas, convertirse en el líder mundial en la industria de muebles. Actualmente está activa en 44 países alrededor del mundo y emplea a más de 90 000 personas. En 2005 sus ventas alcanzaron los €14.8 mil millones y provienen principalmente de tres regiones: Europa (81%), Norteamérica (16%) y Asia/Australia (3%).

Su fundador, Ingmar Kamprad, tuvo la visión de que la gente compraría más cantidad de muebles si el precio fuese lo suficientemente bajo, los muebles fueran de una calidad decente y no hubiese retrasos en las entregas. La idea del negocio IKEA era, entonces, “ofrecer una amplia gama de productos mobiliarios para el hogar, bien diseñados, funcionales y de precios tan bajos que mucha gente, tanta como fuese posible, pudiese comprarlos”. Este concepto era totalmente innovador en el mercado luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando IKEA fue fundada. En ese momento, los muebles eran caros y se apuntaba principalmente a personas de mayores ingresos. IKEA pudo identificar exitosamente a un segmento del mercado en donde las necesidades del consumidor aún no estaban satisfechas: parejas jóvenes, con presupuestos bajos y que tenían necesidad de amueblarse totalmente. Este concepto de negocio necesitaba de grandes volúmenes para ser rentable.

Kamprad siempre tuvo una obsesión: reducir los costos en todas las áreas del sistema de negocio. Esto le llevó a innovar y crear nuevas formas de desarrollo y venta de muebles. En primer lugar, subcontrató la mano de obra en países donde la fuerza laboral era más barata. Polonia fue uno de los primeros países productores, seguida por otros países de bajo costo, como China. También decidió seleccionar madera más económica que la que se utilizaba tradicionalmente para muebles, e incluso adquirió bosques para controlar todo el proceso. Fue, por lo tanto, un pionero en lo que hoy llamamos integración vertical. Asimismo, descubrió que transportar los muebles desarmados, en cajas planas reducía los costos de transporte de manera dramática, más de 80%.

También pidió a los consumidores que contribuyeran en el proceso de desarrollo. Los consumidores tenían que sacar los muebles desarmados de las tiendas, transportarlos a sus hogares y ensamblarlos. Este proceso era totalmente novedoso y el único modo de reducir los costos al máximo. Kamprad también construyó una relación única con los proveedores. Su visión fue la de asegurar volúmenes fijos para determinados proveedores, en un cierto periodo, para bajar los costos. Ésta era una estrategia de “ganar-ganar”, para beneficiarse de la eficiencia y de una gran producción.

Finalmente, los puntos de venta estaban, y aún están, localizados en las afueras de las ciudades, para beneficiarse de los terrenos económicos. Esto era muy diferente de la competencia, que se localizaba en el centro de las ciudades. Todas estas innovaciones permitieron que IKEA pudiera sostener una estrategia de oferta de precio tan bajo como era posible. Resulta interesante que los precios bajaran 2% en 2005 con respecto al año anterior.

La gama de productos se desarrolla para ser lo suficientemente extensa y para tener un producto capaz de atraer a todos, además de cubrir todas las funciones en el hogar. Cuenta con más de 10 000 artículos. El diseño es funcional y moderno, en línea con el diseño único sueco. Actualmente, todos los productos aún son diseñados en Almhult, Suecia. La tradición de IKEA también consiste en nombrar a todos sus productos. Los nombres son en idioma sueco (OCKERO, VALLO) y no se traducen en los distintos países, como parte de la imagen sueca de la empresa. Seductoramente, se brinda a los consumidores servicios adicionales únicos, para maximizar la experiencia de compra, como por ejemplo, un restaurante de estilo buffet con comida de bajo precio, y áreas especiales para niños, con el objetivo de entretenerlos mientras sus padres compran. IKEA creó recientemente un área para adolescentes, con videojuegos, por la misma razón. También ofrece amplios horarios de atención.

La comunicación siempre se ha centrado principalmente en el catálogo de IKEA, donde se pueden visua-

lizar todos los muebles. Del presupuesto anual de marketing de IKEA, 70% se destina a este catálogo. Éste se publica en 45 ediciones diferentes y en 23 idiomas. En 2005, 160 millones de catálogos fueron distribuidos alrededor del mundo. Ésta es la publicación comercial de mayor distribución en el mundo. Otros medios que se utilizan actualmente, en un nivel creciente, incluyen la TV, la radio y la comunicación en internet.

*Fuente:* Los autores.

## Preguntas

---

1. ¿Cuáles son los segmentos-objetivo de IKEA?
2. ¿Qué resulta único en su posicionamiento?
3. ¿Cómo se las arreglan para mantener los precios bajos?
4. ¿Qué tan coherente es la mezcla de marketing con la estrategia de marketing?

## Caso de estudio 2

# Chevrolet Zafira

José Álvarez tiene 45 años y trabaja desde hace seis en una importante empresa suiza del sector farmacéutico. En enero de 2008 fue promovido a gerente de comercialización de una unidad de negocios de la empresa. Actualmente reside en un barrio de Pilar, en la zona norte de la provincia de Buenos Aires. José está casado y tiene 4 hijos, Jorge de 8 años, Alberto de 6, José de 4 y Paula de casi 2 años.

Entre sus aficiones declaradas está la lectura de novelas, la música pop y es también buen jugador de golf. En los periodos vacacionales José y su esposa, María, tienen la costumbre de escaparse por Argentina y países vecinos con sus hijos y practicar el campismo.

Hace apenas tres meses, José adquirió un nuevo vehículo, un Chevrolet Zafira, y vendió su antiguo vehículo, un Ford Focus, que tenía 160 000 km de rodaje. Nos pusimos en contacto con José para mantener con él una conversación centrada en la experiencia de compra de su flamante auto.

—Hola José. Compraste un auto...¿cómo te va con él?

—Bien, lo compré en diciembre de 2007 y me lo entregaron en enero. Somos una familia de seis. Lo usamos generalmente para el verano y para viajes de fin de semana. Además tenemos otro automóvil, un VW Golf, que utiliza María para llevar a los chicos al colegio.

—¿Lo usarás en las vacaciones?

—Sí, quiero que vayamos todos cómodos y poder llevar sin problemas las valijas y otras cosas. También en Semana Santa y en viajes largos. Y ahora, además, soy el conductor del equipo de fútbol de la empresa. Jugamos un torneo entre empresas de la cámara del sector.

—¿Qué hacías antes cuando querías ir de vacaciones?

—El último viaje sentí que ya nos quedaba pequeño el auto y empezamos a buscar uno más grande. Primero pensé en un Toyota Hilux Full, pero no tenía idea de los precios y se me iba de presupuesto. El auto que compré resultó la mejor opción y fundamentalmente es del tamaño adecuado para nosotros.

—¿Por qué la mejor opción?

—Queríamos resolver un problema de comodidad. En el Zafira podemos hasta bailar dentro (se ríe). Las otras opciones no eran tan grandes y además eran más costosas.

Durante los tres meses anteriores a la compra recorrí varias concesionarias mirando los diferentes modelos. Tuvimos una pésima experiencia en un concesionario que mejor prefiero olvidar.

—¿Por qué?

—Fuimos allá por noviembre y no había modelos disponibles, pregunté cuándo llegarían e hice una cita para ese día. Entonces fuimos el día convenido y no estaba el auto y nadie sabía al respecto. María dijo: “¡No soporto un minuto más aquí!” Así que nos fuimos masticando bronca.

—¿Qué cosas te importaban más del vehículo?

—El espacio, fundamentalmente. Tanto que fui a probarlo varias veces, primero sólo, después con María y finalmente con mis hijos. Otro punto tenía que ver con la flexibilidad interior, es decir la posibilidad de cambiar la posición y distribución de los asientos. Por último la seguridad. Había otro tema más, que si se podía le daría importancia: que tuviera un cierto diseño, ya que a veces visito a clientes y, ya sabes como es esto de la imagen.

—¿Y las cuestiones de gastos de uso y mantenimiento?

—Buscábamos un diesel, porque pensábamos que resultaría más barato de mantener, aunque con los precios de Argentina ya se perdieron las formidables ventajas que tenían los diesel. Por otro lado los gastos están asociados al precio de compra y teníamos un presupuesto base, así que descartábamos cualquier opción que pudiese interesarnos y que estuviese por encima de lo disponible. Por ejemplo, descartamos por precio el BMW (como tiene mi jefe), el Toyota (como te mencioné antes), el Honda 4 × 4 y el VW Touareg (que tienen mis amigos).

—¿Dónde buscaste de información?

—Generalmente en los diarios, en las concesionarias, con mis amigos y colegas del trabajo. Busqué algo por internet. Eso está bien, ahí tienes la posibilidad de comparar marcas y modelos. Pobre, mi suegro quería que

comprara un Ford y me cubrió de folletos que me traía de no sé dónde.

—¿Qué sucedió con el color del auto?

—Lo eligió María: gris metálico, aunque lo decidimos juntos. Discutíamos sobre cómo pagar el auto, si al contado o en cuotas. Ella quería al contado y yo financiar algo. Entonces quedamos en que yo elegiría la forma de pago y ella el color. Pagué una parte en cuotas en 3 años.

—¿Has tomado una buena decisión?

—Sí, absolutamente. Tuvimos un salto cualitativo importante con relación a los autos anteriores. Además, según el dinero que podíamos gastar, este auto fue la mejor alternativa disponible. De todas formas sigo entusiasmado con un 4 × 4, tal vez para la próxima ocasión. Vi un anuncio en el diario con una oferta fantástica para comprar una 4 × 4, pero ya tengo este auto, y lo voy a tener por lo menos unos 3 o 4 años.

—¿Cuál será tu próximo auto?

—(Se ríe) Cuando salgamos, sin que escuche mi señora, te digo.

Caso escrito por el profesor Carlos Sicurello de ESADE, Campus Buenos Aires.

## Preguntas

---

1. ¿Cuáles son las etapas del proceso de compra que pudo identificar?
2. ¿Cuáles son las características fundamentales de cada etapa?
3. ¿Cuáles oportunidades y amenazas para la marca identifica?
4. ¿Cómo, a través del análisis de la experiencia de compra, podría desarrollar estrategias de marketing con el fin de captar y retener clientes?

## Caso de estudio 3

# Atípica

### Lo que dicen los adolescentes

“Quería cortarme y cambiar”.

“Es como parte de una, forma parte de la imagen que das, para mí es sumamente importante”.

“Yo en realidad lo que hago es ir, decirle un poco la idea que tengo, y que me aconseje de acuerdo con mi idea”.

“Sí, en realidad me gusta que me den ideas y lo bueno es encontrar un punto donde nos pongamos de acuerdo”.

“Que el que me atienda pueda entender lo que le pido. Si no te entiendo bien lo que quieres, te puede hacer cualquier cosa”.

“Volvería a ese lugar porque me entienden”.

“Una vez que encuentras a un peluquero que te halla la vuelta, sales conforme”.

“Por lo general voy al mismo lugar, pero cada tanto cambio”.

“En realidad llegué a ese lugar por gente que me había dicho del él. Probé y me gustó”.

“Los que te atienden lo hacen muy bien, y además como que entienden lo que yo les pido. Me costó mucho encontrar eso”.

### Consumer Insight: para entender a los adolescentes

Los adolescentes buscan ser entendidos por los estilistas porque sienten al corte de pelo como un medio para expresarse y manifestar su personalidad al mundo. Asistir a la peluquería implica para ellos un cierto riesgo o incertidumbre de no ser comprendidos o respetados por el estilista en cuanto a lo que quieren. En la mayoría de los casos, los estilistas no cumplen con sus deseos y ellos no salen satisfechos. Por todo esto, buscan que el estilista los interprete, los comprenda y los asesore a la hora de realizar el corte o servicio.

### La idea

La peluquería Atípica es un lugar especializado en cortes de pelo y servicios de estética para adolescentes de 13 a 19 años (hombres y mujeres), de un nivel socioeconómico

ABC1C2 del Montevideo urbano, para quien está dispuesto a invertir en su estilo. Actualmente, no existe una peluquería que se oriente directamente a ellos.

El objetivo de Atípica es diferenciarse: ofrece al segmento de chicas y chicos de entre 13 y 19 años un servicio diseñado exclusivamente para ellos. Éste no es brindar un simple corte de pelo y servicios estéticos, sino que se basa en la comprensión e interpretación real de lo que ellos buscan para poder, entonces, ofrecerles un servicio único y de calidad. Todo esto irá de la mano de una ambientación que buscará hacerlos sentir cómodos y a gusto en un lugar y un clima con el que puedan identificarse.

### Descripción del negocio

La peluquería estará ubicada en el barrio de Punta Carretas, en un local amplio y decorado de manera moderna y que tendrá en cuenta los gustos e intereses de los adolescentes. Estará abierta todo el año, de lunes a sábado.

Los empleados de Atípica serán estilistas especializados en tendencias y cortes de pelo de adolescentes que darán un servicio personalizado. La capacidad máxima será de 60 cortes/servicios por día.

La inversión requerida para la apertura de Atípica es de 13 930 dólares, que incluye todo lo necesario para el diseño y remodelación del local.

La cartera de productos y sus precios serán los siguientes:

- **PRODUCTO 1:** Corte y lavado para chica = \$280
- **PRODUCTO 2:** Corte y lavado para chico = \$220
- **PRODUCTO 3:** Tinta (claritos, reflejos y baño color) = \$490

### Tendencias

Se verificó que coexisten dos fuertes tendencias. Por un lado, el desarrollo de servicios a la medida de las exigencias del consumidor; por el otro, el creciente poder de consumo del segmento al que se apunta, que si bien no se encuentran en edad de percibir ingresos, manejan dinero y son consumidores activos, exigentes y que valoran la comprensión de sus necesidades.

## Proceso de compra

Por más que sean los mayores quienes les entregan el dinero para sus gastos, la elección de la peluquería corre, en la mayoría de los casos, por cuenta de los adolescentes. No ahorran a la hora de elegir a qué local ir y están dispuestos a poner de su mesada, en algunos casos hasta de sus ahorros, para contratar un servicio que les dé confianza. En el momento de la elección, juegan un rol fundamental los amigos, novio/a o compañeros del adolescente; el influidor cumple un papel más que destacado en el proceso de compra.

## Los números

Algunas cifras interesantes de este mercado provienen del Instituto Nacional de Estadísticas y de una encuesta representativa del público objetivo:

Mercado objetivo Adolescentes	Rango de edad	Población ABC1C2	Ticket promedio	Frecuencia anual Promedio (*)
VARONES	13 a 19 años	17 402	\$ 210	6
MUJERES	13 a 19 años	17 121	\$ 280	4

\* Incluye peluquerías, salones de belleza, o servicio a domicilio.

- En el caso de las mujeres se observa que 85% del gasto anual es corte y 15% restante es principalmente tinta, claritos, reflejos y brushing. En los hombres 100% del gasto es corte.
- 56% de los encuestados manifestó que seguramente probaría ATÍPICA. Y 40% que seguramente concurriría si el precio es de entre \$200 y \$300 por corte.
- 38% de los encuestados están de acuerdo en que “los peluqueros casi nunca logran interpretarlos”.

## Más información del mercado

Al hablar del mercado de las peluquerías se debe hacer una diferenciación. Si uno se refiere al mercado de las peluquerías tradicionales, se puede decir que se encuentra en un momento de madurez. Pero al referirse a peluquerías más vanguardistas, o con objetivos dirigidos a

satisfacer a un público específico y con nociones de arte y diseño, podría decirse que el mercado está en un momento de nacimiento o de gestación, el cual se da bajo las megatendencias de servicios hechos a medida e importancia por el cuidado personal y estético.

En cuanto a la estacionalidad de los servicios brindados en las peluquerías, se dan algunos meses con más trabajo (que puede aumentar 50%), como diciembre, marzo, abril y mayo, es decir, aquellos meses que se encuentran antes o después de las vacaciones.

Actualmente existen en Montevideo (según datos de la Unión de Peluqueros de Uruguay) alrededor de 9 000 peluquerías y salones de belleza. Pero la competencia más directa de Atípica serían peluquerías como: NA (que cobra \$270 para corte de pelo de mujeres y \$230 de hombres) con 45 servicios por día, Bellavita (que cobra \$400 a mujeres y \$290 a hombres), Pelo Verde (\$290 a mujeres y \$220 a hombres) y Geo. Estas peluquerías ofrecen una propuesta de valor en la que se manejan nociones estéticas y de diseño de un perfil más vanguardista. Estas peluquerías atienden tanto a adolescentes como a adultos, por lo que no prestan servicios a medida ni están diseñadas a partir de las necesidades de los adolescentes.

También se puede identificar en el mercado a especialistas que después de abandonar sus peluquerías atienden a domicilio (cobran \$280 a mujeres y \$200 a hombres). Éstos representan 5% del mercado actual (en valor).

Por último, la rentabilidad del negocio de peluquerías se estima en 30% de utilidad neta sobre ventas brutas.

Caso escrito por el profesor Gustavo Rubinsztejn de la Universidad ORT, Uruguay. Adaptado a partir de un plan de marketing del mismo nombre, realizado por los alumnos Alejandra Alaniz, Clara Michelini y Martín Larre.

## Preguntas

1. Describa las necesidades, los perfiles, el proceso de compra y las tendencias de los consumidores de servicios de peluquería.
2. ¿Qué recomendaciones haría para fijar la mezcla comercial?
3. Defina un posicionamiento para Atípica dentro del competitivo mercado de Montevideo.

## Caso de estudio 4

# Procter & Gamble

George S. Day (1994) identificó, en su trabajo de investigación, que las organizaciones exitosas, orientadas al mercado, combinan tres elementos claves: las áreas de cultura, las capacidades de la empresa y la configuración de la empresa. Una serie de ejemplos en los sectores de servicios e industria ilustran estos descubrimientos. Nos proponemos evaluar cómo se aplican estos factores a un actor clave del sector de productos de consumo masivo, como es Procter & Gamble, al brindar algunas claves sobre sus capacidades orientadas al mercado.

El primer elemento identificado por Day es la cultura externamente orientada. En P&G, la definición de la misión indica claramente que uno de sus objetivos claves es ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los consumidores en un modo superior. Todos los departamentos tratan de contribuir a esta misión. La cultura en P&G también está influida por el sistema de gestión de marca, creado por la empresa en 1936, y que se utiliza actualmente en las empresas de consumo masivo. Centra la atención de la organización en las marcas, por lo que la responsabilidad del equipo de marca es entender a los consumidores mejor que nadie. P&G también tiene una cultura de competitividad. Quiere satisfacer al consumidor en una forma superior, lo que implica, *de facto*, el deseo de vencer a la competencia y alcanzar posiciones líderes en el mercado. A esto apunta la pregunta planteada por Day sobre si una empresa puede orientarse, a un mismo tiempo, a la competencia y al cliente. Las empresas orientadas al mercado, como P&G son, con frecuencia, intensamente competitivas.

El segundo elemento lo constituyen las *habilidades distintivas en la percepción del mercado*. Day considera que las empresas exitosas están más educadas acerca de su mercado que sus rivales. Por “mercado”, entendemos a los consumidores, los competidores y los distribuidores. Para adquirir conocimiento sobre los consumidores y los competidores, el personal de marca en P&G lleva a cabo análisis mensuales de la información de Nielsen, y revisa regularmente las tiendas para “sentir el mercado” y recoger cualquier cambio en la actitud del consumidor o en el contexto competitivo, organiza pruebas cualitativas de consumidores y ejecuta evaluaciones mensuales de los

lanzamientos de nuevos productos. Para una mejor satisfacción de las necesidades de los distribuidores, P&G adaptó hace un año la función de ventas, trasladándose desde un foco geográfico hacia un foco en las cuentas claves. Actualmente, un equipo de ventas se dedica, de forma completa, a una cuenta clave (distribuidor) con el objetivo de entender mejor las necesidades de este cliente “intermediario”. Las actividades de P&G en la gestión de categorías, la respuesta eficiente al consumidor (*Efficient Consumer Response*), y el intercambio electrónico de datos (*Electronic Data Interchange*), subrayan su interés en satisfacer mejor las necesidades de los distribuidores.

El tercer elemento es la *configuración de la empresa*. El sistema de gestión de marca, como ya mencionamos, determina un foco natural en el mercado. Hace un par de años, sin embargo, P&G sentía que este sistema ya no era siempre ideal para un mercado global crecientemente complejo. Por lo tanto, la empresa reforzó la organización y creó equipos multidisciplinarios para los proyectos claves, como los lanzamientos de nuevas marcas o los relanzamientos. En la mayoría de los casos, la persona de marketing es todavía el líder, pero también otros individuos claves se ven involucrados en otras funciones importantes (como IyD, fabricación, logística, finanzas y ventas) al inicio del proceso, para brindar información inicial. El resultado es una reducción de la repetición innecesaria del trabajo y un mayor grado de reacción.

Day también realza la importancia de una base de comportamiento compartido y la capacidad de tomar decisiones basadas en hechos. En P&G, una persona que gestiona marcas sólo puede ser convencida con hechos. En cada etapa de un proceso, como el lanzamiento de una marca, se establecen objetivos específicos, y se requiere de una investigación para probar si esos objetivos son alcanzados; si lo son se continúa con el proyecto. Los test técnicos, los test “a ciegas”, los test de conceptos, los test de uso y de concepto, los tests publicitarios, son sólo algunas de las iniciativas regulares importantes. El conocimiento resultante se esparce luego en la organización a través de informes escritos formales, un ejercicio considerado como agotador por muchos, pero esencial para diseminar la información relevante. Los gerentes,

después de todo, se quejan con frecuencia de que el conocimiento no circula lo suficientemente rápido, o no llega a las personas indicadas.

Una cuestión clave en P&G, sin embargo, es si su fuerte orientación global entorpece sus habilidades orientadas al mercado. La estandarización de las marcas es el nombre del juego en la actualidad, y el objetivo estratégico de la empresa es alcanzar economías de escala en todas las áreas del negocio (IyD, fabricación y marketing). El escenario deseado es el de un producto, un nombre de marca y un posicionamiento de marca mundial.

La estandarización de las marcas, un proceso impulsado por las consideraciones de la oferta, requiere buscar el menor denominador común entre los consumidores de los diferentes países para satisfacer el mayor número de personas.

Sin embargo, ¿no se presenta el riesgo de no poder ser capaz de satisfacer, en forma perfecta, las necesidades de los consumidores? Otro peligro es que los equipos de estrategia global centralizada, creados por P&G en

la década de 1990 para gestionar sus once categorías de productos en el mundo, puedan localizarse lejos de los mercados y los gustos de consumidores locales.

Una organización que busca el costo como su principal ventaja competitiva se centra más en el resultado final que en el consumidor. Esto puede tener un impacto luego de algunos años en la cultura, las capacidades de la empresa de percibir el mercado, y la configuración de la empresa. Será interesante seguir la futura evolución de P&G en estas áreas claves que Day identificó.

*Fuente:* I. Schuiling (2000) comenta el artículo de Day, G. (ver p. 38), "Cómo transformarse en una exitosa organización orientada al mercado", *European Business Forum*, Núm. 4, invierno de 2000, pp. 35-41.

## Pregunta

---

1. ¿Es P&G una empresa orientada al mercado?

## Caso de estudio 5

# Natura

**N**atura es una empresa brasileña que actúa en el sector de cosméticos, fragancias e higiene personal. La empresa fue fundada en 1969 por Antonio Luiz de Cunha Seabra, a partir del establecimiento de un pequeño laboratorio en la ciudad de São Paulo.

Después de un pequeño periodo de experimentación la empresa adoptó, en 1974, el modelo de negocios que hasta hoy tiene: la venta directa “puerta a puerta”, por medio de 717 mil consultoras de venta en Brasil y 86 mil en otros países. Lidera el mercado brasileño de cosméticos, fragancias e higiene personal con una facturación que en 2007 tuvo un total de R\$4.3 mil millones, dentro de un sector que tuvo ingresos por R\$19.6 mil millones en ese mismo año. Natura está presente en siete países de América Latina y en Francia. Busca, mediante un portafolio de productos basados en la biodiversidad de la flora brasileña, un posicionamiento diferenciado en el mercado internacional.

Natura posee un portafolio de productos bastante diversificado. Entre las principales líneas se destacan:

- **Chronos:** productos de limpieza, tonificación e hidratación de la piel. Se divide en categorías de productos para mujeres de 30 a 45, 45 a 60 y 60 y más años.
- **Natura Ekos:** productos de perfumería, higiene personal y ambientación que utiliza recursos provenientes de la biodiversidad brasileña.
- **Mamá y bebé:** productos para el bebé y para mujeres embarazadas.
- **Fragancias y perfumes:** fragancias, perfumes, desodorantes, hidratantes perfumadas.
- **Natura única:** productos de maquillaje.
- **Natura diversa:** ofrece un portafolio amplio en colores, texturas, formas de aplicación y beneficios de tratamiento para todas las necesidades, fases y deseos de las mujeres.
- **Faces de natura:** cosméticos y productos de higiene personal para mujeres jóvenes y modernas.
- **Tododia:** gran variedad de productos para el uso diario en diversos segmentos.

## Natura en el mundo

Natura empezó el proceso de internacionalización en 1982 con el establecimiento de un representante comercial en Chile. En 1988, la compañía estableció otra representación comercial en Bolivia y en 1994, Natura siguió adelante con sus actividades en Argentina y Perú, en primer lugar con un distribuidor local y luego con el establecimiento de una oficina comercial y centro de distribución propia. Recientemente creó la Casa Natura Buenos Aires; de esta forma pudo adoptar un modelo muy similar al implementado en Brasil. En 2005 Natura inició sus operaciones en México y hoy cuenta con una Casa Natura en la ciudad de México. En 2006 fue el turno de entrar al mercado de Colombia y Venezuela, también con un modelo similar al que antes había desarrollado en Brasil y en otros países latinoamericanos, es decir, el modelo de las ventas directas. En 2007 los ingresos de las operaciones fuera de Brasil alcanzaron 4.3% de la facturación total de la empresa.

En abril de 2005 Natura lanzó su iniciativa internacional más audaz con la entrada en el mercado francés. La compañía optó por un modelo diferenciado de operación en Francia con la creación de un espacio propio en París, Maison Natura París. La ceremonia de apertura de este sitio fue una de las cumbres de la conmemoración del año de Brasil en Francia. La casa está ubicada en Saint Germain des Pres, un privilegiado punto de la capital francesa. Es un espacio donde el consumidor encuentra productos con información de la biodiversidad brasileña y tiene contacto con los aspectos de la cultura y las costumbres brasileñas.

La empresa optó por la apertura de la Maison Natura porque las ventas directas de cosméticos no tienen una tradición importante en el mercado francés. En Brasil, la venta directa corresponde a aproximadamente 27% de las ventas, según con el ABIHPEC (2006), mientras que en Francia se estima que tienen una participación de sólo 0.8%.

Natura examinó el mercado francés de productos cosméticos a través de entrevistas con periodistas espe-

cializados en el sector, visitas a empresas como L'Oréal y también con investigación sobre el consumidor final.

Estudios llevados a cabo con los consumidores franceses e ingleses mostraron las siguientes percepciones respecto de los productos Natura (que inicialmente era la línea elegida para la entrada de la marca):

- Mayor receptividad a conceptos de sostenibilidad ambiental en Inglaterra que en Francia. En Francia se presenta de modo más interesante la utilización de conocimientos tradicionales.
- Respuesta positiva al origen brasileño: la riqueza de los brasileños, la diversidad biológica, la alegría, los colores, tradición de Brasil en la categoría de los cosméticos, y sobre todo la capacidad de la empresa brasileña para asegurar el cumplimiento de los compromisos.
- Necesidad de demostrar el desempeño tecnológico de la empresa en los embalajes y el origen (Brasil).
- Tanto en Inglaterra como en Francia la línea Ekos es percibida como un producto de alto valor agregado en el rango de precios altos y debe ser distribuida en canales selectivos o boutiques.

La empresa también realizó una evaluación de las percepciones de los consumidores en relación con otras marcas en Europa que tenían una posición similar a Natura, para verificar cuál debería ser el posicionamiento adecuado para la marca. El resultado de la investigación puede observarse en la figura 1.

*Fuente:* Presentación de Natura en evento de FGV y material distribuido a los participantes.

En vista de los resultados de la investigación, Natura tomó las siguientes decisiones:

1. Centralización en la línea Natura Ekos.
  - a) Propuesta cosmética que realza los valores del bienestar, basada en el uso de la diversidad biológica brasileña.
  - b) Legitimidad en ofrecer productos que expresan la forma de ser de los brasileños.
  - c) Expresar en términos más concretos las creencias y valores de la marca Natura.
2. Canales de venta alternativos.
  - a) Comercio exclusivo corporativo para la construcción de la marca.

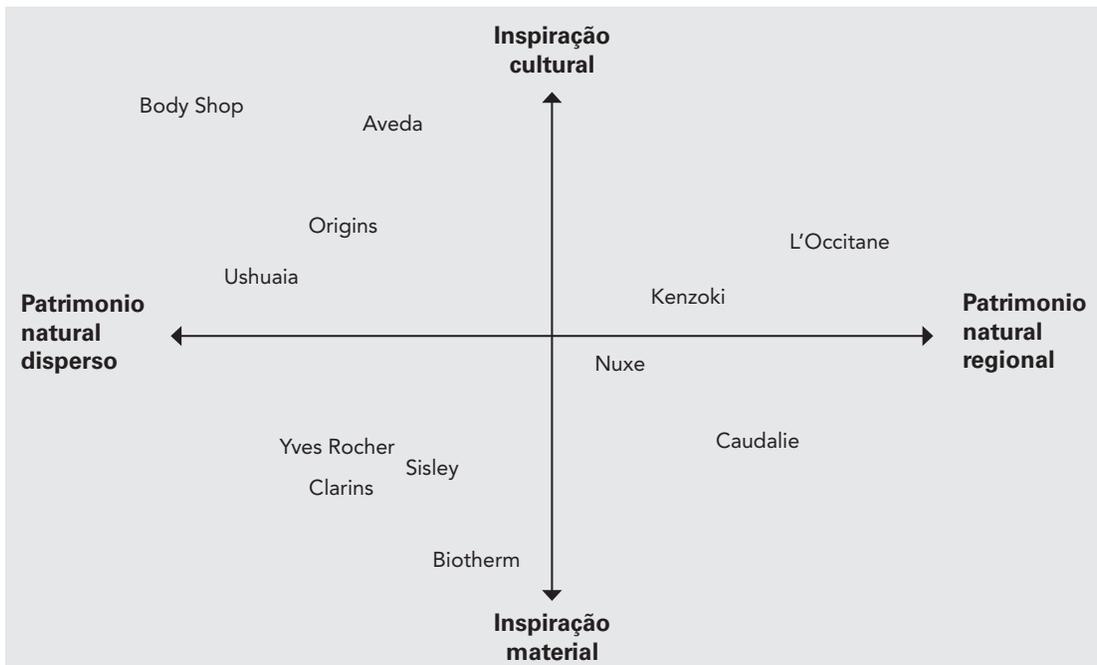


FIGURA 1 Mapa conceptual de marcas

- b) Expansión para distribución selectiva, que es el canal mejor desarrollado en Europa.

Algunas adaptaciones fueron necesarias, porque en Brasil la línea Ekos estaba conectada a la toma de un baño y no era un factor importante para la construcción de la marca. En Francia, lo que desarrollará la imagen es el tratamiento, la perfumería, el maquillaje. De esta manera, Natura decidió agrandar la línea Ekos de 45 a 80 productos y cambiar la línea de baño por una línea para el cuerpo. Los productos fueron colocados muy cerca de los productos de lujo.

Hubo cambios en el envase, principalmente en las etiquetas que atendían las demandas de la legislación local, además de llevar la información en cuatro idiomas. Natura agregó la firma “Brasil” en la parte superior de los envases para que funcionara como un respaldo de calidad; también comenzaron a utilizar sobrenombres, por ejemplo, el aceite corporal hecho con cupuaçu comenzó a ser nombrado “Óleo corporal Ekos Cupuaçu”.

La tienda fue utilizada como un vehículo de comunicación. La razón de la empresa “bienestar, estar bien” fue el factor de inspiración para el proyecto de la Casa Natura, que buscaba la integración de las formas, líneas y colores con los valores de la marca, como sencillez, transparencia y sensación de bienestar y la proximidad con la naturaleza.

La política de precios para el mercado francés se basó en la misma percepción de precios que se observaba en los consumidores brasileños, por supuesto, con la debida proporción del poder adquisitivo de los consumidores. Los precios fueron establecidos de 60 a 80% más caros que en Brasil, aunque se calcula que la empresa opera con producción de gran escala para garantizar la competitividad en el mercado francés.

La empresa logró avances importantes como el crecimiento de los ingresos, la atención de los consultores en

belleza y los beneficios de la construcción de la imagen internacional. Las incursiones de Natura en el extranjero permitieron obtener resultados financieros considerables. Sin embargo, es importante destacar que el aprendizaje adquirido en estos mercados, especialmente el francés, calificó a la empresa para convertirse en un competidor importante a mediano y largo plazos.

Caso escrito por el profesor Luís Henrique Pereira de La Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

Fuentes:

ABEVD. Disponible en: <http://www.abevd.org.br>. Acceso 26 de julio de 2008.

ABIHPEC. *Panorama do Setor: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos*. Disponible en: <http://www.abihpec.org.br>. Acceso 27 de julio de 2008.

GRACIOSO, Francisco; NAJJAR, Eduardo R. *A mudança da marca Natura*. São Paulo: ESPM/Exame, octubre de 2000. 17 f.

NATURA. Disponible en: <http://www.natura.net>. Acceso 23 de julio de 2008.

SPERS, Renata G.; ALCAZAR, Márcia R.; ARIDA, Rogério. *Internacionalização da Natura na França: estratégias e posicionamento de marketing para um mercado sofisticado*. X SEMEAD. São Paulo, 2007.

## Preguntas

1. Mencione algunas ventajas y desventajas de la entrada de Natura en Francia.
2. Comente la estrategia de entrada de Natura en el mercado francés.
3. ¿Concuerda con el posicionamiento adoptado por la empresa en el mercado francés?
4. ¿Qué recomendaciones haría a los gerentes de Natura?

## Caso de estudio 6

# Volvo, camiones belgas

**D**urante la última década, se incrementó considerablemente la cantidad de bienes transportados por vía terrestre y uno de los resultados de ello fue el crecimiento significativo en las ventas de camiones. Esta situación se debe principalmente al mejoramiento de la red de carreteras en Europa oriental, pero también es el resultado de las ventajas que el transporte terrestre tiene sobre otros medios (barcos, trenes, aviones). Entre estas ventajas podemos mencionar la flexibilidad, el ahorro de costos, la entrega “justo a tiempo”, la integridad de los productos. Desde 1985, la cifra total de ventas de camiones en Bélgica ha alcanzado alrededor de 5 500 nuevos registros de camiones por año.

La práctica actual de la industria de camiones es describir el mercado de camiones en referencia a la cifra de peso máximo de carga permitido (peso bruto del camión, *GVW*, siglas en inglés), y hacer una distinción entre los camiones livianos (debajo de las 7 toneladas), camiones de carga media (entre 7 y 16 toneladas) y camiones pesados (más de 16 toneladas). Los segmentos liviano y medio comprenden 51% del total del mercado con base en los registros, y son disputados entre cuatro fabricantes principales (Mercedes, Daf, Scania y Renault). En la categoría de pesados, que comprende 49% del mercado total, tiene por principales competidores a Volvo, Daf, Scania y Mercedes.

Un segundo método para dividir el mercado que se utiliza actualmente es según el tamaño de las flotas que poseen los clientes: 57.3% de todos los transportistas tienen una flota de tres camiones o menos, 18.3% poseen entre cuatro y diez vehículos, y 24.4% posee más de diez camiones.

La ventaja de estos dos criterios de segmentación, el peso bruto del camión y el tamaño de la flota, es que pue-

den monitorearse fácilmente los desarrollos dentro del mercado, ya que las estadísticas de registros incluyen esta información y son publicadas en intervalos regulares.

Un análisis del perfil del comprador de camiones de acuerdo al uso de los mismos, sugiere que pueden dividirse en tres tipos de negocios: empresas de alquiler (de menor importancia en Bélgica), transportistas por cuenta propia (65.6%) y transportistas profesionales (34.4%). Los transportistas por cuenta propia son negocios que transportan sus propios productos como parte de su actividad de fabricación (por ejemplo las destilerías) o comercialización (por ejemplo las cadenas de supermercados), mientras que los transportistas profesionales transportan bienes en nombre de otros, a través de distancias regionales, nacionales o internacionales. Algunos de ellos son especialistas en transportar tipos de bienes particulares.

De acuerdo con una encuesta reciente entre los transportistas, 11.5% son transportistas por cuenta propia que poseen una flota de diez camiones o más, mientras que otro 14.7% son transportistas profesionales con una flota de un máximo de tres camiones. En cada una de estas categorías hay tres tipos de transportistas fundamentados en la distancia: transportistas regionales (casi completamente compuesto por distribuidores minoristas y transportistas de materiales para la construcción), transporte nacional y flete internacional.

*Fuente:* Los autores.

---

### Pregunta

¿Cómo procedería usted para segmentar este mercado y diseñar una matriz de segmentación?

## Caso de estudio 7

# Havaianas (Grupo Alpargatas)

El grupo Alpargatas comenzó el 3 de abril de 1907 con la apertura de la fábrica brasileña de Alpargatas e Calzados, en el distrito de Mooca, en São Paulo. Proveniente de Argentina, el escocés Robert Fraser se asoció a un grupo inglés y luego de un año la fábrica comenzó a producir calzados, lonas y suelas.

El éxito de estos productos fue inmediato: las alpargatas eran perfectas para el cultivo de café porque no dañaban los granos. En 1909, la empresa cambió su nombre a São Paulo Alpargatas Company S.A.

La compañía sobrevivió a la crisis de 1929, a la Segunda Guerra Mundial y ya en 1950 tenía una importante marca de jeans, “Far West”, en un tiempo en que los jeans eran llamados “rancheras”, y mucho antes de que las marcas internacionales Levi’s y Lee fueran fuertes en el mercado mundial. Hoy el grupo tiene marcas nacionales importantes como Havaianas, Conga, Bamba, Kichute, Rainha y Topper y posee la licencia para la producción de marcas internacionales como Mizuno y Timberland.

## Havaianas

Las sandalias Havaianas fueron lanzadas en 1962, inspiradas por las sandalias japonesas Zori; es un producto 100% brasileño, natural, confortable y especialmente barato que fue ampliamente adoptado por el mercado desde entonces. Eran las llamadas “fajutas”, como se puede ver en la publicidad de la marca en esos momentos.

El nombre Havaianas fue en realidad incorporado en 1965, época en la que ya se vendían 1 000 pares por día en pequeñas tiendas y comercios. En 1970, una campaña de publicidad con el comediante Chico Anysio, reconocido a nivel nacional, fue suficiente para defender la marca como “el legítimo”, una manera de combatir la imitación de muchos productos presentes en el mercado. J.W. Thompson creó el lema “legítimas, sólo Havaianas” para generar diferenciación de la competencia. Trabajó con el lema “las únicas que no se deforman, no tienen olor y no se sueltan las tiras”, que se repetía hasta el agotamiento en las tandas publicitarias de la época.

En ese momento el producto era muy simple. Fabricado en seis distintos colores, con interior siempre blan-

co, el producto perdía prestigio cada vez más, a pesar de su confort y practicidad. Su uso representaba una “ostentación de la pobreza”.

La primera respuesta que dio Havaianas, en 1994, fue el lanzamiento de una nueva sandalia, con tiras y base monocromática, con lo que hizo oficial lo que los consumidores ya hacían por cuenta propia para alejarse de la percepción de pobreza antes mencionado. El nuevo producto fue bautizado como Havaianas Top y marcó el comienzo de la revitalización de la marca.

Otros modelos se lanzaron como Havaianas Surf y Havaianas Brasil. Éstos lograron compras por impulso y el deseo de poseer más de un modelo de la marca, lo cual permitió un aumento del precio final y la recuperación del margen de contribución.

La empresa cerró la década de 1990 con una cifra récord de ventas (100 millones de pares) para después esbozar sus planes para la explotación de los mercados internacionales. El equipo formado para esta tarea incluía a Angela Tamiko Hirata, responsable de comercio exterior.

## La carrera de Angela Hirata

“Mi carrera comenzó a los 18 años como auxiliar administrativa en Editora Mestre Jou. Luego solicité ingresar como auxiliar de administración en Diners Club, donde tuve contacto con la comercialización. Mi padre dice que tengo un mucho de mi abuelo, en cuanto a la sensibilidad para los negocios y la capacidad para captar lo que desea el consumidor. He trabajado en una franquicia de Levi’s y, a mediados de los años de 1980, comenzó mi interés por comercio internacional.

La primera marca brasileña conocida fuera de Brasil fue el café, pues el comercio internacional para nosotros en ese momento se limitaba a los productos básicos. Empecé a interesarme por los mecanismos necesarios para hacer que otras marcas fueran conocidas fuera de Brasil. Encontré eso en Azaléia. El difunto Néstor de Paula, entonces presidente de la empresa, me invitó a manejar una fábrica con 200 operarios. Fue una buena experiencia, pero la internacionalización de la marca nunca llegó.

Me fui a São Paulo, trabajé dos años en Philips de Brasil, como consultora del área de marketing para la telefonía celular. Luego recibí la invitación del presidente de Alpargatas, Fernando Tigré, para ingresar a la empresa. Era la primera mujer directiva de la compañía. No fue fácil, pero tuve la comprensión y la ayuda de todos. Havaianas es hoy objeto de deseo en todo el mundo.

Estuve obligada a retirarme al llegar a los 60 años, pero soy todavía consultora de la empresa. Presto también servicios de consultoría para marca Tramontina y soy miembro del Consejo de hoteles Blue Tree”.

Por los testimonios recogidos de Hirata, uno puede darse cuenta de que el mercado internacional de distribuidores sólo tenía la preocupación de lograr volúmenes de ventas y poco importaba la marca. La solución que se estaba diseñando supondría que los asociados y distribuidores estarían más comprometidos con la nueva posición diseñada para la marca. El nuevo posicionamiento era tan desafiante que la empresa llegó a rechazar órdenes de compra provenientes de Wal-Mart.

Como parte de su estrategia, la empresa se centró en acciones de relaciones públicas, envió sandalias para periodistas de la moda cada tres meses y procuró superar la resistencia hacia el producto. El esfuerzo tuvo su premio: el producto fue mostrado en revistas como Elle, Vogue y Cosmopolitan.

Entre otras acciones innovadoras se produjeron Havaianas especiales para el Oscar 2003, nada menos que insertas con cristales Swarovski. La empresa patrocinó campeonatos de surf en Hawái y tiene alianzas con MTV de Francia, pero siempre evitó la publicidad masiva.

Los esfuerzos de reconocimiento tuvieron sus frutos: “Ellas (las sandalias Havaianas) están en los estantes de las tiendas de departamentos como Saks Fifth Avenue y Bergdorf Goodman, en New York, y Galleries Lafayette, en París. Ocupan el espacio en las vitrinas de Via Spiga, en Milano, donde comparten espacio con las marcas Dior y Prada. El año pasado, las sandalias fueron elegidas por

el estilista francés Jean-Paul Gaultier para calzar a las modelos que presentaban la colección de verano. Hoy decora a afamadas personalidades: Julia Roberts, Sandra Bullock, Naomi Campbell y Kate Moss. Y personalizadas, llegan a costar cien libras en algunas tiendas inglesas.

En relación con los resultados, desde el año 2000 hasta 2006, las ventas internacionales de las Havaianas crecieron 50% anual. Más de 22 millones de pares en 39 modelos diferentes fueron vendidos en 80 países el año 2006 y la mitad del ingreso de la compañía proviene de esa marca.

Caso escrito por el profesor Maurício Morgado de La Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

Fuentes: [www.alpargatas.com.br](http://www.alpargatas.com.br), [www.havaianas.com.br](http://www.havaianas.com.br)

Carolina Neotti; Deivi Eduardo Oliari; Leandro Xavier Azevedo; As Relações Públicas na Construção de Marcas: O Caso Havaianas; UNIASSELVI ([www.rp-bahia.com.br/biblioteca/intercom2005/R1641-2.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/intercom2005/R1641-2.pdf))

Abril no centenário da imigração japonesa <http://japao100.abril.com.br/perfil/228/historia/329/>

## Preguntas

1. ¿Cómo cree que el concepto de posicionamiento se aplica al caso Havaianas?
2. ¿Cómo aplicaría el concepto de ciclo de vida del producto en el caso Havaianas? ¿Cuáles contradicciones existen en los conceptos utilizados en su comercialización?
3. ¿Qué elementos de la mezcla de marketing fueron utilizados en el proceso de revitalización de la marca Havaianas?
3. ¿Por qué cree que la empresa se negó a vender sus productos a Wal-Mart?

## Caso de estudio 8

# PolyColor

El mercado de pinturas puede dividirse en ventas comerciales y ventas industriales. Las ventas comerciales comprenden productos vendidos principalmente a hogares, pintores profesionales y constructores. Las ventas industriales comprenden la venta de numerosos productos para aplicaciones originales (autos, embarcaciones, camiones, componentes para la construcción, etc.). El total de ventas de pinturas se divide, igualmente, entre las ventas comerciales y las ventas industriales. Los hogares abarcan aproximadamente 45% de las ventas comerciales. Los constructores y los pintores profesionales 35%. El gobierno, las exportaciones y las diversas aplicaciones representan el resto.

Aproximadamente uno de cada cuatro hogares compra pinturas para interior cada año, y alrededor de 15% de los hogares compra pintura para el exterior. La popularidad de la pintura hecha por “usted mismo” ha requerido de la expansión de la gama de pinturas y varios artículos de venta minorista. Mucha gente ve a la pintura como un producto *commodity*. Pero, entre los compradores hogareños, hay un número considerable de personas que desean un servicio de información sobre las aplicaciones del producto, la preparación de las superficies y su durabilidad. Existe una diferencia entre los pintores profesionales y los constructores. Los pintores profesionales buscan productos de calidad, dado que su reputación está en juego. Buscan pinturas que sean durables, lavables y que cubran la superficie con una sola capa. Los constructores se desempeñan en trabajos de gran escala y, en muchas instancias, buscan pintura a la cal y al menor precio.

### La empresa PolyColor

PolyColor (o PLC) es una corporación gestionada a nivel regional que se desempeña en el mercado de pinturas bajo el nombre de PolyColor. Además de producir una gama completa de pinturas, la empresa vende artículos varios como pinceles, rodillos, diluyentes, etc., a pesar de que la empresa no fabrica estos artículos. La venta de pinturas comerciales de la empresa fue en 2004 de 84 700 millones de euros (sin contar los productos relacionados), y el beneficio neto, antes de impuestos, totalizó 8 215 millones de

euros. Las ventas se incrementaron a un promedio anual de 10% durante la última década. El volumen de pintura, sin embargo, se mantuvo estable durante los últimos cinco años. La empresa ha sido muy agresiva en el aumento de precios para cubrir los crecientes costos laborales y materiales, y, como resultado, la marca PolyColor es la de mayor precio en su mercado de referencia. En 2004, el costo de los bienes vendidos fue de 65% de las ventas netas.

### El mercado de pinturas

El mercado de referencia geográfico de PCL está subdividido en dos áreas de servicio: la zona urbana (ZU) y la zona residencial (ZR). El volumen estimado de pinturas vendidas en el mercado fue de 87.5 millones de litros (sin contar las ventas a constructores). Se estima que la zona urbana representó 60% de esta cifra, y el resto fue colocado en la zona residencial, donde las ventas crecen aún. Se cree que los compradores hogareños del estilo “hágalo usted mismo” representan 70% del volumen, no relacionado con la construcción en la zona urbana, y 90% en la zona residencial.

### Las ventas de PolyColor

Las ventas de PolyColor se distribuyen equitativamente entre la zona urbana y la zona residencial, con un total de 8.8% de participación del volumen de mercado. La empresa distribuye sus productos a través de 200 puntos de venta independientes y ferreterías. Cuarenta por ciento de estos puntos de venta se localizan en la zona urbana, y el porcentaje restante en la zona residencial. Las investigaciones indican que 1 000 de estos puntos de venta operan en el mercado total con 300 de ellos localizados en la ZU. Las tiendas de PCL en la ZR sólo venden la línea de PolyColor, mientras que las tiendas en la ZU ofrecen dos o tres líneas, y es PolyColor la línea de mayor precio. Los comercios masivos (hipermercados de descuentos) controlan 50% del segmento de pinturas para el hogar en la ZU, siendo el precio el mayor atractivo.

PolyColor emplea ocho representantes de ventas que son responsables de monitorear los inventarios de pintura

y artículos relacionados en cada punto de venta, así como por la toma de pedidos, la asistencia en la exposición de los productos y la coordinación de los programas de publicidad cooperativos. Los representantes de ventas perciben un salario y comisiones de 1% sobre las ventas. La empresa invierte 3% de las ventas netas en publicidad y promociones. Alrededor de 55% del presupuesto de publicidad y promociones se destina al programa cooperativo con las cuentas de minoristas. Dicho programa abarca la publicidad en periódicos y catálogos de temporada que se distribuyen puerta a puerta en el área de comercialización inmediata de los minoristas.

## El comité de gestión

El director general de PolyColor reúne a los ejecutivos más importantes de la empresa para considerar los distintos segmentos del mercado de pinturas en el que se desempeñan. El director general insiste, en su discurso de apertura, sobre la necesidad de tomar una decisión sobre el próximo plan de marketing. Se invita a cada gerente a expresar su visión sobre los asuntos prioritarios.

**Vicepresidente de publicidad:** Creo que debemos dirigir nuestros esfuerzos hacia el refuerzo de nuestra presencia en el mercado de la zona urbana (ZU), que es el segmento más grande. Acabo de recibir los resultados de nuestro estudio de conciencia de marca en publicidad. En este mercado, donde la implicación de los consumidores es baja, la conciencia de marca se relaciona en forma directa con el comportamiento de compra. El estudio de la industria sobre el comportamiento de compra de pinturas indica que la mayoría de los consumidores decide con anticipación qué pintura comprará, y piensa acerca de la marca de pintura que ha visto publicitada. Me parece que necesitamos un nivel de conciencia de marca de, al menos, 30% (frente a 22% actual), para afectar considerablemente nuestra participación de mercado. No nos olvidemos, además, que las empresas nacionales de pintura y los comerciantes masivos nos sobrepasan diez veces. Charlas previas con nuestra agencia de publicidad nos indican que un incremento de €4 millones más de presupuesto en publicidad de marca corporativa, con mayor atención en la televisión, será necesario para alcanzar este nivel de conciencia de marca. Además, esta cobertura televisiva alcanzará a los consumidores en su zona residencial también.

**VP de operaciones:** No estoy de acuerdo. La publicidad no es el camino a tomar, y la referencia única al mercado de la zona urbana (ZU) es demasiado estrecha. Debemos ser competitivos en el mercado de pinturas para el hogar, y punto. Nuestro programa de investigación del comprador indicó que los comerciantes nos darán la espalda cuando el cliente muestre sensibilidad hacia el precio. Debemos recortar 20% nuestros precios en todos los productos para alcanzar una paridad con la marca de pintura nacional. Miren aquí en el periódico de hoy: hemos anunciado un descuento especial en nuestra pintura para el exterior, y nuestro precio aún es considerablemente más alto que el precio habitual de una marca masiva. Con ambos avisos en la misma página, el comprador debería ser idiota para favorecer nuestro producto.

**VP de ventas:** Olviden la zona urbana, donde el total de ventas está estancado, y donde las marcas masivas son muy poderosas. Recortar los precios sería suicida. Deberíamos estar poniendo nuestro esfuerzo en la zona residencial, donde la mitad de nuestras ventas y la mayoría de nuestros distribuidores ya existen. Hemos añadido apenas cinco cuentas nuevas en los últimos cinco años, nuestra penetración de cuentas en la zona residencial es apenas de 17%. Hay alrededor de 300 pintores profesionales en la ZU y 100 en la ZR. Nuestra encuesta en la cuenta minorista indicó que 70% de las unidades vendidas, a través de nuestros puntos de venta en la zona urbana, lo fueron a pintores profesionales, mientras que 70% de las unidades vendidas en la ZR fue a hogares. Debemos sumar un representante de ventas adicional cuya única responsabilidad sea desarrollar nuevas cuentas y presentaciones para los pintores profesionales. He calculado el costo de mantener un representante en el campo, y es de 50 000 millones de euros por año.

**VP de finanzas:** Todos están sugiriendo un cambio en nuestra orientación. Déjeme ser el abogado del diablo y apuntar a continuar con nuestra estrategia actual. Hoy en día vendemos tanto a los hogares como a los pintores profesionales, tanto en la ZU como en la ZR a través de nuestros distribuidores. Somos, y seguiremos siendo, rentables si vigilamos nuestros márgenes y controlamos los costos. Nuestro margen de contribución es de 35% (vea tabla de caso de estudio 8.1). Todos sugieren que incrementar nuestros costos resultará de algún modo en un mayor volumen de ventas. Déjeme recordarles que

## TABLA de caso de estudio 8.1

Situación actual  
de PCL (en 000)

- Cifra de ventas: 84 700 millones de euros
- Costos directos: 55 055 millones (65%)
- Costos fijos: 21 430 millones
- Beneficio: 8 215 millones (9.7% de la cifra de ventas)
- Mercado total: 87.5 millones de litros
- Participación de mercado: 8.8%
- Ventas de la empresa en unidades: 7.7 millones de litros
- Precio promedio de la empresa: €11 por litro
- Margen bruto: €3.85 por litro (o 35%)
- Publicidad: 3.0% de la cifra de ventas (o €2.541 millones)

Fuente: Los autores.

Adaptado de Kevin R.A. y Peterson R.A. (1998) *Problemas de Marketing Estratégico: Casos y Comentarios*. 8a edición, Prentice-Hall.

hemos dicho que nuestra política es recuperarnos de los gastos no relacionados con la mejora del capital dentro de un año. Si aumentamos nuestros gastos en publicidad en este monto incremental de 2 541 millones de euros,

entonces deberíamos ver este incremento en el volumen de ventas también. Lo mismo sucede con los representantes de ventas adicionales y, debo agregar, con el recorte de precios transnacionales.

**El director general de PolyColor:** Todos ustedes tienen argumentos válidos, pero debemos priorizar. Dejemos de lado el deseo de empujar nuestros propios proyectos y pensemos en lo que es mejor para la empresa. Pensemos nuevamente acerca de nuestros propósitos.

Fuente: Los autores.

## Preguntas

1. ¿Por qué resulta tan difícil llegar a un acuerdo?
2. ¿Cómo segmentaría usted este mercado? Prepare una matriz de segmentación.
3. ¿A qué segmento o segmentos del mercado se debería apuntar prioritariamente?
4. Evalúe los pros y los contras de cada propuesta (utilice la elasticidad implicada).
5. Formule una recomendación para el corto y para el largo plazos.

## Caso de estudio 9

# Levi Strauss (1)

¿Quién no conoce a Levi's, el icono del jeans azul estadounidense conocido en todo el mundo? Actualmente, Levi's es una de las marcas más grandes en el mercado de jeans y pantalones informales. Sus productos se venden bajo las marcas Levi's, Dockers y Levi Strauss. Mientras que Levi's expresa una imagen de calidad e innovación, la marca es reconocida sobre todo por su estatus de marca pionera original entre los compradores internacionales. Con ventas en más de 100 países, Levi's es una empresa global con tres divisiones geográficas: la de América, la de Europa y la de África y de Asia Pacífico.

En 1853, durante la fiebre del oro en California, Levi Strauss inició su propio negocio en San Francisco. Vendía pantalones durables y fuertes que se convirtieron en la vestimenta estándar de los mineros, los trabajadores portuarios, los trabajadores de ferrocarril y los “vaqueros”. Sin embargo, los primeros jeans azules nacieron en 1873. En ese momento, Jacob Davis, un cliente de Levi's, le sugirió a Levi's patentar el proceso de colocar ribetes de cobre en los pantalones para reforzarlos. Se asociaron en el negocio y fundaron lo que se transformaría en la prenda de vestir más popular de mundo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los productos estadounidenses alcanzaron un gran éxito en el

mundo y disfrutaron de gran popularidad en Europa. Los jeans simbolizaban la libertad estadounidense y transmitían varios de los valores principales de la democracia estadounidense. Por lo tanto, la gente usaba los jeans Levi's como símbolo de su propia libertad e individualidad. Hollywood también tuvo un gran impacto en la popularidad de los jeans. Cuando James Dean utilizó jeans azules en *Rebelde sin causa*, por ejemplo, trajo fama a los jeans, y otros actores populares hicieron lo mismo. Con tales imágenes, los jeans se transformaron en sinónimo de rebeldía, peligro, aventura y, más que nada, una cultura joven inconformista.

Hasta fines de la década de 1960, no existía competencia, o era mínima, y la empresa decidió expandir su distribución de forma internacional. A principios de los años de 1970, el entorno del negocio cambió rápidamente, y Levi's enfrentó sus primeros competidores reales. No estaba preparado para competir en un clima de cambio rápido, y el negocio ya no fue rentable. A principios de la década de 1980 la empresa recuperó su posición inicial al enfocar sus competencias bases, y a fines de los años 80, Levi's identificó una nueva tendencia de la moda, la vestimenta informal y estableció una posición de liderazgo en ese segmento con la introducción de la marca “Dockers”.

### Identidad de las marcas de jeans Levi's

Atributos y beneficios	Asociaciones
Atributos relacionados con el producto	Tela de jeans azul, tejido de algodón elástico, sin botones, dos refuerzos y pequeños bolsillos de etiqueta roja.
Imaginario del usuario	Occidentales, estadounidenses, trabajadores de cuello azul, esforzados, tradicionales, fuertes, ásperos y masculinos.
Imaginario de uso	Apropiados para trabajos en el exterior y situaciones sociales casuales.
Personalidad de la marca	Honesta, clásica, contemporáneo, accesibles, independiente y universal.
Beneficios experimentales	Sentimiento de seguridad y confianza en sí mismo.
Beneficios simbólicos	Calce comfortable y relajado para usar.
Beneficios funcionales	Alta calidad, larga duración.

Fuente: Citado por Keller (1998).

## Levi's comienza a perder participación de mercado en los años de 1990

A pesar del hecho de que Levi's creó el mercado, fue sinónimo del jean azul en el mundo y lideró su categoría durante décadas, Levi's comenzó a perder participación de mercado de manera significativa. Sentía que se veía beneficiada de una conciencia de marca tan alta, y una posición de marca líder, que nada podía pasarle.

Nuevas tendencias comenzaron a desarrollarse en el mercado, especialmente en el mercado adolescente. En los años de 1990, Levi's era una marca tan grande y caliente que pensaba que sería capaz de vender el mismo producto en todo el mundo. Sin embargo, no tomaron en cuenta que la gente joven estaba más orientada a la moda que antes.

De hecho, negaba las aspiraciones de los adolescentes, lo cual es un sin sentido para una marca que alguna vez fue sinónimo de la rebeldía del movimiento joven. Aquellos jeans azules ya no tenían "onda" y se volvieron anticuados. Los adolescentes de Estados Unidos describían los jeans de Levi's como "demasiado rectos", "no suficientemente holgados", "demasiado lisos", y "prolijitos" (*preppy*: es un adjetivo utilizado principalmente en Estados Unidos para describir las características de los blancos, anglo-sajones, protestantes patricios (usualmente con alguna conexión familiar o personal con Nueva Inglaterra, aunque fuera sólo histórica, que acuden o acudían a escuelas secundaria de preparatorias para la universidad)). La gente joven buscaba un producto que les permitiera mostrar su identidad, establecer su propio estilo y sus propias tendencias. Ya no podían mostrar su individualidad si utilizaban los pantalones de sus padres. Entonces, un nuevo estilo de moda emergió a expensas de los tradicionales jeans: la tendencia hacia los pantalones de combate de piernas anchas y holgados. Esta nueva moda era una de las respuestas a las necesidades de los adolescentes. En verdad, reflejaba un estilo subterráneo que representaba lo que los jóvenes buscaban: autenticidad, funcionalidad e inconformismo. Fue adoptado por los usuarios de *skates* y los asistentes a clubes, y luego por el mercado adolescente en su totalidad.

El tipo de competencia también cambió. Las amenazas competitivas no sólo provenían de los competidores clásicos como Wrangler o Lee. Muchas empresas nuevas entraron al mercado de jeans. Primero, los diseñadores de alta costura como Gucci o Armani lanzaron sus propias

gammas de jeans de alta moda. Empresas como Diesel o Miss Sixto también desarrollaron jeans de alta costura a precios elevados. De la misma forma otras marcas entraron al mercado, como Benetton, H&M, Zara en Europa, mientras Tommy Hilfiger, CK Calvin Klein, Guess, Polo Jeans, Gap y Old Navy se expandieron en el mercado de jeans en Estados Unidos. Finalmente, las tiendas de grandes descuentos también comenzaron a vender marcas propias. "Ignorar las amenazas es el comienzo del fin. El éxito lleva a la arrogancia, y la arrogancia lleva al fracaso."

Adicionalmente, la restringida política de distribución de Levi's eliminó las oportunidades de participación de mercado. La estrategia de distribución actual se centra en buscar una presencia de más alto perfil en la forma de boutiques localizadas dentro de tiendas y una atención en la marca como el elemento más importante. "Para preservar y aumentar la impresión de los consumidores sobre la marca, la mayoría de nuestros productos serán vendidos a través de una distribución dedicada, tales como tiendas Sólo Levi's". El explosivo crecimiento de los hipermercados de descuentos como Wal-Mart y Target, así como los minoristas especializados como The Gap, erosionaron aún más las oportunidades de negocio y los futuros beneficios.

Como resultado, Levi's comenzó en 1996 un declive de ventas de seis años. Levi's tuvo que cerrar más de la mitad de sus plantas en los Estados Unidos debido a la erosión de su cuota de mercado dominante: las ventas adolescentes. Levi's tenía 30.9% del mercado estadounidense de jeans en 1990, pero en 1997 sostenía sólo 18.7% luego de su crisis. Luego de haber puesto en práctica nuevas estrategias, Levi's estabilizó su negocio y en el año 2002 tuvo su punto de inflexión.

Fuente: Caso escrito por la profesora Isabelle Schuiling y por la asistente Julie Lardinois, de la IAG Louvain School of Management.

### Preguntas

1. ¿Qué es lo que no funcionó en el marketing estratégico de Levi Strauss?
2. Utilice la matriz de Porter para analizar la estructura competitiva del mercado de referencia de Levi Strauss.
3. Utilice la matriz de identificación de los competidores para evaluar las amenazas competitivas que enfrentó Levi Strauss.

## Caso de estudio 10

### Levi Strauss (2)

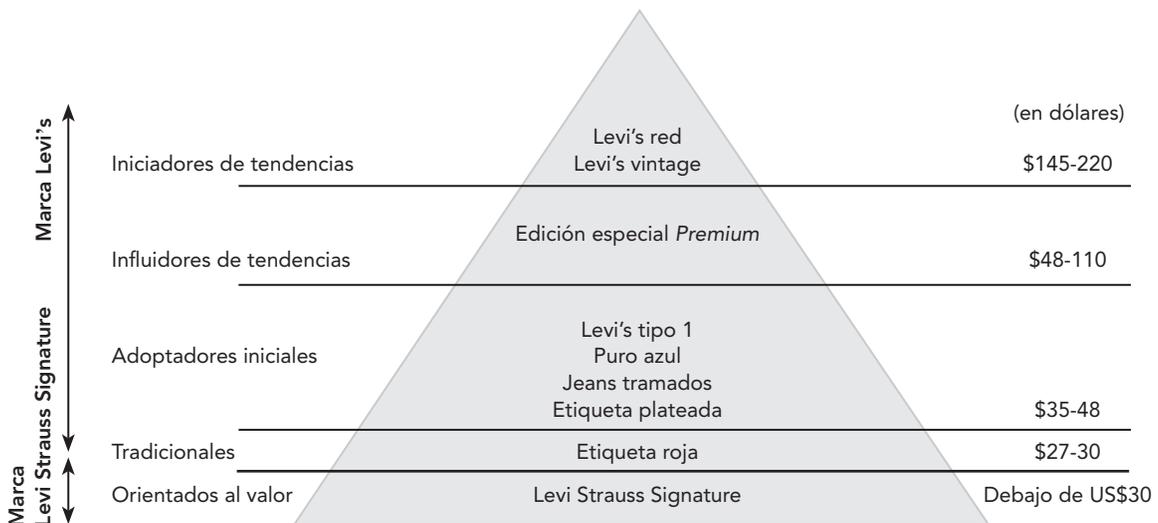
Levi's fue lenta en su reacción pero encontró diferentes maneras de superar los problemas encontrados. Primero, decidió reorganizar y cambiar su estrategia. La estrategia general de Levi's era ahora vender "productos relevantes a un precio alto en lugares donde la gente pudiera comprar". Levi's expandió sus canales de distribución y sus gamas de productos con el objetivo de alcanzar a mayores segmentos de consumidores. De hecho, agregó nuevas tiendas minoristas en Estados Unidos, lanzó nuevos productos a un menor precio en Europa y expandió su penetración de mercado en China y en Pakistán.

En el otoño de 1996, Levi's anunció que lanzaría una nueva línea de pantalones de vestir para hombres bajo la marca Slates. El pantalón apuntaba a hombres de cuarenta años que se sentían cansados con el look tradicional de sus pantalones de vestir. "Encontramos que había un vacío entre los pantalones color caqui y los trajes", declaró Westfall, el presidente de Slates. Levi's lanzó una campaña de marketing de 22 millones para Slates. Construyó exhibidores en 240 tiendas alrededor de Estados Unidos y lanzó una campaña publicitaria en el otoño de 1996.

Levi's quería que los nuevos pantalones capitalizaran la nueva tendencia en pantalones corporativos. Wesfall dijo: "Los pantalones pueden utilizarse en ocasiones de muy buen vestir en empresas superinformales, o para la vestimenta de todos los días en empresas más formales". Los competidores decían que Levi's no tenía lugar en el mundo de los pantalones de vestir.

Segundo, decidió revitalizar la imagen de Levi's y sus marcas, innovando continuamente. De hecho, la innovación fue considerada como el camino clave para diferenciar la marca. En 2002, la empresa decidió lanzar nuevos productos con mayor frecuencia, para atraer a los adolescentes y a los adultos jóvenes. En verdad, aparecerían nuevos diseños cada seis semanas. Esto era esencial en algunos mercados donde los consumidores esperaban nuevos estilos con una mayor frecuencia (por ejemplo, el mercado de jóvenes).

Tercero, Levi's decidió lanzar una nueva marca, a través de un nuevo jean de bajo precio denominado Levi's Signature. El nuevo Levi's Signature sería introducido en Wal-Mart y estaría disponible en otras tiendas de descuentos dentro del primer cuarto de 2003. La meta de la



Adaptado del reporte anual de Levi Strauss & Co. 2002

FIGURA DE CE 10.1 Modelo de segmentación del mercado estadounidense de jeans

**TABLA CE 10.1 Ventas netas de Levi Strauss en dólares, por región y por marca (2002-2003)**

Marcas	Años	Estados Unidos	Europa	Asia-Pacífico	Total
Marca Levi's	2002	1 596 575	954 553	401 445	2 952 573 (71.2%)
	2003	1 381 377	891 008	480 631	2 753 016 (67.3%)
Dockers	2002	908 887	94 664	20 689	1 0424 240 (24.7%)
	2003	820 531	101 132	21 947	943 610 (23.0%)
Signature	2002	169 053	—	—	169 053 (4.0%)
	2003	388 460	—	5 644	394 104 (9.6%)
Total	2002	2 674 515	1 049 217	422 134	US\$4 145 866
	2003	2 590 368*	992 140	508 222	US\$4 09 730

Nota: \*Debido a la eliminación de la línea de negocios de pantalones de vestir Slates, que contribuyó al declive con \$24.2 millones de dólares.

Fuente: Reporte anual de Levi Strauss, 2003.

**TABLA CE 10.2 Operaciones consolidadas de Levi Strauss en 2003**

En miles de dólares	2003	2002	Cambios
Ventas netas	4 090 730	4 145 866	- 1.3% (-5.7% en moneda constante)
Costo de los bienes vendidos	2 516 521	2 456 191	+2.5%
Beneficio bruto	1 574 204 (38.5%)	1 689 675 (40.7%)	-6.8%
Gastos de venta y administración	1 353 314	1 285 855	+5.2%
Otros ingresos o créditos	(92 454)	254 145	+23.3%
Ingresos de operaciones	313 349	227 558	-217.7%
Intereses y otros gastos	344 641	26 587	
Ingresos antes de impuestos	(31 292)	19 248	
Impuestos sobre la renta	318 025*	7 339	
Ingreso neto (pérdida)	(349 317)		

Nota: \*Debido a un aumento sustancial de la valuación de los activos.

Fuente: Reporte anual de Levi Strauss, 2004.

gama Signature era utilizar el capital de la marca Levi's para competir con los precios de las marcas locales y privadas. La nueva marca estaba disponible en las tiendas Wal-Mart en 2003 y en Europa en 2004. Los expertos se preguntaban si Levi's no diluiría su imagen de marca al implementar una estrategia de canal de mercado masivo.

La respuesta de Levi's fue que Levi Strauss Signature sería gestionada como una marca separada. De hecho, los jeans serían distinguidos de la línea tradicional al no tener su etiqueta roja ni su remiendo de cuero.

Cuarto, volvió a segmentar el mercado al ofrecer un producto específico para cada segmento de consumidor-

res. Los segmentos identificados fueron: los iniciadores de tendencias, los influenciadores de tendencias, los adoptadores iniciales, los tradicionales y los orientados al valor (vea figura CE 10.1, y tablas CE 10.1 y 10.2). Los equipos de Levi's también buscaban los distintos segmentos dentro del mercado joven, para averiguar sobre sus expectativas sobre la marca.

Por ejemplo, Levi's decidió aumentar la línea Etiqueta Plateada porque consideraba que tenía más estilo entre consumidores jóvenes, y expandir la línea con más remeras, nuevos pantalones caqui y más estilos de moda.

Quinto, Levi's también decidió centrarse de manera más significativa en el mercado femenino. Se dio cuenta de que sus productos eran demasiado masculinos. Levi's creó los modelos de jeans femeninos a partir de sus patrones masculinos. En consecuencia, los pantalones no se ajustaban muy bien a las curvas de las mujeres. Levi's tuvo que superar sus malos hábitos lanzando modelos con mejores calces y de hipermoda. Los hombres también ganaron más atención, con jeans de estilos más sexy.

Sexto, Levi's también consideró que debía ser más competitivo en los costos. Por lo tanto, decidió cerrar ocho plantas en 2002 y también se retiró de la fabricación doméstica.

Séptimo, Levi's revitalizó sus relaciones con los distribuidores. De hecho, la empresa transformó las relaciones con sus consumidores minorista en relaciones

fuertes y mutuamente beneficiosas. Realmente, Levi's y los distribuidores trabajaron juntos con el objetivo de proveer una mejor experiencia de compra para los consumidores.

Finalmente, decidió cambiar su campaña publicitaria, concentrándose más en la marca Levi's que en los diferentes productos. Diseñó una nueva campaña publicitaria de alta costura especialmente apuntada a los adolescentes. La empresa quería reforzar su imagen y acentuar los valores de la marca (mente rebelde, vaqueros rudos, etc.).

Después de diversas acciones, el negocio comenzó a estabilizarse, pero la gerencia de Levi's se dio cuenta de que debía implementar acciones adicionales para hacer que las estrategias implementadas en el 2002 funcionaran mejor.

Caso escrito por la profesora Isabelle Schuiling y la asistente Julie Lardinois, de la IAG Louvain School of Management.

## Preguntas

---

1. ¿Cómo segmentaría usted el mercado de jeans?
2. ¿Piensa usted que la introducción de una marca Levi's en el mercado masivo es una buena idea?
3. ¿Qué piensa sobre la reorganización de la estrategia de marketing de Levi's?

## Caso de estudio 11

# Macintosh

En 1991, después de haber estado fuera del país por varios años, la marca de computadoras Macintosh decidió volver a México. Antes tuvo que suspender su comercialización a mediados de los años ochenta, por no poder cumplir con los requisitos del gobierno mexicano de manufacturar en el país; ahora, gracias a su sociedad con Cydsa, un conglomerado industrial con base en la ciudad de Monterrey, regresó a través de la compañía Genetec.

Los clientes y distribuidores, que en otra época compraron la marca, aún tenían resentimiento por la forma en que, sentían, se fueron. En el momento en que salió de México, el país atravesaba una fuerte crisis económica, con inflación por encima de los dos dígitos, y con un tipo de cambio, respecto al dólar, sumamente inestable. La salida de la marca no hizo más que complicar aún más la situación de muchos de los distribuidores de la marca que se encontraron, de un momento a otro, sin mercadería que vender ni partes para dar mantenimiento a las computadoras.

A principios de la década de 1990 la situación económica mejoró y las ventas de computadoras registraban un sólido ascenso. Marcas como IBM, HP y Compaq dominaban entonces el mercado mexicano.

Setenta por ciento de la venta se concentraba en tres grandes ciudades: México, Guadalajara y Monterrey, y grandes mayoristas como Merisel y Dataflux controlaban el mercado corporativo y comercial. La posición de Genetec era similar a la de estos grandes distribuidores, sólo que contaba con la exclusiva de distribuir la famosa marca de la manzana: Apple.

A pesar de los problemas que se habían dado, existía una muy buena disposición, por parte de un segmento de compradores, de recibir la marca nuevamente. El posicionamiento de Apple alrededor del mundo, como una computadora muy diferenciada del resto, era muy atractivo para ciertos nichos de mercado, como el del diseño gráfico y la producción audiovisual.

A nivel mundial, Apple había revolucionado el mercado de las computadoras con una propuesta atrevida y diferente. Su famoso comercial “1984” presentaba a esta

marca como una retadora al *status quo* de la industria, que entonces estaba simbolizado por el dominio azul de IBM.

En ese anuncio, el lanzamiento oficial de la línea Macintosh, se representaba a los usuarios de las demás marcas como esclavos sin voluntad propia, que seguían los lineamientos de un dictador. El color azul de estos esclavos implicaba claramente al líder de la industria en ese entonces: IBM. Una bella joven, en colores vivos, irrumpía en la escena y quebraba con un martillo una gigantesca pantalla donde aparecía el dictador, para liberar a los esclavos.

Este comercial es considerado, aun a más de dos décadas de su proyección, como uno de los más creativos de toda la historia de la publicidad. De hecho, su proyección marca el inicio de una época de comerciales en tono y ejecución similares.

El comercial resumía perfectamente el posicionamiento retador de Macintosh. Una computadora diferente para gente que piensa diferente. Hacia principios de los años de 1990 la marca manejaba en varios países la frase: “The power to be your best”, o “el poder para ser el mejor” en castellano.

A su regreso a México, la dirección de marketing de Genetec ponderaba cómo realizar su campaña de reingreso al país. Uno de los principales temas de discusión era si se debía utilizar una traducción de la frase que se empleaba en el resto del mundo. En algunas de las sesiones cualitativas de grupo con consumidores mexicanos, algunos participantes expresaron la preocupación de que la frase sonara algo presuntuosa.

Tomando en cuenta que la cultura mexicana está menos orientada al individualismo y la competitividad, se pensó que la frase acuñada en Estados Unidos se conectaría adecuadamente con los sentimientos del comprador mexicano.

Existía un fuerte lineamiento desde la matriz en Cupertino, California, de utilizar la misma frase en todo el mundo, pero la agencia de publicidad recomendaba otra expresión: “El poder para liberar tu mente”, que, según los ejecutivos de la agencia, se conectaba con los deseos

de superación del mexicano, sin implicar la idea de que esto significaría ser mejor que los demás.

En este contexto, el director de marketing tenía que tomar la decisión sobre cómo relanzar la marca.

Caso escrito por el profesor Jorge R. Pedroza de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Tecnológico de Monterrey (EGADE), México.

### Preguntas

---

1. ¿Cuál es el análisis de situación de la marca en el mercado mexicano?
2. ¿Cuáles recomendaciones haría a la dirección de la empresa para relanzar la marca?

## Caso de estudio 12

# B2W: de Brasil para el mundo

En los últimos años, asistimos a la acelerada expansión del comercio electrónico en todo el mundo, en particular en América Latina. Aunque todavía incipiente, el comercio electrónico ha presentado un significativo crecimiento en los últimos años, que representa oportunidades para el desarrollo y la expansión de los negocios en la región. Grandes actores internacionales tales como Amazon, Wal Mart e Ietunes todavía no comienzan sus operaciones en la región, al crear una ventana de oportunidad para la aparición de empresas locales y regionales.

### Evolución del comercio electrónico en América Latina

Según América Economía Intelligence, el comercio electrónico en América Latina generó ingresos por 11 mil millones de dólares en 2007 y las proyecciones para el 2008 indican una facturación que superará los 16 mil millones de dólares. Este desempeño puede explicarse por el crecimiento en la región del PIB a tasas anuales de 5%, en los últimos años, así como por las inversiones en tecnología de comunicaciones y en internet. En los últimos dos años, los usuarios de internet crecieron 48% y las conexiones de banda ancha 101%. Las tasas de crecimiento del comercio electrónico en la región variaron, en el mismo periodo, 116% en Brasil y 224% en Venezuela y las proyecciones para los próximos años indican que continuará este crecimiento, y es Brasil el responsable de 45% del comercio electrónico en la región.

### Comercio electrónico en Brasil

El índice del comercio minorista online, que elaboraron e-Consulting y Câmara e-Net, cerró 2007 con una facturación de R\$6.3 mil millones, después de haber crecido 45% en 2006. Las proyecciones indican que la barrera de R\$10 mil millones se superará en 2009. Según el informe Webshoppers 2007, el ticket promedio llegó a R\$302 y se realizaron 20.4 millones de pedidos. Las categorías más comercializadas fueron libros, suscripciones a periódicos y revistas (17%), computadoras y software (12%), productos electrónicos, reproductores de DVD, televisores

de plasma, cámaras digitales (9%), salud y belleza, perfumes, cosméticos y medicamentos (8%) y servicios de telefonía celular (7%). Las categorías ropa, calzado y accesorios están todavía poco desarrolladas.

Los actores principales en el comercio electrónico en Brasil son B2W y MercadoLivre, con 50% y 30% del mercado, respectivamente. El resto del mercado se divide entre los jugadores tradicionales del comercio minorista, tales como: Magazine Luiza, Grupo Pão de Açúcar, Ponto Frio, entre otros. En 2008, deberían comenzar sus operaciones por internet Carrefour y Wal Mart.

### ¿Que es B2W?

B2W, o Business to World, es una empresa de comercio minorista global, que es el resultado de la combinación de americanas.com y de submarino.com. Su visión es ser “la mejor y mayor empresa de comercio electrónico del mundo”. El proceso de creación de B2W comenzó en septiembre de 2006, cuando Lojas Americanas se contactó con Submarino, para fusionar a las dos empresas. La unión de las dos mayores empresas de comercio electrónico de Brasil marcaría una transformación en el sector.

Submarino.com operaba con un margen bruto del 28.2% y Americanas.com alcanzó 31.2%. En virtud de la escala que obtuvieron al negociar juntas sus compras, la fusión de las dos empresas debería generar sinergias en el orden de R\$800 millones y los desafíos de fusión deberían incluir la integración de dos culturas muy diferentes.

Se dijo que B2W seguía una hoja de ruta muy parecida a la que realizó Brahma (que fue adquirida en 1989 por los inversionistas Jorge Paulo, Marcel Telles, Carlos Alberto Sicupira), comprada en 1999 a su principal rival Antártica, lo que dio lugar a la creación de AmBev y, posteriormente inició su internacionalización que culminó con la compra de la empresa belga Interbrew. De esa compra surgiría Inbev, una de las mayores cervecerías del planeta. La expansión de B2W puede centrarse en otros países de América Latina e incluso, en la India.

Según la información de la propia empresa, sus ventajas competitivas son:

- a) Bajo costo operativo: por servir a una amplia base de clientes dispersos, desde un solo lugar, obteniendo beneficios derivados de la escala al utilizar tecnología intensiva y adoptar una cultura centrada en controles de costos.
- b) Surtido amplio: el suministro de más de 700 000 artículos, en más de 30 categorías de productos, incluidos libros, discos compactos, DVD, electrónica, hardware, cámaras y teléfonos celulares, además de servicios, tales como viajes, entretenimiento y revelado de fotos digitales.
- c) Calidad de los servicios: buscar la satisfacción del cliente, en un proceso de compra sencilla con entrega rápida y buena prestación de servicios.

## Marcas de B2W

Americanas.com ofrece más de 30 categorías de productos en sus canales de venta: internet ([www.americanas.com](http://www.americanas.com)), telecompra y kioscos. Son vendidos más de trescientos mil artículos de las categorías electrónicos, CD, DVD, informática, aparatos eléctricos, libros, juegos, papelería, juguetes, teléfonos y vinos. En 2006 comenzó la prestación de servicios digitales, tales como el revelado de fotos, la descarga de música y el recargo de teléfonos celulares, así como la venta de libros, productos importados, productos para el automóvil, la casa, el jardín e instrumentos musicales, entre otros. Actúa también como socio de las grandes marcas, tales como Coca-Cola, Xerox, TIM, Antonio Bernard y Havaianas con las que implementa la puesta en marcha del comercio electrónico.

Shoptime actúa en el mercado a través de tres canales de venta: TV, catálogo e internet ([www.shoptime.com](http://www.shoptime.com)). El canal de televisión alcanza a 14.2 millones de hogares brasileños, mientras que el catálogo Shoptime se distribuye siete veces al año con 400 mil ejemplares en todo Brasil. El sitio web recibe más de 180 mil visitas por día. Juntos, estos canales ofrecen 18 categorías de productos a más de 2.5 millones de clientes. El surtido de Shoptime está centrado en artículos domésticos en general, informática, camas, mesas y baños y electrodomésticos.

Submarino ([www.submarino.com](http://www.submarino.com)) ofrece cientos de miles de artículos, en 25 categorías de productos, como libros, informática, DVD, electrónica y juguetes. Tam-

bién ofrece servicios en línea, incluidos viajes ([www.submarinoviagens.com](http://www.submarinoviagens.com)), entradas a eventos ([www.ingresso.com](http://www.ingresso.com)) y tarjetas de crédito a través de Submarino Finance. El catálogo de Submarino lanza 400 mil ejemplares en forma trimestral en todo Brasil. También ofrece servicios en asociación con Natura, Nokia y Gradiente.

Los resultados de 2007 y 2008 indican que distintas sinergias ya fueron capturadas desde la fusión entre Americanas.com y Submarino.com, resultantes de la comercialización de nuevos productos/servicios, la venta cruzada entre las marcas, la extensión de la base de clientes, el aumento en la participación del mercado por cliente y el aumento de los márgenes de ganancia. Además, la compañía continúa para buscar alianzas estratégicas y adquisiciones que permiten ampliar su gama de productos y servicios.

¿Después de conquistar Brasil e integrar sus operaciones, estaría B2W lista para conquistar el mundo?

Caso escrito por el profesor Sílvio A. Laban Neto de la Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

Fuentes

B2W – Companhia Global do Varejo – Relatório da Administração 2006

B2W – Companhia Global do Varejo – Teleconferência de resultados 1T08

<http://www.submarino.com.br>

<http://www.americanas.com.br>

“Juntos contra a Wal-Mart” – Revista Exame – 30/01/2006

Webshoppers 17a. Edição - ebit

## Preguntas

1. ¿En qué forma la aparición de B2W podrá modificar el negocio del mercado minorista brasileño?
2. Ver los sitios de B2W y sus marcas: ¿cómo podemos evaluar el posicionamiento de B2W y la de sus marcas?
3. ¿Qué acciones debe tomar una empresa que desea competir con B2W?
4. ¿Está B2W preparada para conquistar América Latina?
5. ¿Cuáles acciones deben ser consideradas para ampliar las operaciones de B2W en la región?

## Caso de estudio 13

### El caso Geox

¿Qué es lo que lleva a entrar a un negocio maduro en un mercado saturado, inundado ya de marcas? Para Mario Moretti Polegato fue el impulso, la determinación y una obsesión sobre la transpiración de los pies. La historia de la empresa italiana Geox es la historia de sus sistemas (patentados hace menos de 10 años), en los que las suelas de goma son perforadas. Éstas contienen una membrana especial de microporos que recrea un microclima ideal en el calzado, para mantener los pies secos y la temperatura adecuada. El nombre Geox proviene de la mezcla entre la palabra griega “geo” (hogar) y “x” una letra-elemento que simboliza la tecnología. Sobre esta tecnología de producto disruptiva, la empresa construyó el desarrollo de su negocio mundial, que tiene un crecimiento en los índices de cifras de ventas de 40%, y que en 2004 alcanzó un nivel de producción de más de 9 millones de pares de zapatos, y una operación en 68 países.

Detrás de todo el glamour, la fuerza que propulsa el negocio es la obsesión del Sr. Polegato con la idea de que el problema de pies sudorosos puede y debe ser evitado. Tal convicción puede provenir sólo de la experiencia personal. El Sr. Polegato corría en Reno, Nevada, durante un verano caluroso 13 años atrás y quería mantener sus pies frescos. Hizo algunos agujeros en la suela de sus zapatillas para lograrlo, pero estaba claro que esa no era una solución de largo plazo, especialmente si debía pisar el suelo de la ciudad en un día de lluvia. Aún peor, ¿puede imaginarse utilizar un baño público mientras se utilizan zapatos con agujeros? Entonces, se le ocurrió la idea de la membrana. En palabras del señor Polegato: “Conocí un material especial llamado “membrana”, que se utiliza en los trajes espaciales de la NASA. *Me puse en contacto con los proveedores estadounidenses, obtuve el material y lo llevé a Italia. Juntando la membrana con un dispositivo perforado, inventé esta nueva tecnología, que desarrollé y mejoré con la ayuda de algunos ingenieros y personas de la universidad italiana*”. Con patentes que protegían su invento, y en espera de obtener beneficios rápidos de su idea, el señor Polegato llamó a la puerta de algunos de los nombres más conocidos en el negocio de calzado deportivo, como Fila, Adidas y Timberland.

Ninguno estaba interesado. Después de este fracaso al intentar obtener que un gran productor llevara a cabo su idea, decidió hacerlo él mismo, y esto llevó a crear una empresa que hoy emplea 2 800 personas en forma directa y varios miles en forma indirecta, a través de la subcontratación.

Aunque Geox es promocionada como una marca italiana, se fabrica, en realidad, en dos unidades principales: una en Rumania (con 1 750 empleados) y una en Eslovaquia (con 400 empleados). Adicionalmente, la empresa posee dos unidades en Italia, donde se desarrollan las actividades de I+D, diseño de productos y de prototipos.

La forma en que los procesos de producción son deslocalizados y gestionados en forma central constituye un factor clave de éxito. La deslocalización plantea tradicionalmente problemas relacionados con la transferencia del saber-hacer. Rumania, y en particular Timisoara, donde Geox ha mercerizado su producción, poseía una larga tradición en la producción de calzado. Por este motivo, la empresa pudo confiar en el personal local calificado. La integración con las oficinas centrales es muy cercana, e incluye la compra de las materias primas (tanto el cuero como la goma), accesorios y también equipamiento de planta, mientras que las especificaciones técnicas se gestionan en forma centralizada. El control estricto de la producción tiene el doble objetivo de monitorear la calidad y reducir el riesgo de falsificación. El centro de investigación Geox se localiza en las oficinas centrales de la empresa en Montebelluna, y emplea a 12 ingenieros. Geox colabora con la Universidad de Padua (Italia) y la Universidad de Trondheim (Noruega). La actividad de la empresa se orienta progresivamente hacia las soluciones tecnológicas capaces de garantizar el control de la transpiración y la impermeabilidad. El Sr. Polegato planea diversificar su negocio hacia la vestimenta, al aplicar su tecnología en camperas, en las que usa tiras del tejido, que permiten que el aire caliente y la humedad se escape a través de agujeros aireados. Todas las soluciones innovadoras desarrolladas por Geox han sido patentadas.

Geox es una idea puramente italiana, pero con un fuerte atractivo internacional. Se vende en más de 60

países alrededor del mundo, a través de una red de distribución a medida de más de 230 locales exclusivos de Geox, y alrededor de 8 000 puntos de venta multimarca. En la primera mitad del 2004, aproximadamente 46% de la cifra de ventas se realizó en mercados extranjeros, principalmente en Alemania, Francia, España y Estados Unidos. Geox destina 10% de su cifra de ventas a la comunicación, en particular a través de mensajes publicita-

rios en prensa y en la vía pública que subrayan el principal beneficio del producto.

Caso escrito por el profesor Jean-Jaques Lambin y el Dr. E. Tesser.

### **Pregunta**

---

1. ¿Cómo podría explicar el éxito de Geox?

## Caso de estudio 14

# FoodSnack

El señor Brown, recientemente nombrado director de marketing de Nuevos Productos, considera la posibilidad de lanzar una línea de productos alimenticios altamente nutritivos, con una amplia variedad de usos. Este producto puede consumirse como un aperitivo, un alimento de campamento o un producto dietético. El producto se venderá bajo la etiqueta de FoodSnack.

Debido a esta amplia variedad de usos, la empresa tiene un gran problema en la definición del mercado. Se considera que el producto no tiene competidores directos, pero sí muchos competidores sustitutos. Los primeros tests de producto y de concepto son muy alentadores. Estos tests han llevado al Sr. Brown a considerar que el producto podrá vender fácilmente 2 millones de artículos (24 paquetes en cada caso) bajo el programa de marketing propuesto, que incluye un precio de venta de 24 centavos por paquete y un programa publicitario que invierte €3 millones por año. Las pérdidas y los beneficios proyectados para el primer año se muestran en la tabla CE 14.1.

No se requerirán gastos de capital para la expansión nacional, dado que la fabricación se hará sobre las bases de paquete contratado. Estos costos se incluyeron en las pérdidas y beneficios proyectados. La empresa tiene un acuerdo con el embalador, con el requisito de que una vez que se haya tomado la decisión de expandirse a nivel

nacional, la empresa está obligada a pagar costos fijos de producción (€1 millón por año) durante tres años, incluso si el producto es retirado del mercado posteriormente. A pesar de que no hay requisitos de capital, la política de la empresa es no introducir nuevos productos con expectativas de beneficios menores a los €0.5 millones por año (usualmente se considera un horizonte de planificación de tres años).

El señor Brown confía bastante en sus estimaciones de venta (y, en consecuencia, en su estimación de beneficios), aunque admite que éstas contienen cierta incertidumbre. Cuando lo presionan, admite que las ventas pueden llegar a ser tan bajas como 1 millón de artículos en el primer año, pero señala que las ventas también pueden exceder su estimación por un número mucho mayor al millón de artículos. Su definición operativa de estos extremos es que cada uno de ellos no tiene más que una probabilidad en 10 de ocurrir. Está más preocupado sobre las ventas posteriores al primer año. Históricamente, la mayoría de los nuevos productos con los cuales está familiarizado, tuvieron ventas que decayeron a través del tiempo. Luego de algún esfuerzo, resumió sus sentimientos sobre las primeras ventas del nuevo producto y el índice de declive en la tabla CE 14.2.

También hay otros programas de marketing bajo consideración. Una primera alternativa incluye un aumento

**TABLA CE 14.1** El programa de marketing inicial

Volumen de venta	2 millones de artículos (24 unidades por artículo)
Cifra de ventas de la empresa	€8.064 millones (70% del precio de venta es destinado al fabricante)
Costos de fabricación	€3.00 millones (€1 millón de costos fijos de fabricación más €1 por artículo como costo variable)
Publicidad	€3.00 millones/año
Margen neto	€2.064 millones

**TABLA CE 14.2** Estimaciones de ventas para el primer año

Ventas del primer año	Probabilidad	Índice de declive por año	Probabilidad
0.5-1.0	0.10	+10% a -10%	0.25
1.0-1.5	0.20	-10% a -30%	0.50
1.5-2.0	0.25	-30% a -50%	0.25
2.0-2.5	0.25		
2.5-3.0	0.10		
3.0-3.5	0.10		

de precios de 10 centavos (34 centavos es el precio de venta), que se utilizaría para financiar mayores gastos publicitarios (€6 millones) en el primer año. La ventaja de este segundo programa es que la mayor intensidad publicitaria durante el primer año podría atraer tanta gente al mercado como el precio de 24 centavos y que, en los años sucesivos, los gastos publicitarios podrían entonces reducirse a €4 millones. Hay algo de preocupación de que el mayor precio afectará la repetición de las compras, y que por lo tanto las ventas podrían decaer aún más rápidamente bajo este plan. Una estimación aproximada es que el nivel de descenso de ventas puede aumentar 50% debido al precio elevado. También hay algo de discusión en la combinación de un precio bajo con altos gastos publicitarios (€6 millones) o la utilización de un precio medio (29 centavos) y un nivel medio de gastos publicitarios (€4.5). Estas alternativas aún no han sido completamente exploradas.

El señor Brown cree que el potencial de este producto es tan elevado que la introducción a nivel nacional debe-

ría comenzar tan pronto como sea posible. Su preocupación principal es la elección del programa de marketing apropiado.

Caso escrito por el profesor Jean-Jaques Lambin.

(Adaptado de Day, G. (1983), *Casos sobre planificación de marketing asistido por modelos y computadoras*, The Scientific Press).

## Preguntas

---

1. Si el señor Brown debe decidir sobre la introducción del FoodSnack, ¿qué programa de marketing le recomendaría?
2. Realice un análisis de punto de equilibrio y describa las implicaciones estratégicas y financieras de cada programa de marketing contemplado.
3. ¿Cómo utilizaría las estimaciones probabilísticas del Sr. Brown en el análisis de riesgo?

## Caso de estudio 15

# Tesco versus Aldi

**T**esco es una prueba de lo que un pequeño cambio puede lograr. Tesco abandonó su formato de descuento, de una imagen de productos de bajo precio, por una variedad de formatos más elegantes. La empresa posee 968 tiendas en el Reino Unido, en donde es el distribuidor alimenticio número 1. Sus operaciones incluyen 83 hipermercados (Tesco Extra), 447 supermercados (Tesco Superstore), 161 tiendas de cercanía (Tesco Metro), 227 tiendas en estaciones de servicio (Tesco Express) y servicios financieros a través de Tesco Finanzas Personales.

Tesco es un jugador global. Está bien establecido en Irlanda, Europa central (Polonia, Eslovaquia y la República Checa) y Asia (Tailandia y Corea del Sur). En Estados Unidos Tesco posee 35% de acciones de la cadena de almacenes Safeway's Grocery Works. En 2004, a partir de un fuerte crecimiento tanto en el Reino Unido como a nivel internacional, Tesco fue la cuarta cadena de supermercados en el mundo, con una cifra de ventas de £46.2 mil millones, después de Wal-Mart (US\$256.3), Carrefour (€70.5) y Ahold (€56.1).

### La llegada de la competencia europea

A principios de la década de los años de 1990, Tesco enfrentó en el Reino Unido una situación similar a la que enfrentaron muchos minoristas en Europa: bajo crecimiento de la población, recesión económica, mercado de supermercados bien desarrollado y relativamente saturado, dificultad creciente para obtener permisos de planificación en grandes territorios verdes, muchos competidores fuertes (en el Reino Unido, Sainsbury, Safeway y Asda) y, por último pero no menos importante, la llegada de dos nuevos formatos de tienda: las tiendas de precios bajos, gestionados a través de membresía (Costco), y las tiendas de surtido limitado como Aldi (1990), Netto (1990) y Lidl (1994). Estas grandes tiendas de descuentos tienen logística y sistemas de operaciones de bajo costo, que trabajan con un margen bruto de 12% y un margen neto de 2%. Su estrategia es de precios bajos, marcas propias de alta calidad vendidas en tiendas sin servicios adicionales que se localizan en barrios de bajos ingresos y que están

alejados de los grandes centros, como pequeños centros comerciales suburbanos. Aldi y Netto ofrecen considerables ahorros en precios. Contra los supermercados convencionales, su índice de precios relativos (promedio = 100) llega a ser tan bajo como 71 para Netto y 77 para Aldi, contra 105 para Tesco y Sainsbury.

### La respuesta estratégica

Aldi generó mucha publicidad cuando entró en el mercado del Reino Unido y elevó la cantidad de tiendas en él a 36% anual durante 10 años. En el año 2000, Aldi contaba con 240 tiendas, Netto con 119 y Lidl con 118. Al introducirse el concepto de precios "muy bajos", representado hasta entonces por Kwik Save, el principal hipermercado de descuentos del Reino Unido, a un mercado que se movía en la dirección de las tiendas de "única parada", Aldi y Netto tuvieron un efecto desproporcionado en sus números. Su llegada coincide con una recesión económica y dio la impresión, entre los consumidores, de que podrían estar pagando mucho por sus alimentos.

Las cadenas de supermercados existentes respondieron de alguna manera exitosamente a la invasión de los grandes hipermercados de descuento en diferentes formas. Las tiendas de productos de alta calidad intentaron distanciarse del segmento más elevado del mercado a través de mayores selecciones y nuevos productos, como la comida orgánica. Enriquecieron sus servicios, mejoraron sus antiguas instalaciones y lanzaron nuevos formatos de tiendas. Los supermercados también intentaron reducir el precio diferencial ofreciendo una gama limitada de productos de marcas propias de precio reducido bajo una segunda marca, la gama de valor Tesco, Safeway's Savers y Sainsbury's Essentials. Las principales cadenas también lanzaron tarjetas de membresía: Tarjeta Sainsbury, Tarjeta Club en Tesco y ABC Club en Safeway.

### Una guerra de precios

Para contrarrestar a Aldi, las cadenas de supermercados también iniciaron una guerra de precios en una pequeña gama de productos básicos. La guerra de precios (tan ba-

jos como 1 centavo por lata) comenzaron con la legendaria guerra de latas de judías en salsa, un elemento clave en la cocina británica, y se extendió rápidamente a otros productos como la manteca y el pan. El efecto general fue bajar las expectativas de precio de los consumidores para una limitada gama de productos base. Como lo señaló el *Daily Mail* (octubre 1994): “Los precios de los productos de almacén básicos, en algunos supermercados, cayeron 17% durante los últimos dos años. Las tiendas recortaron sus precios para competir con las cadenas de descuento, con el resultado de ahorros de £357 por año en una canasta semanal de productos esenciales”.

La baja de precios siguiente retiró a los jugadores marginales del mercado. En 1995, Kwik Save fue adquirido por Somerfield y sus tiendas fueron vendidas o cerradas. Otros formatos de descuento con financiación limitada (LoCost, Penny Market, Ed y Shoprite) también fueron retirados del negocio.

## La estrategia de defensa de Tesco

La estrategia de defensa de Tesco se basó en cuatro pilares: la segmentación de los portadores de la tarjeta Tesco Clubcard combinada con un fuerte programa de marcas propias, un cambio en la cantidad y el formato de las tiendas, una expansión hacia los servicios financieros y el desarrollo de sitios en internet. Al analizar la información de los 10 millones de portadores de la tarjeta Tesco Clubcard, el mercado de Tesco se subdividió en seis segmentos: el segmento de comida refinada (19%); el saludable (17%), el tradicional (15%) y de comodidad (9%), localizados en el mercado medio; el flujo principal (24%) y los sensibles al precio (23%). Al diseñar su cartera de marcas propias, Tesco lanzó submarcas para apuntalar a cada segmento identificado, como muestra la figura CE 15.1. En 2004, las ventas de las marcas propias representaron 55% de las ventas de Tesco en el Reino Unido, contra 21% en 1980, o £16.9 mil millones.

	Segmentos de mercado	Marcas propias	Estrategia
Segmentos de menores ingresos (23%)	Comida más refinada 19%	Tesco refinado	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dirigirse directamente a Mark &amp; Spencer</li> <li>■ Precio y producto súper <i>premium</i></li> <li>■ Limitado a artículos de alto valor agregado</li> </ul>
	Saludables 17%	Tesco orgánico	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Atraer compradores de los segmentos más altos</li> <li>■ Capturar márgenes en nuevas categorías</li> <li>■ Dirigidas a proveer la canasta completa</li> </ul>
Segmentos de ingresos medios (53%)	Tradicionales 15%	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Misma calidad que la marca nacional</li> <li>■ Ser la marca elegida</li> <li>■ Aumentar los márgenes versus las marcas</li> </ul>
	Flujo principal 24%	Tesco + Tesco niños	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dirigido a niños de 5 a 11 años de edad</li> <li>■ Ayudar a los padres a mejorar su dieta</li> <li>■ Uso mínimo de ingredientes artificiales</li> </ul>
Segmentos de mayores ingresos (24%)	Comodidad 9%	Tesco + Tesco Vivir saludable	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dirigido a nichos especializados</li> <li>■ Renombrar la comida saludable por vida saludable para flexibilizarse hacia productos no comestibles</li> </ul>
	Sensibilidad al precio 16%	Valor Tesco	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dirigirse directamente al surtido limitado (por ejemplo Aldi)</li> <li>■ Barato y básico</li> <li>■ Limitado a artículos de bajo valor añadido</li> </ul>

Fuente: Investigación Coriolis, 2004.

FIGURA CE 15.1 La arquitectura de marcas propias de Tesco

Tesco adaptó sus tiendas para satisfacer las necesidades de sus clientes. Los diferentes formatos de Tesco fueron diseñados para adaptarse a los distintos patrones de compra de los consumidores. Actualmente Tesco tiene cuatro formatos diferentes.

Tesco Extra (7 500 m<sup>2</sup>), una tienda muy grande que ofrece la máxima variedad en productos alimenticios y no alimenticios (número de tiendas = 83).

Tesco Superstore o Compact Superstore (1 900-3 600 m<sup>2</sup>), una tienda de parada única que ofrece una amplia variedad y muchos productos no alimenticios (número de tiendas = 447).

Tesco Metro (1 000 m<sup>2</sup>), una tienda ubicada en las avenidas principales en centros de compra de grandes ciudades destinados a trabajadores, compradores y residentes locales (número de tiendas = 161).

Tesco Express (200 m<sup>2</sup>), tiendas ubicadas en las estaciones de servicios que venden una variedad de productos diarios (número de tiendas = 227).

Donde m<sup>2</sup> = metros cuadrados

En 2004, Tesco contaba con 968 tiendas en comparación a las 412 que tenía en 1993.

Caso escrito por el profesor Jean-Jaques Lambin.

(Adaptado del Informe de Investigación Coriolis, 2004).

## Preguntas

---

1. Evalúe la estrategia de defensa adoptada por Tesco para enfrentar la estrategia ofensiva de los hipermercados de descuentos.
2. ¿Cuáles son los riesgos de esta estrategia?

## Caso de estudio 16

# Whirlpool

La historia de Whirlpool se vincula con la aparición y el desarrollo de las lavadoras de ropa. La marca Whirlpool fue usada por primera vez en 1906 por Horton Manufacturing, y fue adquirida en 1922 por Nineteen Hundred Washer Co., otro fabricante de máquinas del lavado. Sin embargo, la compañía que dio origen a Whirlpool fue la Upton Machine, constituida en 1911 en el estado de Michigan. Su origen refleja un episodio curioso: las 100 máquinas del primer pedido tuvieron defectos y, gracias a la promesa del fundador, Louis Upton, fueron reparadas a tiempo, forma en que evitaron el cierre de la empresa.

En los años de 1950 la compañía cambió su nombre a Whirlpool y creció de una manera acelerada. Añadió, entonces, algunos productos como el secado automático, refrigeradores, cocinas y climatización. Al final de la década de 1960, la empresa lanzó su servicio de atención al consumidor, conocido hoy como el centro de interacción con el cliente. Con ello llegó a 1 000 millones de dólares de ingreso, con lo que consiguió facturar 2 000 millones de dólares 10 años después. En las décadas de 1980 y 1990, la compañía amplió su área de operaciones a Europa, México, Canadá, China, Sudáfrica, Argentina y Brasil.

En 2006, Whirlpool adquirió Maytag, transformándose en la industria más grande de electrodomésticos del mundo. En 2007, facturó 19.4 mil millones de dólares aproximadamente, a través de 60 centros de producción y tecnología. Mundialmente, la empresa usa diferentes marcas, con el fin de reflejar los aspectos locales y las particularidades de cada mercado.

## Whirlpool en Brasil y América Latina

Al final de la década de 1950, la sociedad entre Brasmotor y Whirlpool le permitió al primero traer nuevas tecnologías a Brasil y a Whirlpool la expansión internacional. El Grupo Brasmotor creó Brastemp en 1954 y en la década de 1960 empezó a producir lavadoras, cocinas y acondicionadores de aire. En 1976, el grupo adquirió

Cónsul y Embraco (una compañía brasileña de compresores) y en 1994 creó Multibrás, con lo que originó la industria más grande de línea blanca de América Latina. Tres años después, Whirlpool empezó a ser el accionista mayoritario de Brasmotor y Multibrás, que adquirieron Whirlpool Argentina, y uno año después asumió las operaciones de Philips en Chile, para en enero de 2000 constituir Whirlpool Chile.

En enero de 2000, en la subasta pública de la bolsa de São Paulo, Whirlpool adquirió las acciones de Multibrás y de Brasmotor, con lo que consiguió tener 95% del capital de las dos compañías.

Whirlpool es la única compañía de Brasil que fabrica todos los productos de la línea blanca: refrigeradores, congeladores horizontales y verticales, cocinas, lavadoras de ropa, máquinas de secado, lavaplatos, microondas, hornos eléctricos, acondicionadores de aire, purificadores de aire y climatizadores. Además, a través de la marca Brastemp, también brinda una línea de pequeños electrodomésticos: batidoras, licuadoras y procesadoras.

Los años 2004, 2005 y 2006 pueden ser caracterizados como los años de los desafíos y las transformaciones, porque Whirlpool S.A. enfrentó y ganó una de las peores crisis de la historia. En 2004, el momento más difícil de la crisis, en el que la rentabilidad se redujo 75%, recortó gastos para revertir la situación, incrementó la productividad, implementó cambios en la política comercial y en las relaciones con los minoristas e invirtió en innovación.

El mercado de electrodomésticos en Brasil está caracterizado por la alta tasa de penetración en las categorías importantes. Como ejemplo podemos mencionar los refrigeradores con 97% y las cocinas con 99%. El mercado de lavadoras de ropa tiene una penetración baja, de 37%. Otro aspecto importante está relacionado con el ciclo de la sustitución de estos productos: los refrigeradores son sustituidos después de 20 a 25 años de uso, cocinas después de 8 a 10 años y lavadoras de ropa después de 15 a 20 años.

Los competidores de Whirlpool son compañías locales y globales, como GE, Electrolux, Continental, Esmaltec, Atlas, entre otros. Los locales ofrecen productos

menos sofisticados y con menores precios. La distribución de estos productos se hace principalmente a través de comercios especializados en mobiliario, en hipermercados y últimamente en tiendas virtuales. Según las características económicas y sociales de Brasil, el crédito pasó a ser un factor importante para el desarrollo de esta categoría.

## La inversión en canales e innovación

Para alcanzar a los consumidores Whirlpool utiliza diferentes canales de ventas. La distribución de electrodomésticos en Brasil está dominada por las tiendas especializadas y los grandes minoristas: Casas Bahia, Ponto Frio y Magazine Luiza. Estas empresas actúan en muchos estados federales brasileños. Los tres minoristas más grandes representan un significativo volumen de ventas y Casas Bahía presenta 33% de la producción de Whirlpool.

Los cambios en la política comercial de la compañía están orientados a modificar el comportamiento transaccional de las negociaciones mensuales, al privilegiar a los minoristas que posibilitan mejorar la planificación comercial y productiva.

Whirlpool invirtió en el desarrollo de otros canales: ventas puerta a puerta e internet. En la venta puerta a puerta, denominada “Compra *Certa*” los vendedores van hacia el cliente y ofrecen catálogos que presentan los últimos lanzamientos en electrodomésticos. Otra característica de Compra *Certa* es la variedad brindada: además de las marcas Cónsul y Brastemp, los productos de otras grandes marcas son ofrecidos, como Semp Toshiba, Kodak y Metalfrio.

Además de la comodidad y la variedad, Compra *Certa* brinda condiciones especiales de pago, sin necesidad de presentar recibo de haberes y en 18 cuotas sin intereses. El cliente puede optar por una compra programada y participar en un programa de relación.

Otro canal que la empresa ha desarrollado es la internet. Además de usarla como instrumento de comunicación e información, intensificó su uso como canal de

ventas y como forma de relacionarse con los clientes, así mismo la utiliza para el desarrollo de productos, por ejemplo, con el primer refrigerador personalizado del mundo a través de internet donde el consumidor diseña su propio producto al elegir los colores, los estantes, los accesorios y los compartimentos. En el total, son 19 mil combinaciones diferentes posibles. Es un producto hecho a la medida de las necesidades del cliente con un precio final aproximadamente 10 a 15% superior al precio base del producto.

Las iniciativas en la innovación de productos no paran allí: la empresa ofrece el mini Eggo, lavadora para lencería y volúmenes pequeños, el refrigerador Consul Aquarela, que el cliente puede usar como una verdadera tela de pintura y los microondas Fitness con cocimiento a vapor, entre otros. La innovación no para allí: en el año 2007, Whirlpool tenía 17 pedidos de registro en la administración de patentes en Brasil.

Caso escrito por el profesor Sílvio A. Laban Neto de La Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

Fuente:

“A Geladeira sob medida da Brastemp” – Revista Isto é Dinheiro – 31/08/2005

“Ele dobrou a Casas Bahia” – Revista Exame – 08/02/2007

“Número de patentes do Brasil decepciona a ONU” – Folha de SP – 22/02/2007

<http://www.whirlpool.com.br>

Whirlpool Corporation – Annual Report 2007

## Preguntas

1. ¿Cuál son los principales desafíos de Whirlpool en el mercado brasileño?
2. ¿Qué análisis puede realizar de la estrategia de productos de Whirlpool que potencian los desafíos identificados en el punto 1?
3. ¿Cómo podemos analizar la estrategia de canales empleada por Whirlpool?

## Caso de estudio 17

# Universal Plastics

Durante un periodo de dos años, el precio de los caños de polietileno cayó regular y significativamente. Este hecho, junto con el reconocimiento de que la empresa estaba operando en un sector que enfrentaba crónicamente el exceso de capacidad, hizo que el Sr. Walter Riley, gerente de marketing de Universal Plastics, se diera cuenta de que la empresa podría tener que alterar su política de precios. Localizada en San Francisco, la empresa Universal Plastics era un fabricante de polietileno y otros productos plásticos relativamente pequeño. El principal producto de la empresa, que representa 60-70% de sus ventas anuales, eran los caños de polietileno, fabricados en diversos tamaños y que variaban entre la media pulgada y las seis pulgadas de diámetro. Alrededor de 30-40% de las ventas de la empresa provenían de diversos compuestos plásticos destinados a usos industriales, tales como paneles para paredes, instalaciones eléctricas y productos insonorizadores. El polietileno también es ampliamente utilizado por otros fabricantes en la producción de láminas de chapa, botellas, juguetes, componentes para electrodomésticos y partes de autopartes, pero la empresa Universal Plastics no había entrado en estos mercados.

Comparado con los caños de metal, el producto plástico era más liviano, más fácil de instalar, no corrosivo, y más barato. Los caños de polietileno eran un excelente producto para la irrigación en el campo, pozos, regado de césped y otros usos donde los requerimientos de presión líquida eran relativamente bajas (hasta 100 libras por pulgada cuadrada). Para la transmisión de agua potable, el único caño de polietileno utilizado era el de los materiales vírgenes que llevaban la certificación de la Fundación de Sanidad Nacional (NSF, siglas en inglés). Los caños que no estaban hechos de materiales vírgenes eran considerados de "segunda línea". Alrededor de 60-80% de los caños de polietileno producidos eran de segunda línea, sin la certificación de la FSN; se trataba de una variedad de menor precio dirigida a consumidores y usos del mercado industrial distintos a la transmisión de agua potable.

Desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento de la industria de caños plásticos ha sido

fenomenal, dado que se desarrollaron rápidamente nuevos usos para el producto. Debido al atractivo de este mercado, muchas nuevas empresas entraron a la industria y generaron una capacidad de producción muy por encima del nivel que el mercado podía absorber. Un factor principal que posibilitó ésta sobrecapacidad de desarrollo fue la facilidad de entrar en la industria. Los requerimientos de inversión inicial son bajos, y el conocimiento técnico básico puede adquirirse fácilmente. Los productores de las materias primas y los fabricantes de máquinas de extrusión, que son utilizadas para fabricar el caño, superaron ampliamente la información de ingeniería y producción. Los índices de extrusión, sobre bases mixtas de caños de media a seis pulgadas de diámetro, eran tales que una máquina operando 24 horas al día, 7 días a la semana, podía producir un exceso de 1 millón de libras de caños terminados por año. Sólo entre dos productores principales tenían más de 50 máquinas, cada una capaz de producir 1 millón de libras de caños de polietileno terminado por año.

Había alrededor de 60 fabricantes de caños de polietileno localizados en todo el territorio de Estados Unidos, pero sólo algunos pocos comercializaban sus productos a nivel nacional. La mayoría de los fabricantes eran productores de caños extrudidos de nivel nacional, que manejaban sólo una línea limitada de caños de polietileno. La empresa Universal Plastics caía en esta categoría. Operaba con 12 máquinas y comercializaba en California, Oregon y Arizona. La maquinaria utilizada por Universal Plastics para extrudir los caños de polietileno también podía ser utilizada para la producción de otros productos plásticos. Al comercializar en un área geográfica limitada, la empresa Universal Plastics podía recibir las órdenes de manera más rápida y brindar un mejor servicio general que las grandes empresas nacionales.

La posición financiera de la empresa era fuerte. Sin embargo, sus márgenes de beneficios, si bien adecuados, se veían amenazados por la reducción de precios de la industria. Universal Plastics contaba con una fuerza de venta de diez hombres. Ellos alcanzaron el mercado del consumidor al venderles a empresas de instalaciones de regado, comerciantes y distribuidores de equipamiento

para césped, y a jardineros y contratistas de paisajes. En el mercado industrial, los vendedores vendían a cooperativas de agricultores, comerciantes de equipamiento para la agricultura y mayoristas de cañerías y equipos de calefacción. En muchos casos, Universal vendía directamente a grandes granjas y a negocios que querían instalar un sistema de riego para el césped, y a fabricantes de sistemas de riego industrial.

Las condiciones de exceso de capacidad en la industria de caños plásticos llevó a muchas empresas a recortar sus precios en un intento por ampliar su participación de mercado y, en consecuencia, a utilizar este exceso de capacidad de producción en sus plantas. Al ser difícil, aunque no imposible, diferenciar sus productos de aquellos de sus competidores, la empresa Universal Plastics se vio forzada a bajar sus precios para alcanzar a sus competidores. Durante los últimos dos años los precios de Universal para cañerías de polietileno no vírgenes cayeron de 52 centavos por libra a 38 centavos. Durante los años recientes, las ventas unitarias permanecieron relativamente constantes, por lo que el efecto de declive potencial era evidente. Actualmente, el costo de las materias primas es de 40-50% del precio de venta. Los caños de alta calidad que cumplen con los estándares de la FSN vendían proporcionalmente más que los productos de segunda línea

El señor Riley estudiaba distintos cursos de acción alternativos en su intento por estimular las ventas y de detener el declive de los beneficios. Su primer idea fue la de reducir aún más los precios e intentar hacer un mejor trabajo en la promoción de la marca Universal. Deseaba llevar al producto a una gama de precios, que atraería un nuevo mercado, distinto de quienes hasta el momento constituían los usuarios de caños de polietileno. Creía que estas acciones aumentarían las ventas unitarias lo suficiente, más que compensar las reducciones del precio unitario. El señor Riley se dio cuenta de que los competidores sin dudas tomarían represalias si Universal reducía sus precios. La velocidad y la eficacia de las respuestas

de precio serían en función de la capacidad de Universal para diferenciar su producto, la capacidad del cliente en juzgar la calidad del producto, y la importancia de los precios en las decisiones de compra de los consumidores. Otro factor desconocido era el punto hasta el cual se podrían restituir los precios anteriores, una vez recortados. El señor Riley también consideraba la alternativa de reducir la calidad de los productos, y bajar así los costos de manera suficiente para que los precios unitarios pudieran ser reducidos sin pérdida alguna del beneficio neto o bruto.

El gerente de producción, el señor Pope, recomendó un plan totalmente opuesto. Sugirió que Universal produjera y comercializara una nueva línea de alta calidad hecha de resinas superiores. Este nuevo caño sería vendido a un precio aún por encima de la línea *Premium* producida actualmente a los estándares de la FSN. La intención sería la de retirarse totalmente de la imagen de “precio-futbol” de la segunda línea y de la línea de productos vírgenes. El Sr. Pope creía que los distribuidores de la empresa y los usuarios finales estarían convencidos de que este nuevo producto sería realmente de una calidad mayor, y, por lo tanto, justificaría un precio más alto. Para ayudar a convencer tanto a los distribuidores como a los usuarios, el Sr. Pope instituiría un programa de garantía distintiva. Bajo este programa, Universal Plastics pagaría por todos los cambios en la fuerza laboral y materiales incurridos para reemplazar o reparar los caños defectuosos.

Caso escrito por el profesor Jean-Jaques Lambin.

(Adaptado de Stanton, W.J., (1964), *Fundamentals of Marketing*, Nueva York, McGraw Hill.)

## Pregunta

---

1. ¿Qué curso de acción debería seguir la empresa para contrarrestar los problemas de reducción de precios y exceso de capacidad?

## Caso de estudio 18

# Tissex

Tissex es una empresa francesa cuya única actividad es la producción y venta de telas compuestas por fibras sintéticas y artificiales. A pesar de una cifra de ventas de 536 millones de francos franceses y un margen de beneficio bruto de 17% que obtuvo durante el año pasado, el resultado neto no fue muy elevado. Su saber-hacer en los procesos de producción (pegado, tejeduría, teñidos, acabado) combinado con una avanzada colaboración técnica con los fabricantes de fibras han sido suficientes hasta ahora para mantener su posición en comparación con los competidores franceses, europeos o japoneses. Una facturación de 220 millones de francos franceses en exportaciones, principalmente al Mercado Común, pero también a Estados Unidos, brinda al grupo una dimensión internacional.

Tissex ofrece una amplia gama de productos que incluye telas para indumentaria (seda de poliéster), rellenos, ropa deportiva (chaquetas, etc.) y lino doméstico (acolchados, ropa de cama, etc.), así como tejidos de seguridad (tejidos técnicos para el ejército, la policía, la industria química y de lubricantes, etc.) y cintas de imprimir (listas para ser impresas) para máquinas de escribir y computadoras. Durante los últimos tres años Tissex invirtió en equipamiento y maquinaria moderna. Esta política debe sostenerse si Tissex desea mantener su posición en el mercado internacional.

Henry Bonnet, el nuevo director general, debe evaluar el desempeño general de la empresa y desarrollar una estrategia para los próximos tres años. Esto es lo que dice acerca de la situación de su empresa:

Tenemos cinco fábricas, principalmente en el área de Lyon. Sin embargo, desde que adquirimos St. Renard, en 1980, contamos con otras dos plantas en Roubaix, en el norte de Francia.

Esta adquisición nos significó una cifra de venta de 123 millones de francos franceses en 1983, proveniente principalmente de la fabricación de rellenos, pero estamos, sin embargo, más interesados en las fibras técnicas de St. Renard. Nuestra actividad en esa área, hasta ahora, es secundaria. Ésta dejó hace tres años de 4 a 5 millones de francos. Hemos concentrado toda esta actividad en

Roubaix, por lo que hoy tenemos un 30% del mercado, con una cifra de venta de 33 millones de francos franceses. Esto es realmente bueno en un mercado con una tasa de crecimiento anual promedio de 9%, especialmente si sabemos que el margen bruto de esta actividad es más del doble del promedio del grupo.

La competencia ha crecido muy rápido. Particularmente, las empresas textiles del norte de Francia y, entre ellas, Guillez, con una cifra de ventas de 20 millones de francos franceses en el último año. Ellos siguieron nuestro ejemplo y comenzaron a exportar sus bienes. Los otros competidores son más pequeños, empresas con entre 5 y 10% de participación de mercado cada una. La mayoría de ellas son francesas. Hasta ahora, sin embargo, estamos bien protegidos debido a las demandas altamente especializadas de nuestros clientes. La exportación tarda en funcionar, pero no estamos apurados; estamos confiados en nuestro saber-hacer. Los alemanes y los ingleses no nos pueden alcanzar de inmediato. Además, cada país tiene todavía sus propios estándares. Existen aproximadamente 100 clientes potenciales en toda Europa y lo que ellos buscan es "servicio".

Con respecto a los rellenos, la situación es completamente diferente: es un mercado deprimido, como el caso de la industria de las prendas tradicionales. Declinará entre 2 y 3% el próximo año, como lo hizo en los años previos. La indumentaria femenina está en una posición algo mejor, pero, en su totalidad, el sector muestra un desempeño pobre. Tenemos más de 2 000 clientes en esta actividad, pero cada año hay varias bancarrotas. Nuestros representantes de ventas tienen órdenes precisas de no entregar bienes a menos que tengas la autorización de parte del Servicio de Información de Ventas. La guerra de precios es feroz, y cuando eres el líder en el mercado europeo, con sólo 12% del mercado, tienes por delante un arduo trabajo para mantener tu posición. Las empresas belgas son las más difíciles de enfrentar pues invirtieron mucho durante los últimos años recientes. Por ejemplo, Deckerman, que tiene sólo 7% del mercado, ha ganado más dinero que nosotros. Hasta ahora, hemos intentado mantenernos aunque los márgenes brutos de los rellenos son ampliamente inferiores a los del promedio del grupo, un 10%, esto nos preocupa. Por suerte,

los japoneses no pueden introducirse en este mercado, debido a que el precio por metro es bajo.

Nuestro objetivo está claro: incrementar un poco los precios para mantener el mismo nivel de cifra de ventas (160 millones de francos) sin afectar el volumen de producción y sin perder nuestros clientes franceses, quienes representan 45% de nuestra cifra de ventas. También alcanzaremos algunos mercados nuevos, porque nuestros competidores más débiles habrán desaparecido (en Francia, Alemania, Inglaterra y tal vez, también por fuera del Mercado Común). Tenemos 12 agentes multitarjeta en Francia y nuestras oficinas centrales están a cargo de los mercados extranjeros. La planta de Roubaix abastece a París, el norte de Francia, Benelux y Gran Bretaña. Roanne envía productos al sur de Francia y al resto de los países. Alemania recibe un trato especial, porque creó una subsidiaria de ventas propias hace cinco años, por algunas razones confusas. Los resultados allí son muy pobres y ahora planeamos tratar de manera directa desde Francia con las órdenes grandes.

Roanne representa un verdadero dolor de cabeza. El año pasado tuvimos que despedir 90 personas, en su mayoría trabajadores del poliéster. Globalmente, Roanne tenía en 1983 una cifra de ventas de 256 millones de francos franceses, con 70 millones de francos franceses en rellenos y el resto en indumentaria. Además, la tejeduría de los tejidos de poliéster se divide entre dos talleres equipados con diferente maquinaria de tejeduría. Un tercio de la producción proviene de máquinas muy rápidas y modernas y dos tercios son producidos de manera tradicional. Con un margen bruto de 7%, la actividad del poliéster es la peor de nuestro grupo, y el mercado no se ha incrementado en los últimos años.

Los japoneses nos dañaron en esta área. Tienen ahora más de 5% del mercado europeo, con productos de buena calidad que pueden vender a un precio mayor que el nuestro. Estamos muy lejos, con sólo 1% del mercado. Sin embargo, exportamos 40% de nuestra producción gracias a la calidad de nuestra red de ventas, pero a precios muy bajos. Y no podemos pedirle a nuestros clientes que paguen más. No obstante, podemos observar que este mercado también se está concentrando: muchos clientes desaparecieron. Cinco años atrás teníamos 2 500 clientes; hoy hay 800 en Francia y 600 en otros países europeos. Estos números seguirán decreciendo hasta que sólo tengamos a las empresas más interesadas como clientes.

Afortunadamente, está la fábrica de Lyon, que tuvo una cifra de ventas de 157 millones de francos franceses el año pasado y que tiene entre 6 y 7% de crecimiento en valor cada año. La actividad de indumentaria deportiva está avanzando rápidamente, 8% por año, comparado con 6% de las cintas de impresión para computadoras y máquinas de escribir (pero las cintas en Estados Unidos están aumentando 20% anual). En verdad, la fábrica de Lyon tiene dos actividades realmente distintas, y me pregunto si no deberíamos separarlas completamente. El gerente de fábrica tiene un verdadero problema con la planificación de la producción.

Mantenemos muy poco stock de cintas de impresión en mano. Todo lo que se produce se distribuye de manera inmediata y tenemos tres turnos de ocho horas. Los telares son rápidos, con chorros a presión de aire o agua, y, lo más importante, la alta calidad es una y constante. Nuestros clientes nos conocen muy bien; hay sólo 90 alrededor del mundo, incluyendo 10 en Francia. Exportamos 60% de nuestra producción. Tres años atrás, los japoneses eran los primeros en reducir drásticamente sus precios 30%, pero en esta actividad fuimos capaces de seguir su liderazgo y hemos invertido en equipamiento moderno de origen suizo. Tenemos 5% del mercado, apenas un poco por debajo de los dos líderes mundiales, los japoneses y los alemanes. Los españoles y los ingleses están comenzando ahora a invertir. Será una batalla continua. Simplemente esperamos que el mercado pueda mantenerse por suficiente tiempo para que podamos cancelar nuestras inversiones en los próximos dos o tres años. En cinco años el mercado habrá cambiado y tendremos que readaptarnos, pero un margen bruto de 30% es aceptable hoy en día.

El tejido de ropa deportiva es menos riesgoso. El beneficio aún está por obtenerse, principalmente por las características de calidad especiales que proponemos, y nuestros clientes parecen mantener sus posiciones. La cifra de ventas de 67 millones de francos franceses está distribuido equitativamente a través de 30 clientes y, aun teniendo un bajo perfil exportador allí, nuestros clientes exportan sus bienes bastante bien. La Sporting Company es el competidor más fuerte, con 20% del mercado francés, pero 2 o 3 de nosotros lo seguimos de cerca. Debemos sobrepasar a los otros y creo que podemos alcanzar a Sporting, porque ellos han tenido problemas con sus entregas y con la calidad de sus productos debido a las huelgas que se produjeron entre sus proveedores de fibra. Nosotros contamos siempre con varias fuentes

de provisión, para evitar este tipo de problemas. Gracias a las dificultades de Sporting hemos sido capaces de llegar a clientes que, hasta ahora, se encontraban fuera de nuestro alcance. Si podemos desarrollar estos contactos iremos de 15 a 20% del mercado el próximo año o el siguiente.

Los italianos, por supuesto, han intentado competir con nosotros pero este mercado fluctúa demasiado rápidamente para ellos; en realidad debes estar en una buena posición para anticipar la demanda y gestionar tu stock correctamente. La mayoría de nuestros clientes están localizados alrededor de Lyon o París, y los conocemos muy bien. Nuestra red de ventas es excelente y trabajamos muy bien con cada uno de sus miembros.

Nuestro director de ventas se retirará a fines de este año, y pienso que ya no tendremos que llamar a nuestros dos agentes multitarjeta que hoy en día trabajan para nosotros. El margen bruto es aún más elevado que el de los tejidos técnicos (36%), y tengo planeado mantener el mismo nivel de ventas.

Caso escrito por el profesor Jean-Jaques Lambin.

(Adaptado de Gilles Marion, Ecole de Management (EM) de Lyon.

Traducido y utilizado con el permiso de "Centrale de cas et de medias pédagogiques", París).

## Preguntas

---

1. Defina los segmentos estratégicos relevantes para las actividades de Tissex.
2. Realice un análisis estratégico de la cartera de actividades de Tissex de acuerdo con el método que resulta más apropiado (matriz BCG, matriz de cartera multivariable, etc.). De acuerdo con este método, ¿Tissex está enfrentando algún problema? De ser así, ¿cuál es el problema?
3. Identifique las distintas estrategias que podrían desarrollarse para cada una de las actividades de Tissex. Elija aquella(s) que considere las más apropiadas.

## Caso de estudio 19

# Banco ITAÚ

**E**l Banco ITAÚ, ubicado en la ciudad de São Paulo, es filial de Itaú Holding. Ofrece servicios financieros y seguros al segmento de comercio, a individuos y a las empresas privadas y públicas. La marca ITAÚ es la más valiosa del Brasil, con un valor estimado de R\$8 mil millones, de acuerdo con Interbrand. La compañía está entre los veinte mayores anunciantes, ya que invirtió R\$296 millones en 2007, según IBOPE.

En enero de 2008, el vicepresidente de marketing, Antonio Matías, después de leer los resultados negativos de la última encuesta de satisfacción de sus clientes del segmento personas físicas, decidió convocar a una reunión con su equipo para discutir un plan de comunicación que tuviera como objetivo mejorar la percepción de la calidad del servicio a clientes y reforzar la imagen de marca.

### La empresa

Fundado en 1945, el Banco ITAÚ es el segundo mayor conglomerado financiero privado de Brasil. En 2007 alcanzó activos por R\$295 millones, utilidades netas de R\$8.4 millones y una rentabilidad de 32.1%. Tiene 65 000 empleados, en Brasil y en el extranjero, y 24 millones de clientes. Tiene una red de 3 528 filiales de servicio y 24 mil cajas electrónicas.

En la planificación estratégica para el año 2008, la dirección de la empresa definió como un objetivo el crecimiento orgánico en todas sus ramas de negocios y la expansión más acelerada en los segmentos de las pequeñas y medianas empresas, el crédito hipotecario y el financiamiento al consumo.

Además de la marca ITAÚ, la empresa opera la marca Personnalité de servicios de asesoramiento financiero para las personas con ingreso mensual mínimo, de R\$5 000 o movimientos de cuenta anual superior a R\$50 000 y la marca Taíí para los servicios de financiación del segmento de bajos ingresos. ITAÚ, banca privada, es la marca de la unidad de servicios de consultoría financiera para personas físicas con patrimonio superior a un millón de dólares.

### Ambiente competitivo

La industria financiera en Brasil, desde hace diez años, presenta tres tendencias importantes: la concentración bancaria, el aumento de la bancarización y el crecimiento de los medios electrónicos de pagos. Los dos bancos más grandes, BRADESCO e ITAÚ, lograron las adquisiciones de otros bancos más pequeños. Como consecuencia del proceso de concentración, el número total de las instituciones financieras disminuyó de 192 en 2000 a 156 en 2007, de las cuales 87 son bancos brasileños, 56 banca extranjera y 13 públicos.

El uso de medios electrónicos de pagos se incrementa cada año, a través de buzones instalados en los lugares de gran movimiento de público, así como el servicio por internet y las transacciones con tarjetas de débito y crédito. En total, se utilizan aproximadamente 170 mil dispositivos para autoservicio en Brasil, que representa uno de los grandes parques ATM del mundo. Las transacciones bancarias por internet crecieron 12.6%, junto con el crecimiento de 9.2% del número de usuarios en 2007, para dar como total 25 millones de usuarios.

El aumento de la bancarización de la población tuvo un crecimiento de 9.3% en el número de cuentas corrientes, que totaliza una población de 112 millones; en 2007 representó un total de 185 millones. Este resultado fue propiciado por la inauguración de cuentas corrientes simplificadas para la población de ingresos bajos. En consecuencia, garantizar la calidad de la atención en una situación donde el número de usuarios del sistema aumentó considerablemente es uno de los desafíos del sector.

Los competidores principales de ITAÚ son BRADESCO, es decir el banco privado brasileño más grande, y el Banco do Brasil, el banco público más grande. Estos bancos tienen un modelo de operación similar, con miles de agencias dispersadas por el país e inversiones en marca y publicidad. En general, la comunicación de marketing de los grandes bancos cambió la atención tradicional, basada en los atributos de los productos y servicios hacia un enfoque menos tangible, basado en los valores

emocionales y aspiracionales como la protección de la familia y la realización personal.

## Estrategias y campañas de comunicación

El Banco ITAÚ está entre los veinte anunciantes más grandes de Brasil. Anualmente, la campaña de publicidad es desarrollada a través de la televisión, la radio, los periódicos, las revistas, las carteleras e internet. En 2007, la empresa dio continuidad a la campaña “Banco Itaú, hecho para Usted” en que se destacaba el concepto “Full Service Bank”, el banco que ofrece un amplio servicio para todas las clases de clientes. Uno de los anuncios para la TV muestra alfombras naranjas por todos los rincones de la ciudad hasta llegar a la puerta de la casa del cliente.

La empresa hace campañas sociales por medio de la Fundación ITAÚ Social, promotor de proyectos de educación y de calidad de la educación en las escuelas y estimula el desarrollo de la cultura y las artes, por medio de la Fundación ITAÚ Cultural.

Entre las inversiones hechas en publicidad está la de la marca Personalité, un servicio exclusivo de consultoría financiera para personas de ingreso y patrimonio elevados. El tema de la nueva campaña es “Itaú Personalité. Perfecto para usted”. En la campaña de revistas y periódicos, los anuncios destacan frases relacionadas con personas especiales: “quién sabe de lo que usted es capaz”, “usted prefiere prever el futuro o inventar uno”.

## Desafíos en la atención y la imagen de marca

Recientemente, el informe emitido por el servicio brasileño de protección del consumidor mostró que en el ranking de empresas con el mayor número de quejas de

clientes en 2007, los bancos ocupaban los primeros lugares, y representaban 25% de las denuncias. El Banco ITAÚ fue segundo en el número de denuncias, que se centraban en el servicio a clientes, la falta de autonomía de personal, la ignorancia en relación con las necesidades del cliente, la falta de disponibilidad del gerente de la agencia y la relación costo-beneficio de los servicios prestados.

De acuerdo con los datos de investigación del Instituto Gallup, solamente 16% de los poseedores de cuenta corriente están satisfechos con los servicios ofrecidos por los bancos. La investigación también reveló que los clientes brasileños estaban más recelosos y eran menos fieles en comparación a otros países. Mientras el promedio mundial de la lealtad es de 33% entre los usuarios de cuenta corriente, en Brasil el percentil de clientes fieles disminuye a la mitad, y llega a 17%.

La insatisfacción de los clientes con el trato recibido y el bajo índice de la fidelidad son resultados que conciernen a la dirección del banco ITAÚ. Por lo tanto, el vicepresidente de comercialización decidió invertir en una campaña de comunicación, recuperar la confianza de los clientes y aclarar sobre los esfuerzos realizados para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Caso escrito por la profesora Tania Maria Vidigal Limeira de La Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Brasil.

## Preguntas

1. Elaborar un plan de comunicación para el Banco Itaú, que considere lograr los objetivos establecidos por la empresa.
2. Mencione otras acciones de marketing que le recomendaría a la empresa, teniendo en cuenta las dificultades mencionadas.

## Caso de estudio 20

# Club Med

Club Med es uno de los líderes en la industria del turismo y actividades de tiempo libre. Posee alrededor de 100 villas en las ubicaciones más atractivas alrededor de todo el mundo. Club Med puede considerarse como un pionero en las vacaciones preparadas que incluyen todos los servicios. Desde mediados de la década de 1990, Club Med enfrentó, sin embargo, problemas financieros vinculados con el declive de sus cuotas de mercado. El concepto de Club Med nació en 1950, cuando Gerard Blitz, un deportista belga, creó un campo recreativo donde invitaba a alrededor de cien amigos para acampar y practicar deportes en la exótica isla de Mallorca. De esta idea nació un estilo de vacaciones.

De hecho, Club Med ofrece un cierto estilo de vida. En el lenguaje de Club Med, los vacacionistas son denominados MG (miembros gentiles) y los organizadores, OG (organizadores gentiles). Club Med promociona la interacción social. El entretenimiento y las distintas actividades están disponibles durante todo el día. Las villas se dedican también a los deportes, desde el buceo hasta el ski acuático, la navegación, tenis, etc. Además de esto, las villas se localizan usualmente en bellos lugares exclusivos en el mundo. También dispone de grandes buffets “à volonté”. Las ideas de libertad, placer, relajación, diversión y deportes están asociadas con el concepto de Club Med. Los consumidores objetivo eran tradicionalmente gente joven y familias.

Club Med disfrutó de una posición de fuerte liderazgo durante muchas décadas. Su imagen de marca era tan poderosa que no necesitaba, realmente, invertir en campañas de marketing, porque el producto se vendía solo, de boca en boca. Era un verdadero innovador en el mercado. Sin embargo, la empresa no vio la amenaza que venía desde afuera. “No es que Club Med subestimara a su competencia, no la vio venir”, dijo Philippe Bourguignon, exdirector general de Club Med. Otros centros turísticos del estilo “todo incluido” llegaron al mercado e imitaron ampliamente el concepto de Club Med durante la década de 1980.

De hecho, los competidores analizaron las debilidades de Club Med y otorgaron a los clientes una mejor oferta. Por ejemplo, algunos clientes de Club Med en-

contraban las habitaciones demasiado espartanas, otros pensaban que las actividades estaban demasiado reguladas y los horarios de comida eran muy inflexibles. Las bebidas tampoco estaban incluidas en el precio. Además, muchas de las instalaciones de las villas se habían deteriorado desde los años de 1990. Por lo tanto, los competidores tomaron ventaja de esta situación y comenzaron a innovar. Brindaron mejores habitaciones a sus clientes, incluyeron las bebidas en el precio y ofrecieron mayor flexibilidad. “Cuando la competencia se vuelve más fuerte y deja de ser un clon de lo que ha hecho la empresa fundadora, y comienza a innovar, es un poco tarde para reaccionar”, dijo Philippe Bourguignon. Actualmente, Club Med debe enfrentarse a competidores en Europa tales como los gigantes TUI, Kuoni, Thomas Cook, Pierre et Vacances, FRAM y Look Voyages, que también ofrecen formulas de “todo incluido”.

Club Med también fracasó en entender a tiempo los cambios en los estilos de vida. La publicidad de Club Med con cuerpos bronceados y vida comunitaria ya no correspondía con los valores actuales, más centrados en el individuo. Las preferencias de los consumidores también cambiaron. La gente ya no estaba dispuesta a pagar un alto precio por vacaciones que incluían actividades que no utilizarían, y, por lo tanto, el producto ofrecido les parecía demasiado costoso; la fórmula de Club Med ya no era conveniente. Emergieron nuevas tendencias en turismo, tales como paquetes turísticos de bajo costo, turismo cultural, de aventura o de descubrimiento, que hicieron que el concepto de Club Med se viera como pasado de moda.

Como resultado, las cifras de venta y la participación de mercado de Club Med declinó desde mediados de los años de 1990. Estos problemas se aceleraron con el entorno económico desfavorable de dicha década. Problemas tales como la Guerra del Golfo, el atentado del 11 de septiembre, y el tsunami en Asia, llevaron a la industria del turismo a una situación difícil. La empresa decidió llevar a cabo una completa estrategia de recuperación, y reestructurar cada aspecto del negocio. El desafío clave era evolucionar y, a la vez, mantenerse en línea con los valores de la marca.

## ILUSTRACIÓN CE 20.1

## Resultados de la auditoría de marketing

Las cinco debilidades principales identificadas:

- El costo de las vacaciones Club Med es visto como demasiado elevado frente a lo que las personas pueden pagar.
- Club Med ya no es un sinónimo de libertad sino de "compendio".
- Las villas de Club Med son consideradas como ghettos lejanos a la vida local.

- La imagen "mar, sexo y sol" de Club Med provocó la partida de las familias.
- La familiaridad impuesta era rechazada.

Fuente: L'Expansion, 29 de junio de 2005.

## ILUSTRACIÓN CE 20.2

## División de las villas por categoría (%)

	1998	2005	2008 (previsión)
4 tridentes	18	26	47
3 tridentes	48	64	50
2 tridentes	28	7	3
Cabañas	6	3	0

## Rendimiento por día en el hotel

	Beneficio (Euros)
4 tridentes	47
3 tridentes	47
2 tridentes	27

Fuente: L'Expansion, 29 de junio de 2005.

En 1997, la primera reestructuración fue llevada a cabo por el nuevo director general Philippe Bourguignon. Él decidió implementar una estrategia de mercado masivo, para construir volumen. Primero, decidió recapturar los mercados originales de Club Med, los jóvenes y las familias. Lanzó "Oyyo", una fórmula barata de "todo incluido" para personas de entre 18 y 30 años, ofreciendo pizza y pastas para la cena, así como alojamiento básico. Algunas villas también fueron elevadas a la categoría

de 2-3 tridentes, y el producto ofrecido se mejoró con una más amplia variedad de actividades deportivas, un programa de entretenimientos de mayor calidad, mejores deportes e instalaciones para cenar, y equipamiento adicional, como teléfonos y secadoras de cabello.

En forma adicional, decidió seguir una estrategia de diversificación masiva, expandiendo el grupo en el más amplio mercado de tiempo libre. La idea era ofrecer entretenimiento y vacaciones a lo largo de todo el año para

individuos y para profesionales. Desarrolló el gimnasio, el Club Mundo Club Med y el Club Med Diversión. También se extendió hacia otras actividades relacionadas con el tiempo libre. Desarrolló su propia línea de productos, vendida por sus socios bajo licencias tales Carrefour, Desleí y L'Oréal, por nombrar sólo algunos de ellos.

Para fines del 2000, Club Med tenía su marca en productos muy diversos, desde relojes hasta pelotas de volibol, calzado deportivo e informal, toallas de playa, equipaje, lociones de bronceado y una línea de indumentaria deportiva.

Esta estrategia no fue exitosa. Entre 2001 y 2003, 35 000 consumidores leales dejaron la marca para unirse a la competencia. Un nuevo director general, Henry Giscard d'Estaing, fue designado para cambiar el negocio. Decidió cambiar sustancialmente la estrategia. Viró de una estrategia de mercado masivo a una estrategia para segmentos más altos del mercado, y puso la satisfacción del cliente como una de sus primeras prioridades. Por lo tanto, se centró en el producto en lugar de diversificarlo, y decidió moverse al mercado de mayor rango apuntando a segmentos de hoteles de lujo que ofrecen vacaciones prestigiosas y mayores estándares de calidad en términos de confort y servicios. "Ahora, ya no se trata de ser los más grandes sino los mejores", dijo Henry Giscard d'Estaing. Club Med desea desarrollar una imagen amigable y *Premium*.

Se llevó a cabo una extensa auditoría de marketing para entender mejor la percepción de la marca entre los clientes (ilustración CE 20.1). Se identificaron cinco debilidades y se desarrollaron programas para solucionarlas. Por ejemplo, se continuó con la renovación de las

villas y se elevaron a 3-4 tridentes. Actualmente, 91% de las villas son de categoría 3-4 tridentes, y las extenderán a 98% en 2008 (Ilustración CE 20.2). Además de eso, la estrategia de Giscard es reconcentrarse en los clientes y diferenciar mejor las villas de Club Med especializándolas por tipo de actividades. Las villas ya no se presentan por geografía sino por afinidades, "pahas, o bajás", "exploradores", "apasionados" y "socios de club". Se adaptó el catálogo en forma acorde. Las habitaciones de los hoteles fueron mejor decoradas, vinculadas con el país de origen, se sugieren deportes y entretenimientos, pero no se imponen.

En 2005, por primera vez en cuatro años, Club Med atrajo a nuevos clientes y los resultados financieros fueron positivos. ¿Llevarán estos cambios a una recuperación real de Club Med?

Caso escrito por la profesora Isabelle Schuiling y por la asistente Julie Lardinois, de la IAG Louvain School of Management.

## Preguntas

---

1. ¿Cuáles son las razones por las cuales Club Med perdió su liderazgo?
2. ¿Cuáles han sido los cambios en los segmentos-objetivo a través de los años?
3. ¿Cuáles son las fortalezas del posicionamiento de Club Med? ¿Qué tan único es?
4. ¿Cuáles fueron los asuntos claves que resultaron de la primera reestructuración?
5. ¿Qué piensa usted de los últimos cambios en la estrategia de marketing? Discuta los pros y los contras.



# Índice analítico

## A

- Accesibilidad al segmento, 176
- Accionabilidad del segmento, 176
- Acciones y evidencias físicas, 132
- Accionista, enfoque del, 500
- Aceleración, efecto de, 198
- Actitud favorable hacia la marca, 445
- Actitudes, intereses y opiniones (AIO), 168
- Actividades de marketing especializadas, 60
- Actores de mercado, 41
- Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), 302
- Adaptación, 218
  - local, 34
  - menor respuesta de, 37
- Administración de
  - las relaciones con el cliente (ARC), 102-105, 168
    - programas de, 104
    - propósito de la, 103
  - los precios, 427
- Adquisición
  - de mercados, 289
  - de un producto, costo total de, 405
- Agentes, 370
- Agrupaciones que reúnen materiales (*aggregators*), 42, 43
- Aldea global, 504
- Almacenamiento de datos, tecnología de, 104
- Alta tecnología, servicios de, 192
- Alto
  - crecimiento/alta participación de mercado, 272
  - involucramiento, 95
- Amenaza
  - de los nuevos competidores, 225
  - de los productos sustitutos, 226
  - directa, 224
  - indirecta, 224
- American Marketing Association, 336
- Análisis
  - conjunto, 141
  - de atractivo del entorno, 468
  - de casos similares, 128
  - de información de segunda generación, métodos de, 142
  - de involucramiento del consumidor, 258
  - de la canasta de compras (*market basket analysis*), 144
  - de la cartera de productos, 281, 472
  - de la competencia, objetivo del, 235
  - de la distribución, 473
  - de la estructura de distribución, 469
  - de la información, proceso y, 124
  - de la política de precios, 475
  - de las desviaciones, 485
  - de las fortalezas y debilidades de la empresa, 471
  - de las tendencias del mercado, 469
  - de macrosegmentación, 150
  - de microsegmentación, 159-174
  - de oportunidades, cuadro de, 199
  - de oportunidades y amenazas, 468
  - de pertinencia, 156
  - de Porter, 224
  - de segmentación, 150
  - del competidor, 158
  - del competidor prioritario, 473
  - del comportamiento del cliente, 469
  - del entorno competitivo, 470
  - del programa de comunicación, 473
  - descriptivo, 138
  - factorial, 260
  - FODA, 281
  - inferencial, 138
  - morfológico, método del, 316
  - propósito del, 270
- Área multietapa, muestra de, 137
- Arquitectura de la marca, 348
- Asesores de ventas, 438
- Aspiración, estrategia de, 14
- Ataraxia, ideal de, 77
- Atractivo de un producto, 8
- Atractivo del entorno, análisis de, 468
- Atributos, 338
  - básicos de la marca, 338
  - de rendimiento de la marca, 339
  - del subsistema de registro, 117
  - excitantes de la marca, 339
  - modificar el peso de los, 260
  - redundantes, 259
- Auditoría
  - externa, 468-471
  - interna, 471-475

Aumento de precio, inicio de, 413  
 Autoselección de los compradores, 176  
 Ayuda de  
   control de la investigación de marketing, 119  
   decisión de la investigación de marketing, 119  
   entendimiento de la investigación de marketing, 119

**B**

B2B customer, 83, 85  
 B2B markets. *Véase* Mercados industriales  
 B2C markets. *Véase* Mercados de consumo  
 Bajo  
   crecimiento/alta participación de mercado, 272  
   crecimiento/baja participación de mercado, 272  
   involucramiento, 95  
 Bajo costo, marketing de, 507  
 Banco de datos del NewProd, 319  
 Banco Mundial, 505  
 Base de datos, 137  
 Baxter International, 42  
 Beneficio, objetivos de, 476  
 Beneficios  
   buscados, segmentación por, 150, 162, 171  
   de la globalización del marketing, 35  
 Bien negativo, 74  
 Bienes  
   con cualidades  
     externas observables (*search goods*), 95  
     internas inverificables (*credence goods*), 95  
     internas verificables (*experience goods*), 95  
   de consumo  
     demanda de, 189  
     perecederos, demanda de, 189  
   de equipo industriales, 197  
   durables, 326  
   industriales  
     consumibles, 196  
     demanda de, 83  
 Bienestar, 74  
   concepto de, 78  
   determinantes del, 77  
*Boston Consulting Group (BCG)*, 239, 270  
 Brazo comercial, 4  
*British Tesco, The*, 17  
 Búsqueda  
   de estimulación, 76  
   de la comodidad, 76  
   de la novedad, teoría de, 75

del interés personal, principio de la, 5  
 del placer, 76

**C**

Cadena  
   de abastecimiento  
     concepto de, 97  
     estructura de la, 97  
   de actividad del cliente, concepto de, 187  
   medios-fines, modelo de la, 81  
 CAES-MERCOSUR (clasificación de actividades económicas para encuestas sociodemográficas del MERCOUR), 170  
 Cafés Starbucks, 34, 496  
 Caja de sugerencias, método de la, 316  
 Calidad del servicio, variabilidad de la, 193  
 Cambio  
   de marca, efecto de, 450  
   costos de, 225  
 Campo(s)  
   del marketing, 6  
   experimento de, 140  
 Canal de distribución, 364  
   de estructura vertical  
     convencional, 374  
     coordinada, 375  
   uso de Internet como, 52  
 Canales de distribución, funciones de los, 364  
 Canibalismo  
   entre productos, 174  
   riesgo de, 431  
 Capital  
   de marca, 340  
     concepto de, 347  
     definición de, 347  
   financiero de marca, 347  
 Carácter perecedero de los servicios, 193  
 Características  
   de la organización, iniciativa de marketing (OIM), 59  
   de una compañía orientada al mercado, 59  
   de una organización orientada al mercado, 57  
   del comercio electrónico, 497  
   del concepto de orientación al mercado, 4  
   del entorno  
     competitivo, 206  
     económico, 206  
   objetivas, 338  
 Carencia de información relevante, 466

- Carga, enfoque de, 440
- Cartera de
  - marcas, 357
  - productos, análisis de la, 472
  - productos balanceada, 214
- Caso(s)
  - de estudio de una medición, 140
  - similares, análisis de, 128
- Categorías de intermediarios, 367
- Centro de compra
  - definición de, 84
  - filtros del, 84
  - funciones del, 84
  - usuario del, 84
- Cerebro estratégico, 4
- Certificación ISO-14000, 506
- Certificación ISO-14001, 503
- Certificación SA8000, 506
- Chamberlin, 5
- Ciclo de vida
  - de la marca (*brand life cycle*), 204, 351
  - de un mercado producto, modelo del, 204
  - del producto (CVP), 69, 201-214
    - fase de crecimiento del, 206
    - fase de declive del, 209
    - fase de madurez del, 208
    - fase estacionaria del, 207
    - fase introductoria del, 204
  - inventario del, 502
- Citybank, 34
- Ciudadanos-consumidores responsables, fuerza de, 494
- Ciudadanos mayores, segmento de, 161
- Cliente(s)
  - activista, 105
  - activo, paradigma de, 318
  - apóstol, 108
  - cadena de actividad del, 187
  - cautivos, 110, 438
  - colaborativo, 105
  - concepto de
    - involucramiento del, 95
    - orientación al, 28
  - defensores, 104
  - directos, 41
  - ecosistema de, 40-47
  - encuestas a, 419
  - enfoque solución al, 47
  - espacio cognitivo del, 185
  - especialización
    - de la función de, 90
    - por tipos de, 250
  - estadounidense, índice de satisfacción del, 51
  - estándar, dorados, 231
  - finales, 41
  - función del vendedor orientada al, 27
  - funciones de, 90
  - incorregibles, 231
  - industrial, 83
    - necesidades del, 85
  - insatisfechos, comportamiento de los, 105
  - integradores de, 60
  - leal, 108
  - mercenario, 108
  - orientación al, 24
  - pasivo, 105
  - poder de negociación de los, 226
  - potenciales, 104, 231
    - descalificados, 104
    - primerizos, 104
    - problemas de, 69
  - programas de administración de las relaciones con el, 104
  - propósito de la administración de las relaciones con el, 103
  - rehén, 108
  - socios de ecosistemas de, 42
  - terrorista, 108
  - tipos de comportamiento leal del, 108
  - totalmente satisfechos, 112
  - traidor, 108
- Cobertura
  - controlada, 176
  - insuficiente, 200
- Coca-Cola Co., 34, 37-38, 496
- Código universal de producto (CUP), 133
- Coherencia, noción de, 68, 93
- Comercialización
  - en los puntos de venta, 398, 400
  - velocidad de, 36
- Comercio
  - de marketing mínimo, 369
  - electrónico (e-commerce), 29, 185, 370, 497
    - características del, 497
- Commodities*. Véase Productos básicos
- Comodidad, búsqueda de la, 76
- Compañía
  - orientada al mercado, características de una, 59
  - producto impulsado desde la, 9

- Compaq Computer Corp., 293
- Compatibilidad de la innovación, 328
- Competencia
  - clave, concepto de, 222
  - entre redes de distribución, 372
  - horizontal
    - entre distribuidores, 372
    - intertipo entre distribuidores, 372
  - imperfecta o monopolista, 429
  - impulsores de, 40
  - insuficiencia de la, 200
  - monopolista o imperfecta, 236
  - objetivo del análisis de la, 235
  - perfecta, 429
  - pura o perfecta, 229
  - vertical entre distribuidores, 372
- Competidor
  - análisis del, 158
  - orientación al, 219
  - prioritario, análisis del, 473
- Competidores
  - amenaza de los nuevos, 225
  - directos, 45, 228
  - durmientes, 228
  - entrada de nuevos, 206
  - orientación de los, 45
  - potenciales, 225, 228
  - prioritarios, 472
  - sustitutos, 45, 228
  - tipos de, 228
- Complejidad de la innovación, 327
- Componentes
  - industriales, 196
  - socioculturales del entorno de macromarketing, 51
- Comportamiento
  - adaptativo, 233
  - agresivo o guerrero, 233
  - cooperativo, 233
  - de compra, 91
  - de compra profesional, 494
  - de líder, 233
  - de los clientes insatisfechos, 105
  - de los consumidores, teoría económica del, 68
  - de queja, 109
    - de tercer partido, 109
    - de voz activa, 109
    - privado, 109
  - de respuesta, posicionamiento del, 256
  - de rutina, 93
  - del cliente, análisis del, 469
    - expresivo, 132
    - independiente, 232
    - leal del cliente, tipos de, 108
- Composición de la demanda interna, 245
- Compra
  - comportamiento de, 91
  - corriente, productos de, 376
  - de un producto nuevo, 84
  - filtros del centro de, 84
  - funciones del centro de, 84
  - impulsiva, productos de, 376
  - individual, del proceso de, 91
  - industrial, etapas del proceso de, 96
  - profesional, comportamiento de, 494
  - reflexiva, productos de, 376
  - tasa de repetición de, 482
  - usuario del centro de, 84
- Comprabilidad de la marca, 343
- Comprador
  - activo, 91
  - concepto de, 84
  - informal, 393
  - pasivo, 91
- Compradores
  - autoselección de los, 176
  - electrónicos (e-consumers, EC), 45
  - repetidos, 104
  - sofisticados y demandantes, 246
- Comunicabilidad de la innovación, 328
- Comunicación
  - de aspiración, estrategia de, 441
  - de marketing, 430
  - efectividad de la, 432
  - electrónica, 499
  - elementos de la, 431
  - flujos de, 14
  - impersonal, 432
  - mezcla de, 430
  - objetivos de la, 432
  - organización de la, 13
  - personal, 432, 434
  - proceso de, 431
  - publicitaria, objetivos de la, 444
  - tecnologías de la información y la, 29
- Concepto de
  - atributo, 338
  - bienestar, 78
  - cadena de
    - abastecimiento, 97
    - actividad del cliente, 187

- capital de marca, 347
- competencia clave, 222
- comprador, 84
- comunicación de marketing, 430
- demanda de un producto o servicio, 182
- ecosistema, 40
- elasticidad-precio, 414
- experto jugador, 128
- involucramiento del cliente
- lealtad
  - de marca, 109
  - multimarca, 110
- marketing
  - estratégico, 8
  - responsable, 29
  - verde, 29
- mercado virtual, 497
- metamercado, 497
- necesidad según Murray, 78
- orientación al
  - cliente, 28
  - marketing, 57
- orientación al mercado, 5
  - características del, 4
- precio, 404
- producto, 20, 21
  - definición de, 319
  - limitaciones del, 21
  - multiatributo, 99
  - prueba del, 321
  - verde, 321
- publicidad, 441
- racionalidad, 93
- responsabilidad social empresarial (RSE), 505
- respuesta, 256
- segmentación descriptiva, 162
- sinéctica, 317
- solución, 48
- supermercado, 369
- tienda multiatributo, 394
- valor, 81
- valores, 80
- venta, 22, 436
- ventaja competitiva, 219
- Concepto tradicional de marketing, 28
- Condición de
  - heterogeneidad, 174
  - homogeneidad, 174
- Condiciones de entorno, 34
- Conducta resolutoria
  - extensiva, 93
    - enfoque de, 96
  - limitada, 93
  - racional, 93
- Confusión de marca, 452
- Conjunto de utilidades. *Véase* Servicios periféricos, 101
- Consumiadores, 494
- Consumibles añadidos, 99
- Consumidor
  - análisis de involucramiento del, 258
  - marketing del, 6
  - potencial, 205
  - principio de soberanía del, 5, 6
- Consumidores
  - fuentes de información personales dominadas por los, 95
  - objetivos relacionados con los, 476
  - teoría económica del comportamiento de los, 68
- Consumo
  - comprometido, 495
  - creativo, 77
  - ético, 494
  - masivo
    - mercados de, 4
    - sector de productos de, 43
    - servicios de, 192
  - mercados de, 159
  - políticamente correcto, 495
  - sector de, 13
- Contactos de venta, tipos de, 440
- Contingencia, plan de, 466
- Contramarcas, 397
- Contraste hedónico, ley del, 75
- Contribución neta, 484
- Control del mercado final, 42
- Conversión de datos, 137
- Cooperativas de minoristas, 374, 375
- Coordinación interfuncional, 52, 60
  - efecto mediador de la, 50
- Corporación Xerox, 112
- Costo(s)
  - de cambio, 225
  - de distribución, 13, 382
  - de intercambio, 13
  - de la incertidumbre, 484
  - de transferencia, 406
  - estrategia de liderazgo en, 286
  - impulsores de, 39
  - total de adquisición de un producto, 405

ventaja competitiva de, 220  
 ventaja de, 8  
 Creación de asociaciones conjuntas (*joint ventures*), 289  
 Creatividad, 316  
 Crecimiento  
   del ciclo de vida del producto, fase de, 206  
   integrador, estrategia de, 292  
   intensivo, estrategia de, 288  
   orgánico, estrategia de, 289  
   por diversificación, estrategia de, 292  
 Criterios para describir grupos de clientes, 153  
 Cuadrante  
   de la estrategia, 487  
   de sintonización fina, 487  
   de vulnerabilidad, 487  
   no estratégico, 487  
 Cuadro de análisis de oportunidades, 199  
 Cuatro pes, 9, 21  
   gestión de las, 58  
 Cuestionarios por correo electrónico, 135  
 Cultura orientada hacia el exterior, 59  
 Cuotas ecológicas, 502  
 Cupones electrónicos, 449  
 Curva de  
   experiencia, 239  
   utilidad de la, 243  
   expresión matemática de la, 241  
   Wundt, 74  
*Customer relationship management (CRM)*. Véase  
   Administración de las  
   relaciones con el cliente  
 Cybermediarios, 370

## D

Debilidades de la marca, 472  
 Decisiones de marketing, retraso en las, 37  
 Declaración de misión, 466  
 Declinación, 69  
 Definición de  
   capital de marca, 347  
   centro de compra, 84  
   concepto de producto, 319  
   creatividad, 316  
   elasticidad-precio, 414  
   estilo de vida, 168  
   funciones, 153  
   imagen de marca, 346  
   industria, 154  
   la investigación de marketing, 119  
   marca, 336  
   mercado  
     electrónico, 46  
     producto, 155  
   muestreo, 136  
   necesidad  
     derivada, 69  
     genérica, 69  
   polisemia, 7  
   posicionamiento  
     de Ries y Trout, 254  
     del autor, 254  
   precio monetario, 404  
   promoción, 447  
   segmentación del mercado global, 262  
   sistema de información de mercado, 116  
   solución de mercado, 154  
   valor  
     circunstancial, 82  
     emocional, 82  
     epistemológico, 82  
     funcional, 81  
     social, 82  
 Definición del  
   negocio, 467  
   problema, 123  
   proceso de marketing, 7  
 Definiciones de  
   fronteras alternativas, 154  
   mercado de referencia, 152  
 Demanda  
   de equipamiento, 83  
   de la empresa, 182  
   de mercado, 182  
   de necesidades derivadas, 69  
   de reposición, 198  
   de un producto o servicio, 182  
   determinantes de, 183  
   directa, 41  
   global, 182  
     expansible, 183  
     no expandible, 183  
   indirecta, 42  
   industrial derivada, 198  
   interna  
     amplia participación de la, 245  
     composición de la, 245  
   primaria  
     de equipamiento, 198  
     desarrollo de la, 289

- selectiva, 182
  - Demanda de bienes
    - de consumo, 189
    - percederos, 189
    - industriales, 83
  - Democracia del negocio, desarrollo de una, 18
  - Desarrollo
    - de estrategia de valor, 285
    - de la demanda primaria, 289
    - de marca de un componente (*component branding*), 336
    - de mercado, estrategia de, 479
    - de nuevos productos, proceso de, 56
    - de tecnologías de internet, 38
    - de una democracia del negocio, 18
    - de una matriz de macrosegmentación, 156-159
    - del mercado, estrategia de, 290
    - económico, proceso de, 15
    - internacional, estrategia de, 479
  - Descarga, proceso de, 73
  - Descuentos fantasmas, 427
  - Desempeño
    - comercial, indicadores del, 50
    - económico de la empresa, 50
  - Deseo de empleo, 68
  - Desintermediación, 498
  - Desventajas de la globalización del marketing, 36-38
  - Desviación
    - estratégica, 485
    - operativa, 485
  - Desviaciones, análisis de las, 485
  - Determinación
    - de la elasticidad-precio, 413
    - del precio a través del valor, 420
  - Determinantes del bienestar, 77
  - Diagnóstico de una necesidad de información, 119
  - Diagrama de Kano, 338, 339
  - Diferenciación
    - estrategia de, 286
    - riesgos de la, 288
  - Difusión
    - acelerada del progreso tecnológico, 26
    - generalizada del progreso tecnológico, 26
    - sistemática del progreso tecnológico, 26
  - Dimensión tecnológica, 153
  - Diseño
    - “antes-después” con un grupo de control, 140
    - de grupo único “antes-después”, 140
    - de la investigación, 123
    - experimental, 140
    - sólo “después con un grupo de control”, 141
  - Distribución
    - análisis de la, 473
    - competencia entre redes de, 372
    - costo de, 13, 382
    - exclusiva, 376
    - insuficiente, intensidad de, 200
    - integrada, 368
    - intensiva, 376
    - margen de, 13, 382
    - sector de, 13
    - selectiva, 376
    - valor agregado de la, 13
  - Distribuidor
    - estrategia orientada al, 44
    - orientación al, 44
  - Distribuidores, 42, 43
    - competencia horizontal entre, 372
    - competencia horizontal intertipo entre, 372
  - Dominio de costos, ventaja competitiva basada en el, 242
  - Dorados clientes estándar, 231
  - Dos productos a un único precio (*bundling*), 433
  - Dualidad del proceso de marketing, 6-7, 8
- ## E
- Ecoeficiencia, 503
  - Economía(s)
    - de escala, 36, 225
    - en la intermediación, 366
    - de mercado
      - función del marketing en una, 13
      - principios de la, 5
      - sistema de, 5
    - global, 38
    - mundial, globalización de la, 29, 177
    - social de mercado, 47
  - e-consumers. *Véase* Compradores electrónicos
  - Ecosistema(s)
    - concepto de, 40
    - de clientes, 40-47
    - socios de, 42
  - Ecuaciones estructurales, modelos de, 142
  - Edad Dorada, 18
  - Educadores, 43
  - Efectividad de la comunicación, 432
  - Efecto
    - estimulante de la novedad, 74
    - mediador de la coordinación interfuncional, 50
    - moderador del entorno de macromarketing, 50
    - premedición, 139

- Efecto de
  - aceleración, 198
  - anticipación, 450
  - beneficio final, 415
  - cambio de marca, 450
  - canibalización, 450
  - comparación difícil, 415
  - conocimiento de productos sustitutos, 414
  - costo compartido, 415
  - declive, 450
  - existencia, 416
  - experiencia, 239
  - gasto total, 415
  - inversión, 415
  - las promociones
    - en los distribuidores, 451
    - sobre los consumidores, 450
  - postergación, 451
  - precio/calidad, 416
  - prueba, 139, 450
    - interactiva, 140
  - retención, 450
  - sobrepromoción, 452
  - sustitución (o canibalismo), 431
  - transferencia interna, 450
  - valor único, 414
- Eficiencia del trabajo manual, 240
- Ejemplos de funciones, 152
- Elasticidad cruzada, 431
- Elasticidad-precio
  - determinación de la, 413
  - negativa, 414
- Elección
  - del mercado, 150
  - individual, 5
- Electroencefalógrafo (EEG), 73
- Electrónicos globales, mercados, 38, 44
- Elementos de
  - la comunicación, 431
  - una innovación, 310
- Eliminación del riesgo en el
  - punto de adquisición del capital, 331
  - punto neutro de equilibrio global, 330
  - simple punto de equilibrio (*break-even point*), 330
- Empleo, deseo de, 68
- Empresa
  - análisis de las fortalezas y debilidades de la, 471
  - demanda de la, 182
  - desempeño económico de la, 50
  - estrategia, estructura y rivalidad de la, 245
  - recursos de la, 468
- Encargado de la venta, 435
- Encuesta(s)
  - a clientes, 419
  - de informantes clave, 128
  - en línea, 135
  - métodos de recolección de información de, 133
- Enfoque
  - del accionista, 500
  - del censo, 135
  - solución al, 47
- Enfoque de
  - carga, 440
  - conducta resolutoria extensiva, 96
  - la segmentación diversa, 265
  - los grupos de interés, 500
  - nicho, método de, 173
  - segmentación universal, 263, 265
- Ensambladores, 99
- Entorno
  - competitivo
    - análisis del, 470
    - características del, 206
  - condiciones de, 34
  - de macromarketing
    - componentes socioculturales del, 51
    - efecto moderador del, 50
  - económico, características del, 206
  - global, 34
  - internacional tranquilo, 35
  - monitoreo del, 56
  - multinacional (multidoméstico), 35
  - transnacional, 35
- Entrada de nuevos competidores, 206
- Entrevista(s)
  - a grupos focalizados, 128
  - personales, 133
  - telefónicas, 133
- Enunciado de la ley de experiencia, 240
- Equipamiento
  - demanda de, 83
  - demanda primaria de, 198
- Equipo
  - permanente interfuncional, 55
  - temporal *ad hoc*, 55
- Errores de
  - muestreo, 137
  - no muestreo, 137
  - parcialidad sistemática, 137
- Escala, economías de, 36, 225

- Escalada de promociones, 452
- Espacio cognitivo del cliente, 185
- Especialista, estrategia del, 287
- Especialización
  - cerebral, teoría de, 257
  - de la función de cliente, 90
  - por tipos de clientes, 250
- Especulación, 452
- Estado
  - activo, 79
  - inducible, 79
  - refractario, 79
  - utilidad de, 13
- Estandarización, 218
  - del producto, objetivo de la, 37
  - global, 34
- Estilo de vida, 168
  - en general, estudios de, 169
  - segmentación por, 150, 168
- Estimulación, búsqueda de, 76
- Estímulo-respuesta, teoría del, 72
- Estrategia
  - defensiva, 478
  - del especialista, 250, 287
    - del mercado, 300
  - del líder del mercado, 297-298
  - del mercado, 297-298
  - del retador del mercado, 298-300
  - del seguidor del mercado, 300
  - diferenciada, 250
  - estructura y rivalidad de la empresa, 245
  - orientada al distribuidor, 44
- Estrategia(s) de
  - arquitectura multimarca (*house of brands*), 348
  - comunicación de aspiración, 441
  - crecimiento
    - integrador, 292
    - intensivo, 288
    - orgánico, 289
    - por diversificación, 292
  - de comunicación de
    - aspiración (*pull strategy*), 14, 381
    - presión (*push*), 380
  - desarrollo
    - del mercado, 290, 479
    - del producto, 291
    - internacional, 479
  - desmarketing*, 298
  - diferenciación, 286
  - de imagen, 255
    - de precio, 255
    - de producto, 255
    - por precio, 396
    - por producto, 395
  - diversificación pura, 293
  - estiramiento de marca, 351
  - extensión de
    - la gama de productos, 479
    - marca, 351
  - integración
    - hacia adelante, 292
    - hacia el origen, 292
    - horizontal, 292
  - liderazgo en costos, 286
  - marca
    - monolítica (*branded house*), 348
    - respaldada (*endorsed brands*), 349
  - marketing
    - diferenciada, 251
    - indiferenciada, 250
    - masivo, 250
    - personalizado, 251
  - penetración, 479
  - posicionamiento precio/calidad, 397
  - precios, 406, 407
    - de desnatado, 329
    - de penetración, 330
    - flexibles, 425
  - presión (*push strategy*), 14, 199
  - servicio y personalización, 396
  - valor, desarrollo de, 285
- Estructura(s)
  - competitivas, 229-239
  - de distribución, análisis de la, 469
  - de la cadena de abastecimiento, 97-99
  - de la gestión orientada al mercado, 6
  - organizacional del tipo rejilla, 59
  - vertical
    - convencional, canal de distribución de, 374
    - coordinada, canal de distribución de, 375
    - de la demanda, 99
- Estudio(s)
  - de estilo de vida
    - de producto específico, 169
    - en general, 169
  - de “una medición”, caso de, 140
  - de viabilidad, 325
  - econométricos, 419
  - intersectoriales, 132
  - longitudinales, 132

- Etapa(s)
  - de la prueba previa, 124
  - de segmentación, 26
  - del marketing estratégico, 8
  - del proceso de compra
    - individual, 91
    - industrial, 96
  - del proceso de investigación, 123
- Evidencias físicas, acciones y, 132
- Excitación
  - nivel de, 74
  - noción de, 73
- Experiencia(s)
  - efecto de, 240
  - enunciado de la ley de, 240
  - gratificantes, 5
- Experimentación, 139
- Experimentaciones de precios, 419
- Experimento de
  - campo, 140
  - laboratorio, 140
- Exposición insuficiente, 200
- Expresión matemática de la curva de experiencia, 241
- Exterior, cultura orientada hacia el, 59
- Extracción de datos (*data mining*), 144
  
- F**
- Fabricante, modelo dominado por el, 14, 16
- Fábricas de servicios, 194
- Facilidad en
  - el marketing operativo, 343
  - el proceso de producción, 343
  - el proceso de toma de decisiones, 343
  - la innovación, 343
- Facilitadores de los mercados en línea, 44
- Factores
  - de producción, 245
  - que afectan la sensibilidad al precio, 414
- Falacia de la mayoría, 25, 207
- Fase(s)
  - ascendente de la motivación, 76
  - de crecimiento del ciclo de vida del producto, 206
  - de declive del ciclo de vida del producto, 209
  - de madurez del ciclo de vida del producto, 208
  - del proceso de adopción del cliente, 327
  - estacionaria del ciclo de vida del producto, 207
  - introdutoria del ciclo de vida del producto, 204
- Fijación del precio en función de la curva de experiencia, 413
- Filosofía de negocios, 4
- Filtros del centro de compra, 84
- Flanco de valor, 400
- Flexibilidad del precio, 425
- Flujo(s)
  - de comunicación, 14
  - de información, 365
  - de pedidos, 365
  - de título de propiedad, 365
  - financiero, 365
  - físico, 365
- Fondo Monetario Internacional (FMI), 505
- Fortaleza de la marca, 262, 347
- Fortalezas y debilidades de la empresa, análisis de las, 471
- Franquicia(s)
  - fabricante-mayorista, 378
  - fabricante-minorista, 378
  - mayorista-minorista, 378
  - sociedad de servicio-distribuidor, 379
  - tipos de, 378
- Freelance*, 370
- Friedman, Milton, 500
- Fuentes
  - de información, 94, 95-96
    - dominadas por el productor, 95
    - neutras, 96
    - personales dominadas por los consumidores, 95
  - de placer, 75
  - investigación de, 14
- Fuerza de ciudadanos-consumidores responsables, 494
- Fuerzas
  - globales, 34
  - locales, 34
  - socioculturales, 169
- Fugas
  - con facturación, 383
  - dentro de la factura, 410
  - fuera de la factura, 410
  - sin factura, 383
- Fujitsu Computers Ltd., 293
- Función de
  - cliente, especialización de la, 90
  - trazabilidad, 343
  - un sistema de información de mercado, 116
- Función del
  - marketing, 4
    - en una economía de mercado, 13
    - estratégico, 9
    - operativo, 7
  - subsistema de inteligencia de negocio, 118

vendedor orientada al cliente, 27

#### Funciones

de los canales de distribución, 364

definición de, 153

del centro de compra, 84

ejemplos de, 152

Fusión de marcas, 353

estratégica, 353

táctica, 353

## G

Gama de productos, estrategia de extensión de la, 479

Garantes, 43

*Gatekeepers*. Véase Filtros del centro de compra

General Electric Co., 27, 34, 157

Gerentes de procesos, 60

#### Gestión

de la marca, 52, 337

sistema de, 53, 58

de las cuatro pes, 58

de producto, 52

orientada al mercado, 5, 6, 7, 11, 29, 47

estructura de la, 6

por producto, ventajas de la organización de, 53

riesgo de la, 37

Globalización, 34

de la economía mundial, 29, 177

de la tecnología, 177

del marketing

beneficios de la, 35

desventajas de la, 36-38

industrial, impulsores de la, 37, 39

Grado de poder de mercado, 262

#### Grupo(s)

de clientes, criterios para describir, 153

de compra. Véase Centro de compra

de control, diseño "antes-después" con un, 140

focalizados (*focus groups*), 128

entrevista a, 128

limitaciones de los, 129-130

ventajas de los, 129-130

muestra de, 137

único "antes-después", diseño de, 140

Grupos de interés, enfoque de los, 500

#### Guerra

de precios, 232

marketing de, 45, 234

## H

Hewlett-Packard Co., 27, 157

Hipermercados de descuentos (*hard discounters*), 369

#### Hogares de

doble ingreso sin niños (*double income no kids, DINKS*), 161

un solo adulto, segmento de, 161

Homeostasis, 73

## I

IBM Corp., 34, 48, 157

Ideal de ataraxia, 77

Ideas, lluvias de, 12

Identidad de marca, 36, 336, 345

#### Imagen

de marca, 102, 254, 346

deseada, 346

estrategia de diferenciación de, 255

percibida, 346

real, 346

Imitación, productos de, 207

Implementación del proceso de marketing, 7

Impuestos ecológicos, 502

#### Impulsores de

competencia, 40

costos, 39

la globalización industrial, 37, 39

mercado, 39

regulaciones gubernamentales, 39

unicidad, 261

Impulsos (*drivers*), 72

#### Incertidumbre

costo de la, 484

de la tecnología, 204

#### Incorporaciones

finales, 99

primarias, 98

#### Indicadores

de fortaleza de marca, 262

del desempeño comercial, 50

#### Índice

de cantidad. Véase Tasa de intensidad

de recuperación de la inversión, 331

de satisfacción del cliente estadounidense (*American Consumer Satisfaction Index*), 51

Tobin *q*, 51

Industria(s), 154

- definición de, 154
- Industriales, bienes de equipo, 197
- Influidores, 46
- Infomediación, 45
- Infomediarios, 45
- Información
  - a la gerencia, transferencia de, 119
  - de encuesta, métodos de recolección de, 133
  - de mercado, sistema de, 116
  - diagnóstico de una necesidad de, 119
  - dominadas por el productor, fuentes de, 95
  - fuentes de, 94, 95-96
  - interna secundaria, 117
  - neutras, fuentes de, 96
  - observacional, 133
  - perfecta, valor de la, 484
  - personales dominadas por los consumidores, fuentes de, 95
  - primaria, 126
    - métodos de recolección de, 132
  - proceso y análisis de la, 124
  - recolección de la, 123
  - relevante, carencia de, 466
  - secundaria, 126
  - subsistemas de recolección de, 116-121
  - y la comunicación
    - nuevas tecnologías de la, 499
    - tecnologías de la, 29
- Informe Meadow del Club de Roma, 504
- Inicio de
  - aumento de precios, 413
  - reducción de precios, 411
- Innovación
  - destructiva, 69
  - elementos de una, 310
  - impulsada por el mercado, 312
  - impulsada por la tecnología, 312
  - tecnológica, 26
- Innovaciones
  - orientadas al mercado, 297
  - orientadas por la tecnología o la empresa, 297
  - tecnológicas disruptivas, 295-297
- Insatisfacción
  - distribuida, 108
  - homogénea, 108
- Inseparabilidad de los servicios, 193
- Instalaciones físicas, sistemas de marketing sin, 60
- Insuficiencia
  - de la competencia, 200
  - de no usuario, 200
  - de usuario
    - escaso, 200
    - intermitente, 200
  - en los usos, 200
  - objetivos de la, 139
- Intangibilidad de los servicios, 192
- Integración
  - global, 34
  - hacia delante, estrategia de, 292
  - hacia el origen, estrategia de, 292
  - horizontal, estrategia de, 292
- Integradores, 43. *Véase también* Gerentes de proceso
  - de clientes, 60
  - de procesos, 60
- Intel, 34
- Intelectuales de izquierda en Europa, 71
- Intención de compra, 445
- Intercambio
  - costo de, 13
  - de información electrónica (IIE), 400
  - libre y competitivo, 6
  - organización de transacciones de, 13
  - organización del, 13
- Interés personal, principio de la búsqueda del, 5
- Interfase "IyD-Producción-Marketing", 297
- Intermediarios anónimos, 13
- Internet, 37, 497
  - como canal de distribución, uso de, 52
  - desarrollo de tecnologías de, 38
- Inutilidad de la previsión, 466
- Inventario de necesidades humanas de Murray, 78
- Inventario del ciclo de vida, 502
- Inversión, índice de recuperación de la, 331
- Investigación
  - causal, 124, 138-144
  - de fuentes, 14
  - de marketing
    - ayuda de control de la, 119
    - ayuda de decisión de la, 119
    - ayuda de entendimiento de la, 119
    - definición de la, 119
    - subsistema de, 119-121
  - de mercado, 14
  - descriptiva, 124, 131-138
    - objetivos de la, 131
  - diseño de la, 123
  - exploratoria, 124, 125-131
- Investigador, responsabilidades del, 122
- Involucramiento del cliente, concepto
  - de, 95

**J**

- Jerarquía de
  - las necesidades de Maslow, 78, 79-80
  - los efectos, modelo de, 257
- Juego de “suma cero”, 234
- Jugador experto, 128
- Juicio del experto, método de, 419

**K**

- Kentucky Fried Chicken Corporation, 379
- Keynes, 70

**L**

- Laddering technique*. Véase Técnica de la escalera
- Lealtad
  - de marca
    - concepto de, 109
    - definición de, 109
  - multimarca, concepto de, 110
- Ley
  - de la experiencia, 239-245
    - enunciado de, 240
    - límites de la, 244
  - del contraste hedónico, 75
- Libertad individual, principio de, 6
- Libre y competitivo, intercambio, 6
- Licencias corporativas, 43
- Liderazgo
  - barométrico, 430
  - de la empresa dominante, 430
  - en costos
    - estrategia de, 286
    - riesgos del, 288
  - en precios, 232, 430
  - especialista, riesgos del, 288
  - por común acuerdo, 430
- Limitaciones
  - de los grupos focalizados, 129-130
  - del concepto de producto, 21
- Límites de la ley de experiencia, 244
- Línea
  - de productos deficiente, 201
  - facilitadores de los mercados en, 44
- Lista de valores de Rokeach, 80
- Lluvias de ideas (*brainstorming*), 12, 317
- Lógica
  - de la imagen, 294

- de la oferta o fabricación, 252
- de la ventana, 295
- orientada al mercado, 252
- London Metal Commodity Market, 230
- London Metal Exchange (LME), 229, 230
- Lugar, utilidad de, 13

**M**

- Macroentorno, tendencias del, 470
- Macromarketing, 40
  - componentes socioculturales del entorno de, 51
  - efecto moderador del entorno de, 50
- Macrosegmentación
  - análisis de, 150
  - desarrollo de una matriz de, 156-159
  - objetivo de la, 150
- Manejo del riesgo, 144
- Marca(s), 336
  - A, 397
  - actitud favorable hacia la, 445
  - arquitectura de la, 348
  - B, 397
  - bandera, 397
  - C, 397
  - cartera de, 357
  - ciclo de vida de la, 351
  - competidoras, modificar las creencias sobre las, 260
  - concepto de lealtad de, 109
  - conciencia de la, 445
  - confusión de, 452
  - de fabricantes, 397
  - de mejor precio, 397
  - de tienda, 397
  - debilidades de la, 472
  - definición de lealtad de, 109
  - del detallista, 396
  - estrategia de estiramiento de, 351
  - estrategia de extensión de, 351
  - gestión de, 52
  - identidad de, 36
  - fortaleza de la, 262, 347
  - identidad de, 336
  - imagen de, 102
  - indicadores de fortaleza de, 262
  - líderes contra marcas propias, 394-401
  - locales contra marcas internacionales y globales, 354-357
  - modificar las creencias sobre una, 260
  - “paraguas”, 348-349, 351

- producto de, 336
- propias, 397
  - marcas líderes contra, 394-401
- reconocimiento de la, 445
- recuerdo de la, 445
- repertorio de, 110
- sistema de gestión de la, 53, 58
- tasa de penetración de una, 326
- tradicionales, retorno a las, 38
- Marco Aurelio, 5
- Margen de
  - bolsillo, 384, 410
  - distribución, 13, 382
- Market-driven management. Véase* Gestión orientada al mercado
- Market driving management. Véase* Gestión orientada al mercado
- Market information system (MIS). Véase* Sistema de información de mercado
- Marketing
  - beneficios de la globalización del, 35
  - campos del, 6
  - características de la organización, iniciativa de, 59
  - concepto, 4
    - de orientación al, 57
    - tradicional de, 28
  - de bajo costo, 507
  - de emboscada, 458
  - de guerra, 45, 234
  - de negocios (*business to business, B2B*), 6
  - definición del proceso de, 7
  - del consumidor (*business to consumer, B2C*), 6
  - desventajas de la globalización del, 36-38
  - directo, 13
  - en una economía de mercado, función del, 13
  - especializadas, actividades de, 60
  - estratégico, 4, 24
    - concepto de, 8
    - etapas del, 8
    - función del, 9
    - objetivos del, 6
    - proactivo, 8, 10, 11
    - reactivo, 8, 10, 11
    - tareas del, 9
  - función del, 4, 9
  - holístico, 7
    - función del, 7
  - implementación del proceso de, 7
  - manipulador, 22
  - meta del, 27
  - mezcla de, 9
  - mínimo, comercio de, 369
  - mito del poder del, 4
  - operacional, 4
  - operativo, 21-23
    - concepto de, 9
    - subcontratar el, 398
  - organización iniciativa de, 59
  - orientado al mercado, 29-30
  - pancompañía, 7
  - pasivo, 20-21
  - posicionamiento de, 150
  - proceso de, 5, 6-7
  - relacionado con una causa, 457
  - relacional, objetivo del, 104
  - responsable, concepto de, 29
  - retraso en las decisiones de, 37
  - salvaje, 22-23
    - prácticas de, 24
  - significados populares de, 4
  - sin instalaciones físicas, sistemas de, 60
  - “sin tiendas”, 398
  - sistemas verticales de, 13
  - social, 6, 238
  - subsistema de investigación de, 119-121
  - verde, concepto del, 29
  - vertical integrados, sistemas de, 375
  - verticales contractuales, sistemas de, 375
  - verticales controlados, sistemas de, 375
- Marketing orientado al mercado
  - dimensión cultural, 4
  - dimensión de acción, 4
  - dimensión de análisis, 4
- Maslow, 78, 79, 81
  - jerarquía de las necesidades de, 78, 79-80
- Materiales, agrupaciones que reúnen, 42
- Materias primas alimentarias (*soft commodities*), 229
- Matriz de
  - BCG de crecimiento/participación de mercado, 270
  - involucramiento de Foote, Cone y Belding (FCB), 257
  - macrosegmentación, desarrollo de una, 156-159
  - reacción competitiva, 234
- Matriz multicriterios, modelo de, 276-281
- Mayoría
  - falacia de la, 25, 207
  - regla de la, 25, 207
  - tardía, 329
  - temprana, 329

- Mayoristas, 367
- McDonald's, 34, 36, 496
- Means-end chain. Véase* Cadena medios-fines
- Meditaciones sobre filosofía estoica* (Marco Aurelio), 5
- Memoria asociativa, 142
- Menor respuesta de adaptación, 37
- Mensurabilidad del segmento, 175
- Mente global, 218
- Mercado
  - aceptable, precio de, 56
  - actores de, 41
  - características
    - de una compañía orientada al, 59
    - de una organización orientada al, 57
    - del concepto de orientación al, 4
  - concepto de orientación al, 5
  - economía social de, 47
  - de referencia, 101
    - definiciones de, 152
  - definición de, 226
    - sistema de información de, 116
    - solución de, 154
  - elección del, 150
  - electrónico, definición de, 46
  - estrategia de desarrollo del, 290
  - estructura de la gestión orientada al, 6
  - función del marketing en una economía de, 13
  - gestión orientada al, 5, 6, 7, 11, 29, 47
  - gestión orientadora del, 11
  - grado de poder de, 262
  - impulsores de, 39
  - innovaciones orientadas al, 297
  - investigación de, 14
  - marketing orientado al, 29-30
  - matriz BCG de crecimiento/participación de, 270
  - orientación al, 29
  - participación de, 476
  - poder de, 220
  - potencial
    - absoluto (MPA), 184
    - actual, 183, 184
  - principios de la economía de, 5
  - producto, 154
    - definición de, 155
    - impulsado por el, 9
    - modelo del ciclo de vida de un, 204
  - pruebas de, 325
  - racionalización del, 290
  - segmentación creativa del, 300
  - sistema de
    - economía de, 5
    - información de, 116
  - solución, 154
  - tasa de ocupación de, 160
  - tasa de penetración de, 160
  - transnacionales, segmentos de, 176, 177
  - virtual, 185
    - concepto de, 497
- Mercado-meta, 186
- Mercados
  - adquisición de, 289
  - aleatorios, 426
  - competitivos, 111
  - con estacionalidad, 426
  - de alto rendimiento, 270
  - de consumo, 41, 92, 159
    - masivo, 4
  - de productos básicos (commodities), 229, 230
  - electrónicos globales (MEG), 38, 44, 60
  - en línea, 46
    - facilitadores de los, 44
  - industriales, 41, 90
    - o negocio-a-negocio, 170
  - no competitivos, 110
  - organizacionales, 92
  - saturados o estancados, 45
  - secundarios descuenta, 425
  - tradicionales globales (MTG), 38, 42, 44, 60
- Mercadotecnia, 8
- Meta del marketing, 27
- Metamercado, 497
- Método(s) de
  - análisis
    - conjunto, 165
    - de información de segunda generación, 142
    - del problema/oportunidad, 316
    - morfológico, 316
  - enfoque de nicho, 173
  - generación de ideas, 316-318
  - juicio del experto, 419
  - la caja de sugerencias, 316
  - la sinéctica, 317
  - recolección de información
    - de encuesta, 133
    - primaria, 132-137
  - red o parrilla de evaluación, 319
- Mezcla de
  - comunicación, 430

marketing, 9  
 Micromarketing, 144  
 Microsegmentación, 144  
   análisis de, 159  
   objetivo de la, 150, 159  
 Microsoft, 34  
 Minorista(s), 368  
   modelo dominado por el, 15, 17  
 Misión, declaración de, 466  
 Mito del poder del marketing, 4  
 Modelo(s)  
   aprender-sentir-hacer, 256-257  
   de ecuaciones estructurales (MEE), 142  
   de jerarquía de los efectos, 257  
   de la cadena medios-fines, 81  
   de las cinco fuerzas de Porter, 224, 228  
   de matriz multicriterios, 276-281  
   de negocios global, 46  
   del ciclo de vida de un mercado producto, 204  
   dominado por el  
     fabricante, 14, 16  
     minorista, 15, 17  
 Modificar  
   el peso de los atributos, 260  
   el producto, 260  
   las creencias sobre  
     las marcas competidoras, 260  
     una marca, 260  
 Modo  
   afectivo de percibir la realidad, 257  
   intelectual de percibir la realidad, 257  
 Monitoreo del entorno, 56  
 Monopolio(s), 238  
   estatales o gubernamentales, 238  
   u oligopolio diferenciado, 429  
 Motivación, fase ascendente de la, 76  
 Movimiento  
   alter-globalización, 37  
   antiglobalización, 37  
 Muestra(s)  
   aleatoria simple, 136  
   de área multietapa, 137  
   de grupo, 137  
   estratificada proporcional, 136  
   estratificadas desproporcionadas, 136  
   no probabilísticas, 136, 137  
   probabilísticas, 136  
 Muestreo de, 136  
   conveniencia, 137

cuota, 137  
 juicio, 137  
 Murray, 78  
   inventario de necesidades humanas de, 78

## N

Necesidad  
   derivada, definición de, 69  
   genérica  
     definición de, 69  
     noción de, 68  
   homeostática, 73  
   según Murray, concepto de, 78  
 Necesidades  
   articuladas, 71  
   conscientes o inconscientes, 79  
   de estima, 78  
   de Maslow, jerarquía de las, 78, 79-80  
   de realización, 78  
   de seguridad, 78  
   declaradas (lo que el cliente dice), 71  
   del cliente industrial, 85  
   derivadas, demanda de, 69  
   expresadas, 12, 71  
   fisiológicas, 78  
   genéricas, 69  
   humanas de Murray, inventario de, 78  
   imaginarias (lo que el cliente sueña), 71  
   inarticuladas, 71  
   inconscientes (lo que motiva inconscientemente al  
     cliente), 71  
   innatas, 69  
   latentes, 12, 71  
   manifiestas, 79  
   negativas, 79  
   no declaradas (lo que el cliente espera), 71  
   positivas, 79  
   primarias, 78  
     y secundarias, 79  
   reales (el bienestar del cliente), 71  
   relativas, 69  
   secundarias, 78  
   sociales, 78  
   terciarias, 78  
 Negociación de los clientes, 226  
 Negociador, 436  
 Negocio(s)  
   de servicio, 194

- definición del, 467
- desarrollo de una democracia del, 18
- filosofía de, 4
- global, modelo de, 46
- marketing de, 6
- subsistema de inteligencia de, 118-119
- Nestlé, 42
- Netchising*, 46, 499
- Niños, valor económico de los, 506
- Nivel de saturación. *Véase* Mercado potencial actual
- Niveles de internacionalización creciente, 303
- Noción de
  - coherencia, 68, 93
  - elasticidad cruzada, 431
  - excitación, 73
  - necesidad genérica, 68
  - racionalidad, 68
  - valor percibido del producto, 421
- Nombre vinculado, 349
- Norma ISO-9000, 503
- Novedad, efecto estimulante de la, 74
- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC), 499
- Nuevos
  - competidores, entrada de, 206
  - productos, proceso de desarrollo de, 56
- O**
- Objetivo(s)
  - de beneficio, 476
  - de la comunicación, 432
    - publicitaria, 444
  - de la estandarización del producto, 37
  - de la investigación
    - causal, 139
    - descriptiva, 131
  - de la macrosegmentación, 150
  - de la microsegmentación, 150, 159
  - de la segmentación por beneficio buscado, 162
  - de marketing, 475
  - de venta, 475
  - del análisis de la competencia, 235
  - del marketing
    - estratégico, 6
    - relacional, 104
  - en cifras de ventas, 475
  - en unidades físicas, 475
  - fuera del marketing, 475
  - orientados
    - a la competencia, 408
    - al beneficio, 407
    - al volumen, 407
  - relacionados con los consumidores, 476
  - sobre la participación de mercado, 476
- Observación científica, 132
- Observador, 132
- Oligopolio, 232
  - diferenciado, 232
  - indiferenciado, 232, 429
- Operativo, marketing, 21-23
- Oportunidades y amenazas, análisis de, 468
- Orden de Responsabilidad Humana, 505
- Ordenamiento desviado, 452
- Organización
  - de gestión por producto, ventajas de la, 53
  - de la comunicación, 13
  - de la fuerza de ventas, 439
  - de transacciones de intercambio, 13
  - del intercambio, 13
  - doméstica, 302
  - global o transnacional, 302
  - iniciativa de marketing, 59
    - características de la, 59
  - internacional, 302
  - multidoméstica, 302
  - orientada al mercado, características de una, 57
  - por área geográfica, 439
  - por clientes, 440
  - por producto, 439
- Organización Mundial de Comercio, 505
- Organizaciones
  - interfuncionales, 312
  - multinacionales, 218
  - transnacionales, 218
- Orientación
  - a las ventas, 21
  - al cliente, 24
    - concepto de, 28
  - al distribuidor, 44
  - al marketing, concepto de, 57
  - al mercado, 29
    - características del concepto de, 4
    - concepto de, 5
  - al producto, 20
  - de los competidores, 45
  - etnocéntrica, 302
  - geocéntrica, 302

hacia el recomendador, 47  
 policéntrica, 302  
 Orientada al mercado, gestión, 5, 6, 11  
 Orientadora del mercado, gestión, 11

## P

Países de la Tríada, 176  
 Paradigma  
   cultura-análisis-acción, 30  
   de cliente activo, 318  
   de las cuatro pes, 30  
 Partes interesadas, 47  
 Participación de mercado, 476  
   objetivos sobre la, 476  
   relativa al principal competidor, 270, 271  
 Patrocinio, 456  
 Patronazgo, 455  
 Patronos temporales, 132  
 Penetración, estrategia de, 479  
 Pepsi, 496  
 Pérdida  
   de tiempo, 94  
   financiera, 94  
 Perfil psicográfico, 168  
 Personal  
   calificado, servicios de, 192  
   no calificado, servicios de, 192  
 Personalización de los precios, 428  
 Perspectiva  
   de afuera hacia adentro, 24  
   hacia adentro, 21  
 Pertinencia, análisis de, 156  
 Pizza Hut, 496  
 Placer, búsqueda del, 76  
 Plan  
   de contingencia, 466  
   de recuperación de la crisis, 488  
   estratégico, vulnerabilidad de un, 487  
 Poder  
   de la sociedad civil, 494  
   de mercado, 220  
   de negociación de los  
     clientes, 226  
     proveedores, 227  
   del marketing, mito del, 4  
 Política de  
   contrasegmentación, 252  
   hipersegmentación, 252  
   precios, análisis de la, 475  
 Porter  
   análisis de, 224  
   modelo de las cinco fuerzas de, 224, 228  
 Porter, Michael, 245  
 Posibilidad de prueba de la innovación, 328  
 Posicionamiento  
   confuso, 255  
   de marca, 345  
   de mercado, 150  
   de Ries y Trout, definición de, 254  
   del autor, definición de, 254  
   del comportamiento de respuesta, 256  
   dudoso, 255  
 Prácticas de marketing salvaje, 24  
 Precio(s)  
   a través del valor, determinación del, 420  
   administración de los, 427  
   al límite, 409  
   basados en los costos, 409  
   con margen de beneficio (*mark up price*), 410  
   concepto de, 404  
   de bolsillo, 410, 383  
   de equilibrio (PE) (*break-even price*), 409  
   de factura, 410  
   de facturación, 383  
   de imagen, 434  
   de lista, 383, 410  
   de mercado aceptable, 56  
   de productos complementarios, 434  
   de “productos líderes a pérdida” (*loss-leadership*), 435  
   del cliente industrial, sensibilidad al, 417  
   diferenciales, 427  
   disfrazada, reducción de, 426  
   estrategia de diferenciación de, 255  
   estrategias de, 406, 407  
   experimentaciones de, 419  
   flexibilidad del, 425  
   flexibles, estrategias de, 425  
   guerra de, 232  
   liderazgo en, 232, 430  
   ligados, 433  
     indivisibles, 433  
   marginales, 409  
   máximo aceptable (PMA) (*maximum acceptable price*),  
     422, 423  
   mínimo, 409  
   monetario, definición de, 404  
   objetivo, 56, 410

- personalización de los, 428
- premium, 48, 49, 236, 434
- promocionales, 426
- suficiente, 410
- técnico, 409
- umbral, 409
- Predicciones en series temporales, 142
- Preguntas duras, 486
- Presentación del reporte de resultados, 124
- Presión, estrategia de, 14
- Previsión, inutilidad de la, 466
- Primer equipamiento, demanda de, 190
- Primera compra, 326
- Principio de
  - la búsqueda del interés personal, 5
  - libertad individual, 6
  - lo subsidiario, 504
  - racionalidad limitada, 92
  - soberanía del consumidor, 5, 6
- Principios de la economía de mercado, 5
- Prisma de identidad de marca, 346
- Problema(s), 123
  - de clientes potenciales, 69
- Proceso de
  - compra individual, del, 91
  - compra industrial, etapas del, 96
  - comunicación, 431
  - desarrollo
    - de nuevos productos, 56
    - económico, 15
    - en paralelo, 315
    - secuencial, 313
  - descarga, 73
  - investigación, etapas del, 123
  - marketing, 5, 6-7
    - definición del, 7
    - dualidad del, 6-7, 8
    - implementación del, 7
  - venta relacional, 438
- Proceso(s)
  - gerentes de, 60
  - integradores, de, 60
  - y análisis de la información, 124
- Procter and Gamble*, 37
- Producción, factores de, 245
- Producto(s)
  - a la medida del país, 266
  - atractivo de un, 8
  - balanceada, cartera de, 214
  - básicos, 21
  - canibalismo entre, 174
  - ciclo de vida del, 69, 201-214
  - código universal de, 133
  - complementarios, precios de, 434
  - comprados una sola vez, 326
  - concepto de, 21
  - de alta tecnología, 266
  - de compra
    - corriente, 376
    - impulsiva, 376
    - reflexiva, 376
    - repetida, 326
  - de consumo masivo, sector de, 43
  - de especialidad, 376
  - de imitación, 207
  - de marca, 336
  - de primera necesidad, 376
  - de urgencia, 376
  - deficiente, línea de, 201
  - diferenciado, 236
  - dilema, 214, 272
  - estrategia, diferenciación de, 255
  - estrella, 272
  - fase de crecimiento del ciclo de vida del, 206
  - fase de declive del ciclo de vida del, 209
  - fase de madurez del ciclo de vida del, 208
  - fase estacionaria del ciclo de vida del, 207
  - fase introductoria del ciclo de vida del, 204
  - gestión de, 52
  - globales, 177
  - high-touch, 266
  - impulsado
    - desde la compañía (*company-push*), 9
    - por el mercado (*market-pull*), 9, 10, 11
    - por la tecnología (*technology-push*), 9, 11
  - modificado, 266
  - modificar el, 260
  - multiatributo, 159
    - concepto de, 99
  - no buscados, 376
  - noción de valor percibida del, 421
  - nuevo, compra de un, 84
  - o servicio, 182
  - objetivo de la estandarización del, 37
  - orientación al, 20
  - “perros”, 272
  - propósito del análisis de la cartera de, 270
  - rediseño del, 240

- sustitutos, amenaza de los, 226
  - universal, 266
  - vaca lechera, 214, 272
  - valor percibido del, 45
  - ventajas de la organización de gestión por, 53
  - verde, concepto de, 321
  - Productor, fuentes de información dominadas por el, 95
  - Programa de comunicación, análisis del, 473
  - Programas de administración de las relaciones con el cliente, 104
  - Progreso tecnológico
    - difusión acelerada del, 26
    - difusión generalizada del, 26
    - difusión sistemática del, 26
  - Promoción
    - definición de, 447
    - herramientas de, 449, 451
  - Promociones
    - al consumidor, 448
    - comerciales, 448
    - de distribución, 448
    - de la red de distribución, 448
    - de venta, 447
    - en los distribuidores, efecto de las, 451
    - rentabilidad de las, 453
    - sobre los consumidores, efecto de las, 450
  - Promotor, 435
  - Proposición única de venta de la marca (PUV), 345
  - Propósito
    - de la administración de las relaciones con el cliente, 103
    - del análisis de la cartera de producto, 270
  - Proveedor de solución, 47
  - Proveedores, poder de negociación de los, 227
  - Proyectos
    - casos perdidos, 332
    - cuencas de arroz, 332
    - pan y mantequilla, 332
    - perlas, 332
    - yemas o perlas potenciales, 332
  - Prueba de sacudón, 485
  - Prueba(s)
    - de mercado, 325
    - del concepto de producto, 321
    - efecto de, 139
    - interactiva, efecto de, 140
    - ji cuadrada (*chi-square test*), 141
    - previa, etapa de la, 124
  - Publicidad
    - concepto de, 441
    - de imagen, 443
    - institucional, 455
    - interactiva, 433, 443
    - promocional, 443
  - Punto(s)
    - de adquisición del capital, eliminación del riesgo en el, 331
    - de venta, comercialización en los, 398, 400
    - neutro de equilibrio global, eliminación del riesgo en el, 330
- Q**
- Quejosos
    - activistas, 109
    - furiosos, 109
    - voceros, 109
- R**
- Racionalidad
    - concepto de, 93
    - limitada, principio de, 92
    - noción de, 68
  - Racionalización del mercado, 290
  - Recarga, 73
  - Recolección de la información, 123
    - de encuesta, métodos de, 133
    - primaria, métodos de, 132
  - Recomendador, orientación hacia el, 47
  - Recomendadores, 46
  - Recompra, 326
    - idéntica, 84
    - modificada, 84
  - Reconocimiento de la marca, 445
  - Recuerdo de la marca, 445
  - Recuperación de la crisis, plan de, 488
  - Recursos de la empresa, 468
  - Red
    - de distribución, promociones de la, 448
    - neurológica, tecnología de, 142
    - o parrilla de evaluación, método de, 319
  - Rediseño del producto, 240
  - Reducción de precio(s)
    - disfrazada, 426
    - inicio de, 411
  - Referencia, mercado de, 101
  - Registro interno, subsistema de, 116-118
  - Regla de la mayoría, 25, 207

- Regulaciones gubernamentales, impulsores de, 39
  - Relación
    - “precio/satisfacción” al proceso de compra, 253
    - satisfacción-lealtad, 110
  - Relaciones
    - con el cliente
      - programas de administración de las, 104
      - propósito de la administración de las, 103
    - espaciales, 132
    - públicas, 454g
  - Rendimiento
    - esperado, 485
    - vegetativo, 485
  - Rentabilidad de las promociones, 453
  - Reposición (*rack jobbing*), 374
    - demanda de, 190, 198
  - Representante
    - comercial, 435
    - itinerante, 435
    - repartidor, 435
  - Requisitos de una segmentación efectiva, 174-176
  - Respaldo
    - simbólico, 349
    - sombra, 349
  - Responsabilidad social empresarial (RSE), 505
  - Responsabilidades del investigador, 122
  - Respuesta, 256
    - afectiva, 444
    - cognitiva, 444
    - conductual, 444
    - de almacenado eficiente (RAE), 400
    - diferenciada, 174
  - Resultados
    - presentación del reporte de, 124
    - validación
      - externa de los, 121
      - interna de los, 121
  - Retiro, tasa de, 190
  - Retorno a las marcas tradicionales, 38
  - Retraso en las decisiones de marketing, 37
  - Revolución Industrial, 20
  - Rezagados, 329
  - Riesgo(s)
    - de canibalismo, 431
    - de dependencia, 344
    - de la diferenciación, 288
    - de la gestión, 37
    - de mercado, 311
    - de un precio demasiado alto, 344
    - del liderazgo
      - en costos, 288
      - especialista, 288
    - estratégico, 311
    - físico, 94
    - funcional, 94
    - percibido, 94
    - psilógico, 94
    - social, 94
    - tecnológico, 311
  - Rivalidad extendida, 224
  - Rokeach, 81
    - lista de valores de, 80
  - Rutina, comportamiento de, 93
- ## S
- Satisfacción
    - del cliente estadounidense, índice de, 51
    - distribuida, 107
    - homogénea, 107
  - Sector
    - de consumo, 13
    - de distribución, 13
    - de productos de consumo masivo (*fast moving consumer goods*), 43
    - manufacturero, 13
  - Segmentación
    - análisis de, 150
    - comportamental, 150, 166, 173
    - creativa del mercado, 300
    - del mercado global, 262
    - descriptiva, 150, 159, 162, 170
    - diversa, enfoque de la, 265
    - efectiva, requisitos de una, 174-176
    - etapa de, 26
    - por beneficios buscados, 150, 162, 171
      - objetivo de la, 162
    - por estilo de vida, 150, 168
    - por lealtad, 168
    - por usuario de producto, 168
    - por volumen, 168
    - psicográfica, 168
    - sociocultural, 168
    - sociodemográfica, 159
    - universal, enfoque de, 263, 265
  - Segmento(s)
    - accesibilidad al, 176
    - accionabilidad del, 176

- cosmético, 163
  - de ciudadanos mayores, 161
  - de hogares de un solo adulto, 161
  - de mercado transnacionales, 176
  - de moda, 163
  - de mujeres trabajadoras, 161
  - de prestigio y calidad, 163
  - economía, 163
  - económico, 164
  - mensurabilidad del, 175
  - sensorial, 164
  - simbólico, 163
  - solapamiento de, 174
  - tamaño adecuado del, 175
  - terapéutico, 164
  - Segunda Guerra Mundial, 20
  - Selección, sesgo de la, 139
  - Sensibilidad
    - al precio del cliente industrial, 417
    - de los clientes al precio, 414
  - Servicio(s)
    - básico, 100
    - carácter precedero de los, 193
    - de alta tecnología, 192
    - de consumo masivo, 192
    - de personal
      - calificado, 192
      - no calificado, 192
    - fábricas de, 194
    - inseparabilidad de los, 193
    - intangibilidad de los, 192
    - masivos, 194
    - negocios de, 194
    - periféricos, 101
      - añadidos, 102
      - necesarios, 101
    - profesionales, 192, 194
    - variabilidad de la calidad del, 193
  - Sesgo de la selección, 139
  - Significados populares de marketing, 4
  - Simple punto de equilibrio, eliminación del riesgo
    - en el, 330
  - Sinéctica, 317
  - Sistema(s)
    - de distribución
      - directa, 371
      - indirecta, 371
      - intensiva, 377
      - selectiva, 377
    - de economía de mercado, 5
    - de franquicias, 374, 375
    - de gestión de la marca, 53, 58
    - de información de mercado (SIM), 116
      - función de un, 116
      - información de, 116
    - de marketing
      - sin instalaciones físicas (*bricks and clicks*), 60
      - vertical integrados, 375
      - verticales contractuales, 375
      - verticales controlados, 375
    - de valores, 80
      - de la persona, 168
    - verticales de marketing, 13
  - Smith, Adam, 5
  - Soberanía del consumidor, principio de, 5, 6
  - Sobreconsumo, 91
  - Sobreposicionamiento, 255
  - Sociedad civil, 494
    - poder de la, 494
  - Sociedades de servicios, 370
  - Socios de ecosistemas de clientes, 42
  - Solapamiento de segmentos, 174
  - Solución
    - al cliente, 47
    - concepto de, 48
    - de mercado, definición de, 154
    - proveedor de, 47
  - Soluciones de valor agregado, 7
  - Stakeholders*. Véase Partes interesadas
  - Subcontratar el marketing operativo, 398
  - Submarcas, 349
  - Subposicionamiento, 255
  - Subsistema(s) de
    - inteligencia de negocio, 118-119
      - función del, 118
    - investigación de marketing, 119-121
    - recolección de información, 116-121
    - registro
      - atributos del, 117
      - interno, 116-118
  - Syndicators*. Véase Distribuidores
- T**
- Tamaño adecuado del segmento, 175
  - Tasa de
    - equipamiento, 189
    - exclusividad, 262

- intensidad, 326
  - ocupación de mercado, 160, 189
  - penetración
    - de mercado, 160, 189
    - de una marca, 326
  - recompra, 326
  - rentabilidad sobre la inversión (RSI), 407
  - repetición de compra, 482
  - retiro, 190
  - Tasa dinámica de lealtad, 262
  - Técnicas proyectivas, 131
  - Técnico comercial, 436
  - Tecnología(s)
    - de almacenamiento de datos, 104
    - de internet, 185
      - desarrollo de, 38
    - de la información y la comunicación (TIC), 29
    - de red neurológica, 142
    - disruptiva, 296
    - globalización de la, 177
    - incertidumbre de la, 204
    - producto impulsado por la, 9, 11
  - Tendencias del
    - macroentorno, 470
    - mercado, análisis de las, 469
  - Teoría
    - de búsqueda de la novedad, 75
    - de especialización cerebral, 257
    - de los valores de consumo de Sheth, Newman y Gross, 81
    - del comercio internacional, 245
    - del estímulo-respuesta, 72
    - económica del comportamiento de los consumidores, 68
  - Texas Instruments, 244
  - Tiempo, utilidad de, 13
  - Tienda
    - de especialidades, 394
    - de moda, 395
    - multiatributo, concepto de, 394
  - Tipo(s)
    - de competidores, 228
    - de comportamiento leal del cliente, 108
    - de franquicias, 378
    - rejilla, estructura organizacional del, 59
  - Trabajo
    - especialización del, 240
    - manual, eficiencia del, 240
  - Trade marketing*, 398, 400, 401, 473
  - Tradicional globales, mercados, 38
  - Transacciones de intercambio, organización de, 13
  - Transferencia de información a la gerencia, 119
  - Transferencia interna, efecto de, 450
  - Transformaciones
    - finales, 98
    - primarias, 98
  - Transparencia Internacional, 505
  - Trayectoria de mediocridad permanente, 274
  - Trayectoria del
    - desastre, 274
    - innovador, 274
    - seguidor, 274
  - Tres fuerzas motivacionales, las, 76
  - Triple Línea Mínima (*Triple Bottom Line*), 505
- ## U
- Único nombre de marca alrededor del mundo, 36
  - Unidad
    - de toma de decisión, 109
    - estratégica de negocio (UEN), 155
  - Unión Europea, 177
  - Unisys Corp., 157
  - Uso(s)
    - de Internet como canal de distribución, 52
    - eficiente de IyD, 300
    - insuficiencia en los, 200
  - Usuario(s)
    - comprador
      - pagador, 90
      - pero no pagador, 90
    - de producto, segmentación por, 168
    - del centro de compra, 84
    - escaso, insuficiencia de, 200
    - innovador, 328
    - insuficiencia de no, 200
    - intermitente, insuficiencia de, 200
    - líderes, 12
    - no pagador ni comprador, 90
    - pagador pero no comprador, 91
    - temprano, 329
  - Utilidad
    - bruta esperada, 10
    - de estado, 13
    - de la curva de experiencia, 243
    - de lugar, 13
    - de tiempo, 13

## V

## Validación

- externa de los resultados, 121
- interna de los resultados, 121

## Valor

- agregado
  - de la distribución, 13
  - soluciones de, 7
- circunstancial, 93
  - definición de, 82
- concepto de, 81
- de la información perfecta (VIP), 484
- económico de los niños, 506
- emocional, definición de, 82
- emocional/social, 258
- epistemológico, definición de, 82
- funcional, definición de, 81
- percibida del producto, noción de, 421
- percibido del producto, 45
- social, definición de, 82

## Valores

- concepto de, 80
- de consumo de Sheth, Newman y Gross, teoría de los, 81
- de Rokeach, lista de, 80
- instrumentales, 80
- sistema de, 80
- terminales, 80

## Variabilidad de la calidad del servicio, 193

## Velocidad de

- comercialización, 36
- la difusión, 327

## Vendedor directo, 436

## Vendedor orientada al cliente, función del, 27

## Venta

- relacional, 57
- transaccional, 57

## Venta(s)

- agresiva, 22
- asesores de, 438
- concepto de, 22, 436
- de asesoramiento, 438
- encargado de la, 435
- organización de la fuerza de, 439

orientación a las, 21

promociones de, 447

relacional contra venta transaccional, 436-439

relacional, proceso de, 438

relacional. *Véase* Administración de relaciones con el cliente

tipos de contactos de, 440

## Ventaja(s)

competitiva, 8, 45, 219, 472

basada en el dominio de costos, 242

de costo, 220

estratégica, 224

externa, 219

interna, 220

operativa, 223

de costos, 8

sustentable, 56

de diferenciación, 219

de la organización de gestión por producto, 53

de los grupos focalizados, 129-130

relativa de la innovación, 327

## Ventana, lógica de la, 295

*Venture marketing organization. Véase* Organización iniciativa de Marketing

Vida del producto, ciclo de, 69, 201

Visa Internacional, 144

Visibilidad de la marca, 343

Volkswagen, 293

Volumen, segmentación por, 168

## Vulnerabilidad

cuadrante de, 487

de un plan estratégico, 487

matriz de, 487

## W

*Wall Street Journal*, 427

*Wal-Mart*, 17

*Wang Laboratories, Inc.*, 157

*Wundt*, curva de, 74

## X

Xerox Corp., 157

